



**T.C.  
İZMİR KATİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM  
ARASINDAKİ İLİŞKİDE SOSYAL MEDYANIN  
ARACILIK ROLÜ: ANAKENT  
BELEDİYELERİNDE BİR UYGULAMA**

**Doktora Tezi**

**ŞEHRİBAN AYGÜN**

**İZMİR-2020**

**T.C.  
İZMİR KATİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM  
ARASINDAKİ İLİŞKİDE SOSYAL MEDYANIN  
ARACILIK ROLÜ: ANAKENT  
BELEDİYELERİNDE BİR UYGULAMA**

**Doktora Tezi**

**ŞEHRİBAN AYGÜN**

**DANIŞMAN: PROF. DR. NEZİH METİN ÖZMUTAF**

**İZMİR-2020**

## YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “*Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkide Sosyal Medyanın Aracılık Rolü: Anakent Belediyelerinde Bir Uygulama*” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

10/04/2020

Şehriban AYGÜN



TS EN  
ISO9001:2015

T.C.  
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü



TEZ SINAVI TUTANAK FORMU

Dok. No:FR/604/21

İlk Yayın Tar.: 03.10.2017

Rev. No/Tar.:00/..

Sayfa 1 / 1

GÖNDEREN: İşletme Anabilim Dalı Başkanlığı  
GÖNDERİLEN: Sosyal Bilimler Enstitüsü

Anabilim Dalımız Doktora Programı öğrencisi Şehriban AYGÜN ile ilgili Tez Sınav Tutanağı aşağıdadır.

Tarih:  
Sayı:

İşletme Anabilim Dalı Başkanı

Nezih Metin ÖZMUTAF

İmza

**SINAV TUTANAĞI**

Tez Sınav Jürimiz tarafından incelenen “*Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkide Sosyal Medyanın Aracılık Rolü: Anakent Belediyelerinde Bir Uygulama*” başlıklı doktora tezi ile ilgili olarak jürimiz 03.06.2020 tarihinde toplanmış ve adı geçen öğrenciyi Tez Sınavına tabi tutmuştur. Sınav sonucunda adayın tezi hakkında OYBİRLİĞİ/OYÇOKLUĞU ile aşağıdaki karar verilmiştir.

KABUL

Kabul Edilen Doktora tezi:

- i) Bilime yenilik getirmiştir
- ii)Yeni bir bilimsel yöntem geliştirmiştir
- iii)Bilinen bir yöntemi yeni bir alana uygulamıştır
- iv) Uygulama yapmıştır (sadece Yüksek Lisansta geçerlidir)

RED

DÜZELTME \*

Tez Sınav Jürisi	Unvanı ve Adı Soyadı	İmza
Tez Danışmanı	Prof. Dr. Nezih Metin ÖZMUTAF	
Üye	Prof. Dr. Nesrin DEMİR	
Üye	Prof. Dr. Mustafa Zihni TUNCA	
Üye	Doç. Dr. Evrim MAYATÜRK AKYOL	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Ebru TOLAY	

**Eki: Tez Değerlendirme Formu (Her bir jüri için).**

\* Tez sınavında düzeltme kararı verilmesi halinde jüri tarafından öngörülen düzeltmelere ilişkin bir jüri raporu eklenmelidir. Düzeltmeler için Ek süre her defasında en fazla yüksek lisans öğrencileri için 3 ay, doktora öğrencileri için 6 aydır.

# ÖZET

Doktora Tezi

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİDE SOSYAL MEDYANIN ARACILIK ROLÜ: ANAKENT BELEDİYELERİNDE BİR UYGULAMA

Şehriban AYGÜN

İzmir Katip Çelebi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Canlı birer organizma olarak değerlendirilen örgütlerin bu özelliği taşımalarında, birçok unsurun etkisi bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisinin, örgütün bünyesinde ve dış çevresinde bulunan “insan” unsuru olduğu söylenebilir. İnsan unsuru kendi yapısında bulundurduğu her türlü değer, düşünce, davranış ve alışkanlıkların bir bütünü olan kültürünü, girdiği sosyal sistemlerin içerisine de taşımaktadır. Örgütler de daha çok iç çevresinde bulunan insanların kültürüyle oluşan bir örgüt kültürü yapısına, bu yolla sahip olmaktadır. Bu yapı hemen hemen tüm örgütsel süreçlerle etkileşime girmektedir. Bu süreçlerin içinde en büyük öneme sahip olanlardan birisi ise iletişim süreçleridir. Modern örgütler, her alanda olduğu gibi, iletişim süreçlerinde de dünyadaki gelişmeleri ve teknolojik ilerlemeleri takip etmekte, çağa ayak uydurmak için çeşitli yönetim politikaları geliştirmektedirler. Değişen dünyanın gündeminde üst sıralarda yer alan sosyal medya kavramı, örgütsel yaşama da; insan unsurunun günlük hayatındaki yerini, giderek artan taleplerle koruması sonucu dahil olmuş bulunmaktadır.

Bu çalışmanın temel konusu, örgütsel iletişimin, örgüt kültürü tipine (Cameron ve Quinn modeli bazında) olan etkileri ve bu ilişkiye sosyal medya değişkeni aracı olarak girdiğinde gerçekleşen değişimdir. Bu bağlamda Türkiye’yi temsil edebilecek çerçevede, aralarında metropol (2 adet) ve büyükşehir (2 adet) belediyelerinin bulunduğu 4 büyük ilin belediyelerinde

istihdam edilmiş olan, çalışan ve yöneticilere anket uygulaması yapılmıştır. Sonuçlara göre örgütsel iletişimin örgüt kültürü tipini yüksek düzeyde (pozitif yönlü), sosyal medya kullanımının örgüt kültürü tipini orta düzeyde (pozitif yönlü) etkilediği ortaya konmuştur. Sosyal medya kullanımı aracı değişken olduğunda ise, örgütsel iletişimin sosyal medyayı etkileyerek örgüt kültürü tipini pozitif yönlü etkilediği gösterilmiştir. Sosyal medya kullanımı aracı değişken olarak modele dahil olduğunda, örgütsel iletişimin örgüt kültürüne etkisi hala mevcut olup sadece bu etkinin düzeyi bir miktar düşüş göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Kültürü, Örgütsel İletişim, Sosyal Medya.

# **ABSTRACT**

**Doctoral Thesis**

**Doctor of Philosophy (PhD)**

**INTERMEDIARY ROLE OF SOCIAL MEDIA IN THE  
RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND  
ORGANIZATIONAL COMMUNICATION: AN APPLICATION IN  
METROPOLITAN MUNICIPALITIES**

**Şehriban AYGÜN**

**İzmir Katip Çelebi University**

**Graduate School of Social Sciences**

**Department of Business Administration Program**

Organizations are considered as living organisms, and there are many factors' impact on why organizations have this characteristic. It can be said that the most important of these is the "human" element within and outside the organization. The human element carries its culture, which is a whole of all the values, thoughts, behaviors and habits in its structure, into the social systems it enters. By this way, organizations have an organizational culture structure formed by the culture of the people in their inner environment. This structure interacts with almost all organizational processes. One of the most important of these processes is communication processes. Modern organizations, as in every field, follow the developments and technological advances in communication processes in the world and develop various management policies to keep up with the age. The concept of social media, which is at the top of the agenda of the changing world, has been included in organizational life as a result of protecting the place of the human element's daily life with increasing demands.

The main subject of this study is the effects of organizational communication on the type of organizational culture (based on the Cameron and Quinn model) and the change that occurs when the social media variable becomes involved in this relationship. In this context, in Turkey's four largest

metropolitan municipality, a questionnaire was applied to employees and managers employed in the municipality or its subsidiaries. According to the results, it was revealed that organizational communication affects the type of organizational culture at a high level (positive direction), and the use of social media affects the type of organizational culture at a medium level (positive direction). When the use of social media is a mediator variable, it has been shown that organizational communication affects the use of social media and the type of organizational culture positively. When the use of social media is included in the model as an intermediary variable, the effect of organizational communication on the type of organizational culture still exists and only the extent of this effect has decreased slightly.

**Key Words:** Organizational Culture, Organizational Communication, Social Media.



## İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ .....	ii
TEZ SINAVI TUTANAK FORMU .....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	viii
KISALTMALAR .....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
ÖNSÖZ.....	XV
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE SOSYAL MEDYA

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE SOSYAL MEDYA .....	3
1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ .....	3
1.1.1. Örgüt Kültürü Kavramı .....	4
1.1.2. Örgüt Kültürü Unsurları .....	17
1.1.3. Örgüt Kültürü Modelleri .....	21
1.1.3.1. Açıklayıcı Modeller .....	22
1.1.3.1.1. W. G. Ouchi'nin Z Teorisi .....	22
1.1.3.1.2. Denison Örgüt Kültürü Modeli.....	24
1.1.3.1.3. Talcott Parsons'un AGIL Modeli .....	28
1.1.3.1.4. Peters ve Waterman Modeli.....	29
1.1.3.1.5. Kilmann Modeli .....	31
1.1.3.1.6. Schneider Modeli .....	32
1.1.3.2. Sınıflayıcı Modeller .....	33
1.1.3.2.1. Quinn ve Cameron Modeli .....	34
1.1.3.2.2. Hofstede Modeli .....	56
1.1.3.2.3. Harrison ve Handy Modeli .....	63
1.1.3.2.4. T. E. Deal ve A. A. Kennedy Modeli .....	66

1.1.3.2.5. M. F. R. Kets De Vries ve D. Miller Modeli .....	69
1.1.3.2.6. H. Bosetsky ve P. Heinrich Modeli .....	70
1.1.3.2.7. Miles ve Snow Modeli .....	71
1.1.3.2.8. Trompenaar Modeli .....	72
1.1.3.2.9. Ansoff Modeli .....	73
1.1.3.2.10. Byars Modeli .....	74
1.2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM .....	76
1.2.1. İletişim Kavramı .....	76
1.2.2. Örgütsel İletişim Kavramı ve Fonksiyonları .....	88
1.2.2.1. Biçimsel İletişim .....	93
1.2.2.2. Biçimsel Olmayan İletişim .....	97
1.2.2.2.1. Biçimsel Olmayan İletişim Olarak Sosyal Medya .....	99
1.2.2.3. Örgütlerde İletişim Ağı Modelleri .....	101
1.2.2.4. Örgüt İçi ve Örgüt Dışı İletişim Ayrımı .....	108
1.3. SOSYAL MEDYA .....	115
1.3.1. Web .....	115
1.3.1.1. Web 1.0 .....	115
1.3.1.2. Web 2.0 .....	116
1.3.1.3. Web 1.0 ile Web 2.0'ın Karşılaştırılması .....	118
1.3.1.4. Web 3.0 .....	118
1.3.2. Sosyal Medya Kavramı .....	119
1.3.2.1. Sosyal Medya Kavramı ve Önemi .....	119
1.3.2.2. Sosyal Medyanın Tarihçesi .....	121
1.3.2.3. Başlıca Sosyal Medya Kanalları .....	125
1.3.2.4. Sosyal Medyanın Fonksiyonları .....	127
1.3.2.5. Sosyal Medyanın Özellikleri .....	130
1.3.2.6. Sosyal Medyanın Avantajları ve Dezavantajları .....	132

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE SOSYAL MEDYA KAVRAMLARININ BİRBİRLERİYLE OLAN İLİŞKİLERİ

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE SOSYAL MEDYA KAVRAMLARININ BİRBİRLERİYLE OLAN İLİŞKİLERİ .....	154
--	-----

2.1.	SOSYAL MEDYA VE ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM.....	154
2.2.	SOSYAL MEDYA VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ .....	158
2.3.	SOSYAL MEDYA, ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ .....	163

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİDE SOSYAL MEDYANIN ARACILIK ROLÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: ANAKENT BELEDİYELERİ ÖRNEĞİ

3.	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİDE SOSYAL MEDYANIN ARACILIK ROLÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: ANAKENT BELEDİYELERİ ÖRNEĞİ.....	171
3.1.	ARAŞTIRMANIN AMACI.....	173
3.2.	ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	173
3.3.	ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	174
3.4.	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	177
3.4.1.	Araştırmanın Evreni .....	177
3.4.2.	Araştırmanın Örneklemi.....	177
3.4.3.	Veri Toplama Araçları .....	178
3.4.4.	Veri Toplama Yöntemi .....	179
3.4.5.	Verilerin Analizi.....	179
3.5.	ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	180
3.6.	ARAŞTIRMANIN BULGULARI .....	180
3.6.1.	Sosyo-Demografik Bulgular .....	180
3.6.2.	Ölçüm Aracının Geçerlik ve Güvenirliği.....	190
3.6.3.	Faktörlere Yönelik Bulgular .....	195
3.6.4.	Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları.....	204
3.6.5.	Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları .....	209
	<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>212</b>
	<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>218</b>

## KISALTMALAR

<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>AMOS</b>	Analysis of Moment Structures
<b>ANOVA</b>	Analysis of Variance
<b>AR-GE</b>	Araştırma-Geliştirme
<b>CFI</b>	Comparative Fit Index
<b>EPP</b>	E-Posta ile Pazarlama
<b>GFI</b>	Goodness of Fit Index
<b>IS</b>	Bilgi Sistemleri
<b>IT</b>	Bilgi Teknolojisi
<b>MIS</b>	Yönetim Bilgi Sistemleri
<b>NFI</b>	Normed Fit Index
<b>ÖSYM</b>	Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi
<b>RMSEA</b>	Root Mean Square Error of Approximation
<b>SPSS</b>	Statistical Package for the Social Sciences
<b>YÖK</b>	Yükseköğretim Kurulu
<b>Vb</b>	Ve Benzeri
<b>Vd</b>	Ve Diğerleri
<b>Vs</b>	Ve Saire
<b>WEB</b>	Ağ

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1: Kùltür Çeşitleri.....	10
Tablo 1.2: Japon ve Amerikan Toplumlarının Temel Değer Yargıları Açısından Karşılaştırılması.....	23
Tablo 1.3: Parsons'un AGIL Modeli.....	29
Tablo 1.4: Handy'nin Örgüt Kùltürü ve Liderlik Sınıflandırması.....	63
Tablo 1.5: Byars'ın Organizasyonel Kùltür Sınıflaması .....	74
Tablo 1.6: İletişim Modelleri Karşılaştırma Tablosu .....	107
Tablo 1.7: Örgütsel İletişim Literatüründe Yapılmış Bazı Çalışmalar.....	111
Tablo 1.8: Web 1.0 ile Web 2.0 Karşılaştırması.....	118
Tablo 1.9: Sosyal Medya ile İlgili Literatürde Yer Alan Bazı Çalışmalar .....	141
Tablo 3.1: Katılımcıların Yaşı ve Cinsiyeti.....	181
Tablo 3.2: Katılımcıların Eğitim Düzeyleri.....	181
Tablo 3.3: Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonları .....	182
Tablo 3.4: Katılımcıların Kurumdaki Birimleri.....	182
Tablo 3.5: Katılımcıların Kurumda Çalıştıkları Süreler .....	183
Tablo 3.6: Katılımcıların Mesleklerinde Geçirdikleri Süreler.....	183
Tablo 3.7: Kurumsal Sosyal Medya Kullanım Oranları.....	184
Tablo 3.8: Kurumsal Olarak Kullanılan Sosyal Medya Kanalları.....	184
Tablo 3.9: Kurumsal Sosyal Medya Kullanım Nedenleri Belirtenler .....	185
Tablo 3.10: Kurumsal Sosyal Medya Kullanım Nedenleri .....	186
Tablo 3.11: Bireysel Sosyal Medya Kullanım Oranları .....	186
Tablo 3.12: Bireysel Olarak Kullanılan Sosyal Medya Kanalları .....	187
Tablo 3.13: Kurumsal Olarak Sosyal Medya Kullanım Süresi .....	187
Tablo 3.14: Bireysel Olarak Sosyal Medya Kullanım Süresi.....	187
Tablo 3.15: Örgüt Kùltürünün Örgütsel İletişime Etki Düzeyi .....	188
Tablo 3.16: Örgüt Kùltürü ile Sosyal Medyanın İlişki Düzeyi .....	189

Tablo 3.17: Örgütsel İletişim ile Sosyal Medya İlişki Düzeyi .....	189
Tablo 3.18: Örgütsel İletişimin Örgüt Kültürüne Etki Düzeyi .....	190
Tablo 3.19: Örgüt Kültürü Tipi Ölçüm Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Analizi .....	191
Tablo 3.20: Örgütsel İletişim Ölçüm Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Analizi .....	193
Tablo 3.21: Sosyal Medya Kullanımı Ölçüm Aracının Geçerlik ve Güvenirliği .....	195
Tablo 3.22: Örgüt Kültürü Tipi, Örgütsel İletişim ve Sosyal Medya Değişkenlerinin Alt Faktörleri Arasındaki Korelasyon .....	203
Tablo 3.23: Katılımcıların Kurumda Çalıştığı Pozisyona Göre, Faktörlere Bakış Açılarındaki Farklılıkların Varyanslarının Homojenlik Testi .....	205
Tablo 3.24: Katılımcıların Kurumda Çalıştığı Pozisyona Göre, Faktörlere Bakış Açılarındaki Farklılıkların Tek Yönlü ANOVA Testi .....	206
Tablo 3.25: Katılımcıların Kurumda Çalıştığı Pozisyona Göre, Faktörlere Bakış Açılarındaki Farklılıkların Çoklu Karşılaştırmaları .....	207

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Davranışları Etkileyen Kültür Unsurları .....	8
Şekil 1.2: Kültür Düzeyleri.....	20
Şekil 1.3: Denison'un Örgüt Kültürü Özelliklerinin Teorik Modeli .....	25
Şekil 1.4: Quinn ve Cameron'ın Örgüt Kültürü Tipleri Modeli.....	38
Şekil 1.5: Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli .....	67
Şekil 1.6: İletişim Süreci.....	77
Şekil 1.7: Merkezi Model .....	103
Şekil 1.8: Zincir Modeli.....	104
Şekil 1.9: Y Modeli.....	105
Şekil 1.10: Daire Modeli.....	106
Şekil 1.11: Çok Yönlü Model .....	107
Şekil 1.12: Web 2.0, Sosyal Medya ve Yaratıcı Tüketiciler .....	117
Şekil 1.13: Sosyal Medya Kanallarının Tarihçesi .....	124
Şekil 2.1: Milli Kültür, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sosyal Medya Benimsemesi .....	162
Şekil 2.2: Milli Kültür, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sosyal Medya .....	163
Şekil 3.1: Örgütsel İletişim, Örgüt Kültürü ve Sosyal Medya.....	174
Şekil 3.2: Örgüt Kültürü ile Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkide Sosyal Medyanın Aracılık Rolü .....	175
Şekil 3.3: Değişkenlerin Alt Faktörleri Arasındaki, Orta Düzeyli Pozitif Yönlü Korelasyonlar.....	199
Şekil 3.4: Örgütsel İletişim ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli .....	210
Şekil 3.5: Sosyal Medya ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli.....	210
Şekil 3.6: Örgütsel İletişim ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkide Sosyal Medyanın Aracılık Rolünü Gösteren Yapısal Eşitlik Modeli.....	211

## ÖNSÖZ

İnsan, içinde yaşadığı zamanın şartlarına göre değişim gösterebilen bir varlıktır. Kendi değişimini, girdiği tüm sosyal yapılara da taşıdığı gibi, sahip olduğu kültürel unsurları da taşımaktadır. Bünyesinde bulundurduğu insan faktörünün kültür unsurlarından ve bu değişiminden etkilenen yapılar olan örgütler de tıpkı insan vücudu gibi, yaşayan birer organizma olarak değerlendirilmiştir. Bu benzerlikten hareketle, örgütlerin de içerisinde bulunduğu zamanın gereği olan değişimleri göstereceği söylenebilir. Örgütsel süreçlerin değişen zamanın getirisi olan teknolojik ilerlemelerin etkisi altına girdiği aşıkardır. Bu ilerlemelerin iletişim sahasında en göze çarpan başlıklarından birisi sosyal medyadır. Sosyal medyanın modern insanın günlük hayatındaki yeri ve önemi, gün geçtikçe artmaktadır. İnsanın hayatında önem arz eden bir unsurun, örgütlerin de gündeminde olması beklenir. Son yıllarda, örgütsel süreçlerden bilhassa örgütsel iletişimin içine dahil olan sosyal medya, aynı zamanda örgüt kültüründe de kendini göstermektedir. Örgütsel yaşamda sahip oldukları önemden dolayı; örgütsel iletişim, örgüt kültürü ve sosyal medya kavramları ve birbirleriyle olan ilişkileri, bu çalışmanın konusu olmuştur.

Çalışma boyunca hoşgörüsü ve değerli bilgi birikimiyle yanımda olan danışman hocam Prof. Dr. Nezih Metin ÖZMUTAF'a, tezin her aşamasında yol gösteren tez izleme komite üyeleri Doç. Dr. Evrim MAYATÜRK AKYOL ile Prof. Dr. Nesrin DEMİR'e, çalışmanın birçok merhalesinde kendilerine danıştığım, akademik ve manevi desteklerini esirgemeyen değerli hocalarım Prof. Dr. Mustafa Zihni TUNCA, Dr. Öğr. Üyesi Ercan YAVUZ ve sevgili dostum Dr. Öğr. Üyesi Aysun YEMEN ÖCAL'a, çalışmanın anket kısmında destek olan çok kıymetli büyüğüm Sayın Hikmetullah EVRENSEL'e, İbrahim TUNCER, İrfan SARISOY, Esra-İbrahim YALMAN, Aliye-Muhammed GACAR ve Nezaket DAŞKIN'a; hayatım boyunca maddi ve manevi boyutta hep yanımda olan, eğitimimi bir üst aşamaya taşımam için destekleyip yüreklendiren kıymetli aileme sonsuz teşekkür ederim.

Şehriban AYGÜN



## GİRİŞ

İster örgüt içinden olsun ister örgüt dışından, insan unsurunun kendi sahip olduğu değerleri örgütsel süreçlere taşıması kaçınılmazdır. Bu değerlerin geneli bireyin kültürü olarak ele alındığında, ortaya örgütü etkileyen bir yapı çıkmaktadır. Dolayısıyla bu yapı, süreçlere dahil olarak örgüt içinde de bir kültürün meydana gelmesini sağlamaktadır. Oluşan bu kültür, örgü tüyesi bireylerin değerlerini taşımakta, onların sahip olduğu alışkanlık, davranış, düşünce, değer ve yargıları kurum kültürü olarak yansıtmaktadır. Bir kurum içerisinde değerler, normlar, sayılıtlar, törenler, vs. gibi unsurları bünyesinde barındıran yapı örgüt kültürü olarak ifade edilmektedir ve hemen hemen tüm örgütsel süreçlerle etkileşim içerisinde bulunmaktadır.

Örgütsel süreçlerin içinde; en etkin, en aktif ve devamlılığı olan süreçlerden birisi iletişim süreci olarak görülmektedir. Modern dünyada örgütler, diğer süreçlerde olduğu gibi, bu iletişim süreçlerinde de yeni gelişmeleri ve teknolojiyi takip etmektedirler. Bu noktada göze çarpan konu; örgütteki bireylerin günlük hayatlarında aktif olarak kullanarak örgütsel yaşamın da içine taşıdığı, birçok örgütün kurumsal boyutta da gündemine aldığı sosyal medya kavramıdır.

Bu çalışmada, örgüt kültürü modellerinden Cameron ve Quinn Modeli'nde yapılan kültür sınıfları ile örgütsel iletişimin tipleri (formal/informal) ilişkilendirilmeye çalışılacaktır. Ayrıca örgütsel iletişimin örgüt kültürünü nasıl etkilediğini ve bu ilişkide sosyal medya kullanımının nasıl bir aracılık rolü üstlenebileceğini ortaya koyan bir model oluşturulacaktır. Çalışmanın önemi, örgütsel iletişimin örgüt kültürünü etkilediği bu ilişkide, sosyal medya kullanımını aracı değişken rolünde modele dahil etmesi olarak görülmektedir. Zira literatürde örgüt kültürü ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma olmasına rağmen, bu ilişkiye sosyal medya kullanımını aracı değişken olarak dahil eden bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu

eksikliği giderecek olması, çalışmanın özgünlüğü ve alana olan katkısı olarak görülmektedir.

Geliştirilen modelde, örgütsel iletişimin örgüt kültürünü etkilediği; sosyal medya kullanımının örgüt kültürünü etkilediği; örgütsel iletişimin bireylerin sosyal medya kullanımını etkileyerek örgüt kültürünü etkilediği varsayılmaktadır.

Bu çalışmanın ilk bölümünde; örgüt kültürü, örgütsel iletişim ve sosyal medya kavramları; tanım, kavramsal boyut, tarihsel süreç, kapsam, çeşitler, teorik yaklaşımlar, literatürdeki ilgili çalışmalar, vs. açılarından ele alınarak detaylı olarak açıklanmıştır. İkinci bölümünde yerli ve yabancı literatürden yararlanarak bu kavramların birbirleriyle olan ilişkilerine yer verilmiştir. Üçüncü bölümünde ise, örgütsel iletişimin örgüt kültürüne olan etkilerinin ve sosyal medya kullanımının bu ilişkiye aracı değişken olarak dahil olduğunda, bu etkileşimin nasıl değişim gösterdiğinin incelenip analiz edildiği araştırma bulguları yorumlanmıştır. Sonuç ve öneriler bölümünde ise araştırmanın analiz yorumları özetlenmiş, çalışmanın özgünlüğünün dayanakları açıklanmış ve gelecek çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

# 1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE SOSYAL MEDYA

Örgütsel yapılar her ne kadar belirli bir takım yönetim stratejileri altında idare edilse de, insan kaynağının taşıdığı özellikler de, örgütsel süreçlerin işleyişine etki etmekte, örgütün birçok niteliğini (kültür yapısını, değerleri, atmosferi, vs.) şekillendirmektedir. Bu bağlamda insan kaynağının değişen dış dünya ile paralel olarak değişmesiyle, üyesi bulunduğu örgütü de değiştirdiği düşünülmektedir. Dünyanın içerisinde bulunduğu değişim teknoloji boyutunda ele alındığında, insanın günlük hayatında bu değişimlerden en çok etkilenen süreçlerden birinin iletişim süreci olduğu görülmektedir. İnsan hayatını etkileyen her konu da, dolaylı yollardan örgütsel yaşamı etkilemekte ve örgütsel süreçlere de dokunmaktadır. İnsan kaynağı, bireysel yaşamındaki iletişim süreçlerinde yaşadığı değişiklik ve yenilikleri örgüte taşımakta ve örgütsel iletişim süreçleri de bu doğrultuda değişim göstermektedir. Teknolojinin iletişim alanında insan hayatını etkilediği en önemli konulardan birisi şüphesiz sosyal medyadır. Bireysel olarak bu platformlarda kullanımlar artınca, örgütlerin de hem çalışan hem müşteri kitlesinin etkisiyle, sosyal medyayı gündemlerine almaları söz konusu olmuştur.

Bu bölümde öncelikle örgüt kültürü, ikinci olarak örgütsel iletişim ve son olarak da sosyal medya kavramları; tanım, tarihsel süreç, çeşit, literatür, avantaj-dezavantaj, vb. gibi hatlarıyla açıklanacaktır.

## 1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü konusuna giriş yapabilmek için, her konuda olduğu gibi öncelikle kavramsal boyutu ve tanımı ele alınmalıdır. Daha sonra tarihsel gelişimi, örgütlerde kültürün oluşum süreci, çeşitleri, teorik yaklaşımları

incelenmelidir. Bu bağlamda örgüt ve kültür kavramlarının ayrı ayrı incelenmesiyle örgüt kültürü kavramının oluşumu anlaşılacaktır.

### **1.1.1. Örgüt Kültürü Kavramı**

Kavramsal olarak örgüt kültüründen bahsedebilmek için, öncelikle kültür ve örgüt ifadelerinin ayrı ayrı ifade edilmesi ve tanımlanarak açıklanması gerekmektedir.

#### **i. Kültür Kavramı**

Kültür kelimesi mecazi olarak yetiştirme (toprağı sürme ve geliştirme) fikrinden türemiştir. Köken olarak Latince “culture” veya “colore” kelimelerine dayanmaktadır (Morgan, 2006: 116; Bütüner, 2011: 5). Günümüzde kullanılan anlamıyla kültür kelimesini; insan zekasının oluşumu, gelişim ve geliştirilmesi, yüceltilmesi şeklinde ifade ederek ilk defa Voltaire kullanmıştır (Demir, 2017: 4). Kültür kelimesine “İnsanın yaşama tarzı” anlamının verilmesi ise ilk kez 1750’li yıllara dayanmaktadır ve en çok Taylor’un yaptığı tanım atıf almıştır. Taylor kültürü: “Kültür, bilgiyi, imanı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, ferdin bağlı olduğu bir cemiyetin üyesi olması sebebiyle kazandığı alışkanlıkların ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütündür.” şeklinde tanımlamıştır (Nişancı, 2012: 1281).

Türk Dil Kurumu, kültürü birkaç farklı şekilde tanımlamıştır [Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük, [http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5bb27722abb1f5.87151973](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5bb27722abb1f5.87151973) Erişim tarihi: 01.10.2018]:

- a) “Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin.”
- b) “Bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü.”

c) “Muhakeme, zevk ve eleştirme yeteneklerinin öğrenim ve yaşantılar yoluyla geliştirilmiş olan biçimi.”

d) “Bireyin kazandığı bilgi.”

Kültür kavramı aynı anda birçok farklı bilim dalının altında incelendiği için tek bir tanımı bulunmamaktadır. Literatürde onlarca kültür tanımıyla karşılaşılmasının en büyük sebebi, bu kavramın tanımını yapanların farklı disiplinlerde çalışıyor olması ve kavramlara, olaylara kendi alanlarının gerektirdiği bakış açılarıyla yaklaşmış olmalarıdır (Demir, 2017: 4). Kültür toplumların tarihi geçmişi, üretim ve gelişme şekilleri, sosyal ilişkileri ile ilgilidir. Literatürde kısaca toplumun yaşama şekli diye anılmaktadır. Her toplumun da kendine has bir yaşam şekli olduğundan, kültürleri de farklılık göstermektedir. Bunun bir sebebi de, her bir toplumun kültürünü oluşturan unsurların birbirine benzememesidir. Kültürün doğuştan gelmeyen, genetik olarak nesiller arası aktarımı yapılamayan, sonradan kazanılan bir yapısı vardır. Nitekim kültürün oluşumu içgüdüsel olmamakla birlikte, kişiler arası ve çevreyle olan etkileşime bağlıdır. Bu bağlamda kültürün tamamını öğrenilen davranışlar olarak görmek doğru bir yaklaşım olmaktadır (Şahin, 2010: 22).

Pettigrew kültürü kısaca; belli bir zaman diliminde, belli bir grup için toplu bir şekilde ve genel anlamda kabul edilen anlamlar sistemi olarak tanımlamıştır (Pettigrew, 1979: 574).

Shein (1985) kültürü: “Kültür, bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyumla ilgili problemleri ile baş etmeyi öğrenirken icat ettiği, keşfettiği ya da geliştirdiği, yeterince iyi işlediği ve geçerliliği olduğunu varsaydığı, bu nedenle yeni üyelerine de aynı tür durumlar karşısında benzer düşünce, his, algı ve tavırları oluşturmaları için öğretilen, aktarılan temel sayıltıların bir örüntüsüdür.” olarak tanımlamıştır (Demir, 2017: 5).

Voltaire kültürü; zihinsel olarak insan zekasının oluşumu ve gelişimi olarak ifade etmiştir (Şişman, 2007: 1).

Raymond Williams’a göre kültürün tanımı geniş anlamda; diğer toplumsal faaliyetlerin şekillendirdiği bir sistemin direkt veya dolaylı bir ürünü olarak ifade edilebilen “bütün bir toplumsal düzen” şeklinde yapılabilir. Daha

dar anlamda ise; dil, sanat ve entelektüel çalışma tarzları gibi toplumsal faaliyetler, bütün bir yaşam şeklini kapsayan şeyler olarak tanımlanabilir (Çağlar, 2001: 128).

Hofstede'e göre kültür; insanların bir grup ya da sınıfına ait bireylerini diğer insanlardan ayıran bir toplu zihin programıdır (Hofstede, 2011: 3).

Kültür kelimesi genellikle bir toplumun bilgi, fikir, değerler, kanunlar ve günlük ritüeller sistemindeki gelişmelerin yansıdığı modelden bahsederken kullanılmaktadır. Kelimenin sıklıkla kullanıldığı diğer bir anlamı ise, böylesi inanç ve uygulamaların sistemlerindeki nezaket göstergesinin derecesidir; "kültürlü olmak" deyimindeki gibi (Morgan, 2006: 116).

Kültürlerde hemen hemen benzer davranışsal ilkeler geçerli olsa bile, yaşam şartları bölgesel olarak farklılık gösterdiği için, insanların davranış şekilleri ve sonuçta oluşan toplumsal yapılar birbirinden büyük ölçüde farklılık gösterecektir (Çağlar, 2001: 196).

Kültür, bir örgütün büyük ölçüde sürekli olan karakteristiğidir. Kültür yavaş yavaş gelişir; bir bakıma sosyal bütünlüğün tarihini yorumladığı bir kayıt niteliğindedir. Bu nedenle varlığı uzun ve bilinen bir geçmişe bağlıdır (Moran ve Volkwein, 1992: 39).

Türkçede kültür kavramı sistemli olarak ilk kez Ziya Gökalp tarafından tanımlanmıştır. Ziya Gökalp kültürü; bir toplumun bütün bireylerini bağlayan, aralarında belli bir dayanışma oluşturan kurumlar olarak ifade etmiştir (Demir, 2017: 5).

Parekh'e göre kültür; "Tarih içerisinde yaratılan bir anlam ve önem sistemi, ya da başka bir deyişle, bir grup insanın bireysel ve toplu yaşamlarını anlamada, düzenlemede ve yapılandırmada kullandıkları bir inançlar ve adetler sistemi, insan yaşamını anlamının ve düzenlemenin bir yolu" şeklinde tanımlanabilmektedir. Bu tanımıyla Parekh, kültüre yalnızca üretilen veya paylaşılan içerikler olarak değil, aynı zamanda bir yol aydınlatıcı rehber gibi yaklaşmıştır (Uyar, 2013: 3-4).

Uygur, kültüre genel bir bakışla yaklaşıldığında; insanın meydana getirdiği ve var olduğu tüm gerçeklik olarak tanımlanabileceğini ifade etmiştir.

Kültürün unsurları olarak, insanın nasıl var olduğu, ne olduğu, düşünme şekli, yapıp istediği şeyler, kendine bakış şekli, değerlerini ve amaçlarını düzenleme şekli gibi konular sayılabilmektedir. Kültür olarak değerlendirilebilecek daha büyük boyutlu alanlar ise ekonomi, teknik, bilim, hukuk, estetik ve devlet yapısı gibi insanın oluşturduğu yapılardır. Toplumda ise bireyler arasında indirgeniğinde her türlü etkileşimler, yapıp oluşturma alışkanlıkları, bütün maddi ve manevi ortaya konulan ürün ve çıktılar kültür olarak tanımlanabilmektedir (Demir, 2017: 6).

Kültür, örgütsel veya ulusal açıdan olsun, bireyin dünyada olması için genel kabul görmüş varsayım, beklenti veya kurallar kümesi şeklinde tanımlanabilir (Adler ve Jelinek, 1986: 74).

### **Kültürü Oluşturan Unsurlar**

Kültür unsurları farklı bakış açıları ve yaklaşımlara göre değişik sınıflandırmalar altında incelenmiştir. White (1949) kültürü oluşturan unsurları sosyal yapı, ekonomi-teknoloji ve ideoloji olmak üzere üç ayrı grupta sınıflamıştır. Tunç Demirbilek ise maddi ve manevi olmak üzere iki boyutta incelemiştir. Bu alanda çalışan bir kısım araştırmacılar kültürün zihinsel boyuta önem vermiş, bir diğer kısım araştırmacılar ise maddi boyutunu önemsemiş ve ürün odaklı tanımlar yapmışlardır (Şişman, 2007: 3).

Kültürü oluşturan unsurlar şunlardır (Bütüner, 2011: 6-7; Şişman, 2007: 3-4):

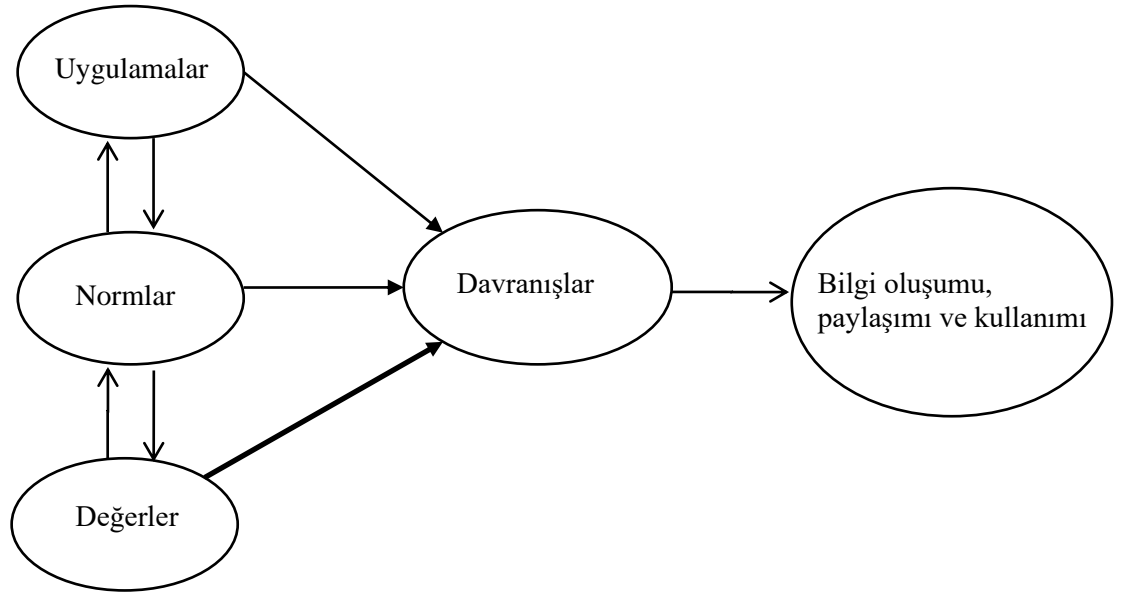
- a) **Değerler:** Toplumun herhangi bir yapının, olayın veya yürütmenin ne olması gerektiği ile ilgili ortak düşüncesidir.
- b) **Normlar:** Toplumdaki her bir bireyin, davranışlarını şekillendiren yazılı veya yazılı olmayan kurallar bütünü, toplumun standartlarıdır.
- c) **İnançlar (Varsayım/Sayıltı):** Kültürün en soyut ve etkin tarafını oluşturan inançlar; toplumun herhangi bir yapının, olayın veya yürütmenin ne olduğu ile ilgili ortak düşüncesidir.

d) **Semboller:** bir toplumda bireylerin tamamına hemen hemen aynı anlamları anımsatan ve ifade eden her türlü nesne ve şekillerdir.

e) **Teknoloji:** Teknoloji unsuru, kültür olgusunun gözle görülen fiziki ve maddi tarafını oluşturmaktadır.

Kültür unsurlarının bireylerin davranışlarını; bilgi oluşumu, paylaşımı ve kullanımını hangi yönde etkilediğine dair De Long ve Fahey'in (2002) oluşturduğu model Şekil 1.1'deki gibidir:

**Şekil 1.1: Davranışları Etkileyen Kültür Unsurları**



Not: Kalın ok, değerlerin davranışlar üzerindeki baskın etkisini göstermektedir.

(Kaynak: De Long ve Fahey, 2000: 116).

### **Kültür Çeşitleri**

Literatürde kültür çeşitleri birçok farklı açı göz önünde bulundurularak yapılmıştır. Kültür unsurlarının bir araya geliş şekli, ortaya çıkış şekli, bireyler arasında kullanım sıklığı, toplumların finansal durumları ve yaşadıkları coğrafyalar kültürün sınıflandırılma ölçütleri olmuştur.

Kültürün içeriğinin genişliğine göre yapılan sınıflama; Genel Kültür-Alt Kültür olarak isimlendirilebilmektedir. Belli bir toplumun yaygın görüşleri, inançları, değerleri, davranış şekilleri ve uydukları kurallar; genel kültürün



kısımları olarak değerlendirilmektedir. Genel kültür; her bir toplumun kendine ait kültürü olarak nitelendirilirse, dünya üzerindeki toplumlar veya ülkeler kadar da genel kültür vardır demek yanlış olmayacaktır. Kendine has, değişik davranış çeşitlerinden oluşan, ana kültürün bir parçası olan kültür sınıfı ise alt kültür olarak isimlendirilmektedir. Alt kültürleri; milli, dini veya yöresel ortak özelliklere sahip olan gruplar oluşturmaktadırlar. Belli bir şehrin, köyün derneği bu gruplara örnek olarak gösterilebilir Diğer bir ifadeyle; toplum değerlerindeki hafıza unsurlar ile bu unsurların meydana getirdiği yaşam şekli manevi kültür; maddi unsurlardan oluşan kültür ise maddi kültür olarak isimlendirilmektedir. Toplum içindeki uyumsuzluk ölçütleri dikkate alınarak yapılan kültür sınıflaması; Gerçek Kültür-İdeal Kültür olarak isimlendirilmektedir. Toplumun bir arada tutulmasını sağlayan değerler ve normların günlük hayattaki uygulandığı formu gerçek kültür; bunların sadece kurallarda geçerli olan formu ise ideal kültür olarak isimlendirilmektedir (Bütüner, 2011: 7-8).

Gözle görünen, maddi unsurlardan oluşan (ulaştırma ve üretim araçları, mimari yapılar, şehir düzenini oluşturan yollar, bunlarda kullanılan her türlü teknikler, vb. ), diğer bir isimlendirme ile uygarlık olarak anılan, insanın kendi ürünü olan kültür çeşidi maddi kültürdür. Bir toplumu millet yapan, özünü oluşturan gelenek, adet, tutum ve davranış şekilleri, değerler ve inançlar ise manevi kültürün unsurlarıdır. Bir toplumda zaman içerisinde, sosyo-ekonomik, siyasi ve politik bağlamda yerleşen, aile, okul, devlet kurumları, diğer her türlü kuruluşlar ve kitle haberleşme yolları ile iletilen; tüm genel kültürü kabul etmeyerek reddedenlerin, çeşitli alanlarda oluşturmaya çalıştıkları kültür çeşidi, karşı kültür olarak isimlendirilmektedir (Çağlar, 2001: 130). Kısaca, egemen olan kültüre hemen hemen tamamıyla karşı olan kültür, karşı kültürdür (Uyar, 2013: 6; Yüksel, 2013: 37). Schein kültür çeşitlerini, belli bir sınıflandırmaya tabi tuttukten sonra Tablo 1.1'deki gibi belirlemiştir (2010).

**Tablo 1.1: Kùltür Çeşitleri**

<b>Kùltür Çeşidi</b>	<b>Kategori</b>
Makro kùltürler	Milliyetler, etnik ve dini gruplar, küresel çaptaki meslekler
Örgüt kùltürleri	Özel, kamusal, kar amacı gütmeyen devlet kurumları
Alt kùltürler	Örgüt içindeki meslek grupları
Mikro kùltürler	Örgütlerin içindeki veya dışındaki mikro sistemler

(Kaynak: Schein, 2010: 1).

## **ii. Örgüt Kavramı**

Kavramsal olarak örgüt; belli bir amacı hayata geçirmek için birden fazla kişinin gayretlerinin birleşmesiyle oluşan işbirliği sistemi olarak tanımlanabilmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 120). Örgüt terimi, belirli hedeflere ulaşmaya yönelik, birbiriyle uyumlu faaliyetlerde bulunan kişileri istikrarlı ve sistemli birlikteliklerinin uygulamasıdır denebilir (Bittner, 1965: 239). Collins (1991) örgüt kavramını; belli bir amaç doğrultusunda bir araya gelen resmi kurallar bütününe ve hiyerarşik ilişkileri olan, iş paylaşımı ve sınırlı üyeliğin söz konusu olduğu topluluk şeklinde tanımlamıştır (Yağmurlu, 1997: 719).

Birey olarak elde edilemeyecek amaçlar ve karşılanamayan ihtiyaçlar için bilgi, yetenek ve her türlü gücünü belli bir sistem dahilinde, ortak amaçla paylaşan bireylerin birleşmesiyle oluşan; açık ve aktif sosyal birim; örgüt olarak tanımlanmaktadır (Karcıoğlu, 2001: 266).

Stephen P. Robbins (2001)'e göre örgüt; "Ortak bir amaca veya hedeflere ulaşmak için göreceli olarak sürekli çalışan iki veya daha fazla kişiden oluşan bilinçli olarak koordine edilmiş bir sosyal birim" olarak tanımlanabilir. Keya örgütü, ortak bir amaç güden iki veya daha fazla kişinin birlikte gerçekleştirdikleri çabalarını içeren işbirliğine dayalı bir sosyal sistem şeklinde tanımlamıştır. Diğer bir deyişle, insanlar bir araya gelip resmen çabalarını ortak bir amaç için birleştirmeyi kabul ettikleri zaman bir örgüt ortaya çıkmaktadır. İnsanlar bu nedenle, bireysel olarak başaramayacağı şeyleri

elde edebilmek için örgütlenir ve bu örgütlenme de iletişim aracılığı ile gerçekleşir.

[[https://www.academia.edu/12226377/organizational\\_culture\\_and\\_communication](https://www.academia.edu/12226377/organizational_culture_and_communication)]. Örgütün oluşumu için en temel şart bireylerin ortak amaç paydasında birleşmeleridir. Bireyin işbirliği kararı aldığı diğer insanların amaçları, kendi amaçlarıyla aynı doğrultuda olduğunda örgüt oluşumu gerçekleşebilmektedir. Amaçların kesiştiği noktalar ise, örgütün amaçlarını oluşturmaktadır. Bu şekilde örgüt üyeleri arasında yaşanan etkileşim; örgütün amaçlarını, herhangi bir değişim gösterip göstermeyeceğini ve kültürünün şekil almasını sağlamaktadır. Başka bir şekilde ifade edilecek olursa, bir örgütün oluşması için yalnızca bireylerin bir araya gelmesi değil, bu bireylerin faaliyetlerinin anlamlı ve ortak amaçlı olması gerekmektedir (Bütüner, 2011:4-5).

Örgütler çalışanların hayatında iki açıdan büyük yere sahiptirler. İlki, günün büyük bir kısmını geçirdiği yer olması dolayısıyla kişinin ailesinden bile daha yakın olabilmesidir. İkincisi ise kişinin sonradan edinim ile bireysel gelişimine yaptığı katkılarda, çalıştığı örgütün payıdır. Tıpkı çalışanın örgütten aldığı gibi, örgüte de kendi kattıkları da örgüt kültüründe önemli yer tutmaktadır. Örgütlerin içlerinde oluşturdukları simgesel iç çevreler, makro kültürel çevreyle kurulmuş alt sistem-üst sistem ilişkisi ile var olabilmektedirler. Bireyler, makro kültürel çevreden edindiklerini, çalıştıkları veya bir parçası oldukları toplumsal amaçlı örgüte taşımaktadırlar. Taşıdıkları bu unsurlar örgütün genel profili ile örtüşmüyorsa çatışmalar gözlenebilmektedir. Oluşabilecek bu tür çatışmaların örgütün işlerliğini aksatmasına izin vermeden müdahale edilmelidir (Sargut, 2010: 97-98).

Örgütlerin yaşam sürelerinin uzunluğunda, dört temel faktörün etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu faktörler; örgütün dış çevreye olan duyarlılığı, kurum kimliği, örgütsel boyuttaki etkinlik ve girişimlerde merkezi bir denetimin uygulanmaması, mevcut sermayenin riske edilmemesi olarak sıralanabilmektedir. Buradaki dış çevre duyarlılığı ile kurumun içinde bulunduğu çevreye uyum sağlama kabiliyeti kastedilmektedir. Kurum kimliği ise örgütün hem iç hem dış ilişkilerini ifade etmektedir (uzun ömürlü olan örgütlerde çalışanların birbirine bağlı olması örneği verilebilir). Üçüncü

faktörde bahsedilen örgütsel etkinlik ve girişimlerde, zamanla belli bir hoşgörü kültürünün yerleştiği örgütler ifade edilmektedir. Son faktörde ise örgütün fonlama konusunda gösterdiği tutucu tavırdan bahsedilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 31).

### iii. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü kavramını konu edinen çalışmaların, tarihsel sürece bakıldığında, 1930’lu yıllara dayandığı görülmektedir. İnsan ilişkileri akımı; örgütlerde insan kaynağına odaklanmayı, semboller, örgüt değerleri, resmi olmayan gruplar, grup normları gibi hususlara eğilmeyi vurgulamıştır. Fakat direkt olarak örgüt kültürünün kavramsal olarak kullanılarak yoğun şekilde çalışılmaya başlaması, 1800’lü yılların ilk dönemlerine rast gelmektedir (Durğun, 2006: 114).

Örgüt kültürü kavramı en basit haliyle; formel bir örgütlenme içindeki toplum ilişkilerine bir kimlik kazandıran değer, norm ve fiil modelleri olarak tanımlanmaktadır (Marshall, 1999: 363).

Schein (1984) örgüt kültürünü; “Belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlardır.” şeklinde tanımlamıştır (Adler ve Jelinek, 1986: 81; Gürçay, 2001: 1). Ouchi’ye (1981) göre örgüt kültürü; semboller, efsaneler, merasimler, çalışanların değer ve inançlarıdır. Hoy ve Miskel (1991) ise örgüt kültürü kavramını; “bir örgütün temel değerlerini ve inançlarıyla bunları çalışanlara ileten sembol, tören ve mitolojilerin tümü” şeklinde tanımlamışlardır (Arslan, Kuru ve Saticı, 2005: 453). Peter ve Weterman örgüt kültürünün tanımlamasını; “Baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki, hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı” şeklinde yapmıştır (İra ve Aksu, 2009: 45). Morgan (1997) örgütü, sahip olunan ortak bir gerçekliğin sahnesine, kültürü de iyi hazırlanmış bir senaryoya benzetmektedir (Varoğlu, 2013: 89). Örgüt kültürü, kuruluşların nasıl değiştiğini, üyelerinin nasıl

birleştğini ve örgütlenme ile üyelerin nasıl etkileşime girdiğini anlamak ve ifade edebilmek için oldukça kullanışlı bir kavramdır (Adler ve Jelinek, 1986: 81).

Örgüt kültürü, kavramsal olarak temellerini antropoloji bilimine dayandıran; örgütte çalışan bireylerin, örgüt yapısını ve davranışsal normları meydana getiren kontrol mekanizmaları ile karşılıklı etkileşerek paylaştığı inanç ve değerler bütünü olarak ifade edilebilmektedir (Sezgin ve Sönmez, 2017: 179).

Chatman ve Jehn (1994) örgüt kültürünü; yenilik ve risk alma, detaylara dikkat, sonuç oryantasyonu, insan oryantasyonu, takım oryantasyonu, saldırganlık ve istikrar olmak üzere yedi temel özelliğe sahipliği ile olarak özetlemişlerdir. Bu özelliklerin her biri, her organizasyonda, yüksekte düşüğe devam eden bir süreçte mevcuttur. Örgütün bu boyutların her birinde konumlandığı yer, kurum kültürünün şeklini ve şeklini sağlayan eksiksiz bir modeli oluşturur. Kısaca örgüt kültürü kavramı, belirli bir örgüte has bir kültür olarak düşünülebilir. Örgüt kültürünün doğası, bireylerin örgütlerde yaşadığı sosyalleşme sürecinin bir parçası olmakla birlikte, kişiler arasında dolaylı yollarla iletilir (Silverthorne, 2005: 41-42).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin ortak amaçlar için bir araya gelerek hareket etmelerini sağlayarak aralarında bağ oluşturmaya yarayan, onların davranışlarını belli bir şekilde biçimlendiren, çevredeki değişimlere karşı örgütün vereceği tepkiler ile ilgili yol göstererek örgütsel yapıya yön çizen ve örgüt karakterinin göstergesi olma rolünü üstlenen; örgütsel yaşamdaki en önemli olgulardan biridir (Kızıloğlu ve Bayrak Kök, 2017: 142).

Kültür, bir grubun dış çevrede nelere dikkat ettiğini ve bu çevreye nasıl tepki verdiğini belirler. Örgütlerde kültür, örgütsel yapının ayrılabilir bir unsuru değildir. Bu bağlamda kolayca değiştirilemez, liderler tarafından yaratılamaz veya sürdürülemez. Ancak kurucu liderlerin benimsediği tutum ve inançların, kuruluşu yönlendiren varsayımlara zamanla çevrilmesi muhtemeldir. Bu varsayımlar genelde bilinçaltı seviyesinde oturduğu ve örgüt üyeleri tarafından paylaşıldığı için, daha sonraki liderlerin dile getirdiği yeni

örgütsel değerler ve inançlar tarafından kolayca yerinden edilemez (Willcoxson, 2000: 93).

Örgüt kültürü, çalışanların birbirlerine ve örgüt dışındaki insanlara karşı düşünce, his ve davranış şekillerini etkileyen ortak değerler, inançlar ve normlar kümesidir. Örgüt kültürü, insanların ve grupların, örgütün karşılaştığı fırsat ve problemleri ele almaya çalışırken izlemeyi öğrendikleri paylaşılan varsayımlar olarak düşünülebilir. Bu inanç ve değerler, mevcut çalışanlarla aynı şekilde bu fırsatları ve problemleri algılayıp düşünmeyi ve hissetmeyi öğrenmekte olan yeni üyelere de öğretilir (George ve Jones, 2012: 502; ).

Örgütsel davranıştaki araştırmacılar ve teorisyenler, örgüt kültürünün bir kuruluşun günlük yaşamının çeşitli yönlerinde önemli bir rol oynadığı fikrini ortaya koymuştur. Kültürel değerler, yönetici ve çalışanların çevrelerine, beklentilerine ve bireysel davranışlarına ilişkin algılarını etkileyen önemli unsurlardır. Aynı organizasyondaki farklı varsayımlara sahip insanlar, aynı olaya veya duruma, farklı tepkiler gösterecektir (Silverthorne, 2005: 24).

### **Örgüt Kültürünün Özellikleri**

Schwartz ve Davis (1981)'e göre farklı çevreler, örgütlerin farklı stratejiler benimsemelerini gerektirir ve örgüt kültürü bu stratejilere uymak zorundadır. Örgüt kültürünün çalışan motivasyonu ve iş tatminini etkilediğine dair literatürde birçok çalışma bulunmaktadır. Bir örgüt pasif veya sabit bir yapı değildir. Aksine gelişir ve büyür, ancak bunu örgüt kültürünün iç çevresinde yapar (Silverthorne, 2005: 42).

Kültür kavramı sosyal bir kontrol mekanizması olarak ele alınabildiği için, hem örgütsel stratejilerin uygulanabilmesi, hem de örgüt üyeleri arasında bağlılık oluşturmaları açısından önem arz etmektedir (O'Reilly, 2008: 85).

Örgüt kültürleri, örgütlerin kuruldukları andan itibaren gerçek tarihlerinin uzunluğunun ve duygusal yoğunluğunun bir fonksiyonu olarak güç ve istikrar bakımından değişim gösterecek bir yapıdır (Schein, 2012: 17).

Örgütler, belirli ekonomik ve sosyo-kültürel çevrelerde kurulur, faaliyet gösterir ve buldukları çevrenin birçok etkisine maruz kalırlar. Bu etkilerin en

dinamik olanı ise kültürdür. Örgütlerin kendi içlerinde sahip oldukları ve çevrelerinin de kısmen şekillendirdiği sosyo-kültürel yapıları, uluslararası pazarlarda yaşanan büyük çaplı değişimler, örgüt çalışanlarının kültürel farklılaşmaları, kültür kavramının yöneticiler için örgüt içindeki önemini artırır (Çağlar, 2001: 128). Lider ve örgüt kültürü tarafından oluşturulan normlar, çalışanların örgüt dünyalarını anlamalarını sağlar; eğer o dünya onlara mantıklı geliyorsa, işlerinde daha üretken ve daha memnun olmaları muhtemeldir. Günümüzde örgütlerin giderek çokuluslu hale geldiği göz önüne alındığında, örgüt kültürü ve milli kültür meselesinin, dikkate alınması gereken karmaşık ve önemli bir konu haline geldiği görülmektedir (Silverthorne, 2005: 8, 25).

Örgüt kültüründe, örgüt üyelerinin sergilediği düşünce, algı ve duyguların modelini oluşturan, paylaşılan, kabul gören inanç ve değerler mevcuttur (Schein, 2004: 39).

Örgüt kültürü yapı ve fonksiyon itibariyle, tercih sonucu sahip olunan veya oluşturulan, örgütün sonradan eklenmiş bir niteliği değildir. Kültürün her insan topluluğuna (toplum, aile, arkadaş grubu gibi) göre değişiklik göstermesi gibi, örgütlerde hakim olan kültür de, örgüte göre farklılıklar göstermektedir. Bu özelliği sayesinde, örgütler arasında ayırt edici unsur örgüt kültürüdür denebilir. Bu açıdan örgüt kültürü olgusunun literatürde bazı özelliklerinden bahsedilmiştir. En belirleyici olanlar ise, kısaca şu şekildedir (Uyar, 2013: 9):

Örgüt kültürünün en belirgin özelliği paylaşılabılır oluşudur. Yeni üyelerin örgüt kültürünü benimseyebilmesi için, kültür unsurlarının gözlemlenebilen ve aktarılabılır olması önem arz etmektedir. Örgüt kültürünün bu özelliği, onun öğrenilen bir olgu olma özelliği ile yakından ilişkilidir. Bir insanın yeni doğduğunda halihazırda bir kültürü olmadığı ve içinde yetiştiği toplumun kültürü ile kültürlendiği gibi, yeni kurulan bir örgütün de başlangıçta bir kültürü bulunmamakta; faaliyet gösterdiği sektör, örgüt amaçları, yöneticileri, çalışanları örgütün kültürünü oluşturmakta ve örgüt varlığı devam ettiği sürece etkilemektedir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin bilinç ve hafızalarında yer alan değerler olduğu için yazılı olamama özelliği taşımaktadır. Buna dayanarak da örgüt üyelerinin kültür aktarımını bilinçlerinden davranışlarına yansıtmaları, örgüt kültürünün davranışsal

çerçevelerden oluşma özelliğini oluşturmaktadır. Örgüt kültürünün diğer bir özelliği olan ayırt ediciliği; kimlik ve kültür ilişkisine dayanmaktadır. Örgüt boyutunda katılım sağlanan etkinliklerde (fuar, kongre gibi), üyeler bağlı buldukları örgütü temsil etmekte ve orada kendi şahsından ziyade örgütün kimliği ile varlık göstermektedir. Örgüt kültürünün önem arz eden son özelliği ise üst yönetimin bir yansıması oluşudur. Zira kültür oluşumu, içerikleri ve örgütün geleceğindeki değişimleri; büyük oranda yönetim kademesinin koymuş olduğu standartlara, benimsenmesini istediği değerlere bağlıdır.

Örgüt kültürü, kurumlarda sosyal sistemin kendini düzgün bir şekilde devam ettirmesini sağlamaktadır. Örgüt üyelerinden gelen istek, söylem ve gerçekleştirecekleri etkinlikler ile ilgili gerekli ve yeterli şartları belirleyerek örgütü birbirine kenetleyen bir çeşit sosyal birleştirici vazifesi görmektedir. Buna bağlı olarak da örgüt üyelerinin davranış ve tutumlarını yönlendirerek belli bir form kazandırıp kontrol eden bir sistemdir (Örücü ve Ayhan, 2001: 91).

Örgüt kültürü kavramı, örgütlerde bireyler arası ilişkiler, yapı bakımından gruplar, hakim olan sistemin incelenip hakkında yorum ve çıkarım yapılabilmesinde fonksiyonel bir konuma sahiptir. Bu açıdan örgüt kültürü, örgütün informal yapısıyla ilgili bir kavram olarak örgütün insani tarafını merkezine almaktadır (Sezgin ve Sönmez, 2017: 179).

Örgüt kültürünün, belirsiz durumları asgariye indirmesi ve çalışanların işleri yapış şekillerine netlik kazandırması açısından örgüt içerisinde oldukça önemli bir pozisyonu bulunmaktadır. Bu pozisyonuyla örgüt kültürünün bir takım fonksiyonları vardır. Fonksiyonlarından en önemlileri; örgütün başka örgütlerden ayırt edici özelliği olması, örgüt çalışanlarına kimlik ve sahiplenme duygusu vermesi, çalışanların bireysel değerlerden ziyade ortak bir değere bağlanmasını sağlaması, örgüt içi tutum ve davranışları şekillendirici bir kontrol ve denetleme mekanizması rolüne sahip olması, örgüt üyelerinin örgüte uyumunu sağlayarak bireyler arası dayanışmayı gerçekleştirmesidir (Demir, 2017: 16-17).

Örgütlerde birçok yönetici yeni bir kültür oluşturabilecek konumda bulunmamaktadır çünkü örgütler halihazırda belli kültürel değerleri olan



kurumlardır. Bu tür yöneticiler için esas konu, mevcut kültürel sistemin en iyi nasıl kullanılacağı konusudur. Kültür içindeki çalışanların davranışlarını değiştirmek, var olan örgütsel değerleri ve geleneklerini değiştirmekten daha kolay ve hızlı olabilmektedir. Mevcut kültürel sistemden yararlanmak için yöneticiler öncelikle kültürel değerlerin bilincinde olarak bu değerlerin hangi davranış ve fiilleri desteklediğini bilmelidirler (Griffin ve Moorhead, 2014: 512).

### **1.1.2. Örgüt Kültürü Unsurları**

Ouchi (1989) örgüt kültürü unsurlarının sembol, tören ve mitler dizisi olduğunu, Kozlu (1986) ise değerler, kahramanlar, tören, hikaye ve efsaneler olduğunu söylemiştir. Bu unsurlar örgütte hakim olan değer ve inançların çalışanlara aktarılmasında rol sahibidir. Çalışanların, örgütsel fikirleri anlayabilmelerini kolaylaştırmaktadır (Erdem, 2003: 56). Literatürde ortak görüşlerle bahsi geçen örgüt kültürü unsurları kısaca şu şekilde sınıflandırılabilir:

#### **a) Semboller ve Davranışlar**

Sembol kavramı kısaca herhangi bir şeyi temsil eden edim ya da şey diye tanımlanabilmektedir. Sembol ile gösterge kavramları arasında ikisinin de niteliklerinden kaynaklı çağrışımlar sonucu ortaya çıkan bir ilişki söz konusudur (Marshall, 1999: 647). Örgüt kültürü için ise, örgüt kültürünün göstergeleri, örgüt için anlam içeren şeyler demektir. Örgüte dair herhangi bir sembol, örgütün kültür düzeni ile ilgili izler taşır ve örgütün hem iç hem de dış çevresine belli bir mesaj iletir. Ayrıca sembollerin, örgüt değerlerinin karşılaştırılması ile oluşan görsel iletişimi sağlamak gibi bir misyonu bulunmaktadır. Örgütün dili, kullandığı renkler, işaretler veya şekiller, örgütteki hakim kültürel yapıya göre zamanla değişebilmektedir (Bütüner, 2011: 28-29).

## **b) Değerler**

Değerler, bir toplumun ihtiyaçlarını giderip varlığının devamını sağlayabilmesi için üyelerinin çoğunun kabul ettiği ortak fikir, amaç ve çıkarlardan oluşan temel ahlak esasları ve inanışlar olarak tanımlanabilmektedir. Değerlerin toplum yaşantısında üstlendiği rol; o toplum için nelerin önemli olduğunun göstergesi olan düşüncelerle birlikte davranış ve tutumlara dayanak oluşturarak kişilerin bu davranışlarını anlamlı kılıp onlara yol göstermektir. Christens'a (1999) göre değerler, çalışanların içinde buldukları durumları özetlemekte, örgüt olarak yapılması planlanan şeylerle ilgili örgüt üyeleri tarafından oluşturulan genel bir anlaşmayı ifade etmektedir. Can ve Aşan (2006); örgüt üyelerinin kabul ettiği değerlerin temel varsayımlarla eşleşmesi durumunda, bu değerlerin yönetim felsefesine dahil edilmesinin, bireyleri bir araya getirerek aitlik ve bağlanma duygusu oluşturmada etkili ve faydalı olacağını söylemişlerdir (Demir, 2017: 14).

## **c) Temel Varsayımlar (Sayılılar/İnançlar)**

Varsayımlar Şişman (2014) tarafından, dünyanın işleyişiyle ilgili bir kültürün bireylerinin paylaştığı ortak fikir ve görüşler olarak tanımlanmıştır. Varsayımlar, geçmişi analiz ederek içinde bulunulan zamanı açıklayabilmeyi ve geleceğe dair tahminler yapılabilmesini sağlamaktadır. Gelenek, din ya da bilim (veya bunların bir kombinasyonu) üzerine yapılandırılan varsayım ve inançlar, somut veya soyut varlıklarla ilgili olabilmektedir. Bireylerin veya toplumda insanların oluşturduğu grupların içinde buldukları çevreye karşı tutumlarını büyük ölçüde belirleyen inançlar, diğer kültür unsurlarını şekillendirmekte ve kültürün en soyut ve derin tarafını oluşturmaktadır (Şişman, 2014: 3). Schein'e göre varsayımların değiştirilmesinin zorluğu, bulunduğu yerin insanların his, bilinçaltı ve düşünceleri olmasındandır. Bu yüzden varsayımlar ve inançlar, kişisel olarak veya bir grubun varlığı söz konusu olduğunda, bir çeşit psikolojik kavramsal savunma sistemi şeklinde düşünülebilmektedir (Demir, 2017: 14).

#### **d) Normlar**

İnsanların davranış şekillerini belirleyen ve değerlerle kıyaslandığında yazılı olmamasıyla farklılık gösteren kurallar ve standartlardır. Diğer bir bakış açısı ile normların; bireylerin ne yapıp ne yapmaması gerektiğini gösteren kurallar olduğu ifade edilebilir. Normların oluşumu değerlere dayanmaktadır. Bu noktada kültürün, normatif yani kural koyucu bir yapı olduğu söylenebilir. Örgüt kültürü içerisinde, davranışları etkileyerek sosyal yapının kurumsallaşmasını ve kuvvetlenmesini sağlayan normların, tüm örgüt üyeleri tarafından paylaşılmasından dolayı, kolektif olma özelliği vardır (Şişman, 2014: 4; Demir, 2017: 14).

#### **e) Kahramanlar ve Mitler**

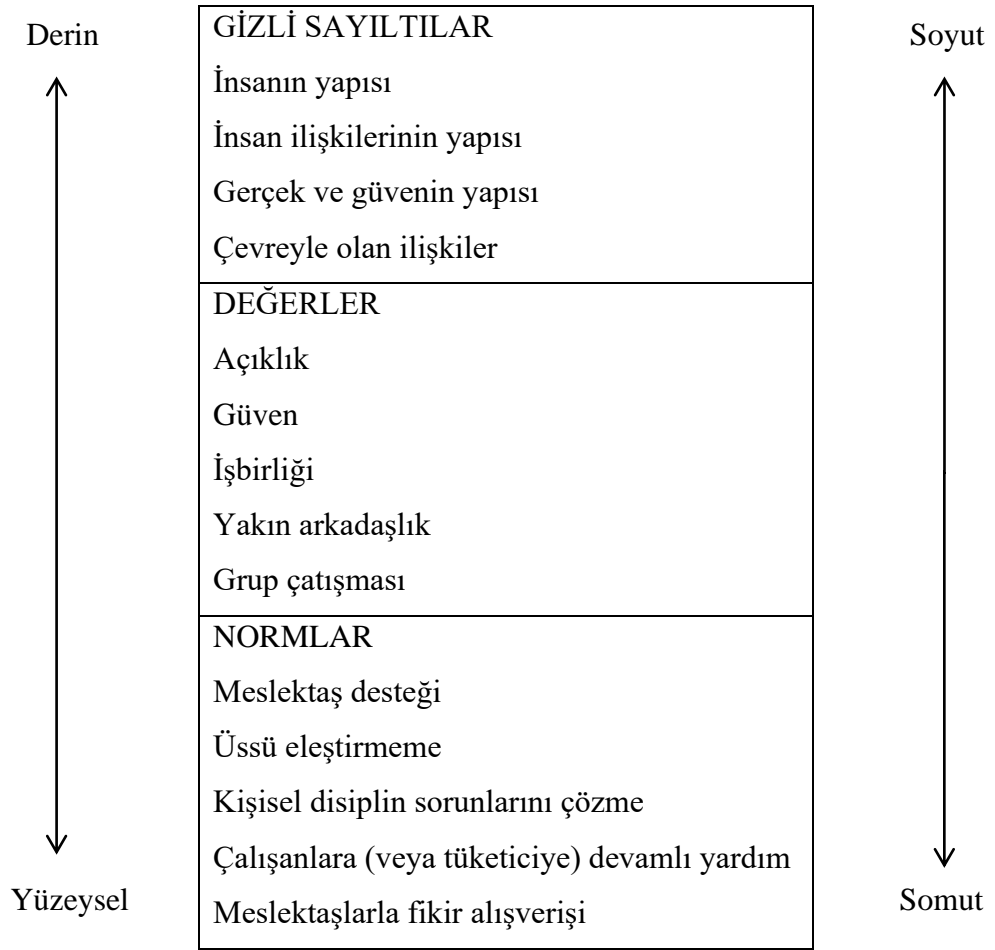
Kahramanlar, tıpkı değerler ve inançların örgütün hamurunu oluşturduğu gibi bu değerleri temsil edip oluşturmakta ve o kültürün kuvvetini gösteren kişilerdir (Kozlu, 1988: 67). Bir örgüt için kahramanlar, örgütte üyelere rol model olan, liderlik yapan ve motive eden, takdir edilen niteliklere sahip, yaşayan, gerçek veya hayali kimselerdir (Şişman, 2007: 95). Örgüt kültürünün unsurlarından olan semboller ve bu sembolleri kişiliklerinde dışa vuran kahramanlar (model ya da temsilci) ile ilgili anlatılan bir takım başarı, hikaye, anı veya efsanelerin; örgütün bugünü ile birlikte geçmişinin de örgüt üyeleri için önem arz ettiğini göstermekte, örgütün kültürünü güçlendirmekte, eski üyelerin bağlılıklarını pekiştirerek yeni üyelerin örgüt değerlerini ve normlarını öğrenmelerini kolaylaştırmakta, hem yeni hem eski üyelerin örgüt değerlerine duyduğu beğeniyi artırmaktadır (Bütüner, 2011: 25; Demir, 2017: 16).

#### **f) Törenler**

Törenler örgütün en önem verilen amaçlarını, önemli olan kişileri veya feda edilebilecek kişileri açıklayarak tekrarlı bir şekilde uygulanan organizasyonlardır (Stephen, 1994: 317). Törenler, örgüt kültürünün en temel gösterimi olarak kabul edilmekte ve her uygulamaya bir amaç, istek ve

maneviyat katmaktadır. Örgütün başarısında büyük rol oynayan törenler, örgüt kültüründe zirve noktalarıdır denebilir. Örgüt yaşamında hemen hemen bütün alanlarda pekiştiren, birleştiren, destekleyen bir unsur olarak görülmektedir (Deal ve Key, 2001: 22, 31-32). Trice ve Beyer (1984) örgütsel törenleri; geçiş törenleri, düşürme törenleri, yükselme törenleri, yenileme törenleri, çatışmayı azaltma törenleri ve bütünleşme törenleri olmak üzere altı sınıfta toplamışlardır (Trice ve Beyer, 1984: 657).

**Şekil 1.2: Kültür Düzeyleri**



(Kaynak: Çelik, 1993: 139).

Kültürün; bilgi oluşumu, paylaşımı ve kullanımı konularında temel olan davranışları etkileme yolları dört şekilde ifade edilmektedir. İlk olarak kültür (bilhassa alt kültürler), hangi bilginin ve hangi bilginin yönetilmeye değer olduğu ile ilgili yaklaşımları şekillendirmektedir. İkinci olarak, kültür, kişisel bilgi ile örgütsel bilgi arasındaki ilişkileri tanımlamaktadır. Bu bağlamda kültür bir anlamda; belirli bilgileri kontrol etmesi beklenen kişileri, bu bilgileri

paylaşması gereken kişileri ve arşivlemesi gereken kişileri belirlemektedir. Üçüncü olarak, kültür, bilginin belirli durumlarda nasıl kullanılacağını belirleyen sosyal etkileşim formunu oluşturmaktadır. Dördüncü olarak kültür, yeni bilginin, beraberinde getirdiği belirsizliklerle birlikte yapılanarak meşrulaştığı ve örgütlerde dağıtıldığı süreçleri şekillendirmektedir. Bu dört bakış açısına göre yöneticiler, bilgi ile ilgili davranışları etkilemede kültürün farklı yönlerini değerlendirebilmektedirler. Bu yaklaşım, örgütün kültürünü daha etkin bilgi kullanımını desteklemek ve düzenlemek için bir strateji oluşturarak belirli müdahalelerin geliştirilmesinde kritik bir adım olarak görülmektedir (De Long ve Fahey, 2000: 116).

### **1.1.3. Örgüt Kültürü Modelleri**

Örgütler müşteri beklentileri, rekabet şartları ve pazarda yaşanan hızlı değişime yetişebilmek ve yenilikleri yakalayabilmek için yeni örgüt tipleri tasarlama ve farklı yönetim yaklaşımları oluşturma eğilimine gitmişlerdir. Bu bağlamda kültür konusu, sosyal boyutta oluşabilecek muhtemel problemleri ortadan kaldırabilmek veya çözülebilmesini sağlamak için örgütlerce gündeme alınan yeni bir kavramsal platformu ortaya çıkarmaktadır (Ergün, 2007: 267).

Örgüt kültürü kavramı yapısal olarak karmaşık olduğundan, daha iyi anlaşılabilmesi için birçok araştırmacı; teorik ve pratik boyutu ilişkilendirerek, konu ile ilgili somut olmayan kavramları liderlik, yönetim, kültürel değerler gibi unsurlarla bağlantılayarak çeşitli sınıflandırmalar yapmışlardır (Başak, 2014: 12; Paylı, 2017: 14; Şentürk, 2014: 58).

Örgüt kültürlerinin incelendiği çalışmalarda birçok farklı kültür değişkeni ve boyutu kullanılıyor gibi görünse bile, aslında belli bir takım kültür değişkeni ve boyutunu farklı kavram çerçevelerinde, benzer veya aynı anlamda kullanılmakta olduğu söylenebilir (Danışman ve Özgen, 2003: 106).

Örgüt kültürü kavramının karmaşıklıktan kurtarılıp doğru bir şekilde anlaşılabilir, örgütsel amaçlar ve hedefler doğrultusunda örgüt yönetimi tarafından kullanılabilmesi için, ortak özellikler göz önünde bulundurularak modeller oluşturulmuş, bu şekilde araştırma ve incelemelerin yapılmasına

ihtiyaç duyulmuştur. Bu noktada, örgütlerin öne çıkmış olan farklı özelliklerine göre kültürleri de değişik şekillerde sınıflandırılmıştır. Bunların en genel hali literatürde açıklayıcı ve sınıflayıcı modeller olarak iki grupta incelenebilmektedir (Ulutürk, 2016: 25).

### **1.1.3.1. Açıklayıcı Modeller**

Örgüt kültürünü açıklayıcı modeller grubunda inceleyenler; W. G. Ouchi'nin Z Teorisi, Denison Örgüt Kültürü Modeli, Talcott Parsons'un A.G.I.L. Modeli (Dörtlü Eylem Şeması), Peters ve Waterman Modeli, E.H. Schneider Modeli, Kilmann Modeli olarak sıralanabilir.

#### **1.1.3.1.1. W. G. Ouchi'nin Z Teorisi**

Ouchi, Z teorisini oluştururken Amerikan ve Japon yönetim şekillerini kıyaslayıp ikisinin birleşiminden oluşan yeni bir yönetim şekli tanımlamıştır. Çalışanlarla yöneticilerin sorumlulukları paylaşmaları ve çalışanların örgütte karara alma sürecine katılmaları, bu teorinin yönetim mantığının temelini oluşturmaktadır. McGregor'un X ve Y teorilerinin kaynaştırılması şeklinde değerlendirilen Z teorisi, örgütün yönetim kültürünü merkeze alarak bireysel olmayı değil, takım veya grup olmayı esas almasıyla farklılığını ön plana çıkarmıştır (Beycioğlu, 2007: 65; Yücel ve Koçak, 2015: 35).

**Tablo 1.2: Japon ve Amerikan Toplularının Temel Değer Yargıları Açısından Karşılaştırılması**

Toplumun Temel Değer Yargıları	
Japon	Amerikan
Müştereklik	Bireysellik
Nitelik ve yetenekler toplumdandır	Nitelik ve yetenekler bireyden kaynaklanır
Bireysel maksimizasyon her zaman iyi değildir	Bireysel maksimizasyon her zaman iyidir
Yaşlıya hürmet	Gence hürmet
Homojenlik	Heterojenlik
Kapalı değerlendirme	Yasal ve kuralcı topluluk
“Biz” kültürü	“Ben” kültürü

(Kaynak: Erkunt, 2015: 91).

Z teorisinde, insani çalışma şartlarının sağlanması, hem çalışanlar hem de örgüt açısından özsaygının artmasına imkan sağlamakta, etkin çalışmaya zemin oluşturarak örgütteki verimliliğin yükselmesinde rol oynamaktadır. Z teorisi çalışanların sosyal tarafını ve toplumdaki rollerini önemsemekle birlikte; karar sürecine katılmalarını sağlamakta, ortak hedef ve değerlerle birlikte informal unsurları da gündemine alarak çalışanın örgütü benimsemesini mümkün kılmaktadır (Çelik, 2000: 31-34).

William Ouchi Z Teorisi’nde, başarının teknolojiye bağlı olmadığını, insan yönetimine bağlı olduğunu söylemiştir. Z Kültürü’nün en temel esasları; işbirliği, güven, takım çalışması, samimiyet ve işin ehli olmaya dayanan bir eşitlik yaklaşımını ifade etmiştir (Uysal, 2014: 31-32). Daft, bu teorinin esaslarını şu şekilde sıralamıştır (Beycioğlu, 2007: 65):

- Çalışanların istihdam süreleri uzun vadeli olmalıdır.
- Çalışanların kişisel sorumluluk alması gerekmektedir.
- Çalışanların, direkt ya da dolaylı olarak kendileri ile ilgili olan her türlü karara katılımı gereklidir.

- Çalışanların değerlendirilmesi sık yapılmamalıdır, hızlı yükselmeler olmamalıdır.
- Çalışanlar, yaptıkları işlerde orta seviyede uzmanlaşma göstermelidir.
- Doğal denetleme kapalı, şekil açısından ölçüm açık yapılmalıdır.
- Çalışanlarla örgüt içinde kurulan ilişkiler devamlı ve sürekli, örgüt dışındaki ilişkiler ise aileyle birlikte ancak kesintili bir şekilde inşa edilmelidir.

Z teorisi, kişilerin ihtiyaçlarıyla örgütsel ihtiyaçları kaynaştırıp örgüt içinde uzun süreli istihdamı sağlayarak örgüt ile çalışanların karşılıklı bağlılığını oluşturmaktadır. Teorinin esaslarından olan yavaş değerlendirme ve yükselme sayesinde çalışanların hoşgörüsü ile sabırlı olmaları sağlanmakta, bireylerin meslekte ilerlemeleri uzun bir sürece bağlanmakta, bu yolla çalışanların ufuklarının genişlemesi hedeflenmektedir. Çalışanlara değişik görev ve işler verilerek kariyer basamaklarında tecrübe ve çeşitlilik sağlanmakta, bu amaçla da ihtiyaç duyulan eğitim ve planlar oluşturulmaktadır. Çalışanların grup kararlarına katıldığı süreçler ise kişisel sorumluluk almalarını sağlayarak birey ile örgütün karşılıklı güven duyduğu bir ortam oluşturmaktadır. Bu teoride çalışanlar sadece örgüt içindeki formal ilişkilerle sınırlandırılmayarak örgüt dışında sosyal yaşamda da informal ilişkilerle bütünleştirici ve eşitlik kültürü oluşturulur (Hoy ve Miskel, 1987: 250).

Ouchi, teorisinde klasik bir Z firmasını anlatırken, Japon işletme modelini meydana getiren dört temel unsurun, büyük firmaların başarılı olmaları için esas unsurlar olduğunu belirtmiştir. Bu unsurlar: güdüleme, kalite, iş gücünün devamlılığı ve verimlilik olarak sıralanabilmektedir (Erkunt, 2015: 91).

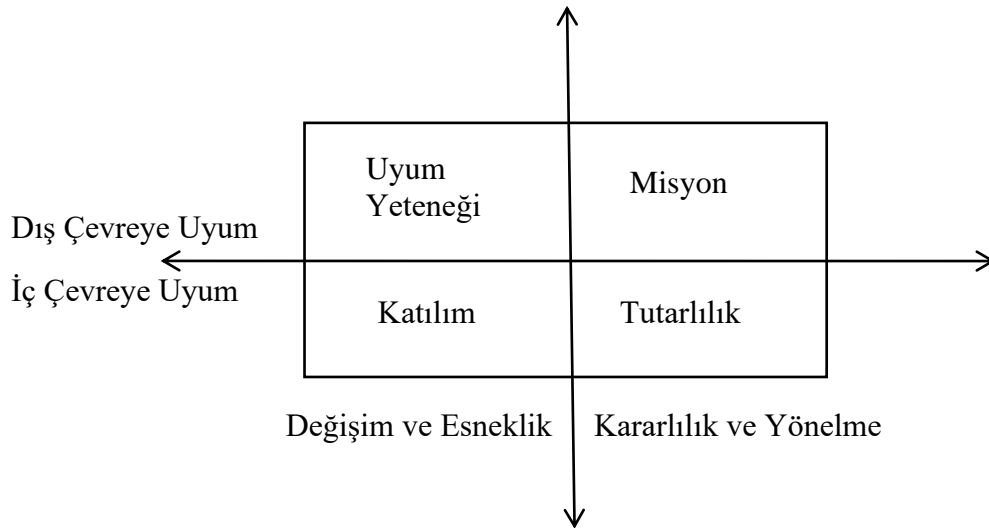
#### **1.1.3.1.2. Denison Örgüt Kültürü Modeli**

Denison; Schein ve Quinn&Rohrbaugh'un oluşturmuş olduğu temel örgüt kültürü sistemi üzerine ölçüm araçları geliştirmiştir. Schein'in kullandığı değerler ve varsayımlar kavramlarını kendi oluşturduğu modelin merkezine



arak rekabet değerleri modelindeki (Quinn&Rohrbaugh) iki ekseni kullanıp (i ve dış evre, esneklik ve kontrol) nihayetinde oluşmuş olan dört bölgeyi kendi tasarladığı modelle uyum sağlayacak şekilde uyarlamıştır (Bingöl, 2012: 14). Denison ve Mishra (1995), iki temel eksen tanımlayarak örgüt kültürü kavramının ölçülebilir olmasını sağlamayı amaçlamışlardır. Bunlardan ilki, örgütün kendi kontrolü dışında bulunan dış evre şartlarına (değişen müşteri özellikleri, teknolojik yenilikler, vs.) uyum sağlayabilme seviyesidir. Diğer temel eksen, dış evre şartlarına uyum sağlayabilmek için gereken fonksiyonel, yapısal ve sistemsel değişiklikleri hayata geçirebilme kapasitesidir. Bu iki temel eksen de kendi içinde ikiye bölünerek örgüt kültürüne dair dört kavram boyutu meydana getirmiştir (şekil 1.3).

**şekil 1.3: Denison'un rgt Kültürü zelliklerinin Teorik Modeli**



(Kaynak: Denison Mishra, 1995: 216).

Bu modelde örgüt kültürünü ölçebilmek için her bir boyuta üçer tane alt boyut eklenmiştir. Her bir alt kavramsal boyut beş elemandan oluşmaktadır. Bu elemanların her biri bir değişken olarak kabul edilmiş ve sonuçta toplam altmış maddelik özgün bir lme aracı Denison tarafından oluşturulmuştur (Yahyağil, 2004: 10-11). Bu alt kavramların içerikleri, şu şekilde özetlenebilir (Denison vd., 2006: 6-9; Bingöl, 2012: 14-17; Demir, 2017: 18-19):

**a) Katılım:** Sorumluluğun artması, sahiplenme, aynı çizgide hareket etme ile ilgili özelliktir. Dışa bağımlı açık kontrol sistemindense, gönüllülüğe dayalı

otonom kontrol sistemi söz konusudur. Katılım boyutunun alt boyutları; yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirmedir.

- i. Yetkilendirme: Çalışanlar yaptıkları işle ilgili yetkilendirildiklerinde; sorumluluk hisleri artmakta, işleriyle daha fazla bütünleşmekte ve örgüte duydukları bağlılıkta olumlu etki görülmektedir.
- ii. Takım Çalışması: Modern yönetimde belli özellikteki çalışanların, örgüt amaçları doğrultusunda verilen görevlerde birlikte çalışmalarını söz konusudur. Böyle bir ortam oluşturarak, örgütteki meydana gelmesi muhtemel sorunların daha etkili bir şekilde çözülmesi ve karar alma sürecinin etkin bir hale gelmesi önemli olmaktadır.
- iii. Yetenek Geliştirme: Çalışanlar örgüt amaçlarını gerçekleştirirken örgütün sağlayacağı desteklerle (eğitimler, yönetici destekleri, vs.) bireylerin kişisel yeteneklerini geliştirmesi demektir. Örgütün rekabetçi kalabilmesi için çalışanlarına yaptığı yatırım anlamına gelir.

**b) Tutarlılık:** Kuvvetli bir örgüt kültürünün güçlü temellerini meydana getiren yapılar ve değerleri ifade eden bu özellik; merkezi bütünlüğü sağlayarak koordine ve kontrol mekanizmasıdır. Tutarlılık boyutunun alt boyutları; temel değerler, uzlaşma ve koordinasyon şeklinde sıralanabilir.

- i. Temel Değerler: Örgütlerde bilhassa kuruluş esnasında kurucuların belirlemiş olduğu, üst düzeydeki yöneticilerin devam ettirdiği, örgütün bütün işlevsel niteliklerini belirleyen temel, vazgeçilmeyen değer yargılarından oluşur.
- ii. Uzlaşma: Örgütte çalışanların işletme amaçları ve bunları gerçekleştirme metotları konusunda belirli bir fikir ve eylem ortaklığı gerçekleştirmeleridir.
- iii. Koordinasyon: Örgütlerde amaçlara ulaşmak için alınacak kararlar ve iş görme yöntemleri konusunda, örgütün temel ve alt bölümleri arasındaki uyum ve işbirliğidir.

c) **Uyum Yeteneği:** Uyum yeteneği özelliği; işletmelerin büyüme, gelişme ve süreklilik için çevreden almış olduğu etkileri karşılayarak iletmesi ve örgüt içi davranışlara dönüştürmesi ile ilgili kendi kapasitesini destekleyen değer ve normlar yapısı olarak tanımlanabilmektedir. Uyum yeteneği boyutunun alt boyutları; değişim, müşteri odaklı olma, örgütsel öğrenme olarak sıralanabilir.

i. Değişim: İçinde bulunduğu dış çevre şartları devamlı değişim içerisinde olduğu için örgütler; bu çevre şartlarına uyum sağlama yolları bulabilmeli ve yaratıcı değişiklikler yapabilmelidir. Bu bağlamda örgütler, buldukları iş çevresindeki değişim ve gelişimleri iyi okuyabilmeli, gerçekleşen eğilimlere hızlı tepki verebilmeli, muhtemel değişimleri de tahmin edebilmelidir.

ii. Müşteri Odaklı Olma: Faaliyet alanları ne olursa olsun işletmelerin, toplam kalite uygulamalarına bağlı kalmadan; halihazırdaki ve muhtemel müşterilerinin ihtiyaç ve isteklerini en iyi seviyede karşılayabilmesidir. Bir açıdan, müşteri memnuniyeti düzeyinin göstergesidir.

iii. Örgütsel Öğrenme: Hızla değişen teknolojinin ve iş dünyasındaki yeniliklerinin, örgütsel deneyimler göz önünde bulundurularak devamlı olarak öğrenilmesi; bir işletmenin her departmanı için oldukça önemli ve işlevseldir. Örgütlerin misyonlarını net bir şekilde açıklaması, çalışanların örgüt misyonunu kavraması, örgütsel amaçların gerçekleştirilme şekline dair pozitif etki oluşturmaktadır.

d) **Misyon:** Yüksek performanslı işletmelerin misyonu; çalışanların işlerini yapma nedenlerinin ve her gün yaptıkları işin bu nedene sağladığı katkıların açıklanmasıdır. Misyon boyutunun alt boyutları; stratejik yönlendirme, temel amaçlar ve vizyondur.

i. Stratejik Yönlendirme: Açık ve net bir şekilde belirlenmiş iş stratejilerinin varlığı ve bu stratejilerin kuvvetli bir şekilde sahiplenilmesi; örgütsel amaçların ulaşılabilirliğinin artması için etkili olmakta ve örgüt başarısına katkı sağlamaktadır.

- ii. **Temel Amaçlar:** Örgütlerde vizyon ve misyonun içeriklerinin oluşturulmasında, uzun dönem amaçlarının tanımlanması önemli pay sahibidir. Aynı zamanda bu tanımlama, stratejik eylemlerin de bilinçli bir şekilde hayata geçirilmesini sağlamaktadır.
- iii. **Vizyon:** Örgüt vizyonlarının uzun döneme yönelik ancak anlamlı ve net bir şekilde belirlenmiş olması; çalışanların sinerjisini artırarak örgütsel amaçlar ve misyon doğrultusunda daha yaratıcı olmalarını sağlamakta, yaptıkları işleri benimseyip bütünleşmelerini kolaylaştırmaktadır.

#### 1.1.3.1.3. Talcott Parsons'un AGIL Modeli

Örgüt kültürü araştırmalarında sosyal değerlerin katkısından bahseden ve inceleyen ilk sosyolog olan Parsons; toplumun bir sistem olduğunu ve birbirine bağlı parçalardan oluştuğunu ileri sürmektedir. Bu parçaları alt-sistemler olarak tanımlamış; sistemlerin kendi düzenliliğini devam ettirme ve dengelerini koruma eğilimi içinde olduğunu ifade etmiştir (Yılmaz, 2006: 54; Çınar, 2007: 36). Bu modelde; her toplumsal sistemde belli fonksiyonların hayata geçirilmesinin, devamlılığın sağlanabilmesi için gerekli olduğu savunulmuştur. Bu temel fonksiyonlar şu şekilde sıralanabilir (Moorhead ve Griffin, 1992: 634; Karakışla, 2012: 53; Yılmaz, 2006: 55):

- a) **Uyum:** Bir şeye sağlıklı bir şekilde uyum sağlayabilmek için içinde bulunulan sosyal sistem çevresi tanınmalı, analiz edilmeli, çevrede gerçekleşen değişimler anlaşılmalı, bu doğrultuda hareket edilmelidir.
- b) **Amaçlar:** Amaçlara gerçekleştirebilmek için sistemin tutarlı olması, amaçların çevre koşullarına uygun olarak belirlenmesi ve bu doğrultuda doğru stratejiler belirlemek gerekmektedir.
- c) **Bütünleşme:** Sistemin parçaları ile alt sistemler arasında belli bir koordinasyonun sağlanması ve uyum elde edilmesidir. Bütünleşme için sistemi oluşturan tüm parçalar birlikte hareket etmelidir. Aksi takdirde vücuttaki kanser hücrelerinin çalışma mantığıyla, tüm sistem bozulabilir.

**d) Geçerlilik:** Bu fonksiyon, kendi sistemini ve içinde bulunduğu çevre tarafından kabul görmek şeklinde ifade edilmektedir.

**Tablo 1.3: Parsons'un AGIL Modeli**

<b>UYUM</b> Sistemin değişen çevreye uyum sağlaması	<b>AMACA ULAŞMA</b> Sistemin amaca ulaşma ve amaç belirleme yeteneği
<b>BÜTÜNLEŞME</b> Sistemin parçalarını bir araya getirme yeteneği	<b>GEÇERLİLİK</b> Sistemin yaşamda kalabilme hakkı ve kabulü

(Kaynak: Moorhead, 1989: 259).

Parsons bu modelde, sosyal sistemlerin karmaşık yapısından dolayı, sistemin sürekliliğinin sağlanabilmesi için uyum, amaca ulaşma, bütünleşme ve geçerlilik fonksiyonlarının karşılanması gerektiğini belirtmiştir. Örgütler sosyal uyumu sağlayabilmeleri için sistem amaçlarına ulaşmalı, çevreye uyum sağlayarak bütünleşmeli, çalışanlar ve toplum tarafından kabul görmelidir. Bu fonksiyonların gerçekleştirilebilmesinde kültür unsurları önemli rol sahibi olmaktadır. Parsons, kültür unsurları ile sistemlerin çevredeki hızlı değişimi yakalayabilmesi ve sistemler arası uyumun sağlanması yoluyla amaçlara ulaşılabilmesi gerekliliğini savunmuştur (Moorhead ve Griffin, 1992: 635; Özkalp ve Kirel, 1996: 150-151; Karakışla, 2012: 54).

#### **1.1.3.1.4. Peters ve Waterman Modeli**

Tom Peters ve Robert Waterman, “Mükemmeli Araştırma” (In Search of Excellence) isimli kitaplarında, ABD’de başarılı olan firmalarda örgüt kültürü ile başarı arasındaki muhtemel ilişkiyi inceleyerek örgütün başarısını sağlayan sekiz temel kültür unsuru tespit etmişlerdir. Çalışmalarında başarı ölçütü olarak firmaların rakiplerine göre satış gelirleri ve karlarında elde ettikleri artışlar ile varlıklarına oranla yıllık büyüme hızları gibi, ekonomik başarılar dikkate almışlardır. Peters ve Waterman’ın örgütleri başarıya taşıyan sekiz temel kültür unsuru şunlardır (Yavuz, 2006: 41; Sarıkamış, 2006: 31-32; Özkalp ve Kirel, 1996: 156-159; Kelez, 2008: 61; Sözer, 2006: 42):

- a) **Eylemden Yana Olmak:** Örgütlerde yöneticiler karar verirken hızlı hareket etmek zorundadırlar. Karar vermek için her zaman ellerinde somut kanıt bulundurmaları gerekmez. Örgütle ilgili kararların gecikmesi, çoğu zaman karar vermemek kadar kötü sonuçlar doğurabilmektedir.
- b) **Müşterilerle Yakın İlişki Kurmak:** Müşterilerle yakın ilişki içerisinde olan örgütler, bu yakınlığı kurmayanlara göre daha başarılı olmaktadır. Müşterilerle sürekli temas halinde olmak, seçimlerini bilerek hizmet vermek ve müşteri memnuniyetini öncelikler arasına almak örgütler için kalite ve hizmet aşkını da devamında getirmektedir. Müşteri, ürün kalitesi ve yeni ürünlerin formatı konusunda fikir alınabilecek en önemli kaynaklardan biridir. İşletmelerin varlıklarının devamı ürün veya hizmete bağlı olduğu; bunları kullananlar da müşteriler olduğu için müşteri tatmini örgütler için hayati önem taşımaktadır.
- c) **Girişimciliği Desteklemek:** Yenilikçi anlayış içerisinde olan işletmeler bünyelerinde, yaratıcılığı olan ve lider özellikte bireyler bulunduğunu bilmektedirler. Bürokrasiyi en aza indirgeyerek çalışanlarına yaratıcı düşüncelerini özgürce harekete geçirebilecekleri platformlar sunan örgütler başarılarında artış sağlamaktadırlar. Bu tür örgütler girişimciliği desteklerken işletmeyi küçük parçalara ayırıp bağımsızlığı pekiştirmekte, risk almaya teşvik etmektedirler. Geçmişteki yöneticilerin aldıkları risklerle elde ettikleri başarıları aktararak örgüt içinde kültürü devam etmesini sağlamaktadırlar.
- d) **İnsan Faktörünü İyi Kullanarak Verimliliği Artırma:** Örgütler için en önemli kaynaklardan birisi insan kaynağıdır. Bu yüzden başarılı işletmelerde kalite ve verimlilik için insanlara değer ve önem verilmektedir.
- e) **Sade Yapı, Az Kurmay:** Başarılı işletmelerde yalnızca hedefler, ürünler ve iletişim sistemleri değil, aynı zamanda örgüt yapısı da oldukça yalın kurularak ve bu yapı şekli korunmaktadır. Kişi sayısını değil, kalite düzeyini önemseyen bu tür işletmeler, bünyelerinde kaliteli ve yeterli miktarda yönetici bulundurmaktadırlar.
- f) **Yöneticilerin İşin İşleyişiyle ve Bölümleriyle Yakın İlgisi:** İşletmelerde genel başarıyı elde edebilmek için, yöneticilerin yalnızca ekonomik

konularda değil, işin yapılışı ile de bilgi sahibi olması gerekmektedir. Aksi durumlarda başarı ihtimali yok denecek kadar az olmaktadır.

- g) En İyi Bilinen İş Yapmak:** İşletmelerin en iyi yaptıkları işin dışında farklı alanlarda da faaliyet gösterme çabası çoğu zaman başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir. Başarılı işletmelerin, iş hayatında en iyi bildiği ve uzman olduğu sahada gelişimi kendine ilke edinmiş, büyük risk almayan işletmeler olduğu ifade edilmektedir.
- h) Birbirine Sıkı Bağlı Bir Yapı:** Çalışanlar örgüt değerlerine inanarak benimsedikleri ve birbirlerini anladıkları zaman, sıkı bir şekilde yapılanmış bir örgüt yapısı vücuda gelmektedir. Kurulan bu bağ, örgütü bir arada tutan ortak kültürün temelini oluşturmaktadır. Başarılı işletmelerde, yöneticilerin ulaşılmaz olmadığı, aksine onların da değerlere katıldığı bu tip bir yapı söz konusudur.

#### **1.1.3.1.5. Kilmann Modeli**

Kilmann'a göre örgüt kültürü, her şeyi harekete geçiren bir sosyal enerji olmakla birlikte, örgütsel bürokrasiyi yorumlama fonksiyonunu da icra etmektedir. Bu bağlamda örgütlerde kültür unsuru; örgütte hakim olan iklimin ve inançların davranışlara yansımaları olduğu için; bütün karar sistemleri ve yapıları ile çalışanların verimlerini ve iş görme isteklerini etkilemektedir. Örgüt kültürünün iki ayrı fonksiyonel yönü şu şekilde sınıflandırılabilir (Eren, 2004: 146-147; Paylı, 2017: 20):

- a) Bürokratik Kültür:** Bürokratik yapıdaki örgüt kültürleri, geçmiş zamanlarda daha fonksiyonel olup, bünyesinde hiyerarşik yapılar oluşturan, çalışanların sorumluluk ve yetkilerinin açık ve net olarak önceden belirlendiği, kontrol mekanizmalarının kurulmuş olduğu örgütlerde uygulanmaktadır. Bu kültür tipine sahip olan örgütler belli bir büyüklüğe ve örgüt yaşam sürecinde olgunluk evresine ulaşmış örgütler olmaktadır. Bu tip örgütlerde kültür yapısında değişiklikler uygulamak oldukça zor olmaktadır.

**b) Reformcu Kültür:** Bu tip kültürler, dünyadaki hızlı değişimleri yakalayabildiği ve yenilikçi bir yapıya sahip oldukları için günümüzde örgütler tarafından daha çok tercih edilmektedir. Bu kültür yapısının hakim olduğu örgütlerde kültürün; değişime ayak uydurma ihtiyacına cevap vermesi beklenir. Bu nedenle bu kültürün liderleri de değişimi destekleyen bir tutum içerisinde ve yenilik taraftarı olmalı; bu yenilik ruhunu örgüte de yaymak için gayret etmelidir.

#### **1.1.3.1.6. Schneider Modeli**

Schneider, örgüt kültürünü dört başlıkta sınıflandırırken, alanın en eski çalışmalardan olan Harrison ve Handy modelini esas almıştır. Yaptığı sınıflandırma; kontrol kültürü, işbirliği kültürü, rekabet kültürü ve yetiştirme kültürü şeklinde sıralanabilir (Sarioğlu, 2012: 60; Buyruk, 2007: 81; Sözer, 2006: 46).

**a) Kontrol Kültürü:** Kontrol kültüründe somut ve kesin gerçekliklere, yaşanmış tecrübelere, uygulanması mümkün olan ve fayda getirecek işlere önem verilmektedir. Bu kültür tipinin baskın olduğu örgütlerde bürokrasi anlayışı hakimdir. Bu kültür tipinde örgütsel karar alma süreçlerini yetkiyle kararlaştırılan, kurallar doğrultusunda ilerleyen analitik bir gidiş yolu takip edilir ve temel amaç örgütsel başarıyı sağlayarak bu başarıyı koruyup geliştirmektir. Sistemsel olarak örgütü odak noktasına yerleştiren kontrol kültüründe, enformasyon ve iletişim örgüt amaçlarına göre şekillendirilir. Bu tip kültürler daha çok finans ve büyük üretim firmalarında görülmektedir.

**b) İşbirliği Kültürü:** Schneider işbirliği kültürünün sinerji ile bağlantılı olduğunu ifade etmiştir. Müşteriyle yakın diyalog kurulmasını ve müşteri odaklı olmayı hedefleyen bu kültür tipinde esas alınan unsur; insanların farklı deneyimleri ile gerçekler arasında kurulabilecek ilişki olmaktadır. İşbirliği kültüründe örgüt içindeki ve dışındaki insanların farklı deneyimleri, örgütün ilerlemesini sağlayan temel unsurdur. Bu temel esasın yanı sıra, kontrol kültüründeki gibi maddi gerçeklik, yaşanmış deneyimler ve faydalılık; bu kültür tipinde de önem arz etmektedir. Ancak karar



süreçlerindeki informal yapı, insan yönelimli ve organik olması; kontrol kültüründen farklarıdır. Bu tip kültür çoğunlukla, bünyesinde çok fazla insanın çalıştığı yardım kuruluşlarında görülebilmektedir.

- c) **Rekabet Kültürü:** Rekabet kültüründe esas olan, en üstün ve en iyi olma gayretidir. En iyi olabilmek için teknik ve entelektüel yetenekler en üst seviyede kullanılarak yaratıcılık özendirilir. Bu şekilde, bu kültüre sahip olan örgütlerde çalışanlar en iyi yollar için çeşitli plan, yöntem ve formüller üretirler. Bu tip kültürün hakim olduğu örgütlerde, uzmanlaşma oldukça fazladır. Örgütün oluşturmuş olduğu yeni değerler rekabet ortamında örgüt lehine unsurlar olmakta ve öncelikli hedef konumuna gelmektedir.
- d) **Yetiştirme Kültürü:** Yetiştirme kültürünün hakim olduğu örgütlerde; değerler, idealler ve üst seviyelerdeki amaçlar daha iyi bir şekilde fark edilmek istenir. Örgütün ideal ve değerleri ile bunların pratiğe dökülmesi arasındaki ilişki, yetiştirme kültürünün temel esasıdır. Burada insanlara sunulan imkanlara önem verilerek hümanist yaklaşım benimsenmesi; rekabet kültüründeki anlayışın tersi bir yaklaşım söz konusu olduğunu göstermektedir. Bu yaklaşım doğrultusunda kişilere yetki imkanı sunmak ve kendini ifade edebilmek ön planda tutulmaktadır. Bu kültür tipini benimsemiş örgütlerde bireyler çok çalışarak başarılı bir üye olmayı, bu yolla da bireysel gelişimlerini ilerletip daha üst seviyelerdeki değerlere ulaşmayı hedeflemektedirler. Bu kültür tipini ise daha çok sağlık kuruluşları ve dini kuruluşlar benimserler.

### 1.1.3.2. Sınıflayıcı Modeller

Örgüt kültürünü sınıflayıcı modeller grubunda inceleyenler; Quinn ve Cameron Modeli, Hofstede Modeli, Harrison ve Handy Modeli, T. E. Deal ve A. A. Kennedy Modeli, M. F. R. Kets De Vries ve D. Miller Modeli, H. Bosetsky ve P. Heinrich Modeli, Miles ve Snow Modeli, Trompenaar Modeli, Ansoff Modeli, Byars Modeli olarak sıralanabilir.

### 1.1.3.2.1. Quinn ve Cameron Modeli

Quinn ve Cameron modelinde birbirine zıt olan değerler iki temel eksen içerisinde incelenmiştir. Bunlardan birincisi; örgütün değişimlere açık, esnek bir yapıya mı yoksa aksine değişimlere kapalı, istikrara ve kontrole önem veren bir yapıya mı sahip olduğunu tartışır. Diğeri ise örgütün dış çevre faktörleri, paydaşlar ve müşterilere mi önem verdiğini yoksa örgüt içi dinamikleri ve çalışanları mı öncelikli gördüğünü inceler (Greenberg ve Baron, 2008: 549). Quinn ve Rohrbaugh (1983), merkezden uzak bir boyutun daha olduğunu, bunun ise örgütsel neticelere ulaşmanın seviyelerini gösterdiğini söylemişlerdir. Kreitner ve Kinicki (2008) bu modelin; örgüt kültürünü anlayarak ölçebilmeleri ve gerektiğinde değiştirebilmeleri için örgüt yöneticilerine uygulanabilir bir yol göstermekte olduğunu söylemişlerdir (Şentürk, 2014: 64).

Quinn ve Cameron, bu modele “Rekabetçi Değerler” adını vermiş, her bir farklı basamaktaki örgütü ön plandaki birkaç özelliği ile sınıflandırmıştır. Bu modelin esası, örgüt başarısı ve etkinliği için kişilerin benimsemiş oldukları değer yargılarının ampirik bir analizine dayanmaktadır (Çavuşoğlu, 2014: 54). Quinn ve Cameron’ın Rekabetçi Değerler Modeli, örgüt kültürü alanında en yaygın kullanılan modeller arasında bulunmaktadır (Yu ve Wu, 2009: 37).

Quinn ve Cameron’ın Rekabetçi Değerler Modeli’nde, örgütsel kültür ile örgüt başarısına ve etkinliğe etkileri incelenmiş; strateji unsurunun hem çalışanların bekledikleri motive edici ücret ve iyi bir personel yönetimi için hem de örgütün ekonomik başarısını etkilediği varsayılmıştır. Daha etkin ya da daha başarılı strateji çeşitlerinin bulunarak uygulamaya koyulmasının; çalışanların isteklerine, yaratıcılık sınırlarına ve değişim yanlısı olmalarına bağlı olduğu ifade edilmiştir (Eren, 2000: 597).

Kurumların sahip olduğu kültür türünün (klan, adhokrasi, hiyerarşi ya da pazar kültürü) etkinlikle ve diğer örgütsel niteliklerle önemli bir ilişkisi vardır (Cameron, 1985: 4). Quinn ve diğerleri (1991) modelde, rekabeti ya da değerlerin çatışmasını açıklarken; örgütlerin esnek ve uyumlu olmak istemelerinin yanı sıra, istikrar sahibi ve kontrol edilebilir bir örgüt olmayı,

büyüyük yeni kaynaklar elde edip dış çevrenin desteğini görmeyi, kuvvetli bir bilgi yönetimi ile formal bir iletişim sistemine sahip olmayı istediklerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte örgütlerin; hedef belirleme, planlama ve insan kaynaklarına verilen önem konusuna da dikkat çekmek istediklerini ifade etmişlerdir. Rekabetçi Değerler Modeli'nin reel hayattaki birbirine zıt olan değerleri ortaya koyduğunu, örgüt kültürünün belirttikleri dört farklı tipinin ayrımını yaparak bir örgütün her bir tipten de bünyesinde barındırabileceğini savunmuşlardır (Quinn, vd., 1991: 217).

Rekabetçi Değerler Modeli'ndeki dört temel etkinlik kriteri, aynı zamanda dört örgüt kültür türü olarak değerlendirilmiştir. Quinn ve Cameron bu dört örgüt kültürünü, literatürdeki eski örgüt kültürü çalışmalarını da baz alarak, sırasıyla Klan, Adhokrasi, Pazar ve Hiyerarşi olarak isimlendirmişlerdir (Cameron ve Quinn, 2006: 37-45).

Şekil 1.4'te Rekabetçi Değerler Modeli'nin belirttiği örgüt kültürü tipleri niteliklerine göre sınıflandırılarak gösterilmiştir. Araştırmanın modelinde kullanılacağı için bu örgüt kültürü tiplerini kapsamlı bir şekilde açıklamak faydalı olacaktır.

Cameron ve Quinn, Şekil 1.4'te görüldüğü üzere, bir örgütün başarısını belirleyecek olan kriterlerin neler olduğunu araştırma temeli olarak oluşturdukları, örgüt kültürlerini tanımlayarak sınıflamasını yaptıkları modelde iki boyut bulunmaktadır. İlk boyutun (dikey eksen) bir tarafı kontrol, emir ve istikrarı; diğer tarafı ise esneklik ve doğallığı odak noktasında alan etkinlik kriterlerini ortaya koymakta, yayılımın ise organik süreçlerden mekanik süreçlere doğru olduğunu göstermektedir. Örgütlerde mekanik süreçler istikrar, kontrol, düzen ve denge unsurlarını esas alırken organik süreçler doğallık, esneklik ve kendiliğinden oluşum gibi unsurları esas almakta olduğundan bu iki sürecin birbirine zıt olduğu görülmektedir. Yatay eksenin üzerine kurulmuş olduğu boyutlar olan iç devamlılık (içsel odak) ve dış konumlandırma (dışsal odak) boyutları, örgütün sahip olduğu bakış açısını göstermektedir. Örgüt; kendisi, çalışanları, süreçleri veya örgüt çevresi ile olan bağlantıları ve ilişkileri gibi hususlara odaklanabilmektedir. Burada dış konumlandırma boyutu, çevre faktörleri, rekabet gibi unsurları görüş merkezine alırken; iç devamlılık boyutu

düzenleyici faaliyetleri, bütünleşmeye ağırlık vermektedir. Modelin ikinci boyutunun bir tarafında dış uyum ve ayrımı belirten kriterler; diğer tarafında ise iç uyum ve bütünleşmeyi belirten kriterler bulunmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006: 32-34).

Şekil1.4'te örgütsel etkinliği gösteren bir takım göstergeler, her bir bölümü kendi içinde temsil etmektedir (Çavuşoğlu, 2014: 55). Burada ilk boyutta, esneklik kavramının en önemli değer olarak görülmesinin sebebi, örgütsel faaliyetlerin değişim göstererek farklılaşabilmesine imkan tanınması olduğu söylenebilmektedir. Esnekliğin karşıt kavramı olarak konumlandırılmış olan düzenin en üstün değer olarak görülmesinin sebebi ise merkezileşmeyi ve örgütsel faaliyetlerin bütünleşmesini sağlamasıdır denebilir. İkinci boyutun bir tarafında bulunan dış konumlandırma kavramı, iç devamlılığın karşı tarafında olmakla birlikte, örgüt çevresinin bir tehdit gibi görülmesinden, dış çevreyle uyum içinde olmanın örgüte başarı getireceği gerçeğinden yola çıkarak çevresel değişimlere karşı örgütün göstereceği davranış ve örgütün dış ilişkilerinin ne kadar önemli olduğuna dikkat çekmektedir. Diğer taraftaki iç devamlılık kavramının; örgütün dış çevreye uyumu konusunda önemli unsurlar olan biçimsel yapı ve çalışanların birbirine uyumu ile sosyal ve teknik yapıların sürekliliğine verilen önem olduğu söylenebilmektedir (Quinn ve Rohrbaugh 1983; 370-373). Modelde sınıflandırması yapılan dört kültür tipi olan Klan, Adhokrasi, Pazar ve Hiyerarşi, bu boyutların ayırdığı alanlarda oluşmuştur.

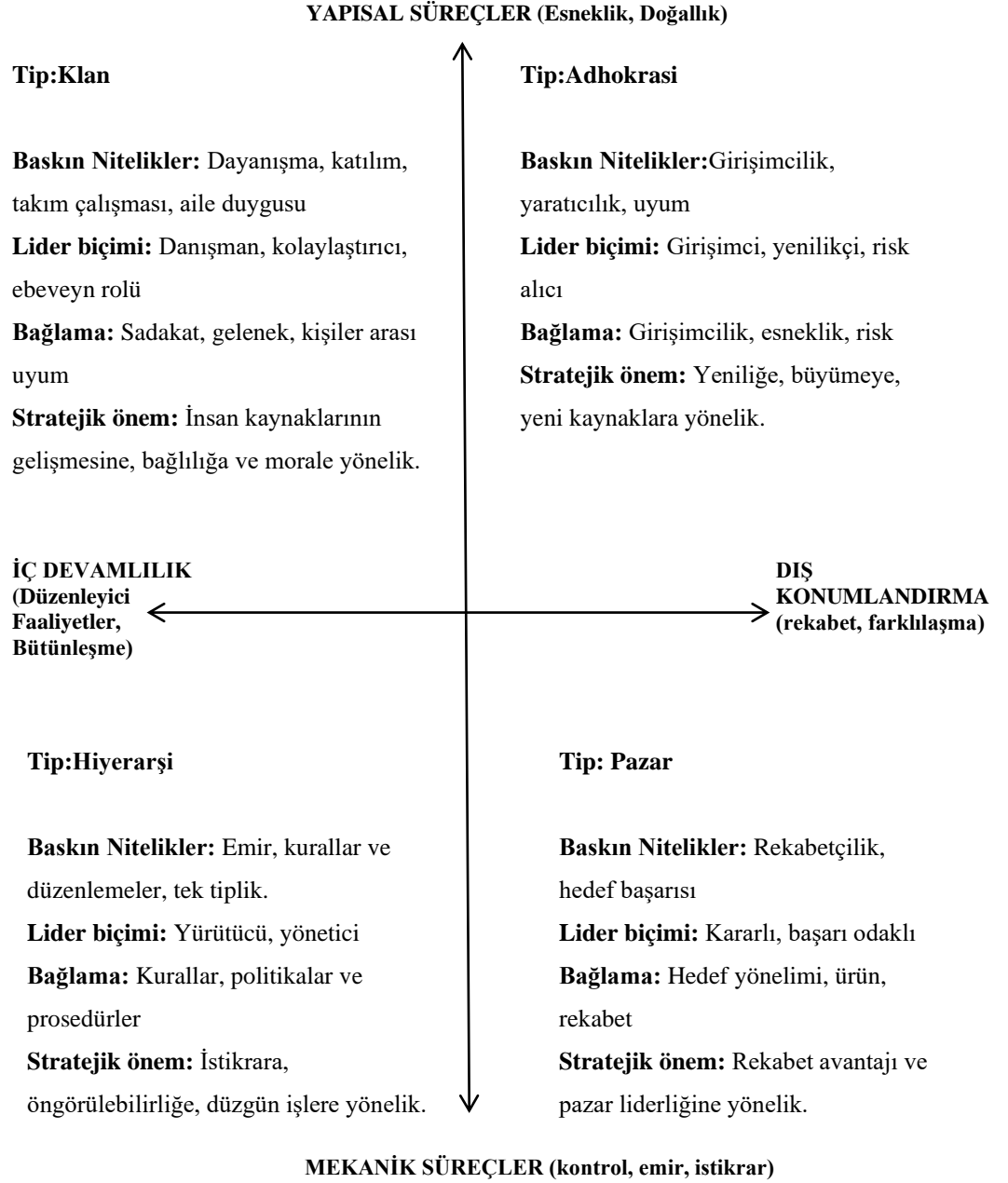
Bu kültür tipleri, örgüt kültürlerinin niteliklerini sınıflandırmak için oluşturulmuştur. Fakat örgütler bu bağlamda incelendiğinde; kültürlerinde bu tiplerden yalnızca birinin hakimiyeti görülmeyebilir, birden fazla kültür tipinin özelliklerini barındırabilir ve fakat içlerinde birinin özellikleri daha ağır basabilir. Bu noktada ağır basan kültür özellikleri dikkate alınarak örgütteki kültür tipini belirlemek doğru olmaktadır (Quchi, 1980: 140).

Quinn ve Cameron'ın Rekabetçi Değerler Modeli'nde belirtmiş oldukları dört tip örgüt kültüründen Adhokrasi ve Pazar kültürlerinin performansına göre dışa dönük olduğu; Klan ve Hiyerarşi kültürlerinin içe dönük olduğu ifade edilmektedir. Bu dört kültür tipinin genel temel özellikleri sıralanmak istendiğinde; klan kültürü içsel koruma, gelenekler ve bağlılık ile;

hiyerarşi kültürü resmi yapı ve kurallar ile; adhokrasi kültürü risk alma ve yaratıcılık ile; pazar kültürü ise piyasa üstünlüğü ve rekabetçi avantaj sağlama ile ön plana çıkmaktadır (Deshpande ve Farley, 2004: 5).

Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli, araştırmanın analiz kısmında kullanılacağı için bu modelin tiplerine diğer modellere göre daha fazla yer ayrılmış ve daha detaylı açıklanması uygun görülmüştür. Bu modelin çalışmanın analizine temel teşkil etmesinin sebebi, modelin dört ayrı boyut aracılığıyla, kültür yapısını farklı özellikleriyle ayırt edebilmeye olanak tanımasıdır.

Şekil 1.4: Quinn ve Cameron'ın Örgüt Kültürü Tipleri Modeli



(Kaynak: Desphande, vd., 1993: 25; Quinn ve Rohrbaugh, 1983: 369, 372, 374).

- a) **Klan Kültürü:** Tarihi süreçte ilk defa 1960'lı yıllarda McGregor ve Likert gibi bilim insanları tarafından bahsedilen klan kültürü, sıcak bir aile havasında, çalışanlar arası paylaşımın çok olduğu örgütlerde hakim olan kültür tipidir. Bu tip kültürü benimseyen örgütlerde; ailesel figürler, destekleyici olma, takım yapılanması gibi unsurları barındıran liderlik stili

göze çarpmaktadır (Masood, vd., 2006: 944; Özmutaf, 2007: 86). Bu tür örgütlerde lider ya da yöneticiler, çalışanlar üzerinde bir aile reisi veya danışman etkisi yapmaktadır. Uzun vadeli insan kaynakları gelişimine önem verilerek moral ve örgüte bağlılığın üst düzeyde tutulduğu bu örgütlerde gelenekler ve örgütsel bağlılık çalışanları bir arada tutmaktadır. Takım çalışması, görüş birliği, katılımcılık gibi örgütsel unsurlar desteklenmekte, insan ilişkileri ve müşteriye karşı duyarlı olmak başarının esasları olarak görülmektedir (Hoojberg ve Petrock, 1993: 30). Klan kültüründe örgüt yöneticisi çalışanlarıyla fikirlerini paylaşarak çatışma yönetimi gerektiren zamanlarda görüş birliği sağlanmasına öncülük ederek uzlaştırıcı rol üstlenmektedir. Çalışanlarına adil bir yönetim uygulayarak onların isteklerini dinleyip ihtiyaçlarına cevap vermektedir (Vilkinas ve Cartan, 2006: 507-510). Durkeim'in (1933) belirttiğine göre klan kültürü örgütlerde ilişkilere mükemmel bir düzen getirmekte ve diğer daha açık olan mekanizmalara göre daha yönlendirici olabilmektedir (Ouchi, 1980: 136). Klan kültüründe karşılıklı yardımlaşarak ortak paydada buluşulan değerlerin, ortak işlerin ve hedeflerin çokluğu söz konusu olmakta, çalışanların güçlendirilerek gelişimlerinin desteklenmesi önemsenmektedir (Yu ve Wu, 2009: 38).

Cameron ve Quinn (2006), klan kültürünün üzerine kurulduğu temel esaslarını; insan kaynaklarının gelişimini odak noktasında alarak yönetilmesi ve takım çalışması olarak ifade etmişlerdir. Ayrıca personel katılımı ve sadakatini sağlayabilmek için örgütsel geleneklerin devam ettirilmesini, örgüt yönetiminin en önemli görevi olarak saymışlardır. Kişisel gelişim ve moralin yüksek tutulmasının uzun vadedeki yararlarının vurgulandığı bu kültür tipinin klan olarak isimlendirilmesinde en büyük rol sahibi olan unsur, bu şekildeki örgütlerin geniş bir aileye benzetilmesidir (Cameron ve Quinn, 2006: 41-43).

Çalışanların katılımı esasları ve örgütsel bağlılık, sorumluluk hissini artırmaktadır (Daft, 2004: 368). Bu bağlamda, klan kültürünün avantajlarından biri fırsatçılığı azaltarak maliyeti az olan eşit ödülleme yöntemine başvurmaktadır. Yüksek teknolojinin kullanıldığı örgütlerde

daha yaygın olan bu kültür tipinde, görüş birliği ortak değerler sayesinde elde edildiğinden dolayı, üretilen çıktının pazar ve bürokrasi kültürlerine kıyasla çok daha etkili olması sağlanmaktadır. Ancak bu kültür tipi, üst ve orta sınıfın çekici ve ayrıcalıklı olduğu duygusu normalden fazla hissedilmesine ve dolayısıyla bireyselliği önemsemeye sebep olabilmektedir (Scherer, 1988: 479). Klan kültüründe kalitenin göstergesi cironun düşüklüğü, ritüel ve seremonilerin yapılma sıklığı ve klandan ayrılırken yaşanan duygulardır. Genel yapısı esnek ve gayri resmi olan klan kültüründe dışarıdan gelen herhangi bir saldırı ile klan yapısı deforme olarak kümeleşmeye evrilebilir. Klan kültürüne sahip örgütler karar alma yöntemi olarak yargısal ve rıza gösterme yollarını benimsemektedirler. Klan tipi örgütlerde cinsiyet ayrımcılığı ve ırkçılığın da görüldüğü söylenebilmektedir (Scherer, 1988: 481).

Örgütün iç dünyasına odaklanarak esneklik ve dinamizm boyutlarında şekil alan klan kültürü tipi, daha çok Japon firmalarında görülmektedir (Acar, 2013: 11; Lincoln, vd. 1978: 831). Klan kültürünün hakim olduğu örgütlerde çalışan hedefleriyle örgütsel hedefler birbiriyle uyuşmaktadır (Fjortoft ve Smart, 1994: 430). Bu örgütlerde kişiler örgütün hedeflerini, bireysel hedefleri gibi benimsemektedirler ve bu doğrultuda örgütte yaşanacak sosyallik de bu hedefleri örtüştürecek biçimde oluşmaktadır. Personele çalıştıkları süre boyunca, bireysel hedeflerinin örgüt hedefleriyle örtüştürülmesi kazandırılmaktadır. Personeli direkt olarak denetlemeye ihtiyaç duyulmamasının sebebi, onların örgüt için en iyisini yapmaya kendiliğinden meyilli olmalarıdır. Bu kültür tipinin benimsendiği örgütlerde çalışanlar, uzun vadede örgütte eşitliğin uygulandığını düşündüklerinden, kısa vadede karşılaşılabilecek adaletsizliklerin, yaşanan günün şartlarına has olduğunu kabul etmektedirler. Bu yüzden bu tip kültürde klan yapısına zarar gelmeden kısa vadede görülen eşitsizlikler yıkıcı sonuçlar doğurmamaktadır (Wilkins ve Ouchi, 1983: 471).

Klan kültürünün hakim olduğu atmosferlerde ortak inanç ve değerler ön planda olduğu için bencil veya fırsatçı tutumların ihtimali ortadan kalkarak örgüt üyeleri arasındaki uyum artmaktadır. Kişisel hedeflerin örgütsel



hedeflerle uyumlu olabilmesi, tüm çalışanların bir çeşit çıraklık dönemine benzeyen sosyalleşme süreciyle karşı karşıya getirilmesi ile sağlanmaktadır. Bu şekilde hemen hemen hiçbir çalışan eğitimin amaçları haricinde örgütsel hedeflerden ayrılmayacağı için çalışanların performanslarını kontrol etmeye ihtiyaç kalmamaktadır. Klan kültüründe geçerli otorite geleneklerdir. Kişilerin davranışlarını yönlendiren açık kuralların aksine gelenekler örtüktür. Örgüte yeni katılan bir üye, gelenekler açıkça ifade edilmediği için bunları öğrenmeye yıllarını verebilmektedir ve bu süreçte geleneklerin yaptırımını etkili bir biçimde işlemeyebilmektedir (Ouchi, 1980: 138-139).

Klan kültür tipi örgütün dış çevresinin beklentileri doğrultusunda çok çabuk değişim gösterir ve çalışanlarının kişisel katılımı ile ilgilerini odak noktasına almaktadır. Çalışan ihtiyaçlarına diğer kültürlerde olduğundan daha fazla önem verilmektedir. Bu kültür tipinin klan yapısına benzetilmesinin bir sebebi de kontrol şeklidir (Daft, 2004: 368).

Klan kültüründeki örgütlerde örgüt içi “uzun hikaye” ve “sürekli üyelik” olguları örgütte sosyal anlamların gelişimini sağlamaktadır. Grup içerisinde birtakım anlamların oluşması grup bağına meydana getirerek örgüt üyeliğinin devamlılığında rol oynamaktadır. Bunun gibi örnekler, klan tipi kültürü tetikleyen ve destekleyen şartlardandır. Bu şekilde çalışan için “kurumsal anlamların yokluğu” ortaya çıkmakta; bunun sebebi olarak da örgüt üyeliğinin devamlı oluşu, başka örgüt tecrübesine sahip olamama gibi etkenler gösterilebilmektedir. Bu noktada örgüt üyeleri örgütteki süreklilikleri arttıkça ve ortak değerleri paylaştıkça farklı bir örgüt arama girişiminde bulunmamaktadırlar. Bu yüzden üyelerin “grup etkileşimleri” daha yüksek olmakta, bu duruma sebep olarak da kurumsal alternatif yokluğu gösterilebilmektedir. Grup etkileşiminin yüksek olması ise çalışanlar arasında bilgi paylaşımlarının çok olduğunun göstergesi olarak görülmüştür. Bu yolla çalışanlar örgütsel süreçlerden olan karar alma süreçlerinde katılım gösterebilmekte ve bu sayede aidiyetlik duygusuna sahip olmaktadır (Wilkins ve Ouchi, 1983: 473-474).

Klan kültüründeki örgütler, mekanik dayanışmanın yaşandığı yerler olmakla birlikte çalışanların eksildiği durumlarda işlerin yürütmesinde büyük çaplı aksaklıklar gözlenmemektedir. Zira bu tür kurumlar örgütsel bütünleşme seviyesinin oldukça yüksek olduğu bir sisteme sahiptirler. Bu örgütlerde liderin veya bir çalışanın başarısı, tüm çalışanların başarısı olarak değerlendirilmektedir. Karar alım sürecine tüm üyeler katıldığı için herhangi bir başarısızlık durumunda sorumluluğu da herkes yüklenmektedir. Klan kültüründe örgüt içinde yaşanan bir uyumsuzluk, yine örgüt içinde halledilmektedir. Örgütsel bağlılık oranının yüksek olmasının nedeni, kişiler arası ilişkilerin birincil derecede yaşanmasından kaynaklanan yaygın sadakat ve güven ortamıdır. Böyle bir ortamda örgüt için en önemli unsur çalışanlar olarak görüldüğünden dolayı insan kaynaklarına yapılan yatırımlar önemli görülmektedir. Klan kültüründe yönetim anlayışının temel esaslarından biri de çalışanların yönetim kademesi ile açık iletişim içinde olmasıdır. Tüm bu esas ve yaklaşımlar uygulandığında örgüt başarılı olarak kabul edilmekte ve bu şekilde değerlendirilmektedir (Kuşcu, 2011: 42-43).

Weber'e göre (2006) geleneksel otoritenin bulunduğu örgütlerde bunu konumdaki kişileri de geleneksel kurallar belirlemektedir. Böyle örgütler kişisel bağlılığın esas olduğu yapılar olmakla birlikte, gücün sahibi olan amirin üst olarak değil bir nevi efendi olarak görüldüğü yerler olmaktadır. Bu örgütlerde çalışanlar ile yönetici arasındaki ilişkiler bireylerden bağımsız olan zorunluluklardan değil aksine bireysel bağlılıklara dayanmaktadır (Kuşcu, 2011: 41).

- b) Hiyerarşi Kültürü:** Hiyerarşi kültür tipi merkezine içsel organizasyon olgusunu almakta, temel esas olarak ise istikrar düşüncesini vurgulamaktadır. Bu tip kültür yapısının hakim olduğu örgütlerde kurallar, güvenlik, çeşitli düzenlemeler, emirler; örgütün mevcut uygulamalarının ve sisteminin düzenli bir şekilde yürütmesi için çalışanlara uyguladığı motivasyon şekilleridir. Hiyerarşi kültürünün lideri tedbirli ve tutucu yapısının yanı sıra teknik konularla da özel olarak ilgilenmektedir. İstikrarın korunması, kontrol sistemleri ve etkinlikler; kültür unsurunun

örgüt içindeki etkisini devam ettirmek için aracı olarak görülmektedir (Denison ve Spreitzer, 1991: 6). Hiyerarşi kültürünün yapısı; kurallar, emirler, tekdüze bir sistem ve düzenlemelerden oluşmaktadır. Bu kültür tipinin benimsendiği örgütlerdeki liderlerde koordinasyon, yöneltme, kontrol, değerlendirme ve sürekli etkililik anlayışı mevcuttur. Bu anlayışın başlıca özellikleri; emir, komuta, ilişkilerde bireysel olmama, işlevsel uzmanlaşma, otorite olarak sıralanabilmektedir (Özmutaf, 2007: 86). İşlerin; önceden detaylı bir şekilde tanımlanmış olan kurallar bütünü, düzenlemeler ve politikalara göre yapıldığı; sistematik, kararlılıkla işleyen, sürekli kontrolde tutulan bir yapı olan hiyerarşi kültüründe, çalışanların hangi işi, ne şekilde yapacağı daha önceden belirlenmektedir (Cameron ve Quinn, 2006: 37).

Weberyan görüş, hiyerarşi kültüründe rasyonel yasal otorite bulunduğunu savunmaktadır. Bu anlayışa göre rasyonel otorite belirli kurallarla çerçevelenmiştir ve örgütte her türlü iş sistemli bir şekilde yapılandırılmıştır. Önceden belirlenmiş ve tanımlanmış yetki alanlarının söz konusu olduğu bu kültürde; örgüt içinde bulunan kişiler ve birimler, yapılacak işleri belirli bir işbölümü doğrultusunda yapmakla sorumludurlar. Bu işler, gerekli yetkilerin kendisine verildiği, atanmış personel tarafından yürütülmektedir. Yetki sahibi olan bu kişilerin yetki alanları, açık bir şekilde tanımlanmış olan belli kurallarla sınırlandırılmıştır (Scherer, 1988: 484).

Bu tip kültürdeki örgütlerde, çalışanlar kendilerine tanımlanan rollerle bulunmaktadır ve bu roller bu konumlardaki kişilerden daha önemli görülmektedir. Bu noktada örgüt, baştan tanımlanarak belirlenmiş olan rollere göre çalışan istihdam etmekte ve bu şekilde bireyselliğe engel olunmaktadır (Erdem, vd., 2010: 80). Hiyerarşik kültür yapısının, karmaşık sistemi olan örgütlerde koordinasyonu kolaylaştırmak için oldukça işlevsel olduğu ifade edilmektedir ancak bu yapının örgütsel iletişimi azalttığı da bilinmektedir. Yönetimin etkili olarak yürütülebilmesi için bilgi akışının doğru bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Formal örgütlerde hiyerarşik yapı fonksiyonel bir ön şart olarak görülmektedir. Hiyerarşinin

yapısındaki, onun fonksiyonel oluşunu engelleyen ve önüne geçilemeyen maliyetler tamamen kaldırılmayabilmekte ancak azaltılması mümkün olabilmektedir (Blau ve Scott, 1964: 296). Bu noktada Marx'a göre hiyerarşi kültürü, örgüt içinde yabancılaşmaya sebebiyet vermesine rağmen, politik, fiziki veya psikolojik açıdan çalışanları bir araya getirebilmektedir. Aynı konuyu değerlendirirken Weber ise, hiyerarşik sistemi kısa vadede yararlı bulsa da, insan ilişkilerinin etkili olabilmesi için neredeyse hiç fırsat vermediğini ve bunun uzun vadede kötü etkileri olabileceğini ifade etmiştir (Brown, 1978: 365).

Hiyerarşi kültürünün ifade ettiği örgütler belirli bir formüle göre şekillendirilmiş ve sistematize edilmiş olmakla birlikte bu kurumlarda bireyler yapacağı işleri prosedürler doğrultusunda yapmaktadırlar. Bu örgütlerdeki yöneticilerin olumlu olarak gördükleri özellikleri, iyi birer koordine ve organize edici olmaktır. Bu tip örgütlerde uzun vadede istenen şeyler; yeterlilik, denge ve tahmin edilebilirliktir. Bu bağlamda hiyerarşi kültürünün en belirgin özellikleri; resmi işbirliği, denge, kontrol, dikey iletişim ve merkezi alınan kararlar olarak sıralanabilmektedir. Örgütün düzenini ve sağlayan unsurlar; resmi kurallar, politikalar ve düzenlemelerdir (Murat ve Açıköz, 2007: 7; Goodman, vd., 2001:61). Kavramsal olarak hiyerarşi kelimesi, en çok bürokrasi kavramı ile ilişkili görülmektedir. Bürokrasi kelimesi ise geniş anlamda memur yönetimi olarak, özel anlamda ise devletin idari yapısını ifade etmektedir. Bu bağlamda bürokrasiden; idari işleri detaylı bir biçimde yaparak alınan siyasi kararları uygulamaya koyan ücretli memurlar olarak bahsedilebilir. Bürokrasi kavramının anlamı biraz daha geniş düşünüldüğünde; kuralları merkezine almış, rasyonel bir yönetimi benimsemiş örgütlenme formu olduğu söylenebilmektedir. Bürokrasi ve hiyerarşi kavramları birbiriyle içli dışlı olan, birçok zaman da birbirini tamamlayan kavramlar olmaktadır (Kuşcu, 2011: 49). Tüm bürokratik örgütlerde, hiyerarşik yetkiler ilkesinin görüldüğü söylenebilmektedir (Weber, 1998: 291). Bu örgütlerde idari birimlerin örgütlenebilmesi için hiyerarşi ilkesinin elzem olduğu görülmektedir. Hiyerarşi ilkesi; alt birimde bulunan bir çalışanın, üst

birimindeki çalışanın gözetim ve denetimi altında olması şeklinde ifade edilebilmektedir. Bu noktada astın üstüne herhangi bir başvuruda bulunma veya şikayetini iletme hakları mevcuttur. Bu kültürün bulunduğu, ast-üst ilişkilerinin düzenlenmiş olduğu sistemlerde bir üst konumdaki otoriteye bağlı çalışmakta olan yürütme memurlarının belirli bir takım nitelikleri bulunmaktadır. Bunlardan birisi, otoriteye karşı kişisel olmayan sorumluluklarının varlığı olarak görülmektedir. Bu memurların yetkileri ve görevlerinin tanımlaması önceden açık bir şekilde yapılmıştır. Belli özellikleri taşımalarına göre atama yolu ile geldikleri görevde, çalışacakları pozisyona göre sabit maaşları bulunmakta ve kendi tercihleri ile memuriyete giriş yapmaktadırlar. Bu tip konumlarda çalışanların terfi ile yükselmeleri üstlerinin kararları doğrultusunda gerçekleşmektedir. İşiyile ilgili kullanılan araçların mülkiyeti söz konusu olmamakta ve görevlerin yerine getirilişi hususunda sürekli bir denetim altında tutulmaktadırlar (Weber, 2006: 46, 49-50).

İş süreçlerinde herhangi bir duraksamaya izin vermemek amacıyla dokümantasyon, bilgi yönetimi ve ölçümleme konularına önemli ölçüde özen gösterilmektedir. Hiyerarşi kültüründe farklı seviyelerdeki yöneticilerin kendilerini ekibin bir parçası olarak göstermesi bir ihtiyaç olarak görülmektedir. Bu durum örgüt için de yöneticiler için de geçerli olmaktadır. Ancak yine de, çoğu zaman yöneticiler, diğer hiyerarşik seviyelerde meslektaşları ile diyalogda bulunmakta zorluk çekmektedirler (DiPadova ve Faerman, 1993: 138). Hiyerarşik yapılarda çalışanların statüleri derecelendirilerek sıralanmıştır. Yapısal ya da sabit bir eşitsizliği ifade etmekte olan hiyerarşik kültürde eşitsizlik bazen kişisel becerilerden bağımsız olmaktadır. Bu bağlamda bireyin bulunduğu belirli hiyerarşik konum, kendi performansından bağımsız olarak doğuştan gelen bazı niteliklerinden veya içinde bulunulan toplumun durumundan kaynaklı olabilmektedir (Kuşcu, 2011: 48). Hiyerarşik yapılarda çalışanların koordine olması ve kısa vadeli odaklanma seviyesi oldukça yüksek olmaktadır. Bununla birlikte bu tip örgütlerde, alınan her kararın ve davranışın anlamlı bir açıklaması beklenmektedir. İşlerin her türlü

koordinasyonu, denetlenmesi ve çalışanların örgütlenmesi yöneticilerin yetki ve sorumluluğunda olmaktadır. Çalışanların görevlerini yerine getirme motivasyonu, kurumdan aldıkları iş güvencesidir. Bununla birlikte örgüt ve yöneticiler çalışanlardan; görev tanımlarına uygun hareket etmesini, üstlerin verdiği emir ve resmi kuralları sorgulamamasını, iş arkadaşları ile uyum içinde olmasını ve yaptığı işlerde öngörülebilirlik özelliği bulunmasını beklemektedir. Çalışanlar arasında bağlılığı artıran önemli bir unsur olarak, çalışanların resmi kurallara duyduğu inanç gösterilmektedir. Bu örgütlerin en öncelikli esasları istikrar, devamlılık, düzen, etkinlik ve kontrol olmaktadır. Ayrıca ürünün zamanında üretilmesi, maliyetlerin düşük tutularak verimliliğin yükseltilmesi, bu örgütlerin kendilerini başarılı görebilmek için koydukları kriterlerdir (Kuşcu, 2011: 52-53).

Hiyerarşik örgütlerde bulunan genel kurallar, yöneticilerin karar verme yetkilerini sınırlandırmakta, astların ise işle ilgili kullanabilecekleri inisiyatifleri azaltmaktadır. Bu bağlamda genel kuralların; işlerin yürütülmesini etkiledikçe, işteki bütünleşmeyi ve iş fonksiyonlarının kişiselleşmesini azaltması gibi bir özelliği bulunmaktadır. Bu özellik sayesinde örgütler işleyişin kontrolünü daha kolay yapabilmektedirler (Gutenberg, 1981: 28).

Hiyerarşi kültürünün; arasında konumlandığı örgütsel boyutlar örgüt içi odaklılık ve durağanlık/kontrol boyutları olarak gösterilebilmektedir. Yapısal olarak bürokratik ve mekanik örgütlerde görüldüğünden ve bu tip kültürün hakim olduğu örgütlerde kurallarla düzen en önemli unsurlar olarak ele alındığından dolayı, çalışanlarda birbirine yabancılaşma ve otonom duygusunda azalma görülebilmektedir (Acar, 2013: 11). Hiyerarşi kültüründe bilgi yönetimi ve iletişimin etkin kullanımına özen gösterilmesi, istikrarın sağlanabilmesi ve kontrolün kolaylığı için elzem görülmektedir. İşlerin yürütülmesinde, uygunluk ve teknik konulara özen göstermek, kuralların yerli yerinde uygulanmasını sağlamaktadır (O'Donnell ve Boyle, 2008: 8). Hiyerarşi kültürünün tutarlı, hesapçı ve uzun vadeli olma özellikleri; ona rasyonelliği kazandırmaktadır. Bu şekilde hiyerarşik kültür,

kontrol ve etkinliği ifade etmektedir. Hiyerarşik kùltürün bu özelliği modern toplumlar için olmazsa olmaz konulardandır. Ancak bunun devamlılığında; baskı, aşırı kontrol ve sınırların devam etmesiyle karşılaşılabilmektedir (Scherer, 1988: 481).

Hiyerarşik yapıdaki örgütler değer anlamında, farklı yapıdaki örgütlere göre daha geniş bir otoriteye gerek duymakta ve yönetim yaklaşımı olarak süreç odaklı olmaktadır (Hofstede vd., 1993: 492). Bu tip örgütlerde otoriteyi elinde bulunduran kişilerin duruma has kararlar alabilme yetkileri bulunmaktadır. Hiyerarşik sistemlerde kişisel yargı alanı geniş olmakla birlikte emir ve hüküm kurallarının koruması altında bulunmaktadır. Burada yönetim ve işbirliği yapılarında bireysel etki ve nüfuzun önemi vurgulanmaktadır (Gutenberg, 1981: 28).

Hiyerarşik yapıyı benimsemiş olan örgütlerde temel kaynağı; işletmecilik yöntemlerinin, teknik bilginin ve modern teknolojinin geliştirilmesi olmaktadır. Bu bağlamda yönetimin rasyonel olması, onun bilgi esasına dayanmasından gelmektedir. Bu şekilde rasyonel örgütlenme, aydınlanma ile birlikte bir gereklilik olarak görülmüştür. Bunun yanı sıra hiyerarşik yapının rasyonel esaslarla kitle yönetimi hususunda oldukça önemli bir yönetim şekli olduğu bilinmektedir (Weber, 2006: 54-55).

Hiyerarşik kùltürdeki tekdüze yapı, prosedürlerin, kuralların ve düzenlemelerin baskın olmasıyla bu örgütler; dışsal odaklanmayı değil, içsel korumayı tercih ederek esnek yapıyı değil, dengeli ve düzenli yapıyı seçmektedirler. Burada yönetici konumundaki kişiler; idareci, koordine edici, düzenleyici özellikleri ile ön plana çıkmaktadır. Örgütte teknik bilgilere sahip olanların yönetime de hakim olduğu bu yapılarda örgütün iyi bir işlerliği görülüyorsa bunun korunması oldukça önemsenmektedir. Bu örgütlerde çalışanların önce gözetimi ve kontrolü yapılır, daha sonra kendilerinden itaat etmeleri istenmektedir. Uzun vadede, düzenli faaliyetlere meyilli olma, öngörülebilirlik ve istikrarlı ilerleme; stratejik olarak önemsenen hususlar olmaktadır (Desphande vd., 1993: 25; Bilir Güler, 2005: 28-29). Tarihsel süreçte günümüze doğru yaklaşıldıkça çoğu işletme yöneticisi, hiyerarşik kùltürden esneklik anlayışının artmasından

dolayı uzaklaşmaktadır. Ancak henüz kuruluş aşamasındaki bir örgüt, hiyerarşik kültürün bazı uygulamalarını bünyesine alarak başlangıç dönemini başarılı bir şekilde atlatılabilir. Bu noktada örnek olarak; örgütteki tüm faaliyetlerin harcamalarının düzenli bir bütçelendirme ile yapılması verilebilir (Daft, 2004: 369).

Hiyerarşik yapıdaki örgütlerde değişim konusu üst yöneticisi ile uyumlu bir şekilde çalışmakta olan personelin ücret sözleşmesinin bulunduğu bir istihdam sözleşmesi ile halledilmektedir (Fjortoft ve Smart, 1994: 430). Hiyerarşik kültür yapısında genel itibariyle değişimlere direnç gösterildiği görülmektedir (Smart ve John, 1996: 229).

Hiyerarşi kültür tipindeki örgütlerin ön plana çıkan özellikleri; kesinlik, doğruluk, hızlılık, gizli olma, süreklilik, bir olma, sürtüşmelerin ve bireysel maliyetlerin düşürülmesi olarak gösterilebilmektedir (Weber, 1998: 308).

Literatürde kimi kaynakta bürokratik kültür olarak da adlandırılmış olan hiyerarşi kültürü, genellikle kamu kuruluşlarında ve hizmet sektöründe faaliyette bulunan geniş çaplı kurumlarda görülmektedir (Daft, 2004: 368; Kuşcu, 2011: 48). Aşırı düzenlilik, biçimsel yapı, emir, komuta, güç, otorite, kurallı sistem, dikey iletişim kanalları ve düzenin, en önemli özellikleri olarak sıralanabileceği hiyerarşi kültür tipi; ayrıca doğal kaynak işletmeleri, askeri örgütler, otomobil fabrikaları, geniş çaplı fast food firmalarının sahip olduğu kültür tipi olarak gözlemlenmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 123).

- c) **Adhokrasi Kültürü:** Adhokrasinin kelime kökü; geçici, uzmanlaşmış ve dinamik birime karşılık gelmektedir. Adhokrasi kültüründe örgüt dış meselelerle daha çok ilgilenmekte, risk alma ve yaratıcılık gibi değerleri merkezine koymakta, bunların yanı sıra kontrol ve istikrar yerine geniş çaplı bir esneklik, hoşgörü ve kişisel olma değerlerine önem vermektedir. Bu kültür tipi günümüz dünyasında gelecek için başarılı olmayı sağlayacak yeni girişimlere öncülük eden durumlara cevap verebilen örgütsel çevreyi ifade eden bir varsayımı temeline almaktadır. Bunun yanı sıra örgütlerin varlık amacının yeni ürün ve hizmetler üretmek olduğu; verimli liderlik ile yönetimin, girişimcilik, vizyon, yaratıcılık ve faaliyetleri geliştirmeyi



amaçladığı bir varsayımı dayanak noktası olarak almaktadır (Cameron ve Quinn, 1999: 38). Adhokrasi kültürünün hakim olduğu örgütlerde girişimcilik kavramı; mevcut örgütsel yapının ve işleyişin yenilenerek değişiminin sağlanması ve yeni pazar imkanlarının araştırmasının yapılması şeklinde değerlendirilmektedir (Naman ve Slavin, 1993: 137). Adhokrasi kültürünün hakim olduğu örgütlerde girişimciliğin amacı; bireylerin müşterinin bugünkü ihtiyaçlarının yanı sıra, gelecekteki muhtemel ihtiyaçlarını da gidermesini sağlamaktadır (Cameron ve Quinn, 1992: 36; Hult vd. 2002: 579).

Adhokrasi kültür tipi, bir bakıma dış çevreye uyum kültürü olarak görüldüğü için, yeni koşullar ortaya çıktığında kendisini hızlı bir şekilde yenileyebilme yetisine sahip olan, esneklik özelliğini sağlayarak sürdürmek zorunluluğu bulunan, uzmanlaşmış ve dinamik birimler olarak da tanımlanabilmektedir (Hult vd., 2002: 578; Erdem vd., 2010: 79).

Bireylerin risk almaya, kişisel inisiyatif kullanmaya ve özgür olmaya teşvik edildiği bu tip kültürlerde, yeniliklere açık ve dinamik, hareketli bir iş ortamı hakimdir. Bu ortamda insanları bir arada tutan unsurlar; yapılan ve yapılacak olan yenilikler ile edinilecek olan yeni tecrübeler olarak görülmektedir. Burada özgün olan yeni ürün ve hizmetler üretebilmek ve faaliyet gösterilen sektörde liderliği devam ettirmek; gerçek başarı olarak değerlendirilmektedir (Dastmalchian, 2010: 390-391).

Quinn ve Cameron (2005) bu kültürün özelliklerini şu şekilde özetlemişlerdir: Bu kültür tipinde klanda da görülen esneklik, kendiliğinden olma, bireysellik gibi özelliklerin yanında uzun vadeli bakış açısı, dışsal konumlanma, kazanım merkezli faaliyetler gibi özellikler görülmektedir. Adhokrasi kültüründe yaratıcılık, uyum, esneklik gibi nitelikler desteklenmektedir. Bu tip örgütlerde rehberlik ve örgütsel yapılaşma seviyesi düşük olmakla birlikte çalışanlardan yenilikçi olma ve kişisel yaratıcılık beklenmektedir. İş ortamı yaratıcı ve oldukça dinamik bir atmosfere sahiptir. Böyle bir ortamda çalışanların yenilik, tecrübe ve risk gibi unsurlarla bütünleşmesi istenmektedir. Örgüt liderleri risk alabilen, girişimci, yaratıcı ruha sahip, yenilik taraftarı bir imaj sergilemektedirler.

Burada bağlayıcılık konusunda oldukça önemli görülen kavramlar geliştirme ve inovasyon kavramlarıdır. Stratejik açıdan önemli hususlar ise yeni kaynak edinme ve büyümedir. Adhokrasi kültür tipini genellikle danışmanlık hizmeti veren firmalar, yazılım firmaları gibi örgütler benimsemektedirler (Durmaz, 2010: 34-35; Quinn ve Cameron, 2005: 43-44). Adhokrasi kültürünün en önemli unsurları yenilik ve girişimcilik olarak görülmektedir (Cameron ve Freeman, 1991: 23). Cameron ve Quinn (1992), bu kültür tipinin yapısal olarak, yaratıcılığın ve girişimciliğin ön planda olduğu, dinamik bir çalışma atmosferini ifade ettiğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda otoritenin karizma esasıyla kazanıldığını ve örgütsel değerler göz önünde bulundurularak kullanıldığını ifade etmişlerdir. Bu kültür tipini benimseyen örgütlerde genellikle karar alımları sezgiler yoluyla gerçekleşmektedir. Bu bağlamda örgüt liderleri risk alan ve yaratıcı kimliğe sahip olan bireyler olmaktadır. Yenilikçi olma deneyselliğe olan bağlılık, bu tür örgütlerde sadakati ve örgütü bir arada tutmayı sağlayan özelliklerdir. Adhokrasi kültür tipinde önem verilen özelliklerden biri de en önde bulunmaktır (Cameron ve Quinn, 1992: 33-35). Bu kültür tipinde bulunan yenilik, yaratıcılık ve açık sistem özellikleri, mikro örgüt kuramlarında da görülebilmektedir. Bu kuramda yaratıcılık; yeni fikir üretme gayreti, bir ürünün ortaya çıkarken içinden geçtiği süreçler ve problem çözümüyle ilgili çabalar şeklinde ifade edilmektedir (Yeloğlu, 2007: 136).

Adhokrasi kültür tipi bir örgütte, yüksek seviyede bir esneklik ve bireysellik anlayışının, hareket isteğini artıran açık bir sistem tarafından desteklendiği ve bilhassa dış konumlanmaya odaklanıldığı durumlarda geçerlilik kazanmaktadır. Bu örgütlerde liderler için büyüme, yenilik, esneklik, yaratıcılık ve risk almaya yönelik stratejiler oldukça değerlidir ve desteklenmelidir (Igo ve Skitmore, 2006: 124; Kalliath vd., 1999: 145; Deshpande vd., 1993: 25). Bu kültür tipi bilgi çağı ile paralel bir şekilde giderek gelişmekte olan ve Ar-Ge yoğun bir yapıya sahiptir. Adhokrasi tipinin hakim olduğu örgütlerde ofis ve örgüt şeması genellikle bulunmamaktadır. Ekip çalışmasının ve yaratıcılığın oldukça önemsendiği

bu örgütlerde rolleri müşterinin problemleri şekillendirmektedir (Özmutaf, 2007: 86). Bireysel inisiyatifler ile alakalı olan örgütsel ödülleri bünyesinde barındıran bu kültür tipinin gelişim kültürü olarak da adlandırılmasının sebebi, yenilikçi liderlere sahip olması ve dış çevreye odaklanmayı esas alan vizyonunun yanı sıra; esnekliği ve örgütsel uyumu olmaktadır. Bu tip örgütler dış destekleri elde edebilmek için her zaman hazırda bulunmayı düstur edinmişlerdir (O'Donnell ve Boyle, 2008: 8-9). Bu örgütlerde yaratıcılık, yenilik, girişimcilik desteklendiği ve örgütsel boyutta yeni gelişmelere uyum sağlamak elzem görüldüğü için yeniliğe katkı sağlayan tüm çalışanlar işinde yükselme imkanına sahip olmaktadır. Bu bağlamda yaratıcılığın öne çıkabilmesi için sezgilere güven duyulmakla birlikte farklılık oluşturabilecek tüm fikirler önemsenmektedir. Bu doğrultuda yöneticiler çalışanların yaratıcılığını sergileyebilmesi için gerekli her türlü ortamı sağlamaktadır. Ayrıca ölçülebilir özelliğe sahip olan hedefleri vizyon haline getirebilir ve bunları gerçekleştirebilecek performansların değerlendirmesini yapmaktadırlar. Adhokrasi kültürüne sahip örgütlerde esnek bir yönetim olmasının sebebi; çalışanların özgür oldukları, risk alabildikleri ve inisiyatif kullanabildikleri oranda yaratıcı, yenilikçi, farklı ve özgün olabildikleri düşüncesinin kabullenilmesidir (Kuşcu, 2011: 44-45).

Örgütler sosyal yapılar oldukları için dış çevreleriyle devamlı alışveriş halindedirler. Çevreyle kurulan bu alışveriş köprüleri, örgüt dünyasında geleceğin yaşayan örgütleri olabilmek için kaçınılmaz sistemler olarak görülmektedir. Örgütler yapısal olarak belli bir büyüklüğü oluşturduktan sonra bunu koruyup ilerletmek ve bu şekilde güçlü bir sisteme sahip olabilmek için devamlı gelişmekte olan iç ve dış çevreye uyumlu olan belli değerler doğrultusunda faaliyet göstermelidirler (Şahin, 2010: 23).

Adhokrasi kültürü genellikle dışa yönelimli, kaynak değerlendirmesi ve büyüme anlayışını ön planda tutan ve kendine büyük hedefler koyan örgütlerde daha sık görülmektedir. Bu örgütlerde çalışanlar gösterdikleri gayretin derecesine göre değerlendirilmekte, kurumda başarıdan ziyade büyümeye odaklanılmaktadır. Bu kültüre olan uyum; yaratıcılık ve bireysel

olabilme özellikleri ile açıklanabilmektedir (Quinn, 1988: 127; Bilir Güler, 2005: 27).

Adhokrasi kültür tipinin hakim olduğu örgütlerde topluluk ilişkilerinin genellikle grup duygusallığına dayalı olduğu görülmektedir. Bu kültürün özellikleri genel hatlarıyla Weber'in (2006) tanımlamış olduğu karizmatik yönetim şekli ile birbirine benzemektedir. Liderlik unsurunun ön planda olduğu adhokrasi kültüründe liderlere gösterilen önem; Weber'in (2006) yapmış olduğu karizmatik otorite tanımıyla büyük oranda örtüşmektedir. Bu bağlamda Weber'in tanımına göre karizma kavramı; bir insanı kişisel olarak diğerlerinden ayırmakla birlikte onu sıra dışı, doğüstü ve özel kılan nitelikler anlamına gelmektedir (Weber, 2006: 82). Bu nitelikleri lidere başka insanlar yakıştırmaktadır. Bu sebeple grup üyeleri üzerindeki etkileri oldukça fazladır. Birlikteliğin ön planda olduğu grupta, liderin onlar için en doğru seçimi yapacağı düşüncesi mevcuttur (Kuşcu, 2011: 44).

Adhokrasi kültürü genellikle yazılım geliştirme, uzay araştırmalar, film yapımı gibi alanlarda faaliyet gösteren firmalarda görülmekle birlikte bu sektörlerin dikkat çeken özellikleri; yeni karşılaşılan fırsatlara hızla adaptasyon sağlayabilmeleri ve yenilikçi ürünler ve hizmetler üretmeleridir. Hiyerarşi ve pazar kültüründe görülen otokratik ilişkiler ve gücün tek bir merkezde toplanması gibi özellikler, adhokrasi kültüründe görülmemektedir. Bu kültür tipinde uzun dönemde yeni kaynaklar elde etme amaçlandığı için burada başarı anlayışı; orijinal ürün çıktısı ve hizmet üretiminden oluşmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006: 43-44). Gelişim ve uyumun oldukça önemli olduğu adhokrasi kültüründe; gayri resmi olarak kurulan işbirlikleri, klan kültürüyle benzerlik göstermektedir (Goodman vd., 2001: 61).

E-ticaret yapan veya elektronik, pazarlama ve kozmetik gibi sektörlerde faaliyet gösteren firmalarda, müşteri memnuniyeti hususunda hızlı hareket etmeleri gerektiği durumda bu kültür tipi gözlemlenmektedir (Erdem, 2007: 66).

**d) Pazar Kültürü:** Bazı kaynaklarda piyasa kültürü olarak da ifade edilen pazar kültürünün hakim olduğu örgütlerde; yönetim süreçleri, üretim

sonuçları, iletişim ve motivasyon konularında başarılı olan liderler söz konusudur. Bu kültür tipinin ilk olarak 1960'lı yıllarda ortaya çıktığı görülmektedir. Ouchi ve Williamson gibi yazarların desteklediği pazar kültüründe, örgüt bir piyasa yapısı olarak nitelendirilmektedir (Özmutaf, 2007: 86). Bu kültür tipinde liderler istekli ve kararlı duruş sergilemektedirler. Çalışanların beklentilerinin yüksek olduğu bu örgütlerde çalışan kıymeti, örgüte kattıkları değer ölçüsünde olmaktadır. Burada örgütü bir arada tutan ve kültürün temelini oluşturan esas değer kazanmak unsurudur. Kazandıkça örgütteki sistemin işlemeye, üretkenlik ve rekabet edebilirlik korunmaya devam edeceği görüşü hakimdir (Ertem, 2011: 35).

Bu kültür tipinin, dış odaklı olunmasına rağmen durağanlık ve kontrol zamanlarında meydana gelen bir kültür olduğu söylenebilmektedir. Performans, planlama ve etkinlik gibi kavramların öne çıktığı bu örgütlerde çalışanlar genellikle başarı odaklı olmakla birlikte, bireysel başarıyı örgütsel amaçlardan daha önemli görmektedirler. Bu kültür tipini benimseyen örgütlere örnek olarak; müşterileriyle, tedarikçileriyle ve dış paydaşlarıyla iyi ilişkiler kuran, bu ilişkiler sayesinde de başarıyı elde eden küresel çaptaki işletmeler gösterilebilmektedir (Acar, 2013: 11).

Pazar kültüründe içsel korumadan ziyade dış çevre ile yapılan işlemlere odaklanılmaktadır. Bu kültürün baskın olduğu örgütlerde belli bir hedefe ulaşma yolunda başarılı olabilmenin esas kriterinin verimlilik ve üretkenlik olduğu kabul edilmektedir (Paylı, 2017: 36). Örgütlerin piyasada rekabet edebilirlik özelliklerini artırmaları; dış çevreden bağımsız hareket etmeyerek küreselleşmenin getirisi olan değişime ayak uydurabilmeleri ve bu yolla sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleriyle mümkün olmaktadır (Çavuşoğlu, 2014: 64).

Pazar kültüründeki örgütler ekonomik işlemler ile yüksek verimlilik sayesinde elde edilen rasyonel hedeflere ulaşmayı amaçlamaktadır. Bu örgütlerde sonuç odaklı bir anlayış bulunmakla birlikte, çalışanlar arasında rekabet, mükemmeliyetçilik, çaba, kişisel inisiyatif ve gerektiğinde agresif olabilme önemli görülmektedir. Liderler daha çok kurumsal performans ve

çıktılara odaklanmakta, kaynak dağılımı hususunda öncelikleri belirleme görevini üstlenmekte ve işin hızlı ilerlemesini önemsemektedirler. Aynı zamanda piyasa odaklı bir yönetim anlayışına sahip olan liderler için stratejik liderlik nitelikleri ve stratejik analizler oldukça önem arz etmektedir (Şentürk, 2014: 67).

Sonuç odaklı çalışma sisteminin hakim olduğu pazar kültüründe, rekabet hem ürün ve hizmet piyasasında hem de çalışanlar arasında büyük yer tutmaktadır. Esas amacın başarmak olduğu bu örgütlerde düzen temel dayanaktır ancak farklılaşma ve çalışanların kişisel inisiyatif alabilmesi de beklenmektedir. Çalışanların motivasyonu, bu yüksek beklentilerden gelmektedir. Örgütle ilgili her türlü gelişme, kurumun dış çevreyle kurduğu ilişkiler ile şekillenmektedir. Kurumsal öncelikler; rekabet içeren faaliyetler, pazardaki liderlik ve zor hedeflere ulaşabilmek olarak sıralanabilmektedir. Bu tür örgütler pazarda rakipleri geçmeyi sağlayan, piyasa üstünlüğünü getiren, ekonomik karlılığı artıran her türlü fikir ve fiili başarı olarak değerlendirmektedir (Kuşcu, 2011: 47-48).

Müşterilerin ihtiyaçları çerçevesinde değişerek ve esneklik göstererek dış çevreyi odağına alan pazar kültürünün stratejik merkezleri daha ziyade dış çevrededir. Bu kültür tipinin benimsendiği örgütlerde örgüt kapasitesine fayda sağlayacak inanç değerleri, normlar, girişimci unsurlar, değerlendirmeler ve çevreden alınan işaretlerin davranışsal tepkilere dönüşmesi desteklenmektedir. Ancak buna rağmen bu örgütler çevresel değişimlere hemen tepki verememektedirler. Bu örgütlerde yaratıcılık, risk alabilme yeteneği ve yenilikçi düşünceye önem verilmekte ve ödüllendirilmektedir. Bunun yanı sıra kurum içinde girişimcilik ve kişisel inisiyatif alabilme özellikleri değerli görülmekte ve desteklenmektedir. Bu tür kurumlarda çalışmaya yeni başlayanlar risk alma niyetiyle başlarlar ve kendilerine kurum tarafından her türlü fikirlerinin arkasında durmaları telkin edilmektedir. Bu davranış şekli üstlere kafa tutma gibi görülse bile bu yolla risk almaları teşvik edilmektedir (Daft, 2004: 367).

Pazar kültüründe liderlerin otoriteleri, ustalıklarına ve yeteneklerine dayanmaktadır. Bununla birlikte liderliğin kararlı, yönlendirmeci, başarı ve

sonuç odaklı bir biçimde şekillenmektedir. Karar alma süreçlerinde liderlerin yanında, çalışanlardan önceden alınmış bir çeşit yazılı onay ile garanti altına alınmış destekleri bulunmaktadır. Çalışanlar kendi somut ürettikleri ölçüğünde değerlendirilmekte ve başarıyı çalışma anlayışlarının merkezine koymaları için teşvik edilmektedirler. Pazar kültürünün en iyi performansa ulaşabilmesini sağlayan temel özellikleri; amaca yönelik olma, üretim, pazardaki paylaşım, rekabet edebilirlik ve karlılık olarak sayılabilmektedir (Cameron ve Quinn, 2006: 39-40; Bilir Güler, 2005: 29).

Gönüllülük, üye sayısı, sözleşme ve düşük duygusal özdeşim gibi unsurların temel gösterge olduğu pazar kültürünün dış çevreye açık olması, bu kültür tipinin işlevsel zorunluluğu olarak görülmektedir (Scherer, 1988: 483, 490). Ouchi (1980), pazar kültüründe bulunan normatif gerekliliklerin karşılıklılık olduğunu; bu gerekliliklerin, etkileşim ağındaki tüm üyelerin (yeterince fonksiyonel bir ağ ise) paylaşmak durumunda olduğu bir takım temel sosyal anlaşmaları esas aldığı söylemiştir (Ouchi, 1980: 137).

Genellikle üretim ve hizmet sektörlerinde aktif olan işletmelerde görülen pazar kültür tipinde, temel değerler etkinlik ve üretkenlik olarak görülmektedir. Lider pozisyonundaki kişilerin çoğunlukla üretken olmaya önem veren, zorlayıcı ve rekabetçi yapıya sahip oldukları pazar kültür tipinde, başarı odaklı merkezi özellik kazanmış kararlar ve biçimsel işbirliği olan kontrol sistemleri bulunmaktadır. Uzun dönemde rekabetçi faaliyetler ile makul amaç ve hedeflere ulaşabilmenin öngörüldüğü bu örgütlerde, firmanın pazardaki payı ve pazara nüfuz etme yoğunluğu, başarı kriterleri olarak görülmektedir. Sıkı rekabetin mevcudiyeti, örgütün varlığı için olmazsa olmaz bir unsur olarak görülmekte; fiyatlandırmada rekabetçi politika izlenerek pazardaki liderliğe oldukça önem verilmektedir (Goodman vd., 2001: 61; Murat ve Açıkgöz, 2007: 7; Hooijberg ve Petrock, 1993: 31). Fiyat sisteminin aracılık ettiği pazar ilişkilerinde tarafsız bir değişim her iki taraf için de güveni sağlamlaştırmaktadır. Bu noktada değişim kaynaklı oluşabilecek herhangi bir sorun, rekabet ortamı içinde fiyat sistemi ile çözüme kavuşturulmaktadır (Fjortoft ve Smart, 1994: 430; Smart ve John, 1996: 220).

### 1.1.3.2.2. Hofstede Modeli

Üzerinde faaliyet gösterdiği coğrafyanın ve içinde yapılanmış olduğu toplumun kültür unsurları, örgüte etki etmektedir. Toplumsal değerlerin dışında kalan değerler ise örgütün kendine özgü alt kültürlerini meydana getirerek örgütün içinde bulunduğu toplumun kültüründen etkilenmesinde rol sahibi olmaktadır. Bununla birlikte, toplumsal kültür unsurları, kültür farklılıklarını da ortaya çıkarmakta ve örgütlerin yapı bakımından farklılık göstermelerine sebep olmaktadır (Nelson, 1994: 85). Farklı toplumların kültür farklılıkları ve sebepleri ile ilgili literatürde birçok araştırma bulunmaktadır ancak Hofstede'in çalışması, bunların içerisinde en kapsamlı olanı olarak kabul edilmektedir (Temel Eğinli ve Yeygel Çakır, 2011: 39).

Bu nedenle farklı toplumlarda faaliyet gösteren örgütlerin de kültür yapıları farklılık göstermektedir. Geert Hofstede milletlerin kültür değerlerini farklı boyutlarda incelemiş ve bu şekilde dört temel boyut elde etmiştir. Bu boyutlar; Güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik ve erillik olarak sıralanabilmektedir. Bu boyutlar değişik kültür unsurlarının bir araya getirilip anlaşılmasına yardımcı olmakla birlikte, kültürel eğilim ve uzlaşmaya da katkı sağlamaktadır (Hellriegel vd., 1995: 469-470; Var, 2016: 63). Hofstede bu boyutları içeren Hermes Anketini 1967-1973 yılları arasında 100.000 kişiye uygulamış ve bu kapsamda 40 farklı ülkeden veri toplamıştır. Bu veriler sayesinde bu 40 ülke, kültür unsurları boyutlarında karşılaştırılabilmiştir. Dört temel boyuta indirgediği bu kavramların hangi milletlerin yönetici ve çalışanlarında belirgin kültür özellikleri olarak gözlemlendiğini araştırmıştır (Sofyaloğlu ve Aktaş, 2001: 90).

Hofstede'e (1993), göre yönetim ile ilgili teoriler disiplinler arası bir yapıdadır ve ancak ulusal sınırlar aşıldığı zaman daha kompleks bir yapıya dönüşmektedir (Şentürk, 2014: 61). Örgüt içinde çalışanların her türlü davranış, beklenti ve performansları milli kültürlerin çeşitliliği aracılığıyla farklılık göstermektedir. Milli kültürün kişisel davranışlardaki yansıması oldukça belirgin olmaktadır. Kültürler arasındaki bu farklılık daha ziyade doğu



ve batı kültürleri arasında gözlemlenmekte ve örgütlere de yapı ve yönetim bakımından farklılıklarla yansımaktadır (Lok ve Crawford, 2004: 322).

Hofstede kültürün meydana gelirken; demografik, coğrafi, tarihi, şehirleşme ve genetik gibi ekolojik etkenler ile toplumun çoğunluğunun taşıdığı değerler sistemlerin büyük rol sahibi olduğunu ifade etmektedir (Hofstede, 1981: 25).

Hofstede'in toplumların kültürlerini sınıflandırdığı dört farklı boyut sırayla şu şekilde açıklanabilmektedir:

**a) Güç Mesafesi:** Bu boyut, aile gibi yerleşik toplum kurumlarında, gücün örgütler ve bireyler arasında adaletsiz bir şekilde dağıtılmış olması durumunu, nispeten daha az güce sahip olanların kabul etme derecesini göstermektedir (Hofstede, 1980a: 45). Düşük güç mesafesi olan toplumlarda insanların güç hususunda eşitlik beklentisinde olduğu, güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda ise güç eşitsizliklerinin kabul edilmiş olduğu anlaşılmaktadır (Çağlar, 2001: 138).

Topumlarda gücün bireyler arasında eşit dağılıp dağılmadığı ile ilgilenen bu boyutta örgütsel özellikler birbirinden büyük farklılıklar göstermektedir. Güç mesafesinin az olduğu toplumlarda demokratik yönetim şekli benimsenmektedir ve çalışanlar diğer toplumlardakine göre daha bağımsızdırlar (Paylı, 2017: 29).

Güç mesafesini bireylerin kabul etmiş olduğu toplumlarda üst makamlardaki bireylerin haklı olmalarının kaynağı doğru olanı bilmeleri değil, gücü ellerinde bulundurmaları olarak görülmektedir (Sargut, 2010: 182).

Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde statüler, unvan ve biçimsel yapı oldukça önemli görülmektedir. Bununla birlikte bu toplumlarda örgütsel hiyerarşi görülmektedir. Bu bağlamda güç mesafesinin, örgütlerin tasarımında etkili olması doğal görülmektedir. Türk kültüründe de güç mesafesinin yüksek oluşu; esnek olmayan hiyerarşik örgütsel yapılarını, otoriter yönetim şekillerini, unvan ve makamların önemli görülmesini doğurmuştur (Sargut, 1994: 147).

Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda ayrıca yeteneğe dayalı uzmanlığın yanı sıra üstler astlarıyla yakın iletişim içinde olmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda merkezi yönetimin benimsendiği görülmektedir (Sarioğlu, 2012: 58-59). Hofstede güç mesafesinin düşük ve yüksek olduğu toplumların bazı belirgin özelliklerini şu şekilde ifade etmektedir (Hofstede, 1980b, 122-135):

Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlar:

- Toplumda bireyler birbirine bağımlı olmakla birlikte, eşitsizlikler düşük bir seviyeye indirilmiştir ve tüm bireyler eşit haklara sahiptirler.
- Hiyerarşi eşit olmayan roller olarak değerlendirildiği için uygun bir şekilde oluşturulmuştur ve gücün kullanımı yasal olarak kötü ve iyinin ayırımına bağlıdır.
- Sosyal sistemin sorgulanabilir özellikte olduğu bu toplumlarda, güçlü insanlar bu gücü baskı vasıtası olarak kullanmamaktadırlar.
- Aralarında gizli bir uyumun bulunduğu güçsüz bireyler, dayanışma esasıyla bir işbirliği oluşturabilmektedirler.

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlar:

- Az sayıda birey özgürdür ve çoğu birey diğerlerine bağlıdır.
- Güçlüler ve güçsüzler eşitsizlik düzeniyle korunmakta; bu düzenin bulunduğu dünyada tüm insanların hak ettiği konumda bulunduğu düşüncesi hakimdir.
- Yasallığı tartışılmayan güç olgusu, iyi ve kötü yargılarından öncelikli tutulmakta; güçsüzlere fazla değer verilmemektedir.
- Sosyal bir sistemi değiştirebilmek için önce güçlülerin değiştirilmesi gerektiği bu toplumlarda, güçsüzler arasında işbirliği kurulması oldukça zordur. Zira insanların birbirlerine olan güvenleri düşük seviyededir.

**b) Belirsizlikten Kaçınma:** Hofstede (1980) bu boyutun, toplumun belirsizlik durumları karşısında kendini ne kadar tehlike altında hissettiğinin ve

yaşanmış tecrübeler ile kesin doğrulara verilen önemin derecesini ifade ettiğini söylemiştir (Hofstede, 1980a: 46).

İnsanlar belirsizliğin bulunduğu ortamlara uyum sağlamak konusunda çeşitli problemler yaşamaktadırlar. Bu tür ortamlarda insanların kendilerini tehlike altında hissetmelerinin sebepleri; ortamın karmaşık olması, bilginin açık olmayıp yetersiz kalması, meydana gelen değişimlerin tahmin edilememesi ve hızlı gelişmesidir. Bu durumlara örnek olarak çevreden gelen uyaranların çok fazla olduğu, bilginin kontrol edilemeyen bir hızla arttığı ortamlar gösterilebilmektedir (Sargut, 1994: 118).

Belirsizliğin aşırı yüksek düzeye geldiği toplumlarda gerilim oluşmakta ve bu toplumlar ortaya çıkan gerilimle mücadele edebilmek için kendilerince bir takım metotlar geliştirmektedirler. Bu metotlar dini, hukuki ve teknolojik olmaktadır. Dini konular bilinmeyenin bilgisini; hukuki konular sosyal davranışlara yol gösteren biçimsel ve biçimsel olmayan kuralları; teknoloji ise insan yapımı maddi unsurları ifade etmektedir. Toplumlar belirsizliklerle başa çıkabilmek için aile, okul gibi temel toplumsal kurumları inşa ederek bu kurumları desteklemektedirler (Hofstede, 1980b: 111).

Belirsizlikten kaçınma boyutu örgütler kapsamında ele alındığı zaman, en temel belirsizlik unsurunun; kontrol edilemeyen bir mecra olduğu için, örgütün içinde bulunduğu dış çevre olduğu görülmektedir (Buyruk, 2007: 70). Hofstede, belirsizlikten kaçınma boyutunun düşük olduğu toplumlarda; değişikliklerin, yeniliklerin ve farklılıkların anlayışla karşılandığını, belirsizliklerin tehdit olarak görülmediğini, aşılacak engeller olarak görülüp mücadele için üzerlerine gidildiğini ifade etmektedir. Bu toplumlarda kişilerin risk alabilme oranları yüksek olmakla birlikte bireysel inisiyatif kullanma da yaygın görülmektedir. Ayrıca günlük hayatta iyi niyet, iş yaşamında düşük stres, değişimlere karşı düşük duygusal tepkiler gözlemlenmektedir. Örgüt ortamında ise işverene gösterilen bağlılığın bir erdem olarak değerlendirilmediği bu tür toplumlarda kuşaklar arasındaki mesafe az olmaktadır. Yaş kriterinden daha farklı kriterlerle de seçilebilen yöneticilerin, yönettikleri alanın uzmanı olmaları beklenmemektedir. Bu

toplumlarda faaliyet göstermekte olan örgütlerde çalışanlar yüksek risk alabilmekte ve ilerleme için oldukça gayret sarf etmektedirler (Bedestenci vd., 2004: 86). Belirsizlikten kaçınmanın düşük seviyede olduğu ve yüksek seviyede olduğu toplumlarda bulunan örgütlerin bazı belirgin özellikleri şu şekilde ifade edilmiştir (Tüz, 2004: 13):

Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlar:

- Esnek faaliyet yapılanmasının görüldüğü bu örgütlerde, yazılı kurallar daha az bulunmakta, uzmanlaşmaya daha az önem verilmektedir.
- Stratejilere yoğunlaşan yöneticiler çalışanlara yönelik olmakta, risk almaya meyilli bir yapı sergilemektedirler.
- Değişimlere direncin az olduğu bu örgütlerde motivasyon kaynağı aidiyet hissi ve başarılı olma isteği olmakta, iş tatmininin yüksek olduğu görülmektedir.
- Bu tip örgütlerde iş gücü değişiminin yüksek olduğu görülmektedir.

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlar:

- Yazılı kuralların daha çok görüldüğü bu örgütlerde faaliyetlerin katı yapılaşması söz konusudur.
- Değişimlere yüksek direnç gösterilmekte ve uzmanlaşmaya oldukça önem verilmektedir.
- Bu örgütlerde yöneticiler göreve yönelik seçilmekte, risk alma eğilimi düşük kişiler olmakta, detaylar üzerine yoğunlaşmakta ve her şeyi bilmektedirler.
- Çalışanlarda iş tatmini düşük olmakta, motivasyon kaynağı olarak fiziksel olanaklar ve güvenlik unsurları görülmektedir.
- Yetki devri gerçekleşse de, astların elindeki kişisel inisiyatif hakkı kontrol altında tutulmaktadır.
- Bu tip örgütlerde iş gücü değişiminin düşük olduğu görülmektedir.

c) **Bireysellik:** Örgüt kültüründe bireysellik boyutu, toplum içinde insanların birlikte veya toplu bir şekilde sergilemekte oldukları davranışlarla ilgilidir. Bireysellik kavramı bir insanın, yalnızca kendi ve ailesinin çıkarlarını gözetmeye; kolektiflik kavramı ise bir gruba aidiyet ve sadakat göstermeye olan yatkınlığıdır. Hofstede'in çalışmalarında; genellikle zengin ülkelerde bireyselliğin yaygın olduğu, fakir ülkelerde kolektifliğin yaygın olduğu gözlemlenmiştir (Hodgetts ve Luthans, 1996: 103). Bireyselliğin yüksek olduğu toplumlarda, insanlar kendilerini diğer bireylerden bağımsız birer ünite olarak tanımlamaktadır. Aynı zamanda kişiler yalnızca kendilerine ve yakın aile bireylerini önemsemektedir. Bu tür toplumlarda birey, kimliğin temeli olarak görülmekte, "ben" unsuru her şeye tercih edilmektedir. Bu bağlamda kişiler bilhassa önemli kararlar alırken kendi isteklerini esas almakta, bireysel başarıyı ön planda tutmaktadırlar (Buyruk, 2007: 72).

Hofstede'e göre bireyselliğin gözlemlendiği insanlar; "ben" duygusunun baskın olduğu, problemlerini kendileri çözmeyi tercih eden kişilerdir. Kolektifliği benimseyen insanlar ise daha çok aile veya benzer gruplar içinde bulunma ihtiyacı hissetmekle, "biz" duygusunu yaşamakta ve karar alırken içinde buldukları grubun fikirlerini önemsemektedirler (Hofstede, 1980b: 230).

Bireysel veya kolektivist davranma ile ilgili yaygın olan bir norm, örgütlerde çalışanlar arasındaki ilişkilerin yapısını büyük oranda etkilemektedir. Daha kolektivist olan toplumdaki örgütlerde çalışanlardan, güçlü duygusal bağlar ve birlikte hareket etme düşüncesine sahip olmaları beklenmektedir. Bu tür örgütlerde çalışanların örgüt kurallarına uyma gerekçelerini etkileyen faktörlerden biri, toplumdaki bireysel ya da kolektivist davranışların derecesi olmaktadır. Kolektivist davranışların yaygın olduğu örgütlerde bağlılıklar morale odaklı; bireyciliğin yaygın olduğu örgütlerde ise kar odaklı olmaktadır (Hofstede, 1980b: 213-218).

d) **Erillik:** Hofstede'e göre (1980) erillik boyutu, erkeklere ait olduğu genel kabul gören değerlerin, dişilik boyutu ise kadınlara ait olduğu genel kabul gören değerlerin olma düzeyini ifade etmektedir (Hofstede, 1980a: 46).

Bu boyut toplumlarda cinsiyetlere verilmiş olan rol ve konumları ifade etmektedir. Cinsiyetlere verilen roller toplum içinde okul, aile, arkadaş grupları gibi birimler içinde sosyalizasyon aracılığı ile aktarılmaktadır. Yetişkinlikten önceki sosyalizasyonun kadınlara daha terbiye eden, erkeklere ise daha iddiacı bir biçimde etki ettiği söylenebilmektedir (Bedestenci vd., 2004: 88).

Erkeklerle ait olduğu genel kabul gören değerler; para kazanma hırısı, yükselme arzusu, başarıma hırısı, öne çıkma isteği, atılgan ve saldırgan olmak, yarışmacı ve atletik olmak, inatçılık, baskıcı ve egemen tavır, bağımsız olma, özgüven, tavır koyucu olma, kahramanlık ve maddi başarı olarak sayılabilmektedir. Dişiliğe ait olduğu kabul edilen değerler ise; insana ve insan ilişkilerine önem verilmesi, zayıflara korumacı yaklaşım, hayat kalitesine önem verme, tevazu, nezaket, şefkat, sadakat, merhamet, çocuk sevgisi olarak sıralanabilmektedir (Ergin, 2002: 188). Erilliğin baskın olduğu kültürlerde parasal konular ve maddi başarılar önem arz etmektedir. Bu toplumlarda çalışmak, yaşama amacı görülerek her zaman en iyi olmak hedeflenmekte; başarı, sermaye ve rekabetçilik oldukça önemsenmektedir. Bu tür toplumlarda kahraman olan, kazanan ve güçlü olan kişi beğeni ve onay toplamaktadır. Dişiliğin baskın olduğu toplumlarda maddi başarılarından ziyade toplumsallık, insan ve ilişki sağlığı, başka insanları düşünme ve koruma önemsenmektedir. Bu tür toplumlarda görüş birliği doğrultusunda karar alan yöneticiler beğenilmekte, çatışma durumunda uzlaşma ve müzakere yolu ile çözüme kavuşturma tercih edilmektedir (Hodgetts ve Luthans, 1996: 103).

Hofstede (1980), örgütlerde örgütsel amaçların algılanması ile yükselme fırsatı arasında ilişki olduğunu söylemiştir. Erillik derecesi yüksek olan toplumlarda iş stresinin yüksek olduğu; dişil özellikteki toplumlarda ise düşük olduğu görülmüştür. İş dünyasında yüksek ücret alan kadın çalışanlar ise; dişil özellikteki toplumlarda daha sık, eril özellikteki toplumlarda daha az görülmektedir. Eril özellikleri baskın olan ülkelere; Meksika, Japonya, Avusturya, İtalya, İsviçre ve Hindistan örnek gösterilebilmektedir. Dişil özelliklerin baskın olduğu ülkelere ise; Norveç, Portekiz, Fransa,

Danimarka, İspanya ve Şili örnek olarak gösterilebilmektedir (Hofstede, 1980b: 261-297).

### 1.1.3.2.3. Harrison ve Handy Modeli

Amerikalı sosyal psikolog Harrison'un çalışmalarını temel alan Handy, örgüt kültürlerini farklılıklarına göre inceleyen ve sınıflandırılmasını yapan ilk çalışmalardan birini yapmıştır. Handy'nin modeline göre örgüt kültürü, çalışanların değerleri, düşünceleri ve davranışlarını biçimlendiren bir normlar sistemi olarak değerlendirilmektedir (Unutkan, 1995: 57-59). Harrison, örgütlerde bazı inançların diğerlerine göre daha güçlü olarak kabul edildiğini, bu inançların bireylerin çalışma şekillerini ve devamında birçok örgütsel faktörü etkilediğini ifade etmiştir. Harrison örgüt kültürleri incelemesini merkezileşme ve formalizasyon düzeylerine göre; sınıflandırmayı ise güç kültürü, görev kültürü, rol kültürü ve birey kültürü şeklinde yapmaktadır (Çavuşoğlu, 2014: 50). Handy örgüt kültürü sınıflarının isimlerini; Güç (Zeus) Kültürü, Görev (Athena) Kültürü, Rol (Apollo) Kültürü, Birey (Dionysus) Kültürü olmak üzere, Yunan mitolojisindeki karakterlerden esinlenerek vermiştir (Nacar, 2012: 18).

**Tablo 1.4: Handy'nin Örgüt Kültürü ve Liderlik Sınıflandırması**

	<b>Klan Kültürü</b>	<b>Rol Kültürü</b>	<b>Görev Kültürü</b>	<b>Varoluşçu Kültür</b>
<b>Metafor</b>	Örümcek ağı	Yunan Tapınağı	Ağ	Yıldız Kümeleri
<b>İlke</b>	İstek	Kurallar	Görevler	Güven
<b>Yapı</b>	Hiyerarşik	Hiyerarşik	Şebeke	Düz
<b>Liderlik</b>	<b>Zeus/Güç</b>	<b>Apollo/Rol</b>	<b>Athena/Görev</b>	<b>Dionysus/Birey</b>
<b>Avantaj</b>	Tepki	İstikrar	Performans	Uzmanlık
<b>Dezavantaj</b>	Otoriter	Katı	Zorlayıcı	Savunmasız

(Kaynak: Bako, 2010: 154).

a) **Güç Kültürü:** Gücün merkezde toplandığı bu tür kültürlerde; bürokrasi az, kural ve prosedürler sayılıdır. Bu sayede herhangi bir tehlike veya tehdit durumunda hızlı tepki verilebilmektedir. Bu bağlamda, hızın önemli olduğu zamanlarda bu tip kültürü benimsemek uygun görülmektedir. Bu kültür tipinin hakim olduğu örgütlerde başarı; kişinin risk alabilme düzeyi, politik davranabilme becerisi ve güç odaklı olmasına bağlı olmaktadır. Etkili olması sebebiyle; bireysel iletişim, empati ve güven esaslarına dayanan bu kültür tipi, genelde küçük çaplı girişimci işletmelerde görülmektedir. Orta kademedeki yöneticiler arasında iş değiştirmenin yüksek olduğu bu tür işletmelerde, kişiler merkez tarafından seçilerek denetim sağlanmaktadır (Mullins, 2002: 802-803; Handy, 1993: 183). Otokratik bir yönetim tarzının benimsendiği bu kültür tipinde başarıyı, merkezin gücü kullanabilme yeteneği belirlemektedir. Çalışanların karar verme sürecinde yetkileri bulunmamakta, merkezi müdahale ve kontrol söz konusu olmaktadır. Bu özellikleri sebebiyle küçük işletmelerin yanı sıra genellikle askeri birliklerde de görülmektedir (Uzun, 2007: 75).

b) **Rol Kültürü:** Bu kültür tipi, genelde bürokrasi kavramı ile aynı anlamda kullanılmakta ve hakim olduğu örgütlerde, birimler örgütün ayakta durmasını sağlayan kolonlar gibi değerlendirilmektedir (Handy, 1993: 185). Bürokrasi ilkeleri ve özelliklerinin ön planda olduğu rol kültüründe hiyerarşi, makamlar, statüler, kurallar, rasyonellik, sorumluluklar, önemli görülen hususlardır. Bu örgütlerde örgütsel fonksiyonlar ve uzmanlık, gücün kaynağı olarak görülmektedir. Bu tür kuruluşlarda işe göre çalışan seçilmektedir (Paylı, 2017: 25-26).

Görevde uyuma ve hiyerarşiye vurgu yapılan bu kültürde, görevler ve roller net bir biçimde belirlenmiş olup üst yönetimin koordinasyonu altında bulunmaktadır. Otorite, çalışanların örgütteki konumuna bağlı olarak kullanılmakta olup, güç kaynağı olarak makamlar görülmektedir (Joiner, 2000: 231). Rol kültürünün temelinde, ekip çalışması ve uzmanlaşma dolayısıyla gerçekleşen iş bölümü bulunmaktadır. Çalışanlar kişisel kararları, önceden belirlenmiş olan, yetki ve görev tanımlarının yazılı formatı doğrultusunda alabilmektedirler. Bu örgütlerde her türlü faaliyet



yönetmelikler aracılığıyla belirlenmiştir ve bu yüzden iş tanımlarına uymak son derece önemli görülmektedir. Bunun yanı sıra, çalışanlardan görev tanımlarının dışına çıkan fazladan bir performans göstermeleri beklenmemektedir (Kavi, 2006: 48-49).

- c) **Görev Kültürü:** Örgütün değişik birimlerinin spesifik bir problem üzerine odaklandığı bu kültür tipinde güç ve etki, yalnızca uzmanlıktan gelmektedir. Bu örgütlerde ekibe uyum sağlayabilmek için yaratıcılık, beceri ve sezgiler gerekli görülmektedir. Bu model, piyasa fiyatının üzerinde ücretlerle çalışan uzmanların oluşturduğu ekiple yürütüldüğü için diğerlerine göre pahalı bir sisteme sahiptir (Terzi, 2000: 78).

Problem çözümüne odaklı, ağ biçiminde tanımlanan bir yaklaşıma sahip olan görev kültüründe; örgüt sisteminin farklı birimlerinden alınan kaynaklar, belirli bir sorunu çözmek üzere birleştirilmektedir. Bireyden ziyade örgüt amaçlarının öncelendiği bu kültür yapısında; bütün yapılar, roller ve örgütsel süreçler, tümüyle örgüt amaçlarına ulaşabilmek için biçimlendirilmektedir (Bako, 2010: 153).

Görev kültürü, iş veya proje merkezli bir kültür tipi olup, gereken kaynakların doğru yerde bulunan doğru kişilere ulaştırılması en önemli konulardan biri olarak görülmektedir. Takım çalışmalarının aktif olarak işlediği bu kültürlerde, belli bir amaç doğrultusunda birleşmiş olan ekipler, amaç gerçekleştirildikten sonra dağıtılması söz konusu olabilmektedir. Çalışanlar kendi alanları üzerine kuvvetli bir şekilde hakim oldukları için, bu tip kültürler pazarın veya çevrenin değişkenlik gösterdiği ortamlarda oldukça uygun görülmektedir. Bu bağlamda görev kültürü daha çok, rekabetin fazla olduğu, ürünlerin dayanma süresinin az olduğu, olaylara hızlı tepki vermek gerektiği yerlerde gözlemlenebilmektedir (Handy, 1993: 188).

- d) **Birey Kültürü:** Örgütlerin bireyler için olduğu anlayışının hakim olduğu kurumlarda benimsenen kültür tipidir. Görev kültürünün aksine bu kültürde kişisel çıkar ve amaçlar öncelenmekte, örgütlerin varlık amacının kişiler ve kişisel amaçların gerçekleştirilmesinde bir araç görevi görmesi olduğu düşünülmektedir (Uzkurt ve Şen, 2012: 29). Bu kültür tipi genelde küçük

çaplı danışmanlık firmaları, mimarlık şirketleri ve sivil toplum kuruluşlarında görülmektedir. Bu kültür zaten az sayıda olan örgüt elemanlarının ihtiyaçlarını gidermeyi esas amaç olarak görmektedir (Uzun, 2007: 75).

Birey kültüründe kişiler örgüte değil, aksine örgütler kişilere hizmet etmektedir. Bu kültür tipinin benimsendiği kurumlarda, özdenetim haricinde bir kontrol sistemi yapılandırmak mümkün değildir. Bu örgütlerde kişiler kendi istekleri doğrultusunda kurumdan ayrılabilirler ancak kurum, kişileri hukuki olarak bile işten çıkarma gücüne çok az sahiptir. Bu sebeplerden dolayı bu kültür tipi örgütlerde oldukça az görülen bir tiptir (Handy, 1993: 190).

#### **1.1.3.2.4. T. E. Deal ve A. A. Kennedy Modeli**

Terrence Deal ve Allan Kennedy; çevre unsurunun hem örgütsel yapıyı hem de örgüt kültürünü etkileyen bir faktör olduğunu, hatta örgütün sahip olacağı kültürün profilini belirleyen en önemli faktörlerden biri olduğunu savunmuşlardır (Sune, 2016: 26; Daft, 1991: 79). Deal ve Kennedy, örgüt kültürü sınıflandırmasını yaparken iki kriteri göz önünde bulundurmuşlardır. Bunlar; örgütün stratejik kararlarıyla ilgili çevresel belirsizliğin düzeyi ve örgütün aldığı kararların başarısı ile ilgili çevreden gelen geri bildirimlerin hızıdır. Bu kriterler doğrultusunda yapılan sınıflandırma şu şekildedir: sert adam/maço kültürü, çok çalış/sert oyna kültürü, süreç kültürü ve şirketin üzerine bahse gir kültürü (Deal ve Kennedy, 1982: 107-123; Daft, 1991: 79; Gülova ve Demirsoy, 2012: 54; Eren, 2001: 153).

Şekil 1.5: Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli



(Kaynak: Sweeney ve McFarlin, 2002: 352).

- a) **Sert Erkek/Maço Kültürü:** Bu kültür tipi, çevreden kaynaklı belirsizliğin ve risk düzeyinin yüksek, geri bildirimlerin hızlı olduğu durumlarda görülmektedir. Bu durumlarda risk oranı yüksek olduğundan dolayı karar mercileri aldıkları bu kararların doğruluk düzeyi ile ilgili çok çabuk bilgi edinebilmektedir. Girişimcilğe, başarımlara ve cesarete önem verilen örgütlerde görülen bu kültür tipi daha çok sinemacılık, reklamcılık, kozmetik sektörü ve büyük yapı projeleri ile ilgilenen işletmelerde benimsenen bir kültür türüdür (Kalkan, 2013: 41-42). Uzun vadeli planlardan ziyade kısa vadeli başarımların daha önemli görüldüğü bu kültür tipinde, örgüt lideri konumundaki kişilere, büyük risk taşıyan kararları bile cesurca alabilmeleri için bir kahraman gibi bakılmaktadır (Dinçer Aydın, 2012: 67). Bu örgütler büyük ölçekli yatırımlar yaptıkları için mali olarak yüksek risk almakta; çalışanların muhtemel başarısızlıkları işten uzaklaştırılmaları veya ayrılmaları ile sonuçlanabilmektedir. Bu yüzden sağlam bir örgütsel kültür yapısı inşa etmek zorlaşabilmektedir (Deal ve Kennedy, 1988: 108-109).
- b) **Çok Çalış/Sert Oyna Kültürü:** Örgütsel çevredeki belirsizliğin ve risk düzeyinin düşük olduğu, geri bildirim sürecinin ise hızlı gerçekleştiği bu kültür tipinde, müşteri ve müşterinin ihtiyaçları esas ilke olarak görülmektedir. Bu yüzden müşteri memnuniyeti ve müşteri hizmetleri kalitesinin oldukça yüksek seviyede olduğu görülmektedir. Grup ve ekip

çalışmasının oldukça ön planda olduğu bu kültür tipi genellikle büyük firmaların satış birimleri ile bilgisayar firmalarında görülmektedir (Kaya, 2007: 41). Eğlence ve hareket faktörlerini esas alan bu kültür tipinde, çalışanlardan hareketliliğe uyum sağlamaları beklenmektedir. Başarılı olan ekibin üyesi olmanın amaç edinildiği bu örgütlerde, “ihtiyaç bul ve doldur” ifadesi slogan olarak görülmektedir (Deal ve Kennedy, 1988: 113-114). Örgütsel kararlarda alınan risklerin oranı düşük olduğu için, ancak çok çalışıp gayret ederek örgütsel anlamda var olabilme ve gelişebilme mümkün olmaktadır. Bu kültür tipi bilgisayar firmalarının yanı sıra, perakende satış yapan marketler, endüstri, moda ve hizmet sektörlerinde görülmektedir (Eren, 2004: 153-154).

c) **Şirketin Üzerine Bahse Gir Kültürü:** Riskin yüksek, geri bildirim sürecinin de yavaş işlediği bu kültür tipi diğer bir adıyla yetki kültürü olarak da anılmaktadır. Bu kültür tipinin benimsendiği örgütlerde yatırımlarla ilgili kararlar üst yönetim tarafından alınmakta, çalışanların bilgi, beceri ve tecrübeleri önemli görülmektedir (Çetin, 2011: 105). Finans şirketleri, ileri teknoloji üreten firmalar, ağır makine sanayi ve kurumların AR-GE birimleri, bu kültür tipinin hakim olduğu örgütlere örnek olarak gösterilebilmektedir (Çavuşoğlu, 2014: 48). Bunların yanı sıra uzay ve havacılık sektörü, büyük petrol firmaları da bu kültür tipinin görüldüğü örgütlerdendir (Korkut, 2010: 42). Daha ziyade gelecek ve yeni buluşlara yönelik çalışmalar yapan örgütlerde görülmekte olup, sonucu kesin ve net olarak bilinmeyen projeler için bile yüksek miktarlarda yatırımlar yapılabilmektedir (Deal ve Kennedy, 1988: 117).

d) **Süreç Kültürü:** Diğer adı kapalı hiyerarşi kültürü olan süreç kültürü, bürokratik anlayışın hakim, risk düzeyinin düşük olduğu, geri bildirim sürecinin de yavaş işlediği bir kültür tipidir. Geri bildirim yavaş işlemesi, yapılan işin ne olduğundan ziyade nasıl yapıldığına odaklanılmasından kaynaklanmaktadır. Çalışanlar yaptıkları işin sonucunu ölçmeye değil, yapılan işi kurumun belirlemiş olduğu kurallar çerçevesinde yapmaya odaklanmaktadırlar. Bankalarda ve kamu kuruluşlarında rastlanan bu kültür

yapısında; hiyerarşi, bürokrasi ve prosedürler oldukça önem arz etmektedir (Uzun, 2007: 78; Gray, 1998: 9).

#### 1.1.3.2.5. M. F. R. Kets De Vries ve D. Miller Modeli

Ketz de Vries ve Miller; aynı anlama geldiğini ifade ettikleri nörotik birey ve nörotik örgüt kavramları üzerine çalışma yapmışlardır. Nörotik bireylerin yüksek düzeyde psikolojik eğilimler gösterdikleri gibi, nörotik örgütlerin de benzer eğilimleri olduğunu söylemişlerdir. Bu açıklama doğrultusunda, Ketz de Vries ve Miller'in örgüt kültürü modeline göre, bütün yöneticilerin nörotik eğilim göstermediği ve bütün örgütlerin de nörotik örgüt olmadığı söylenebilmektedir. Ketz de Vries ve Miller örgüt kültürünü; paranoid kültür, karizmatik kültür, çekingen kültür, bürokratik kültür ve politize olmuş kültür olmak üzere beş sınıfa ayırarak incelemişlerdir. Bu kültür tiplerinden kısaca şu şekilde bahsedilebilir (Ketz de Vries ve Miller, 1986: 269-276; Gülova ve Demirsoy, 2012: 55; Paylı, 2017: 31-32):

- a) **Paranoid Kültür:** Şüpheli karakterdeki nörotik davranışların bir sonucu olan bu kültürde bulunan şüpheli yöneticiler, çalışanlardan kötü muamele göreceklerine inanmakta ve onlara güven duymamaktadırlar. İlişkilerinde sürekli olarak savunma mekanizmalarını aktif eden bu yöneticiler, çalışanları yetersiz ve tembel bireyler olarak görmektedirler. Baskın ve yaygın duyguların şüphe ve korku olduğu bu kültür tipinde, bilgi çok değerli görülmekte, örgüt üyeleri arasında fazla paylaşılmamaktadır.
- b) **Karizmatik Kültür:** Narsizmin yoğun olarak görüldüğü karizmatik kültürde, yönetici konumundaki kişiler tüm dikkatlerin kendi üzerlerinde olmasını istemektedirler. Yöneticilerini ideal bir hale getirmiş olan çalışanlar, onların yanlışlarını dikkate almamaktadırlar. Bireyselci anlayışın hakim olduğu karizmatik kültürün benimsendiği örgütlerin öncelikli hedefi hızlı büyümedir. Gücün üst yönetimde toplandığı bu kültür tipi, kararların örgüt ve çevre yeterliliklerinden ziyade sezgilerle alındığı ortamlardır.
- c) **Çekingen Kültür:** Depresif karakterdeki nörotik davranışların bir sonucu olan çekingen kültürün görüldüğü örgütlerde, yöneticilerin düşüncesine

göre örgüt; belirli periyotlarla hammadde sağlanacak bir makinedir. Bu tür örgütlerde gözlemlenen davranış ve tutumlar; güvensizlik, hareketsizlik, dar görüşlü olma, tutucu olma gibi sıralanabilmektedir. Değişime olumsuz bakan bu örgütlerin önemli ve büyük hedefleri ve amaçları bulunmamakla birlikte, pasif bir yapıya sahip olmaktadır.

- d) Bürokratik Kültür:** Kompulsif (zorlama) yapıdaki nörotik davranışların sonucu olan bu kültürdeki yöneticilerde kontrol isteği oldukça yüksektir. Bununla birlikte organizasyonunun düzgün yapıldığı sistemleri kabul etmektedirler. Kuralların amaçlarından ziyade kendilerine odaklanılmaktadır. Amaçlara ulaşabilmek için, resmi politikalar, önceden belirlenmiş prosedürler ve yönergelerin yol gösterici olduğu bu kültürlerde pozisyonların ve makamların önemi oldukça fazladır.
- e) Politize Olmuş Kültür:** Şizoid karakterdeki nörotik davranışların sonucu olan bu kültürde yönetici konumundaki kişilerin başka bireylerle iletişim kurmaktan kaçındıkları gözlemlenmektedir. Bu yüzden örgüt yönetimi ikincil yöneticilere devredilmektedir. Bu tip kültürün hakim olduğu örgütlerde, yönergeler kesin bir biçimde belli değildir. Yöneticilerin güçlü bir yapıya sahip olmalarının yanı sıra, örgüt ile psikolojik boyutta iletişim kuramadıkları görülmektedir. Yöneticilerin etkin bir liderlik gösterememelerinden dolayı, güce erişmek için sıkı bir rekabet yaşanmaktadır.

#### **1.1.3.2.6. H. Bosetsky ve P. Heinrich Modeli**

Bosetsky ve Heinrich örgütlerde çalışılan ortamların tasarım biçiminin, örgüt kültürünün bir göstergesi olduğunu ifade etmişlerdir. Bu bağlamda örgüt kültürünü; hayat dolu örgüt kültürü, ruhsuz ve cansız örgüt kültürü olmak üzere iki farklı sınıfta incelemişlerdir. Bu kültür tiplerinin özellikleri kısaca şu şekilde ifade edilebilir:

- a) Hayat Dolu Örgüt Kültürü:** Çalışma ortamlarının çalışanların isteklerine göre tasarlandığı bu kültür tipinde, hareketli ve canlı bir atmosfer hakim

olmakla birlikte, kadın çalışanların sayısının fazla olduğu dikkat çekmektedir.

- b) Ruhsuz ve Cansız Örgüt Kültürü:** Bu kültür tipinin benimsendiği örgütlerde bürokratik yapı görülmekte, genellikle kadın çalışan sayısı oldukça az bulunmakta ve örgüt ortamındaki iletişime işle ilgili konuşmalar daha çok hakim olmaktadır.

#### 1.1.3.2.7. Miles ve Snow Modeli

Miles ve Snow (1978), örgütlerin genel olarak, çevresel koşullara, muhtemel müşterilere, analizcilere, reaktörlere uyum sağlayabilmek için nispeten kararlı stratejik davranış kalıplarını benimsediklerini ifade etmişlerdir (Scalera ve Talpova, 2013: 113).

Bu modelde örgütlerin belirsizlik yaşandığı durumlarda kullanabilmeleri amacıyla, arayışçı, analizci, savunmacı ve tepkici olmak üzere dört farklı kültür tipinden bahsetmişlerdir. Bu kültür tipleri kısaca şu şekilde açıklanabilmektedir (Miles vd., 1978: 550-557; Andrews vd., 2008: 6-9; McLaren vd., 2004: 50):

- a) Arayışçı Kültür:** Arayışçı kültür özelliği gösteren örgütler, yeni ürün yelpazesini geliştirme, piyasada görülebilecek yeni fırsat ve imkanları değerlendirme odaklı çalışmaktadırlar. Bu örgütler yaratıcı zekaya ve AR-GE faaliyetlerine daha fazla yatırım yapmaktadırlar. İşlevsel verimliliğin önemsendiği bu örgütlerde denetim az, örgütsel süreçler ise esnek özellik göstermektedir.
- b) Analizci Kültür:** Analizci kültürdeki örgütler genellikle potansiyel pazarda bulunan ürün ve hizmetlerin analizini yaparak benzer ürün ve hizmet üretme çalışması yapmaktadırlar. Geniş matriks örgütsel yapıya sahip olan bu kurumlar, esnek bir yapı için ve verimliliği yüksek tutabilmek amacıyla örgütsel süreçlerde teknolojiyi yüksek oranda kullanmaktadır.
- c) Savunmacı Kültür:** Pazarın küçük bir kısmında ayakta kalmak için gayret eden bu kültüre sahip örgütler, düşük teknoloji ile çalışmalarını

gerçekleştirmektedir. Mekanik bir örgüt yapısına sahip olmakla birlikte, bu örgütlerde yüksek maliyet verimliliği görülmektedir.

- d) Tepkici Kültür:** Tepkici kültürün görüldüğü örgütlerde uygun rekabet araçları ve düzenli stratejik plan bulunmadığı için bir çözümsüzlük ortamı hakimdir. Bu durum beraberinde tepkisel bir süreci getirmektedir. Pazardan yönlendirilmiş olan acil taleplere yerinde ve hızlı dönüşler yapmayı hedefleyen bu kurumlar, örgütsel süreçleri yapılacak projelere uyumlu hale getirmektedirler. Rekabetçi çevre koşulları ile uyum sağlamayan bu örgütlerde uzun vadeli planlamalar önemli görülmemektedir.

#### **1.1.3.2.8. Trompenaar Modeli**

Trompenaar modelinde örgüt kültürü tipleri; aile kültürü, Eiffel Kulesi kültürü, kuluçka makinesi kültürü ve hazır roket kültürü olmak üzere dört sınıfta incelenmiştir. Bu kültür tiplerinin özellikleri kısaca şu şekilde ifade edilebilir (Trompenaar, 1993: 10-34; Deresky, 2000: 118; Eryüksel, 54-68; Goic ve Bilic, 2008: 44):

- a) Aile Kültürü:** Bu kültür tipinin görüldüğü örgütlerin yapısı bir aileyi andırmaktadır. İşletmenin sahibi otoriteyi temsil eden olan baba figürünü ifade etmektedir. Yapılan hataların düzeltilmesine yönelik tutumun sergilendiği bu örgütlerde sezgi temelli öğrenme ve düşünce şekilleri benimsenmekte, işletme sahibi ile çalışanlar arasında samimi ilişkiler kurulmaktadır.
- b) Eiffel Kulesi Kültürü:** Örgütsel basamaklar hiyerarşik bir düzen içerisinde olduğu için bu ismi alan Eiffel Kulesi Kültürü, örgüt yapısı en üst kademedен alt kademeye doğru daralma gösteren bir model sergilemektedir. Bu bağlamda katı bir yapıya sahip olan yönetimin, taban kademeleri ile arasında farklı kademelerin de bulunduğu görülmektedir. Analitik düşünce ve mantığın; düşünme ve öğrenmenin önemli faktörleri olduğu kabul edilmektedir. Örgütsel motivasyonun ödül sistemi ile sağlandığı bu kültürde, kurallar ve pozisyonlar oldukça önemli unsurlardır.



- c) **Kuluçka Makinesi Kültürü:** Yenilikçi bir anlayışın hakim olduğu bu kültür yapısı gelişmeye açık ve sürekliliği temel alan bir yaklaşım içerisindedir. Örgüt bünyesindeki düşünce şekilleri ve eğitimler de bu doğrultuda, yenilikçi ve üretim odaklı olmaktadır. Bireysel yapıya dayalı bu örgüt kültüründe yaratıcı süreçlerin paylaşılmasıyla oluşan ilişkiler oldukça yaygındır. Bu kültürün benimsendiği örgütlerin en belirgin özellikleri; süreç odaklı, üretken, yaratıcı, devamlı gelişim içinde olmaları şeklinde sayılabilmektedir.
- d) **Hazır Roket Kültürü:** İşveren kişinin yetkin bir konumda ve alanının uzmanı olduğu bu kültür tipinde; yaşanması muhtemel problemlerin çözümüne yönelik kurallar belirlenmektedir. Yönetim kademesinin görevleri örgütsel amaçlara göre belirlenmekte; güç ve otorite için uzmanları arasında orantılı bir şekilde dağıtılmaktadır. Öğrenme şekillerini oluşturan en önemli faktörlerin; çözüme yönelik, fonksiyonel ve profesyonel metotlar olduğu düşünülmektedir.

#### 1.1.3.2.9. Ansoff Modeli

Örgüt kültürünü beş temel sınıfta inceleyen Ansoff modeline göre bu sınıflar; durgun kültür, keşfedici kültür, katılımcı kültür, tepkici kültür ve yaratıcı kültür başlıkları altında toplanmıştır. Bu kültür tiplerinin her biri kısaca şu şekilde açıklanabilir (Şahinyan, 2011: 38-39; Paylı, 2017: 37-38):

- a) **Durgun Kültür:** Risk almaktan kaçınan, içe dönük bir yapısı olan, yaşantısına geçmişe yönelerek devam eden ve statüko doğrultusunda hareket etmeyi tercih eden örgütlerde görülmektedir. Örgütlerde daha çok muhasebe ve üretim birimlerinde görülmektedir.
- b) **Keşfedici Kültür:** Risk almaya meyilli örgütlerde görülen bu kültür tipinde dışa dönük bir yapı söz konusudur ve geleceğe yönelik bir anlayış hakimdir.
- c) **Katılımcı Kültür:** Örgütlerin daha çok pazarlama birimlerinde görülen bu kültür tipi, hem dışa hem de içe dönük bir yapı sergilemektedir.

- d) **Tepkici Kültür:** Örgütlerin daha çok finansla ilgili birimlerinde gözlemlenen bu kültür tipi, içinde bulunulan zamanda yaşamayı tercih eden ancak statükodan farklı bir yol izlemeyi de düşünmeyen örgütler için daha elverişli bir kültür tipidir.
- e) **Yaratıcı Kültür:** Risk almaktan kaçınmaktan ziyade, risk seven, geleceğe yönelik bakış açısına sahip örgütlerin benimsediği bu kültür tipi, örgütlerin genellikle AR-GE birimlerinde gözlemlenmektedir.

#### 1.1.3.2.10. Byars Modeli

Byars'ın geliştirmiş olduğu iki boyutlu örgüt kültürü ölçeği, örgüt kültürü sınıflamalarının içinde en ilgi çekici olanlarından biri olarak görülmüştür. Ölçeğin boyutları örgütün çevreye gösterdiği faaliyetlerin özelliklerini ve katılımcılığın niteliklerini belirlemeye yönelik oluşturulmuştur. Tablo 1.5'te bu boyutlar; katılımcılık ve faaliyetler olarak gösterilmektedir. Faaliyetler boyutu kurumun karar verme, planları yürütme, gerekli düzenlemelerin yapılması ve yeni fikirlerin üretiminde kullanılmakta olan süreçleri ifade etmektedir. Faaliyetler boyutunda örgütler etkisel ve tepkisel olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Burada etkisel kavramı örgütün dış çevreyi etki altına alarak yönlendirme yapan; tepkisel kavramı ise dış çevreden gelen uyarılara cevap veren anlamında kullanılmaktadır. Diğer boyutta ise çalışanlar ile müşteriler arasında kurulan ilişki ve iletişimin düzeyi ifade edilmektedir (Eren, 2002: 429-431).

**Tablo 1.5: Byars'ın Organizasyonel Kültür Sınıflaması**

İNSANLAR	FAALİYETLER	
	Tepkisel	Etkisel
Katılımcı Olmayan	Sistemantik	Müteşebbis
Katılımcı	Etkileşim	Bütünleşik

(Kaynak: Eren, 2002: 431).

Tabloda ortaya çıkmış olan kültür tiplerinin özellikleri kısaca şu şekilde açıklanabilmektedir (Eren, 2002: 431):

- a) **Etkileşimci Kültür:** Bu kültür tipi genellikle müşterilerin ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılamayı hedeflemektedir. Bu ihtiyaçların en iyi düzeyde karşılanabilmesi, en önemli hususlardandır. Etkileşimci kültürün amacı içerisinde faaliyet gösterilen çevreyi etkilemekten ziyade, teknolojik gelişmeler ve rekabet dolayısıyla oluşan, çevreden gelen istek ve ihtiyaçlara en iyi şekilde cevap verebilmektir. Faaliyetlerin reaktif olduğu bu kültürde, tepkisellik ve katılımcılığın zaman zaman bireyseliği öne çıkardığı gözlemlenmektedir.
- b) **Bütünleşik Kültür:** Bu kültürün amacı müşteri ve çalışanların ihtiyaçlarını etkileyerek değiştirmektir. Bu amaçlara; yeni ürün ve hizmetler üretip yenilikçi anlayışla hareket edip, çevreyi etkileyerek ulaşmaya çalışmaktadır. Rekabet avantajını ele alabilmek için örgütler insani bütün yaratıcı güçleri devreye sokmaktadır. Bu şekilde rekabet hızlandırılmaktadır.
- c) **Sistemik Kültür:** Sistemik kültüre sahip olan kurumlarda örgütsel politikalar ile prosedürlerin hayata geçirilmesi ve faaliyetlerin yürütülmesi ile ilgili sistemlere odaklanılmaktadır. Karar verme süreçleri dış çevre ile olan etkileşimler doğrultusunda yönlendirilmektedir. Çevreden gelen ihtiyaçlara, rutin faaliyetler ile cevap verilmektedir. Sigortacılık ve bankacılık sektöründeki işletmeler bu kültür tipinin bulunduğu kurumlara örnek olarak gösterilebilmektedir.
- d) **Müteşebbis Kültür:** Yenilikçi düşüncenin hakim olduğu bu kültürde, ürün ve hizmet yelpazesinin genişletilmesinde bireysel boyutta oldukça etkili olunmaktadır. Müteşebbis kültür yapısında katılımcılık ve grup olarak karar verebilme imkanının bulunmaması; çalışanların motivasyonunu düşürmekte, katılımları sayesinde artabilecek yaratıcı fikirleri azaltabilmektedir. Bu kültür tipi, daha çok küçük çaptaki örgütler için elverişli olmaktadır.

## 1.2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

### 1.2.1. İletişim Kavramı

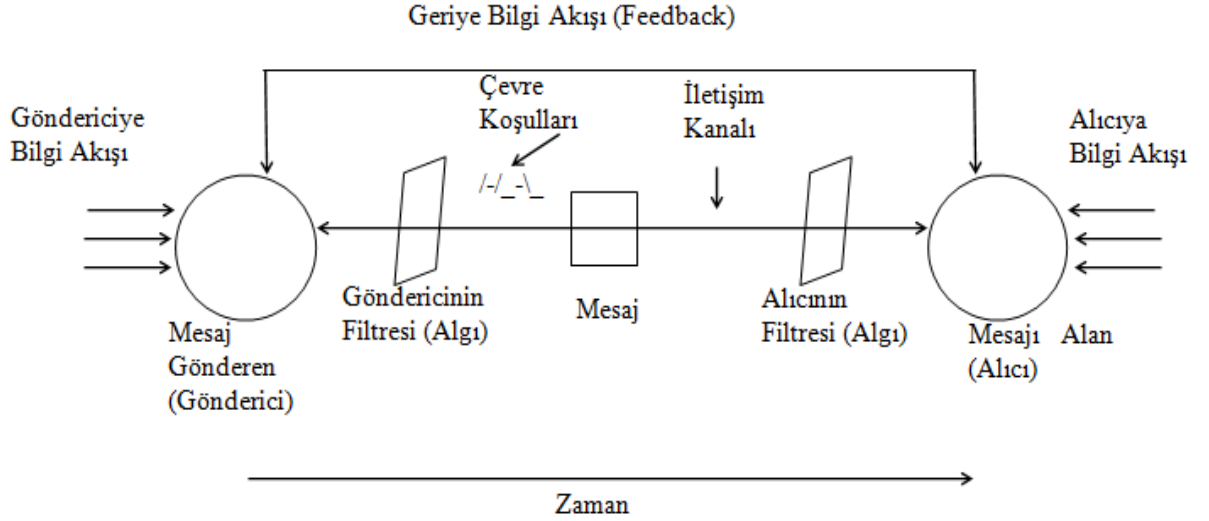
İletişim kelime anlamı olarak, Latince "communis" sözcüğünden türetilen "kommunikation" sözcüğünün karşılığıdır (Usluata, 1994: 9). Kelime anlamı, “ortak kılma”dır. Hedeflere ulaşmak ve davranışları etkilemek amacıyla, bireyler arasında sözlü ya da sözlü olmayan diğer araçlarla karşılıklı anlayış sağlamadır (Can’dan aktaran Ceylan, 2003: 4). İletişimin kavramsal olarak en temel tanımı; “... bir şahıstan diğer bir şahsa olan bilgi, veri ve anlayış aktarımıdır...” şeklinde yapılabilir (Davis, 1981: 399).

Yukarıdaki tanım esas alındığında, bir örgütün farklı bölümleri ve personeli arasındaki bilgi, veri, algı, anlayış, yaklaşım ve sezgi aktarımlarını; bu aktarımda kullanılan her türlü metot, araç gereç ve tekniği; aktarım süreci ile ilgili çeşitli sistemleri (kanalları) ve yazılı, sözlü, sözsüz her türlü mesaj şeklini içermektedir. Dolayısıyla iletişimin, devamlı kullanılmasına ve basit görünmesine rağmen yapısı itibariyle pek çok probleme ev sahipliği yapabilen bir süreç olduğu söylenebilir. Brent Ruben (1978) iletişim konusuna; gönderici, mesaj ve alıcı unsurları doğrultusunda, süreçsel bir bakış açısı ile yaklaşmıştır (Nicotera, 2009: 165).

Kısaca “mesaj alışverişi” olarak ifade edilebilen iletişim süreci olmadan, örgütlerin varlığı da düşünülemez. Örgütlerdeki tüm yönetim işlemleri, iletişim sürecinin etkin işlemesine dayanmaktadır. Yönetim ile ilgili verilen kararların, elde edilen sonuçların, örgüt ile ilgili gelişmelerin, vs. örgütteki ilgili kişi ve ekiplere aktarılmadıkça bir önemi kalmaz. Bir yöneticinin başarısı, astlarının başarısına bağlıdır. Bu durum da yöneticinin astlarıyla iyi bir iletişim içinde olması gerekliliği yadsınamaz. Aynı süreç üstler ve aynı kademedeki meslektaşlar için de işlemektedir. Yönetici örgüt için en iyi planları yapıp bunlar doğrultusunda en iyi kararları verebilir ancak uygulamaya aktarılmadığı sürece anlam ifade etmez. Uygulamaya aktarmak için ilk şart iletişimdir. Kurallarına uyulmadığı takdirde, iletişim işin tıkandığı

nokta olabilir. Bu noktada da mesajın içeriği yanlış veya eksik olarak ulaşır. Bunun sonucu olarak işlerde gecikme, çalışanlarda performans düşüklüğü, kayıp, zarar vs. durumlarla karşılaşılır. Bu kadar önemli olan bu iletişim sürecinin temel unsurları Şekil 1.6’da görülmektedir.

Şekil 1.6: İletişim Süreci



(Kaynak: Koçel, T. İşletme Yöneticiliği, 2005: 531).

Şekil 1.6’da gösterilen iletişim sürecinin temel unsurlarının özellikleri şu şekilde açıklanabilmektedir:

### İletişim Sürecinin Unsurları

İletişim sürecinin en temel unsurları; gönderici, kodlar (mesaj), kanal/metot ve geri bildirim olarak ifade edilebilmektedir. Alıcının, geriye mesaj iletimi yaptığı durumlarda, iki yönlü iletişim süreci yaşanmaktadır. Bu sürecin çok kişiden oluştuğu durumlarda ise çoklu iletişim süreci ortaya çıkmaktadır (Özmutaf, 2019: 239).

İletişimin gerçekleşebilmesi için öncelikle, gönderilebilecek açık bir mesaj halinde bir amacın olması gerekmektedir. Bu, bir kaynak (gönderen) ile alıcı arasında gerçekleşir. Mesaj sembollerden oluşan (kodlama denilen) bir forma dönüştürülür ve bazı araçlarla alıcıya gönderilir. Alıcı, mesajı yeniden

tercüme eder. Elde edilen sonuç, bir kişiden diğerine yapılan anlam iletimidir (iletişim) (Robbins ve Coulter, 2014: 507).

### **i. Gönderici**

İletişim süreci, başlamak için duygu veya düşüncelerini aktarmak isteyen bir kaynak diğer bir ifade ile gönderici ile başlar. Mutlu'nun tanımına göre (1998) kaynak (gönderici); “mesajları oluşturan, küme, örgüt ya da aygıttır.” (Ünsal, 2008: 9).

Gönderici, iletişim süreci için gerekli olan kişilerden biridir. İletişim sürecinin başarıyla sonuçlanması, büyük oranda göndericiye bağlıdır. Gönderici, elde etmiş olduğu bilgi ve verilere göre, mesaj olarak iletilecek bir fikir oluşturur, bu fikri formüle ederek mesajı belirli bir iletişim kanalından alıcıya ulaştırır (Koçel, 2005: 531).

### **ii. Algı**

Literatürde “filtre” olarak da ifade edilebilen algı, hem gönderici, hem de alıcı için söz konusudur. Algı için, bireylerin kendilerine ulaşan mesajları değerlendirme şekli, bireyin kendi beyin süzgeci denebilir.

Algı, bireylerin çevreleriyle ilgili bilgiyi duyma, organize etme, anlama ve değerlendirme süreci olarak tanımlanabilir (Tosi ve Carroll'dan aktaran Koçel, 2005: 532). Algılamada bireyin beyni, kişinin mevcut durumdan beklentilerini, geçmişini ve duyu organları vasıtasıyla edindiği duyuları, içinde bulunduğu toplumun ve kültürün etkileriyle harmanlayarak uyarılara bir anlam verir (Koçel, 2005: 532).

İletişim sürecinin sağlıklı başlayabilmesi için, göndericinin alıcıya karşı herhangi bir önyargı beslememesi gerekmektedir. Göndericinin alıcıya iletileceği mesaj, içerik ile uyum içinde olması ve alıcının bir ihtiyacını karşılayabilecek seviyede olması gerekmektedir. Göndericinin iletişim sürecinde başarılı olabilmesi için; mesaj içeriği ile alıcının ilgi seviyesi

arasında belirli bir denge kurabilmesi başlangıç koşuludur (Özge Sağbaşı, 2013: 15).

Algılamayı etkileyen etkenler, dışsal ve içsel olmak üzere iki sınıfta incelenebilir(Koçel, 2005: 533):

Dışsal etkenler:

- Uyarıcılar arasındaki nispi farklılıklar
- Uyarıcının yoğunluğu
- Uyarıcının hareketliliği
- Tekrarlama
- Uyarıcının, bulunulan ortama göre farklılık göstermesi (kontrast etkisi)
- Yenilik ve benzerlik
- Konum ve genel görünüm

İçsel etkenler ise:

- Algılayanın (gönderici veya alıcı) karakteri
- İhtiyaçlar ve bireysel motivasyon
- Amaçlar

### **iii. Mesaj**

Eren'e göre (2000) mesaj, iletişim sürecinin ana elemanlarından biri olmakla birlikte göndericinin kodladığı fiziksel çıktıdır. Göndericiden alıcıya kodlanarak iletilen mesaj içeriği; konuşulan veya yazılan kelimeler, grafikler, çizimler, hatta jest veya mimiklerden oluşabilmektedir (Eroğlu, 2008: 61).

Göndericinin fikir, düşünce, arzu, istek ve bilgi verilerini temsil eden sembollerdir. Gönderici, alıcıya ulaştırmak istediği düşüncelerini semboller aracılığıyla ulaştırır. Alıcı bu sembellere anlam verir. Eğer alıcının algıladığı anlam ile göndericinin kastettiği anlam aynı ise, yapılan iletişim etkindir denir. Sembollerin kendi başlarına bir anlamı yoktur; gönderici ve alıcı onlara kendi algıları çerçevesinde anlam yüklerler (Koçel, 2005: 535).

İletişimin etkin olabilmesi için mesajın taşınması gereken özellikler şunlardır (Ceylan, 2003: 40):

- Mesaj anlaşılır olmalıdır. Anlaşılabilirlik, gönderici ve alıcının bilgisine, yeteneğine, kültürüne bağlıdır.
- Mesaj açık olmalıdır. Gönderici, mesajda alıcıdan ne beklediğini, neyi haber verdiğini açık ve net bir şekilde ifade etmelidir.
- Mesajı gönderenin iyi bir zamanlama yapması gerekir. İletişimin etkin olması, mesajın içeriğine uygun zamanlamayla gönderilip gönderilmediğine bağlıdır.
- Mesaj, uygun yolu izlemelidir. Mesaj alışılmış yollardan alıcıya iletilmeli, gereksiz yere durdurulmamalıdır.

#### **iv. İletişim Kanalı**

Mesajın göndericiden alıcıya doğru gittiği yoldur. Örneğin sözlü ve yüz yüze görüşmelerde mesajın iletim kanalı havadır. Telefon görüşmelerinde ise iletişim kanalı telefon kanallarıdır. Günümüzde en önemli iletişim kanalı internet olmuştur.

İletişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi, mesajın alıcıya doğru bir şekilde zamanında aktarılabilmesi için kullanılan kanal büyük önem taşımaktadır. Kanal seçiminde göz önünde bulundurulacak temel unsurlar; hedefin özellikleri, ulaşılmak istenen amaç, zaman/meکان sınırları veya imkanları olmaktadır. Özet bir ifadeyle, kullanılan kanal ile neyi, kime, neden iletmek istendiği arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır (Zıllıoğlu'ndan aktaran Eroğluer, 2008: 62).

İşletme kanalları formal veya informal olmak üzere iki alt başlık altında incelenebilir. Formal iletişim kanallarının farkı; şekil, yer, zaman, kapsam ve mekanizma açısından belirli bir tipi olması ve daha önceden tanımlanan bir çerçevede olmasıdır. Formal iletişim kanallarına örnek vermek gerekirse (Koçel, 2005: 537; Özge Sağbaşı, 2013: 19);



- Örgüt içi yazışmalar ve arşiv sistemi
- Prosedürler
- İlan panoları
- Öneri/şikayet kutuları
- Koordinasyon toplantıları
- Rapor sistemi
- Örgüt gazete/dergisi
- Emir-talimat sistemi
- Online iletişim
- Performans değerlendirme toplantıları

İnformal iletişim kanalları ise, belirlenmiş bir çerçevesi olmayan, kendiliğinden oluşmuş iletişim yolları olarak ifade edilebilir. Bu iletişim yollarına örnek vermek gerekirse;

- Örgüt içindeki informal gruplaşmalar
- Örgüt dışında kurulan sosyal birliktelikteler
- İşin gereği üzere farklı departman ve bireylerle kurulan ilişkiler
- İnformal birebir görüşmeler
- Dedikodu ve söylentilerin yayılmasına zemin hazırlayan her türlü bir araya gelmeler
- Liyezyon elemanlar

#### **v. Çevre Koşulları**

Mesajın iletim kanalından akışını etkileyen koşullar çevre koşullarıdır. Örneğin sözlü iletişim için gürültü, bir çevre koşuludur. Aynı şekilde hava şartları da radyo dalgaları için bir çevre koşuludur.

Çevre koşulları mesajları bozma ihtimali olduğundan, iletişim sürecinde önemli bir unsurdur. Çevre koşullarının illa ki fiziksel olması gerekmez, sosyal ortam da çevre koşuludur. İletişimin gerçekleştiği sosyal ortam, bireylerin

algılamasını etkileyerek, iletişimi istenenden çok daha farklı bir yöne saptırabilir, yani bozabilir (Koçel, 2005: 538).

Burton'a göre (1975) modern toplumlar günlük yaşamda sürekli bir enformasyon fazlalığı ile karşı karşıyadırlar. Bu durum, günümüz insanını algıda seçici olmaya zorlamıştır. Algıda seçicilik; olumsuz uyarıları fark ederek geri çeviren, olumlu uyarıları ise süzme işlemi sonrası kabul eden bir çeşit eleme sistemi gibi düşünülebilir (Anıl, 2010: 26).

## **vi. Alıcı**

Göndericinin göndermiş olduğu mesajın muhatabı olan mercedir. İletişim sürecinin etkili ve aktif unsurlarından biridir. Çünkü iletişim sürecinde, gönderici ve alıcı sürekli yer değiştirmekte ve süreç içinde her iki konumda da bulunmaktadır. İletişim sürecinin gerçekleşebilmesi için alıcı unsuru olmazsa olmazlardandır. Kimi zaman tek bir kişi, kimi zaman bir grup, örgüt veya toplum olabilir. Alıcı, göndericinin mesajlarına tepki veren veya herhangi bir tepki vermeden yalnızca mesajı almakla görevli olan biri de olabilmektedir (Eroğluer, 2008: 64).

Etkin bir iletişim için alıcıda olması gereken özellikler şunlardır (Ceylan, 2003: 41):

- Alıcı mesajı algılayabilmeli ve algılamada istekli olmalıdır. İletişimde alıcının görevi, mesajın gönderildiği şekliyle ve gönderiliş amacına uygun olarak alıp değerlendirmektir. Gönderilen mesaja kayıtsız kalmamalıdır.
- Alıcı bilgili olmalı ve gerekli geri besleme sistemine sahip olmalıdır.
- Alıcı seçici olmamalıdır. Yapılan kimi çalışmalar sonucunda görülmüştür ki, her ortamda her bireyin benzer mesaja benzer tepki göstermemektedir. Bireylerin farklı algılama ve değerlendirmelerinden dolayı seçici oldukları gözlenmiştir. Bu yüzden mesajın içeriği, gönderici ve alıcıyla mümkün olduğunca

uyumlu olmalı, alıcı ise mesaja yaklaşımında ve değerlendirmelerinde objektif olmalıdır.

- Gönderici ve alıcı aynı davranış düzleminde bulunmalıdır ve alıcı, bulunduğu düzlemi ayırt edebilmelidir.
- Alıcı, gönderici özelliği de taşınmalıdır. İletişim süreci içerisinde gönderici ve alıcı yer değiştirebilmektedirler. Bu yüzden alıcı da göndericinin özelliklerine sahip olmalıdır.

Mesajın alıcıya ulaşmış olması, iletişimin tam anlamıyla gerçekleştiği anlamına gelmez. İletişim sürecinin sağlıklı bir şekilde tamamlanabilmesi için alıcının mesajı süzerek kendi düşünce ve tecrübeleriyle anlamlandırması, bu yeni anlamı simgeleştirerek mesaj haline getirip göndericiye ulaştırması gerekmektedir (Bolat, 1996: 77).

Alıcının gönderilen mesajın içeriğini, göndericinin gönderme amacına uygun olarak anlaması, iletişim sürecinin sağlıklı bir şekilde tamamlanmasını sağlar. İletişimin tam olarak gerçekleşmesinin esas şartı, göndericinin ve alıcının aynı sembollere aynı anlamlar yüklemesidir denebilir (Eroğluer, 2008: 64).

### **vii. Geri Bildirim (Feed Back)**

Alıcının göndericiye cevabı olarak tanımlanabilir. Bu durumda artık alıcı, gönderici olmuştur. Geri bildirim aşamasında iletişim sürecinin başından itibaren yaşanmış olan tüm aksaklıkların tekrarlama ihtimali vardır.

Alıcının geri bildirim yapmadığı iletişim süreçlerinde, gönderici mesajının alıcı üzerinde nasıl bir etki oluşturduğu ve amacına ulaşp ulaşmadığı konusunda herhangi bir fikir sahibi olamaz. (Bolat, 1996: 77). Bu yüzden geri bildirim, iletişimin tamamlanması açısından büyük önem taşımaktadır.

Geri besleme aşaması, etkin bir iletişim açısından oldukça önem arz etmektedir. Bu bağlamda geri bildirim aşaması, bünyesinde şu özellikleri barındırmaktadır:

- İletişim sürecinin daha etkin olmasını sağlar.

- İletişim süreci üzerinde, kendi kendini kontrol edebilme rolü oynar.
- İletişim sürecinin düzenliliğini ve sürekliliğini sağlar.
- Motivasyon ve ödül aracı olarak da önemi büyüktür.
- Takım çalışması yapabilmenin ilk şartıdır.
- Davranışları pekiştirmeyi sağlar.
- Verimliliği artırmaya yardımcıdır.
- İletişimin hedeflediği sonuçlar ile fiilen elde edilen sonuçların karşılaştırılmasına yarar.

Geri bildirim, örgütte bireyler arasındaki ilişkileri de büyük oranda etkiler. Nitekim yerinde bir geri bildirim alınmadığı zaman göndericinin motivasyonu düşer ve çatışmalar başlayabilir (Esmer, 2009: 12).

### **İletişimi Engelleyen Etkenler**

Temel iletişim süreci, uygulama esnasında çeşitli nedenlerden dolayı çoğu zaman tam olarak işleyememektedir. İletişim engelleri denen bu unsurlar, iletişim sürecindeki herhangi bir noktada aksaklık çıkarmakta ve iletişimde eksiklere sebep olur.

Sabuncuoğlu ve Gümüş'e göre (2008), iletişimin sağlıklı ve etkin bir şekilde gerçekleştirilememesinin farklı sebepleri vardır. Bu sebepler kategorize edildiğinde, fiziksel, teknik, örgütsel, sosyal veya psikolojik olarak incelenebilmektedir (Çedikçi Elgünler ve Çedikçi Fener, 2011: 35). Etkin iletişimi engelleyen en temel etkenler şunlardır:

#### **i. Kişisel Etkenler**

Gönderici ve alıcı, iletişim sürecinin en temel unsurlarından olmalarına rağmen; kimi zaman iletişimi engelleyen unsurlar olmaktadır. Bireysel amaçlar, duygu ve düşünceler, değer yargıları, alışkanlıklar; hem mesajı formüle eden sembolleri etkiler, hem de bireyin belirli kişilerden veya

kurumlardan gelen mesajlara karşı olumsuz veya kayıtsız bir tutum sergilemesine sebep olabilir. Yani alıcının mesaja karşı tutumu, mesajı gönderene tutumuyla aynı doğrultudadır (Gibson'dan aktaran Koçel, 2005: 543-545).

Filtreleme de, iletişimi engelleyen kişisel etkenlerdendir. Filtreleme, bilgiyi alıcı için daha elverişli hale getiren bir çeşit kasıtlı işlemdir. Bir örgütte dikey kademelerin miktarı ne kadarsa, filtreleme için de o kadar fırsat söz konusudur (Robbins ve Coulter, 2012: 409) .

Kişisel etkenlerin en önemlisi kişilerin birbirine duyduğu güvenidir. Örneğin alının göndericiye güvenmediği durumlarda, mesaj alıcı tarafından imha edilebilir veya değiştirebilir. Kişilerin birbirine olan tutumları, önyargıları, kendi inançları, hatta dünya görüşleri bile alınan ve gönderilen mesajların olduğundan farklı yorumlanmasına sebebiyet verebilmektedir (Karaçor ve Şahin, 2004: 105).

Duygular, iletişim sürecindeki gönderici ve alıcının süreci doğru yönetmelerindeki önemli etkenlerden biridir. Bir alıcının, mesajı aldığındaki duygu durumu, mesajı yorumlama şeklini de etkiler ve etkili iletişim gerçekleşmesini engeller (Robbins ve Coulter, 2012: 409).

## **ii. Fiziksel Etkenler**

İletişim sürecini engelleyen fiziksel etkenler çoğunlukla iletişim kanalı ve çevre şartları ile ilgilidir. Örneğin sözlü iletişimi etkileyen önemli bir fiziksel etken gürültüdür. Benzer şekilde, yazılı ve sözlü iletişim araçlarını etkileyen teknik arızalardan da, iletişimi engelleyen fiziksel etkenler başlığı altında bahsedilebilir (Koçel, 2005: 544). Bunun dışında, örgüt büyüklüğü de bir nebze iletişimi fiziksel olarak etkileyen unsurlardandır. Nitekim çok büyük bir örgütte personel arası mesafe artacağı için özellikle yüz yüze yapılması gereken iletişim gecikebilecektir (Bolat, 1996: 78).

### **iii. Teknik Etkenler**

İletişimde en önemli unsurlardan biri kullanılan dildir. Birden fazla anlam içeren sözcükler, noktalama işaretlerinin yanlış yerde kullanılması iletişimi tam tersi yönde etkileyebilir.

Bir örgütte her bireyin farklı bir alt yapısı ve geldiği kültür vardır. Aynı dili konuşsalar bile, yaş, cinsiyet, eğitim, kültür gibi unsurlar, kişilerin iletişimde aldığı veya gönderdiği mesajlara da yüklediği anlamları etkilemektedir. Tıpkı bunun gibi, bir örgütün farklı birimlerinde çalışanların da kendi aralarında kullandıkları jargonu, terimleri, özelleşmiş bölüm terminolojisi, teknik dilli vardır (Robbins ve Coulter, 2012: 410).

Teknik etkenler, mesajı formüle ederken kullanılan sembollerle ilgilidir. Bazı semboller birden fazla anlam taşırken; bazı semboller de farklı bireyler için farklı anlamlar içerebilirler. Bu yüzden göndericiyle alıcının, aynı sembole yükledikleri anlamlar farklı olabileceğinden dolayı, ortaya yanlış anlamalar çıkabilir. Bunun dışında, belli bir alandaki teknik bir yazıyı ancak o işle iştigal eden bir kimse anlayabilir. Fakat Matematikteki notasyonlar; dünyanın her yerinde ve herkes için aynı anlamı ifade etmektedir (Koçel, 2005: 544).

Teknik etkenlerden biri de, aşırı bilgi yüklemesidir denebilir. Bir yöneticinin kendisine gelen fazla sayıdaki e-postaların tamamını okuyup hepsine dönüş yapması mümkün değildir. Günümüzde çalışanların sıklıkla şikayet ettiği durum, bu şekilde yüksek sayıda ileti ile karşı karşıya kalmaktır. E-posta, metin mesajları, telefon aramaları, faksler, toplantılarla baş edebilmek için, deyim yerindeyse büyük bir veri saldırısını profesyonel okumayı başarabilmeyi gerekir (Robbins ve Coulter, 2012: 409).

### **iv. Zaman Baskısı**

Hem günlük hayatta, hem de iş hayatında gerçekleştirilen pek çok faaliyet belirli bir zaman dilimi içinde yapılması gerekliliği; örgütte bireyler üzerinde bir baskı oluşturabilir. Örgütte zaman baskısının sebep olabileceği

sorunlardan bir kısmı şunlardır: mesajların gönderilememesi, geri bildirim yapılamaması, göndericinin ilgili bütün alıcılara mesajı ulaştırılamaması, formal iletişim yollarıyla gönderilmesi gereken mesajların informal yollarla gönderilmesi. Örgütlerde sorumluluklar arttıkça, ast-üst arasındaki iletişim azalmaktadır. Bu durumda, üstteki örgüt üyelerinin zaman baskısı nedeniyle, astlarıyla yeterli sıklıkta iletişimde bulunamamaktadırlar. Aynı şekilde astların da, belirli bir zaman diliminde yerine getirmeleri gereken sorumluluklarından dolayı üstleriyle iletişimleri azalmaktadır (Ceylan, 2003: 116).

#### **v. Algılamada Seçicilik**

Alıcı, iletişim sürecinde gönderilen mesajı kendi tecrübeleri, ihtiyaçları, alt yapısı ve kişilik özellikleri doğrultusunda seçici bir şekilde görecektir veya duyar. Doğal olarak aldığı mesaja anlam yüklerken tüm bu unsurların etkisinde kalacaktır ve kod çözme işlemi esnasında beklentilerini ve ilgisini de iletişime yansıtır (MEB, 2012: 39).

Algılamadaki seçicilik, bazı mesajların veya mesajın bir kısmının bilerek veya bilmeyerek algılanmaması durumudur. Bireyler belli önyargılara sahiplerse, belirli kaynaklardan gelecek olan mesajları algılamayacaklar veya göndericinin kastettiğinden farklı bir anlam çıkaracaktır. Bu durum, bireylerin kendi duymak istediklerini algılayacaklarını da kastetmektedir (Bozbay, 2007: 5).

#### **vi. Geri Bildirim Yetersizliği**

İletişim sürecinin etkin olabilmesi için, bu sürecin tamamlayıcı ögesi olan geri bildirim önem vermek gerekir. Geri bildirim en temel tanımlaması, “göndericinin alıcıya gönderdiği mesaj üzerine alıcının verdiği cevap” şeklinde yapılabilir. Geri bildirim, mesajın alıcıya sağlıklı bir şekilde ulaşmış olduğunu, doğru yorumlanıp yorumlanmadığını gösteren bir gösterge görevi yapar. Geri bildirim, gönderici için büyük önem arz eder. Nitekim gönderici geri bildirim içeriğini analiz edip değerlendirmesini yaparak, mesajın alıcı tarafından doğru algılanıp algılanmadığı veya nasıl algılandığı

hakkında bilgi sahibi olur. Geri bildirim örgütlerde, iletişim sürecinin etkinliğinin artırılmasında büyük rol oynayan, motivasyon ve ödül aracı olarak da kullanılabilen, takım çalışmasına katkıları olan ve verimliliği arttıran önemli bir etkidir (Ceylan, 2003: 117).

### **1.2.2. Örgütsel İletişim Kavramı ve Fonksiyonları**

Örgüt; belirli hedeflere ulaşmak için kurulmuş olan ve hedeflerine ulaşma sürecinde de insan unsurunun aktif olarak rol aldığı yapılardır. Schein (1978) ise örgütü, “iş ve işlev bölümü yaparak, bir otorite hiyerarşisi içinde, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanların faaliyetlerinin koordinasyonu.” olarak tanımlamıştır (Ceylan, 2003: 51). Örgütsel iletişim ise, bireylerin örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere karşılıklı davranışlarını içeren bir süreçtir. Bu süreci örgüt içinde yönetici idare eder ve yönetir (Sağbaş, 2013: 28-29). Ortamda halihazırda bulunan etkileşimler, iletişimin kaynağıdır. Etkileşim yoksa eğer, örgüt diye bir oluşumdan da söz edilemez (Can, vd. 2011: 362).

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde örgütler, insan kaynağının önemini fark etmişlerdir. Bu noktada örgütün etkilediği veya etkilendiği kişi veya örgütlerin (müşteri, çalışan, tedarikçi, aracı gibi) ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir ortam oluşturmak büyük önem taşımaya başlamıştır. Bunun için de yöneticiler, ilk şart olan örgütsel iletişimin göz ardı edilemeyecek kadar önemli oluşunu eskisine göre daha çok kabullenmeye ve önemsemeye başlamışlardır (Kocabaş, 2005: 248).

Smeltzer vd. (1983), örgütsel yönetimde odaklanılması gereken en önemli hususlardan birinin örgütsel iletişim olduğunu savunmuşlardır. Bu kavram ise; örgütsel iletişim, iş iletişimi ve yönetim olmak üzere farklılaşmış üç disiplinin birleşimi olarak görülmüştür. Bu noktada bu üç farklılaşmış disiplinin kısaca tanımı yapılması gerekirse; örgütsel iletişimin örgütsel yapıyı etkilemeyi (değiştirme, güçlendirme) amaçlayan iletişim olduğu söylenebilmektedir. Yönetim iletişiminin, yöneticilerin kararlarını etkilemeyi amaçlayan; iş iletişiminin ise bir örgütün temel hedeflerine yardımcı olan, (kar amacı güden bir örgüt ise) karlılık düzeyini en üst seviyelere çıkarmayı



amaçlayan iletişim türü olduğu ifade edilebilmektedir. Bu bağlamda bu üç farklılaşmış iletişim biraz daha detaylı incelendiğinde görülecek olan farklılıklar şunlardır: iş iletişimi diğerlerine göre daha geleneksel boyutu; yani gramer kullanımı, yazım stili, doğru harf stili ve rapor formatı gibi yapısal bileşenleri içermektedir. Bunun yanında yönetim iletişimi daha fonksiyonel olmakta; iletişimi sonuç için bir araç olarak görmekte, maliyet-fayda değerlendirmelerinden sonra örgüt hedeflerinin hizmetinde kullanılması gereken bir unsur olarak ele almaktadır. Örgütsel iletişim için ise en önemli unsur sistemdir. Özetle; iş iletişimi yeteneklere; örgütsel iletişim bilgiye; yönetsel iletişim ise işlev, yetenek ve bilgi yönelimini bütünleştirmeye odaklanmaktadır (Shelby, 1993: 244-245).

Greenbaum (1974), geliştirdiği örgütsel iletişim tipolojisinde dört farklı iletişim ağından bahsetmektedir. Bunlar; bilgilendirici, düzenleyici, statüko ve bütünleştirici olarak ifade edilmektedir. Bu örgütsel iletişim ağı tiplerinden bütünleştirici iletişim ve bilgilendirici iletişimin, çalışanlar için diğer iletişim ağı tiplerine göre daha tatmin edici ve faydalı olduğu ifade edilebilmektedir. İletişimin etkileri, çalışanların görev talepleri, rol çatışmaları ve belirsizlik nedeniyle değişim göstermekte ve bu durum çalışanlardan örgüt boyutuna yansımaktadır. Bu alandaki çalışmalar, iletişimin örgütsel boyutta olduğunda bireysel formundan daha yumuşak ve ılımlı bir değişken olduğunu göstermektedir (Schuler ve Blank, 1976: 124).

Literatürde örgütsel iletişim sınıflandırmaları yapılırken farklı kriterlere göre değerlendirmeler yapılmıştır. Alanla ilgili çalışmaların dikkate aldıkları bu kriterler şu şekilde ifade edilebilmektedir: düzeyler, resmi veya gayri resmi olma, yön (dikey, yatay, çapraz), iç ve dış odak. Burada ilk üç kriter örgütün içindeki iletişim süreçleri ile ilgilidir. Dış odaklı iletişim ise iletişim biliminin konusudur. Örgüt içindeki iletişim, düzeyler açısından düşünüldüğünde şu ayrımla karşılaşılmaktadır:

- Kişiler arası iletişim
- Grup düzeyinde iletişim
- Örgüt düzeyinde iletişim

- Örgütler arası düzeyde iletişim
- Kitle iletişimi

Bu çalışmaların bazılarında örgütsel iletişim; mikro, mezo ve makro düzey olarak ifade edilmektedir. Bu düzeylerde mikro iletişim kişiler arası, en basit düzeydeki iletişim türünü, mezo iletişim grup içi, örgütsel ve örgütler arası iletişimi, makro ise tüm üst düzey iletişimi ifade etmektedir. Kişiler arası ve grup düzeyindeki iletişim örgütsel iletişimden daha düşük bir düzeyde yer alsa da örgütlerde yine de önemli iletişim şekilleri olarak görülmektedir ve örgütsel iletişim literatüründe belirgin bir şekilde ele alınmaktadır. Aslında örgütsel iletişim literatürünün ilk odak noktası yöneticilerin (özellikle yazma ve konuşma) kişiler arası iletişim yetenekleri olmuştur. Ancak örgütler gittikçe daha fazla iletişim esaslı yapılar haline geldikçe, bütün örgüt üyelerinin kişiler arası iletişim yeteneklerinin geliştirilmesi önem kazanmaya başlamıştır. Kişiler arası iletişimde sınıflandırmak yapmak için değerlendirmeye alınan kriterler şu şekilde sıralanabilmektedir:

- Gönderim/Alım (dinleme)
- Sözlü/Yazılı/Elektronik (elektronik iletişim, bilgisayar aracılı sözlü veya yazılı iletişim olabilmektedir)
- Sözlü/Sözsüz

Örgütsel iletişimde gittikçe artan bir şekilde mezo düzeyine (grup, örgütsel ve örgütler arası) odaklanılmaktadır. Mezo düzeyine geçiş yapmak; iletişimde resmi/gayri resmi, dikey/yatay/çapraz, iç/dış yönelim gibi farklılıklar ve boyutlar getirmektedir (Baker, 2007: 5).

Kreps'e göre (1986) örgütsel iletişimin kültürel açıdan fonksiyonlarından biri, örgütsel kültür ile ilgili çalışan ve yöneticilere bilgi aktarmasıdır. Diğer bir fonksiyonu ise örgüt kültürü aracılığı ile tüm bu personelin kaynaşmasını sağlamaktır. Örgütte bir kimliğin oluşması, örgütsel kültürün örgüt üyeleri tarafından benimsenmesi ve hayata geçirilmesiyle gerçekleşir (Güçlü, 2003: 156).

Örgüt içindeki iletişim genellikle hiyerarşik yapı, görev paylaşımı ve bu görevlerin sonucu olan ast-üst iletişimi olarak görülmektedir (Altıntaş'tan aktaran Sağbaş, 2013: 29).

Örgütlerdeki iletişim ilişkileri incelendiğinde, iletişim sürecinin farklı gruplarda ele alınabileceği görülmektedir. Bunlar; iletişim teknolojisi, kişiler arası iletişim ve sözsüz/yazısız iletişim olmak üzere üç gruptur (Koçel, 2005: 548). Örgütlerde çalışanların iletişim yeterliliğini artırmak için bir takım programların ve aktif iletişimi zenginleştirecek bir sistemin geliştirilmesi oldukça önemli ve gerekli görülmektedir. Bu doğrultuda yapılması elzem olarak görülen uygulamalardan bazıları da bir sistematik oluşturmak ve sürekli bir eğitim içerisinde olmaktır (Sook ve Kyung, 2010: 488).

Sözsüz ve yazısız iletişimden kasıt, kişiler arası iletişimde beden dili kullanımı ve statü farklılıklarını gösteren her türlü sembol ve işaretlerin kullanılmasıdır. Bu tür iletişim, bazen çok önemli sonuçlar doğurabilmektedir.

Kişiler arası iletişim başlığı altında; örgüt içinde görülen iletişim ilişkileri incelenebilir. İletişim ilişkileri, iletişim teknolojileri başlığında incelenirse, şu konularla karşılaşılmaktadır: MIS (Yönetim Bilgi Sistemleri), IS (Bilgi Sistemleri), IT (Bilgi Teknolojisi), bilgi işleme ve bilgisayar uygulamaları alt yapısı, sesli ve görüntülü bilgi aktarımı, elektronik haberleşme. Bilgi ve iletişim teknolojisini üç çevrede incelemek mümkündür. Bunlar; örgüt içi, örgütler arası ve örgüt dışı çevrelerdir. Örgüt içinde iletişim teknolojisi, birimler ve çalışanlar arasında mesaj alışverişini sağlayan, hızlandıran teknolojik uygulamaları, veri tabanı uygulamalarını, e-posta ve diğer bilgisayar tabanlı iletişim kanallarından oluşur. Örgütler arası düşünüldüğünde iletişim teknolojisi, örgütler arasındaki iletişimde kullanılan; telekonferans, ortak veri tabanı, e-posta, sesli-görüntülü iletişim, sistemlerin birbiri ile konuşması gibi teknolojilerden oluşur. Örgüt dışı çevre düşünüldüğü zaman ise, internet, küresel telekomünikasyon şebekeleri, enformasyon teknolojisi alt yapısı gibi konular bu grupta incelenebilir (Koçel, 2005: 548-549).

Pacanowsky ve Trujillo-O'Donell'a göre (1982), örgütsel iletişim çalışmalarında geleneksel yaklaşım, örgütte işlerin daha iyi bir şekilde hangi

yollarla yapılabileceğini amaçlamaktadır. Oysa kültürü bir paradigma veya metafor gibi gören örgütsel iletişim çalışmaları, örgütsel hayatın nasıl anlaşıldığı ile ilgilenir (Durğun, 2006: 122).

Örgütsel iletişim, örgütü hedeflerine ulaştırmayı ve örgütün işleyişini kolaylaştırmayı amaçlamaktadır. İletişim sayesinde örgütlerde bölümler arası ilişkiler kurulur ki bu ilişkiler örgüt için hayati önem taşımaktadır (Binbir, 2012: 10).

Yönetim ve organizasyon alanındaki farklı yaklaşımlar, iletişim konusuna da değişik açılardan bakmayı beraberinde getirmiştir. Klasik yaklaşıma göre iletişim konusu incelendiğinde, doğrusal akışlardan oluşan bir şebeke olarak düşünülmektedir. Bu şebekede mesajlar aşağıdan yukarı veya yukarıdan aşağı doğru akar. Bu yapının gereği üzere emir ve talimatlar yukarıdan aşağı doğru, istek ve bilgi verme mesajları ise aşağıdan yukarı doğru akar. Gruplar arasındaki iletişim ise ortak üst tarafından sağlanmaktadır (Luthans'tan aktaran: Koçel, 2005: 550). Bu şekilde, örgütsel iletişimin ilk formu olan dikey iletişim ortaya çıkmıştır. İletişimin tüm özellikleri, bu iletişim türü için de söz konusudur.

Dikey iletişimde örgütlerde yönetici ve personel arasında yukarıdan aşağı veya aşağıdan yukarı bir iletişim süreci söz konusudur (Kocabaş, 2005: 249).

Neo-klasik ve modern yaklaşımlarla birlikte, yatay ve çapraz iletişim öne çıkmıştır. Yatay iletişimde, aynı mertebedeki örgüt üyeleri, bir üste gitmeden kendi aralarında iletişim kurarlar. Çapraz iletişimde ise, değişik mertebeler ve birimler arasındaki iletişim söz konusudur.

Örgütlerin gün geçtikçe büyümesi, genişlemesi ve daha karmaşık yönetimlere sahip olmaya başlamaları, her alanda daha çok uzmanlaşılması ve teknolojinin ilerlemesi, örgütlerde iletişim kavramının önemini artıran temel etkenlerdir (Arslan ve Arslan'dan aktaran Karaçor ve Şahin).

İçinde bulunduğumuz çağı ele alan Bilgi Çağı yaklaşımında, iletişime bakış diğer dönemlerden çok daha farklı olmuştur. Bu yaklaşımda iletişim, sanallaşma aracı olarak görülmektedir. İletişim bilgi çağı yaklaşımına göre,

zaman ve mekan kavramlarının rolünü azaltan yeni bir boyut kazanmıştır. Bu durum bir sonucu olarak da örgütler, globalizasyon tipi bir yönetime doğru yön değiştirmişlerdir. Globalizasyon kavramı; globalizasyon ile lokalizasyon kavramlarının birleşmesiyle ortaya çıkmakla birlikte, küresel düşünüp yöresel yaşamak olarak tanımlanabilir (Oğuz'dan aktaran Koçel, 2005: 551). Yani bilgi çağı yaklaşımına göre iletişim, mesajın yalnızca kimler arasında ve nasıl iletildiğini değil, aynı zamanda bireylerin karar verme, davranış, düşünüş ve yaşam şekillerini değiştirebilen bir süreç olarak görülmektedir.

### **İletişimin Fonksiyonları**

Örgütlerde iletişim sürecinin dört temel fonksiyonu bulunmaktadır. Bunlar; kontrol, motivasyon, bilgi ve duygusal ifade olmak üzere sınıflandırılmıştır. Kontrol fonksiyonu, çalışanların üstlerine iletecekleri her türlü şikayet, talep veya bilgi aktarımını örgüte ait belirli bir kural ve hiyerarşi çerçevesinde yapmaları gerektiği için devrededir. Motivasyon fonksiyonu ise; çalışanların işlerini daha iyi yapmaları, performanslarını geliştirebilmeleri konularında yol göstererek, açıklık getirmesiyle etkilidir. İletişimin duygusal ifade fonksiyonu ise çalışanların memnuniyet ve memnuniyetsizliklerini iletişim yolu ile ifade edebildikleri için sosyal ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Karar vermede ihtiyaç duyulan bilgiyi, ihtiyaç duyulan verileri aktararak iletişim sağlamaktadır. Bu şekilde bilgi fonksiyonu, karar verme sürecini kolaylaştırmış olmaktadır (Çetin, 2014: 128).

#### **1.2.2.1. Biçimsel İletişim**

Biçimsel iletişim; örgüt çalışanlarının kişilik özellikleri göz önünde bulundurulmadan, örgüt kuralları çerçevesinde ve örgüt düzenine göre şekillendirilen iletişim şeklidir. Örgütün hiyerarşik yapısı ile ilgili olmakla birlikte, dış çevre ile de örgüt arasındaki bilgi akışını sağlayan unsurları da içerir (Can, vd. 2011: 363). Biçimsel iletişimin yönü; yukarıdan aşağı, aşağıdan yukarı, yatay ve çapraz olmak üzere sınıflandırılmıştır (Robbins ve Coulter, 2012: 412; Karcıoğlu, vd. 2009: 66). Burada yukarıdan aşağı ve aşağıdan

yukarı iletişim türü, dikey iletişim olarak tek bir başlık altında da düşünülebilmektedir. Bu iletişim türü daha çok hiyerarşik olarak konumlanmış çalışanlar arasında görülmektedir (Baker, 2007: 7).

### **i. Yukarıdan Aşağı Doğru İletişim**

Örgütün hiyerarşik düzeni çerçevesinde, üst kademelerden alt kademelere emir ve bilgi akışının sağlandığı iletişim şeklidir. İletilen verilerin içinde en önemli olanları, üstlerin astlarına iş yaptırmak için gönderdikleri emir içerikli olan iletilerdir. Örgütlerde yukarıdan aşağı olan ilişkilerin düzenli kurulması, örgütün bütünlüğünün sağlanmasında rol oynamaktadır (Özdemir, 2014: 19). Yönetim kademesinin çalışanlara vereceği bilgi, komut, koordine, değerlendirmeler için kullandığı iletişim şeklidir. Benzer şekilde üstlerin astlara mesleki tanımlamaları yapmak, örgüt kurallarını ve prosedürlerini aktarmak, dikkat gerektiren problemlere işaret etmek veya onların performanslarını değerlendirmek için kullandıkları iletişim yolu yine yukarıdan aşağı doğru iletişimdir (Robbins ve Coulter, 2012: 412). Yukarıdan aşağı doğru olan iletişim türü örgütlerde, aşağıdan yukarı doğru iletişimden daha fazla görülmektedir ve sonuçları bakımından daha etkili olduğu ortaya konmuştur. Örgütlerde yöneticilerin etkililiğini ve etkinliğini, onların liderlik tarzından ziyade gücünün olup olmaması belirlemektedir. Bu bağlamda yöneticilere güç katan bir unsurun da onlarla doğrudan iletişim kurmak ve kararlara katılımlarını sağlamak olduğu belirlenmiştir. Örgütün denetim otoritelerinin örgütsel problemler ve değişiklikler hakkında, çalışanlardan önce bilgilendirilmelerini ve bu bilgileri çalışanlara iletmelerini sağlamak, yöneticilerin buldukları konumu güçlendirmeye yardımcı olmaktadır. Bu sayede çalışanlar, denetim otoritesini güce sahip olan merci olarak algılamakta, denetim otoritesine daha fazla güvenmekte, bu merci ile daha fazla iletişim kurma isteği duymakta ve buradan aldığı bilgilerin doğruluğuna inanma olasılığı da yükselmektedir. Bu etki örgütsel iletişim literatüründe Pelz etkisi olarak geçmektedir (Baker, 2007: 7).

## ii. Aşağıdan Yukarı Doğru İletişim

Örgütlerde astların üstleriyle; çalışanların yöneticileriyle kurdukları iletişim türüdür. Temel amacı çalışmalar ile ilgili bilgileri yönetim kademesine aktarmak olan bu iletişim türü, yöneticilerden gelen iletilere gönderilen geri bildirim olarak da değerlendirilebilmektedir. Günümüz örgütlerinde dilek, şikayet ve öneri kutularının sıkça kullanılmasının amacı, bu iletişim türünü geliştirmektir(Özdemir, 2014: 20).Bu iletişim yolu ile bir yönetici; çalışanın işi, iş arkadaşları ve örgütün geneli hakkında neler düşündüğünü görmekte, fikir sahibi olmaktadır. Nitekim yönetici, yukarıya doğru iletilmiş olan, nasıl gelişileceğine yönelik fikirlere güvenmektedir. Yukarıya doğru iletişimin içeriklerine örnek olarak; çalışanlar tarafından hazırlanan performans raporları, öneri kutuları, çalışan tutum anketleri, şikayet prosedürleri, yönetici-çalışan görüşmeleri ve yöneticileriyle ilgili sorunlarını çözme fırsatı olan çalışanların bir araya geldikleri gayri resmi toplantıları verilebilmektedir. Yukarıya doğru iletişim örgüt kültürüne oldukça bağlıdır. Yönetici güven ortamı oluşturur, yetkilendirme yaparak veya fikirlere saygı duyarak katılımcı karar alma mekanizması kullanırsa, çalışanların kararlara girdi sağladığı, kayda değer bir şekilde yukarıya doğru iletişim gerçekleşir. Daha yüksek yapılandırılmış ve otoriter bir çevrede, yukarı doğru iletişim yine vardır ancak, sınırlı olur (Robbins ve Coulter, 2012: 412).

Çalışanların örgütlerde bu iletişim türünden ziyade, yukarıdan aşağı iletişim türünden daha memnun oldukları söylenebilmektedir. Larkin ve Larkin (1994) konu ile ilgili yaptıkları çalışmada; çalışan anketleri, öneri programları, çalışan şikayet programları, kalite çemberleri ve ekip toplantıları gibi çalışanların katılım programları dahil olmak üzere, yukarı yönlü iletişimi artırmak için yaygın olarak kullanılan tüm stratejilerden; çalışanların memnuniyet düzeyinin oldukça düşük seviyede olduğunu tespit etmişlerdir (Baker, 2007: 9). Bu düşük memnuniyet düzeyinin temel sebepleri; bu stratejilerin çift yönlü iletişim içermemesi, sunumunun iyi yapılmaması, zamanlamasının kötü olması ve yöneticiler tarafından savunmayı tetiklemeye eğilimli olması şeklinde sıralanabilmektedir (Gibson ve Hodgetts, 1991: 268-269).

McClland (1988)'a göre yukarı yönlü iletişimin zayıf olmasının bazı nedenleri de şu şekilde ifade edilebilmektedir (Baker, 2007: 9):

- Misilleme korkusu (insanlar zihinlerindeki ifade etmekten korkmaktadırlar)
- Filtreler (çalışanlar fikirlerinin ve endişelerinin yukarı doğru gittikçe değiştirildiğini düşünmektedirler)
- Zaman (yöneticiler çalışanları dinlemek için zamanları olmadığı izlenimini vermektedirler)

### iii. Yatay İletişim

Örgütte aynı seviyedeki çalışanların, yöneticilerin veya birimlerin arasındaki iletişim türüdür. Yatay iletişimin esas amacı zamandan tasarruf ve çalışanlar arası koordinasyonu kolaylaştırmaktır (Çetin, 2014: 128-129; Robbins ve Coulter, 2012: 413). Yatay iletişim, örgütte eşdeğer görevleri yapmakta olan birimlerin bir araya gelerek eşgüdüm sağlamalarına yardımcı olur. Dikey iletişim yollarına sıkı sıkıya bağlı kalmak örgüt içinde verimsizliğe sebep olabilmektedir. Ancak yatay iletişimde de çalışanlar üstlerini bilgilendirmek durumundadırlar. Çalışanların yatay iletişimi gerçekleştirirken, biçimsel dikey iletişim yollarını göz ardı etmemeleri, olası çatışmaları engelleyecektir (Çetin, 2014: 129; Özdemir, 2014: 20).

Destekleyici örgüt içi iletişim ortamına katkı sağlayan yatay iletişim, çalışanların örgütlerde otoriter liderlik anlayışını da kontrol eden bir mekanizmadır. Birimler arasında ortaya çıkabilecek olası problemlerin de üst kademelere iletilmeden, hızlı bir şekilde çözümü de yatay iletişim ile sağlanabilmektedir. Yatay iletişimin önemi çalışanlara aktarıldığında, örgüt içinde etkinlik de artacaktır (Geçikli, vd., 2011: 169).

Büyük ve modern yapılı örgütlerde iş yükünün fazla olması, beraberinde uzmanlaşma, farklılaşmayı da getirmektedir. Bu noktada birimler arası koordinasyonun önemi söz konusu olmaktadır. Bu koordinasyon ise yatay iletişim ile sağlanabilmektedir. Örgütte otoriter yönetim yapısı hakim olsa bile, özellikle emir ve yönergelerin anlaşılabilmesi için, yatay iletişim kanalları,



dikey iletişimin işini kolaylaştırmaktadır. Yatay iletişim, örgütsel iletişimi bir kısım prosedürlerden uzak, sade ve etkin hale getirerek temel amacını gerçekleştirmektedir (Özdemir, 2014: 21).

#### **iv. Çapraz İletişim**

Örgütlerin farklı birimlerinde faaliyet gösteren üst ve astlar arasında gerçekleşen iletişim şeklidir. Çapraz iletişim sayesinde farklı birimlerin karşılıklı sorumlulukları daha iyi kavranmakta, örgüt içinde yardımlaşma kolaylaşmaktadır. Çapraz iletişimi daha sık kullanan örgütler, çoğunlukla takım çalışması yapan ve katılımın faydalı sonuçlar doğuracağı fikrini benimsemiş örgütlerdir. Çapraz iletişim, olağanüstü durumlarda zaman kazanma açısından da özellikle yöneticilere yardımcı olmaktadır (Geçikli, vd., 2011: 169; Robbins ve Coulter, 2012: 413).

Çapraz iletişimin kullanılması sırasında karışıklıklara yol açmamak için kullanım amacına dikkat etmek gerekir. Nitekim çapraz iletişim yolu, bilgi alışverişinden ziyade, bir departmanın yöneticisinin diğer birimlerdeki çalışanlara emirler vermek için kullandığı bir yol halini alırsa, örgüt içinde karmaşa ortaya çıkar (Özdemir, 2014: 22).

#### **1.2.2.2. Biçimsel Olmayan İletişim**

Formal örgüt yapıları, aynı zamanda formal yani biçimsel iletişim kanallarını da belirlemektedir. Özellikle yukarıdan aşağıya doğru ve aşağıdan yukarıya doğru mesajların nasıl gönderileceği belirlenmiştir. Fakat bir örgütteki gerçek güç kaynaklarının, informal ilişkilere bakarak anlaşılacağı bilinmektedir. Diğer yandan, özellikle günümüzde, problemlerin çözümü, takım çalışması, misyon ve vizyon paylaşımı, basık organizasyonlar, vs. konular, biçimsel iletişim kanalları dışında biçimsel olmayan iletişimi de gerektirmektedir. Biçimsel olmayan iletişim şeklinin önceden belirlenmiş kuralları ve çerçevesi yoktur. Mesaj alışverişi her yönde olabilir, kademe ve unvana bağlı değildir, dinamiktir. Bazı kaynaklarda interaktif iletişim olarak da geçmektedir.

Örgüt üyeleri arasında kendiliğinden oluşan, örgütte daha önce belirlenen iletişim kanallarına dahil olmayan, belirlenmiş bir plan çerçevesinde gerçekleşmeyen iletişim türü, biçimsel olmayan iletişim olarak adlandırılmaktadır (Bolat, vd., 2014: 251).

İletişim, çalışanların davranışlarını birkaç yolla etkilemektedir. Örgütlerin, otorite hiyerarşileri ve çalışanlardan uyulması istenen formal ilkeleri vardır. Örneğin bir çalışanın, işle ilgili bir şikayetini ilk yöneticisine iletmesi, meslek tanımlarını takip etmesi veya iş yeri kurallarına uyması söz konusu olduğunda, tüm bunları iletişim kontrol eder. Biçimsel olmayan iletişim de davranışları etkilemektedir (Robbins ve Coulter, 2012: 405).

Biçimsel olmayan iletişim; belli bir plana bağlı olmadan, kendiliğinden oluşmuş gruplar arasındaki iletişim şeklidir. Yayılma şekli genellikle ağızdan ağıza olmakla birlikte kendine has ödül-ceza sistemi olabilmektedir. Biçimsel yapının eksik kaldığı noktalarda, çalışanların ihtiyaçlarını gidermek üzere doğal yollarla oluşmuş gruplar içerisinde kullanılan bu iletişim şeklinin üç özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilmektedir: çalışanlar tarafından daha güvenilir bulunması, dedikodunun yayılma hızının yöneticinin elinde olmaması, dahil olan kişilerin çıkarı doğrultusunda kullanılması. Örgüt içerisinde belirsizlik durumlarının yaşandığı zamanlarda daha sık görülmekte olan bu iletişim yoluna başvurulmakta, böyle dönemlerde dedikodulara daha çok inanılmaktadır (Can, vd., 2011: 367-368).

Biçimsel olmayan iletişimin problemleri çözme, koordinasyon sağlama, çatışmaları çözümlenme ve bilgi paylaşımı gibi örgütün başarısına katkı sağlayacak yönleri olmakla birlikte; dedikodu, rivayet, yalan, yanıltma, karalama gibi örgütün başarısını sekteye uğratabilecek yönleri de olabilmektedir (Koçel, 2005: 542). Dolayısıyla biçimsel olmayan iletişimle, kimi zaman örgüt üyeleri arasında çeşitli çatışmalar, huzursuzluklar veya ast-üst ilişkilerinde bozulmaların ortaya çıkmasına zemin hazırlanabilmektedir. Bu iletişim şeklinin oluşmasında çalışanların psikolojik durumları veya biçimsel iletişim kanallarının işlerliğinin çok iyi olmaması rol oynayabilmektedir. Biçimsel kanalların çok iyi işlediği yerlerde dahi birden çok insanın bulunmasıyla bağlantılı olarak, biçimsel olmayan ilişkilerin kurulması kaçınılmaz

olmaktadır. Bu yüzden biçimsel iletişimin engellenmesi veya kaldırılması gibi bir durum söz konusu olamamaktadır (Bolat, vd., 2014: 251).

Yöneticiler örgüt içerisinde önüne geçemeyecekleri biçimsel olmayan iletişimle mücadele etmek yerine, kendi çıkarı doğrultusunda kontrol altında tutabildiklerinde örgüt yönetimi için fayda sağlamış olmaktadır. Nitekim bir örgütü yalnızca biçimsel kanallarla yönetmek mümkün değildir. Her tipten çalışanın bulunduğu örgüt gibi karmaşık bir yapıda, doğal grupların kurulması kaçınılmaz olmakta ve başarılı bir yönetici de bu durumu örgütün lehine çevirmek için bu grupların kullandığı biçimsel olmayan iletişim süreçlerini de yönetebilmektedir (Atak, 2005: 64).

#### **1.2.2.2.1. Biçimsel Olmayan İletişim Olarak Sosyal Medya**

Fuchs-Kittowski ve ark. (2009), sosyal medyanın ve Web 2.0 uygulamalarının artan popüleritesinin, bireylerin yanı sıra örgütler üzerinde de dikkat çekmekte olduğunu söylemişlerdir. Örneğin, Facebook'u kullanan 500 milyondan fazla insanın olduğu gerçeği; firmaların müşterilerinin, gelecekteki çalışanlarının ve diğer paydaşlarının bulunduğu yerde olmaları gerektiğini anlamalarını sağlamıştır. Sosyal medyanın örgütler için potansiyel faydalarından birkaçı şu şekildedir: müşteri iletişimde kolaylıklar sağlaması, örgüt içindeki bilgi iletim süreçlerini basitleştirmesi, daha hızlı ve daha kolay bilgi aktarımı sağlaması ve birimler arasındaki işbirliğini arttırması. Sosyal medyanın örgütler için sunduğu imkanlara rağmen, birçok firma, bu yeni iletişim aracını benimseme ve kullanımı ile ilgili hala bir takım zorluklar ve sorunlar yaşamaktadırlar (Kuikka ve Akkinen, 2011: 2).

Örgüt içinde bir sosyal medya teknolojisinin kullanılması, kuruma yeni katılan üyelere; örgüt kültürü ile ilgili bilgi ve sosyal kabul konularında yardımcı olmaktadır. Buna paralel olarak, örgüt içi sosyal medya kullanımının yaygınlığı, yeni üyelerin örgüte olan duygusal bağını da artırabilmektedir (Gonzalez vd., 2013: 14).

İnternetin hızlı gelişimi ve sosyal platformlar, bloglar, çevrimiçi topluluklar gibi yeni iletişim biçimleri, birçok değişimin yanı sıra; viral

yayılma, yeni güç yapılandırma şekilleri ve dikkat çekmek için daha fazla iletişim kanalı planlama gerekliliğini de beraberinde getirmiştir (Herrero ve Smith, 2010: 104). Örgüt yöneticileri kurumsal iletişim süreçlerini yönetirken, bu gelişmeleri ve internetin bu getirilerini göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

Örgüt içinde sosyal medyanın kullanım alanları ve amaçları şu şekilde sıralanabilmektedir: mesleki projelerde güncellemeler yapmak, meslektaşlar ile iş projeleri hakkında toplantılar düzenlemek, örgütün hedefleri ile ilgili meslektaşlar ile bilgi paylaşımında bulunmak, örgüt politikaları ve prosedürler hakkında bilgi paylaşımı yapmak, çalışma dosyalarını düzenlemek, ilerde kullanılmak üzere güvenilir bilgi depolaması yapmak, belirli bir alandaki uzmanlıkları paylaşmak, belirli bir alanda uzmanlığı olan diğer meslektaşlara erişim sağlamak (Gonzalez vd., 2013: 1).

Sosyal medya platformları, örgütlere kamu ile doğrudan etkileşim kurma imkanı sunmaktadır. Konuyla ilgili yapılan araştırmalara göre; web tabanlı ilişki kurmak; web teknolojisi ile örgütsel etkileşim düzeyine veya örgütün teknolojiyi kamuoyu ile etkileşimde nasıl kullandığına bağlı olmaktadır. Yapılan bu araştırmalardan birinde Saffer vd. (2013), bir sosyal medya platformu olan Twitter etkileşim düzeyinin, örgütün kamu ile olan ilişki kalitesini etkilediğini ortaya koymuşlardır. Bu yüzden örgütlerin, sosyal medyayı oldukça sık kullanan tüketicilerle, bu mecralar aracılığıyla iki yönlü iletişimi sürdürebilmek için daha fazla zaman ve kaynak ayırmaları gerekli görülmektedir. Sosyal medyanın en yaygın kullanılan türlerinden biri olan Twitter üzerine yapılan araştırmalar; örgütlerin bu platformları genelde tek yönlü mesajlaşma için kullandığını gösterse de; aynı zamanda bulgulara göre, bu mecraları iki yönlü bir iletişim aracı olarak kullanan örgütlerin, kaliteli örgüt-kamu ilişkileri elde ettiğini göstermektedir. Bu bağlamda mesaj gönderen örgütten gelen etkileşim düzeyi de, algılanan örgüt-kamu ilişkisini de etkilemektedir (Saffer vd., 2013: 213-214).

### 1.2.2.3. Örgütlerde İletişim Ağı Modelleri

Örgütlerde iletişim bir sistem halinde incelendiğinde, yakın bir geçmişe kadar sanal dünya hayatın her alanına henüz nüfuz etmediğinden dolayı, literatürde yalnızca klasik ağ modelleri göz önüne alınmakta idi. Ancak teknolojinin gelişmesine bağlı olarak internetin ilerlemesi ve internet aracılığı ile de sosyal medyanın yaygınlaşması, iletişimin bu sanal boyutunu örgütlere de taşımıştır. Zira örgütler de toplum yaşamından ve teknolojik gelişmelerden bağımsız düşünülmemeyen, hareketli, canlı ve toplumla etkileşim içinde olan yapılardır.

İletişim ağları, örgütteki bireylerin birbirleriyle kurmuş oldukları karşılıklı ilişkilerden ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan, bir örgütteki iletişim ağları, örgütteki mesaj akışını yönlendirmekte ve kişiler arasında anlayış geliştirmektedir. Ayrıca örgütteki iletişim ağlarına bakarak örgüt ve gruplar hakkında bilgi sahibi olunabilir. Örgütlerde iletişim ağları sayesinde örgütlerdeki bireyler arasındaki faaliyetler koordine edilerek bilgi alışverişi kolaylaştırılır (Ceylan, 2003: 58; Ulukuş, 2010: 97).

Günümüzde yöneticiler iletişimi, eskinin aksine sadece emirler doğrultusunda yönlendirmemektedirler. Nitekim iletişimin kapsadığı alan genişlemiş, iletilecek verilerin belirlenmesi zorlaşmıştır. Bu noktada her şey ilgililere iletilmemeli, gizli tutulması gereken hususlar da açığa vurulmamalıdır. Bu tür hatalar iletişim yollarının tıkanmasına veya örgüt faaliyetlerinin verimliliğinin düşmesine sebep olabilmektedir. ABD Ulusal Üreticiler Derneği, bir örgütün;

- Örgütün ürün, faaliyet ve geleceği,
- Örgütün personel işleri ile ilgili uygulamaları,
- İçinde faaliyet yürütülen ekonomik sistem,
- Örgütün yapı ve yönetimindeki değişiklikler

ile ilgili bilgilerin aktarımını yapması gerektiğini belirtmiştir (Can, vd., 2011: 263).

Örgütlerde iletişim ağı modelleri beş farklı tipte incelenebilir (Leavitt'ten aktaran Ceylan, 2003: 58):

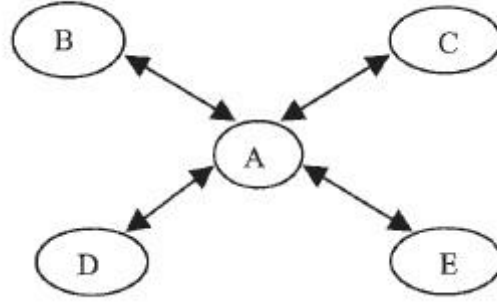
### **i. Merkezi Model**

Literatürde tekerlek model veya salkım model isimleriyle de anılan merkezi iletişim modelinde bireyler, herhangi bir problemin çözümü veya karar vermek için merkezde bulunan bir kişi ile iletişim kurmaktadır. Bu modeli benimsemiş örgütlerde, iletişimin odak noktasındaki bireydedir. Bu birey, diğer üyelere nazaran bilgileri daha kolay elde etmektedir (Ulukuş, 2010: 98; Sanrı, 2014: 114; Robbins ve Coulter, 2012: 413).

Bu modelde gruptaki tüm bireyler merkezdeki A bireyi ile iletişim kurmakta fakat kendi aralarında iletişim kuramamaktadırlar. Bireyler ancak merkezde bulunan A bireyi aracılığı ile iletişim kurmaktadır. Merkezi model daha çok klasik örgütlerin yapısında görülmektedir. Genel olarak otoriter yönetimlerin olduğu örgütlerde kullanılır. Örgütlerde büyük ölçüde merkeziyetçiliğe sebebiyet vermekte ve bireyler arasında eşit olmayan bir ortam oluşabilmektedir (Dicle'den aktaran Ceylan, 2003: 59). Bu modelin kullanıldığı örgütlerde kararlar yalnızca yönetici tarafından alındığından, örgüt üyelerin her iş için yöneticilere başvurma zorunluluğu bulunmaktadır. Basit iş ve görevler için merkezi model ağ yapısı oldukça kullanışlıdır (Mullins'ten aktaran Ulukuş, 2010: 99).

Merkezinde güçlü bir lider bulunan bu model, daha çok örgüt yapıları mekanik olarak görülen ordu, emniyet gibi kuruluşlarda görülmektedir. Değişimi ve gelişimi benimsemiş olan örgütlerde kullanılamamaktadır. Bu modelin grup tatmini düşük, merkezileşme seviyesi yüksek, iletişimin doğruluk seviyesi ve hızı yüksek, bireysel tatmin yüksektir (Sanrı, 2014: 114).

**Şekil 1.7: Merkezi Model**



(Kaynak: Ulukuş, 2010: 99).

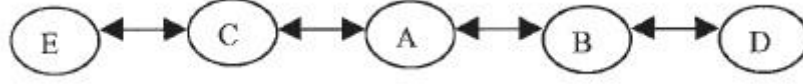
## ii. Zincir Modeli

Zincir modelinde iletişim, emir-komuta zincirinin resmi akış yönünde (hem yukarı, hem de aşağı yönde) ilerler (Robbins ve Coulter, 2012: 414). İletişimdeki yoğunluğu azaltmak amacıyla, dairesel modelin bir formu olarak ortaya çıkmıştır. Ağdaki bazı grup üyeleri, birden fazla kişiyle iletişim kurabilmektedir. Zincirin ortasındaki üye, kontrol elemanı konumundadır. Grup üyelerinin birbirleri arasında etkileşim oldukça düşük seviyededir. Zincirin sonundaki üyeler (E ve D), yalnızca yanındaki üye ile iletişim kurabilirken, diğer üyeler (C, A ve B) her iki tarafındaki üye ile iletişim kurabilmektedir. A elemanı statü olarak E ve D'den daha düşük bir seviyede olmasına rağmen, bu modelde daha merkezi konumda olduğu için, bilgi ve mesaj edinme açısından ast ve üstlerden daha avantajlı durumdadır (Ulukuş, 2010: 102).

Zincir modelinde tüm üyeler birbiri ile belirli sınırlılıklar içerisinde iletişim kurabilmektedir. Burada iletişim süreci, üyelerin birbirine olan yakınlığı seviyesiyle doğru orantılı olarak ilerlediği için, gruptaki bazı üyeler bir miktar soyutlanabilmektedirler. Böylece iletişim fonksiyonelliğini kaybedebilmekte, bireyler arası ilişkilerle birlikte grubun verimliliği de düşüşe geçebilmektedir [\[http://blog.radikal.com.tr/ekonomi-is-dunyasi/gruplarda-iletisim-modelleri-95210](http://blog.radikal.com.tr/ekonomi-is-dunyasi/gruplarda-iletisim-modelleri-95210) Erişim tarihi: 10.01.2017; Sanrı, 2014: 115].

Bu modelde hız, lider oluşumu, hız ve üyelerin kişisel tatmini orta seviyede, doğruluk ise yüksek seviyededir (Robbins ve Coulter, 2012: 413).

Şekil 1.8: Zincir Modeli



(Kaynak: Ceylan, 2003: 59).

### iii. Y Modeli

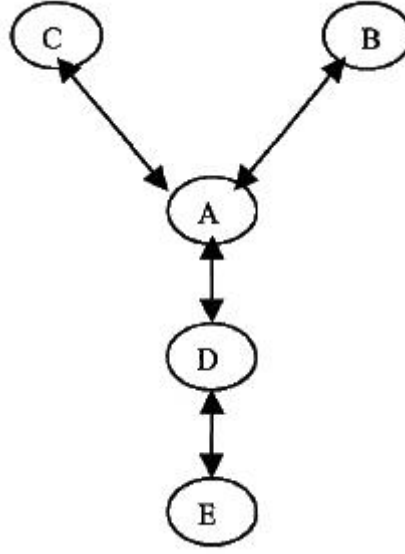
Y modeli, merkezi modelden sonra, merkezileşme seviyesi en fazla olan iletişim ağı modelidir. Bu modelde iletişim kanalı sayısı diğerlerine göre düşüktür (Can, vd., 2011: 368).

Merkezi modelde olduğu gibi A bireyi güçlü konumdadır. Bilgiler A bireyine kademe kademe gelmektedir. Bu modelde iletişim, ilk başta açık ve demokratik bir yapıya sahip olsa da sonradan kapanarak otokratik bir grup yapısına dönüşmektedir. İletişimde mesajın hızı ve doğruluk oranı yüksek olmakla birlikte, lider belirgin bir konumdadır (Bayrak'tan aktaran Ceylan, 2003: 60). Bu modelde karmaşık problemlerle karşılaşıldığında yavaş ve yanlış karar alınması muhtemeldir [<http://blog.radikal.com.tr/ekonomi-is-dunyasi/gruplarda-iletisim-modelleri-95210> Erişim tarihi: 15.01.2017]. Grup üyelerinin bazıları yetkilerin zamanla tek kişide toplanmasından rahatsızlık duyabilmekte ve bu durum bireylerde düşük morale ve tatmin seviyesine sebep olabilmektedir (Ulukuş, 2010: 101).

Y modelinin zincir modeline benzerlikleri ve küçük farklılıkları bulunmaktadır. Zincir modelindeki, iletişim sürecinin içerisinde bulunan üyelerin haricinde, bunlardan sadece biri ile iletişim kuran dış üye; bu iki modelin ayırt edici özelliğidir. Bu üye tipine örnek olarak, emir-komuta zincirinin yöneticisi ile iletişim kuran kurmaylar gösterilebilir. İletişim kanalları oldukça net olduğu için açık sistem şeklinde işleyen Y modeli, küçük gruplar için daha kullanışlıdır. Merkezde bulunan bireyde, her seviyeden bilgi alma ve iletme becerisi aranmaktadır (Sanrı, 2014: 115; Ulukuş, 2010: 101).



Şekil 1.9: Y Modeli



(Kaynak: Can, vd., 2011: 369).

Merkezi iletişim ağı modellerinde, liderin ve diğer üyelerin fonksiyonlarının tanımı açık bir şekilde yapılmıştır. Ancak çevredeki üyelerin iletişim sürecine katılmadığı durumlarda üyelerde görülen tatminsizlik ve merkez üyenin aşırı bilgi yükü nedeniyle fazla sorumluluk altında kalması; iletişim süreçlerinde ciddi problem haline gelebilmektedir. Bu durum, merkezi ağ modellerinin belli bir süre sonra esnekliğini kaybetmesine sebep olabilmektedir. Merkezi olmayan iletişim ağı modellerinde ise, bilgi alışverişlerinde sorumluluk tüm üyelere eşit dağıtılmıştır. İletişim sürecine herkes kendi tecrübe ve yeteneklerini katabilmektedirler. Bu sayede merkezi olmayan iletişim ağı modelleri, merkezi modellere nazaran daha esnek yapıdadır ve üyelerin kişisel tatmini bu modellerde daha yüksektir. Merkezi olmayan iletişim ağı modelleri; daire ve serbest model olmak üzere iki tiptir (Can, vd., 2011: 369).

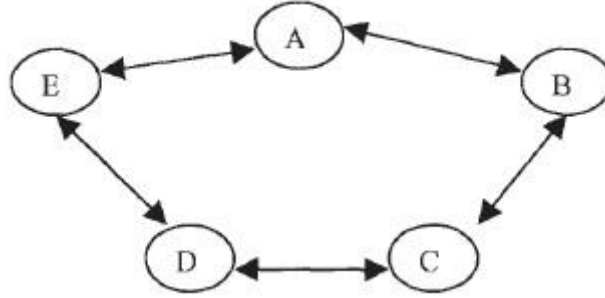
#### iv. Daire Modeli

Çember model olarak da isimlendirilen daire modelinde merkezi iletişim görülmemektedir. Aksine, gruptaki bireyler birbirleriyle iletişim kurmaktadır. Grupta demokratik yapı gözlenmektedir ve belirgin bir öncü

yoktur. Grup üyelerinden herhangi biri iletişim sürecini başlatabilir. Mesajın iletilme hızı düşük olduğu gibi, doğruluk payında da azalma görülebilmektedir (Bayrak'tan aktaran Ceylan, 2003: 61; Can, vd., 2011: 370).

Gruptaki tüm üyelerin eşit olduğu dairesel iletişim ağı modeli, daha çok informal gruplarda kurulan bir modeldir. Modelin merkezi ve hiyerarşik bir yapısı olmadığından, etkin iletişim için oldukça elverişlidir. Merkezileşme seviyesi çok düşük ve destekleyici bir model olan bu modelde, grup üyelerinin birbirleri ile iletişim kurma imkanlarının çok fazla olması, bir kişinin iletişimin merkezinde olmasının önüne geçmektedir. Daha çok komiteler ve görev gruplarında kullanılmaktadır. İş performansı açısından değerlendirildiğinde, yavaş ve düzensiz olduğu görülmektedir. Buna rağmen karmaşık problemleri çözmeye daha hızlı olduğu, yeni görev ve durumlara daha etkin bir şekilde uyum sağladığı söylenebilir (Ulukuş, 2010: 103).

Şekil 1.10: Daire Modeli



(Kaynak: Ulukuş, 2010: 100).

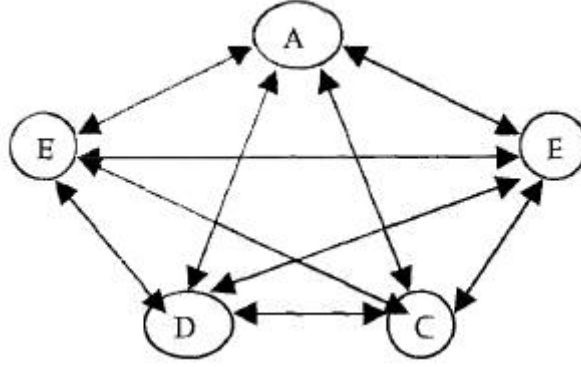
#### v. Çok Yönlü Model

Çok yönlü modelde iletişim, bir çalışma grubunun tüm üyeleri arasında serbest bir şekilde akmaktadır (Robbins ve Coulter, 2012: 414). İletişim kanalının oldukça fazla olduğu bu ağ modeli, karşılıklı görev veya iş bağımlılığı bulunduğu zamanlarda uygulanır. Grup üyelerinin her birinin davranışı, diğer grup üyelerinin davranışı üzerinde etkilidir. Örnek olarak; yüksek teknoloji kullanılan ar-ge grupları, ilk yardım personelinden oluşan gruplar, hastanelerin ameliyathane çalışan grupları ve üst düzey yönetim grupları gösterilebilir. Genellikle biçimsel olmayan gruplarda kullanılan bu

iletişim ağı modelinde liderlik tatmini ve kişisel tatmin oldukça az, grup tatmini yüksek, iletişimin doğruluk seviyesi ve hızı düşüktür (Ulukuş, 2010: 104).

Daire modelindeki gibi bütün bireyler birbirleriyle iletişimde bulunmaktadır. Bu modelde bireylerin iletişim kurmaları ile ilgili hiçbir sınırlama olmadığı için, merkezileşme yok denecek kadar azdır. Bu model, çağdaş örgüt teorilerinin gerçekleştirmeye çalıştığı fakat çok az örgütte görülebilen ideal bir iletişim modelidir. Örgütteki iletişim ağının çeşitliliği ile örgütün etkinliği arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki vardır (Ceylan, 2003: 61).

Şekil 1.11: Çok Yönlü Model



(Kaynak: Robbins ve Coulter, 2012: 413).

Tablo 1.6: İletişim Modelleri Karşılaştırma Tablosu

Karşılaştırma Değerleme Ölçütleri	Merkezi	Y	Zincir	Daire	Çok Yönlü
1. Merkezileşme Derecesi	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
2. İletişim Kanalı Sayısı	Çok Az	Az	Orta	Orta	Çok Yüksek
3. Liderlik Tatmini	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Orta	Çok Yüksek
4. Grup Tatmini	Az	Az	Orta	Orta	Yüksek
5. Bireysel Tatmin	Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
6. Mesajın İletim Hızı	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Az
7. Doğruluk	Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Az

(Kaynak: Ceylan, 2003: 62).

Tablo 1.6’da görüldüğü üzere her bir iletişim ağı modelinin kendine göre olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır. Bu noktada izlenmesi gerek yol, örgütün amaçları, hedefleri ve faaliyetleri doğrultusunda, en uygun olan iletişim ağı modelinin seçilmesi gerektiğidir (Ceylan, 2003: 62).

#### **1.2.2.4. Örgüt İçi ve Örgüt Dışı İletişim Ayrımı**

Örgütler iletişim sürecini, çalışanlara örgüt politikalarını, stratejilerini, emir veya görevleri aktarmak için kullanırlar. İletişim, temel bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen tüm gruplar, topluluklar veya kuruluşlar için oldukça önemli bir süreçtir. Tüm topluluklarda, işletmelerde, örgüt kurulmasında ve uygulanmasında etkin ve yeterli bir iletişim, oldukça hayati ve önceliklidir. Örgütsel iletişim çalışanlar arasında bu etkileşimi sağlamaktadır (Tingoy ve Kurt, 2009: 47).

Örgütler içinde buldukları toplumun bir bölümüdür ve belli bir çevrede varlığını devam ettirmektedirler. Devamlı olarak gelişim ve değişim içinde olan çevrelerde varlığını devam ettiren örgütler hayatta kalabilmek için, yenilenen çevresel şartlara uyum sağlamak ve sosyal ilişkiler kurmak zorundadır. Bu yüzden sadece örgüt içi iletişim yapısına sahip olmak yeterli olmamaktadır ve örgütün dış çevreyle düzenli ve sağlıklı ilişkiler kurarak bu ilişkileri geliştirmesi gerekmektedir. Dışa yönelik iletişim kanalları, toplumun farklı bölümleri ile örgüt arasında bilgi alışverişinde bulunulmasına imkan sağlamaktadır. Bu sayede örgüt ile içinde bulunduğu toplum arasında bir bütünleşme gerçekleştirilebilmektedir. Bu bütünleşme ile, örgüt bünyesindeki ve dışarısındaki bireylere örgütün varlığının; devamlı, doğru kaynaklardan ve geniş çaplı bir şekilde kurulan iletişim kanallarıyla ve müşteri ilişkileri aracılığıyla tanıtımı yapılmış olmaktadır (Bolat, vd., 2014: 251).

Örgütlerde iç ve dış çevre arasında mesaj gönderimi ve alımı, örgütsel iletişim ile gerçekleştirilir. Örgüt üyelerinin dış çevre ile kurmuş oldukları resmi olmayan iletişim, örgütsel iletişim kapsamına girmez, kişiler arası iletişim olarak değerlendirilebilir (Özdemir, 2014: 7).

Önceki bölümlerde açıklanan örgütlerde iletişim ağı modelleri, biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim modelleri, iletişimin yönü gibi konular; örgüt içi iletişimin konularındır. Ancak örgüt dışıyla kurulacak iletişimde, daha çok ilerleyen teknolojinin de etkisiyle; sosyal medya, e-posta, web siteleri, online reklam gibi yeni nesil iletişim araçları kullanılmaktadır.

Örgütler, örgüt dışı iletişimlerinde, paydaşlarına ve hedef kitlelerine duyuru, pazarlama amacıyla e-posta yolunu kullanmaktadır. Örgütlerin dış çevreyle kurdukları iletişimin bir türü olan tanıtım amaçlı iletişim; ürün ve hizmet üretimi yapan örgütlerin halkla ilişkiler ya da nihai hedef “sanal pazarlama”da da oldukça sık olarak kullanılmaktadır. Bu noktada literatürde, e-posta ile pazarlama (EPP) de yer almaktadır (Aziz ve Dicle, 2017: 181).

Örgüt dışı iletişim daha çok biçimsel formatta gerçekleşmektedir. Örgüt dışı iletişimde ilk bahsedilmesi gereken araç olan mektuplar, kurumun kalitesi hakkında mesaj taşıyacağından dolayı resmi ve özenli hazırlanmaktadır. Basın bildirimleri, reklamlar, fiyat artış duyuruları, yatırımcı mektupları, mahkeme dilekçeleri dikkatli bir çalışma gerektirdiğinden, işi yalnızca dış çevreye biçimsel mesaj içeriği hazırlamak ve süreci yönetmek olan çalışanların oluşturduğu takımların istihdamı söz konusudur. Örgütlerde her ne kadar biçimsel iletişim önemli görülse de, örgüt dışı resmi olmayan bilgi alışverişi de üst düzey yöneticiler tarafından dikkate alınmaktadır. Üst düzey yöneticilerin büyük bir kısmı dış dünya ile bağlantıyı oldukça önemli görmektedir. Bilgi alışverişinden hariç, dedikodu olgusu, örgüt içinde olduğu kadar örgüt dışında da ciddi etkiye sahip bir unsur olabilmektedir. İnfomal yoldan kamuoyuna yayılan örgütle ilgili kimi bilgiler, örgüt için birçok zaman ciddi sorunlar doğurabilmektedir (Gülner, 2007: 50, 54). Tam tersi düşünüldüğünde, örgütle ilgili olumlu izlenim ve sözlerin dış çevreye sızıp insanlar tarafından dolaştırılması, örgütün yararına olacak ve doğal reklam niteliği taşıyacaktır.

Örgütlerin dış çevreye mesaj göndermede en etkili metotlarından biri de web siteleridir. Web siteleri daha çok halkla ilişkilerde ve kurumsal iletişimlerde kullanılsa da örgüt üyeleri ve iç paydaşlar arasında da sıklıkla kullanılan bir iletişim yolu olmuştur. Resmi kurumlarda yüz yüze iletişimle ve uzun yazışmalarla yapılan veya vatandaşların devletten talep ettiği ve bazı ön

işlemler gerektiren bir takım hizmetlerin internet yoluyla, web siteleri aracılığıyla (ÖSYM, YÖK gibi kurumların bireysel şifreler aracılığı ile interaktif olarak verdiği sanal hizmetler, üniversitelerin web/mail sayfaları bu konuya örnektir) yapılması örgütlerin dış çevreyle olan iletişimde web sayfalarının rolünün önemini gösteren örneklerdir(Aziz ve Dicle, 2017: 182).

Literatürde örgütsel iletişim ile ilgili yapılan çalışmaların bazıları Tablo 1.7’de verilmiştir. Bu araştırmalar; araştırmacı, tarih, yaklaşım (nicel/nitel), içerdiği temel kavramlar, içerdiği boyutlar, bu boyutların tanımları, uygulanan testler ve çalışmaların sonuçlarına göre gruplandırılarak sıralanmıştır.

**Tablo 1.7: Örgütsel İletişim Literatüründe Yapılmış Bazı Çalışmalar**

Araştırmacı	Yıl	Çalışma	Yaklaşım	Örneklem	Kavram	Boyutları	Boyut Tanımları	Uygulanan Testler	Çalışmanın Sonucu
Süleyman Karaçor, Ali Şahin	2004	Makale	Nicel	Antalya SSK Hastanesi'nden 104, Konya Numune Hastanesi'nden 88 çalışan (yönetici, doktor, hemşire, memur).	İletişim Örgütsel iletişim İletişim sorunları	Boyut belirtilmemiş	Boyut belirtilmemiş	Temel istatistiki ölçümler (aritmetik ortalama, standart sapma, yüzde dağılımı) Bağımsız iki grup t testi ANOVA testi	Kullanılan iletişim araçları; formal raporlar ve bültenler, telefon, e-posta ise, yönetici ile çalışan arasında fark yoktur. Ancak iletişim aracı yüz yüze görüşme ve toplantı yapma seçenekleri olduğunda, yönetici ve çalışan grubu arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Bir örgütte bireyler arası iletişim kuvvetli ise, bu durum bölümler arasında da yansımaktadır. Hastanelerde karşılaşılan iletişim sorunları; uygulama süreçleri, zaman darlığı, yöneten ve yönetilen ilişkisinden kaynaklanmaktadır.
Nancy K. Baym Yan Bing Zhang	2004	Makale	Nicel	2 büyük orta-batı üniversitenin 51 öğrencisi.	Yüz yüze İnternet Kişiler arası iletişim Medya Sosyal etkileşim Telefon	Boyut belirtilmemiş	Boyut belirtilmemiş	Temel istatistiki kavramlar Çalışmaların karşılaştırılması	İki çalışma, üniversite öğrencilerinin internet üzerinden, yüz yüze ve telefon aracılığıyla olan etkileşimlerini karşılaştırmıştır. Üniversite öğrencilerinin internet üzerinden yürüttüğü etkileşimleri ile, yüz yüze olan iletişimleri ve telefon görüşmelerinin günlük ilgili miktarları karşılaştırılmıştır. Sonuçlar göstermiştir ki, internet öğrencilerin sosyal yaşamına entegre olurken, yüz yüze iletişim etkileşimin baskın şekli olarak kalmaktadır. Katılımcılar, internet

									kullanımının telefon kullanımı sıklığı gibi olduğunu belirtmiştir. Bir araştırma da yerel ve uzun mesafeli sosyal çevrelerde internet ve diğer medyanın kullanımını karşılaştırmıştır. Katılımcıların son zamanlardaki etkileşimleri, medya kapsamında amaçlar, içerikler ve kalite kavramları boyutunda incelenmiştir. İnternet etkileşimleri kalite açısından yüksek olarak algılanmaktadır ancak diğer medyadan biraz daha düşüktür. Sonuçlar, bir insanın sosyal yaşamındaki internetin rollerinin eski kavramsallaştırmaları ile karşılaştırmıştır.
Haluk Yüksel	2007	Doktora tezi	Nicel	16 kamu, 13 vakıf üniversitesinde çalışan toplam 1307 araştırma görevlisi.	İş doyumu Örgütsel iletişim İletişim doyumu İletişim etkililiği	İş doyumu  Örgütsel iletişim  İletişim doyumu	İş doyumu, kişisel değerlerin standart olarak kullanıldığı, iş tecrübelerinin birikimli ve kişiye bağlı değerlendirmeleridir. İçerisine insanları, onların duygu, ilişki, tutum ve becerilerini katan; akış yönü ve amacıyla birlikte mesajları içeren, bulunduğu çevreden etkilenen ve onu etkileyen bir sistemdir. Çalışanın, iletişim çevresinin tamamından algıladığı	Çoklu regresyon analizi Korelasyon analizi ANOVA Bağımsız örneklem T testi	Çalışmaya katılan araştırma görevlilerinin verdikleri cevaplara göre öğretim elemanları; anabilim dalı başkanları, bölüm başkanları ve dekanlar tarafından kendilerine sunulan iletişim hizmetlerinden orta seviyede doyum sağlamaktalar. Dedikodu, kamu üniversitelerinde vakıf üniversitelerine göre çok daha fazla görülmektedir. Araştırma görevlilerinin en yüksek iletişim doyumu yaşadıkları faktörler sırasıyla; yatay iletişim, iletişim aracı kalitesi ve üst iletişim faktörleridir. İletişim doyumunun en düşük



							doyum seviyesidir.		seviyede yaşandığı faktörler; örgütsel algı, bireysel geri bildirim ve iletişim iklimidir.
Fatih Karcioğlu, Kürşat Timuroğlu, Orhan Çınar	2009	Makale	Nicel	Erzurum ve Ağrı'da özel ve devlet hastanelerinde çalışan 247 hemşire.	Örgüt Örgütsel iletişim İş tatmini	İş tatmini Genel iletişim Görevsel iletişim Hemşireler arası iletişim Yakın yönetici ve astlar arası iletişim Birim üst yöneticileri ile iletişim Diğer bölümlerle iletişim Hekimlerle iletişim	Boyut belirtilmemiş	Korelasyon analizi	Etkili bir örgütsel iletişimi olan örgütlerde, çalışanların daha fazla iş tatmini yaşadığı sonucu elde edilmiştir.
Fatma Geçikli, Neslihan Serçeoğlu, Çağla Üst	2011	Makale	Nicel	Erzurum'da 10 otelden 242 çalışan.	İletişim Örgütsel iletişim İletişim tatmini	Demografik özellikler İletişim araçları kalitesi Örgüt içi iletişim (ve yönü) Örgütsel memnuniyet	Boyut belirtilmemiş	Regresyon analizi	Yaş ile yatay iletişim arasındaki ilişkiye, 28-32 yaş arası çalışanlar, 38 yaş üzeri çalışanlardan daha olumlu bakmaktadır. Çalışan departmanı ile yatay iletişim arasındaki ilişkiye; mutfak kısmında çalışanlar, güvenlikte çalışanlara göre daha olumlu bakmaktadır. Üst yönetimine erkekler, kadın çalışanlara göre daha olumlu bakmaktadır.
Erhan Eroğlu, Çiğdem Sarıkamış	2012	Makale	Nicel	Başarı Teknik Servi A.Ş'nin Ankara Genel Müdürlüğü, İstanbul, Adana ve İzmir Bölge Müdürlükleri'nin çalışan ve yöneticilerinden 134 kişi.	Örgütsel iletişim Örgüt kültürü Örgütsel bağlılık	Çalışanların örgüt kültürünü benimsemeleri Örgüt kültürü Örgütsel iletişim İş tatmini Örgüte bağlılık	Boyut belirtilmemiş	Tarama modeli	Örgüte ait değerleri çalışanların benimsemesi, çalışanların işlerine ve örgütlerine bağlılığını artırmaktadır ve karşılaştıkları problemlerin üstesinden gelmelerini kolaylaştırmaktadır. Örgütün insan kaynağını, (rekabet avantajı olarak) ayrıcalıklı hale getirmektedir. Kişisel ve örgütsel başarının artması için, temel değerlerin

									çalışanlarca benimsenmesini sağlamak gerekmektedir. Çalışanlar kendilerinden neler beklediğini ve yapmaları gerekenleri bildiğinde motivasyonları ve performansları artmaktadır.
Jyotiranjan Gochhayat, Vijai N. Giri, Damodar Suar	2017	Makale	Nicel	Hindistan’da teknik ve işletme enstitülerinden seçilmiş müdür, yönetici, dekan ve bunların emrindeki 2 çalışanı. Bhubaneswar, Odisha, Kolkata, Batı Bengal, Greater Noida, Uttar Pradesh ve Delhi’de rastgele seçilmiş olan 190 yönetici, ast, profesör ve doçentten 49 üniversite/yüksekoku l ve 130 profesör/doçent.	İletişim Yükseköğretim kurumları Örgütsel etkililik Kültürün gücü	Örgüt kültürü  Örgütsel etkililik  Örgütsel iletişim	Örgüt üyelerinin; örgütsel uygulamaları, süreçleri, içerikleri, davranışlardaki uyum ve değerlerin netliği ile ilgili ilişkilerinin ölçüldüğü terimdir Ulaşılabilen kaynaklardan maksimum çıktıyı alabilmek (bu çalışma eğitim sektöründe yapıldığı için, kaynak olarak para, insan ve ekipman gibi unsurlar alınmıştır). Kendi içinde 8 boyutu vardır (Downs ve Hazen,1977); örgütsel bütünleşme, örgütsel bakış, kişisel geri bildirim, medya kalitesi, yatay ve informal iletişim, iletişim iklimi, ast ve üstlerle ilişki.	Korelasyon analizi Regresyon analizi	Örgüt kültürü ile örgütsel etkililik arasında; örgüt kültürü ile örgütsel iletişim arasında; örgütsel iletişim ile örgütsel etkililik arasında pozitif bir ilişki gözlenmiştir.

### **1.3. SOSYAL MEDYA**

Sosyal medya olgusu; kavramsal çerçevesi, ortaya çıkışı, tarihi süreci, çeşitleri, avantaj ve dezavantajları gibi boyutlarıyla incelenmeden önce, içerisine doğmuş olduğu internet ve web kavramlarının açıklanması gerekmektedir.

#### **1.3.1. Web**

Her zaman sosyal bir ortam olan internet, eşsiz bir platformdur çünkü ilk çoktan çoğa olan iletişim kanalıdır denebilir. Bu açıdan bakıldığında telefon tekten teke, yayın ise tekten çoğa olan iletişim kanallarıdır. İnternet ise eşsizdir çünkü tam anlamıyla bir kişinin dünyanın geri kalanıyla iletişime geçebilmesi demektir (Sterne, 2010: XVI).

İnternet teknolojisinde kaydedilen ilerlemeler sayesinde internet, yalnızca bilgiye ulaştıran bir platform olmaktan ziyade, herhangi bir kullanıcının da istediği bilgiyi diğer kullanıcılarla paylaşabileceği bir meca haline gelmiştir. İnternet önceleri sadece web sitelerinin yöneticilerinin bilgi paylaşabildiği bir alan iken, zamanla bu durum değişmiş; 2004 yılında O'Reilly ve Media Live International arasında gerçekleşen bir diyalog esnasında Web 2.0 olarak tanımlanan yapı sayesinde, herhangi bir kullanıcının da dilediği paylaşımı yapabileceği bir yer haline dönüşmüştür. Web 2.0 terimi tanım olarak; “bilginin dinamik bir şekilde yaratımı, paylaşılması ve şekillendirilmesiyle her bir katılımcı için ortak akli ve katma değeri maksimize etme felsefesi” şeklinde ifade edilebilir (Dikerler, 2013: 4). Sosyal medyanın tam tanımından önce konunun teknik bir tarafı olan Web 1.0 ve Web 2.0 terimlerinden bahsetmek doğru olacaktır.

##### **1.3.1.1. Web 1.0**

İnternetin ilk zamanları için kullanılan Web 1.0 terimi kısaca, elektronik ticaret olarak isimlendirilebilir. İnternetin bu ilk dönemlerinde kullanıcıların web sitelerini ziyaret etme amacı daha çok bilgi alma üzerineydi.

Kullanıcının site içeriğine yorum yapması, herhangi bir katkı sağlaması mümkün olmuyordu. Bu yüzden Web 1.0'ın kullanıcılarının büyük bir kısmı sadece tüketicilerden oluşmaktaydı. İçerik oluşturanlar az sayıda olmaktadır (Özdemir, 2014: 36).

### **1.3.1.2. Web 2.0**

Web 2.0, Web 1.0 ağına yeni kullanım şekilleri eklenerek devasa bir boyuta gelmesiyle oluşmuştur. Web 2.0'ın Web 1.0'dan en büyük ayırt edici özelliği, internet ortamında pasif kullanıcı devrini bitirerek kullanıcıların içerik oluşturup paylaşabilmesine imkan tanımasıdır. Bu sayede internet, çok daha geniş çaplı bir platform olma yolunda ilk adımı atmıştır (Öksüz, 2015: 37). Web 2.0, sıradan kullanıcılara hızlı ve özgürce paylaşım imkanı vererek, internet ortamındaki interaktifliği maksimuma çıkarmıştır. İlk defa 2004 yılında O'Reilly Media'nın kurucusu Tim O'Reilly'nin kullandığı Web 2.0 terimi; webin gelişimindeki yeni teknoloji, metodoloji ve platformların bir araya gelişini ifade etmektedir. Zamanla bu platform üzerindeki çalışma formları ve yaklaşımları, platformu kullanım amaçları çeşitli değişikliklere uğratarak kullanıcıların ihtiyaçları çerçevesinde şekillenmiştir. Bu değişimin en önemli ayaklarından biri, sosyal medyanın mevcut durumuna işaret eden Web 2.0 teknolojileri olmuştur (Özdemir, 2014: 36).

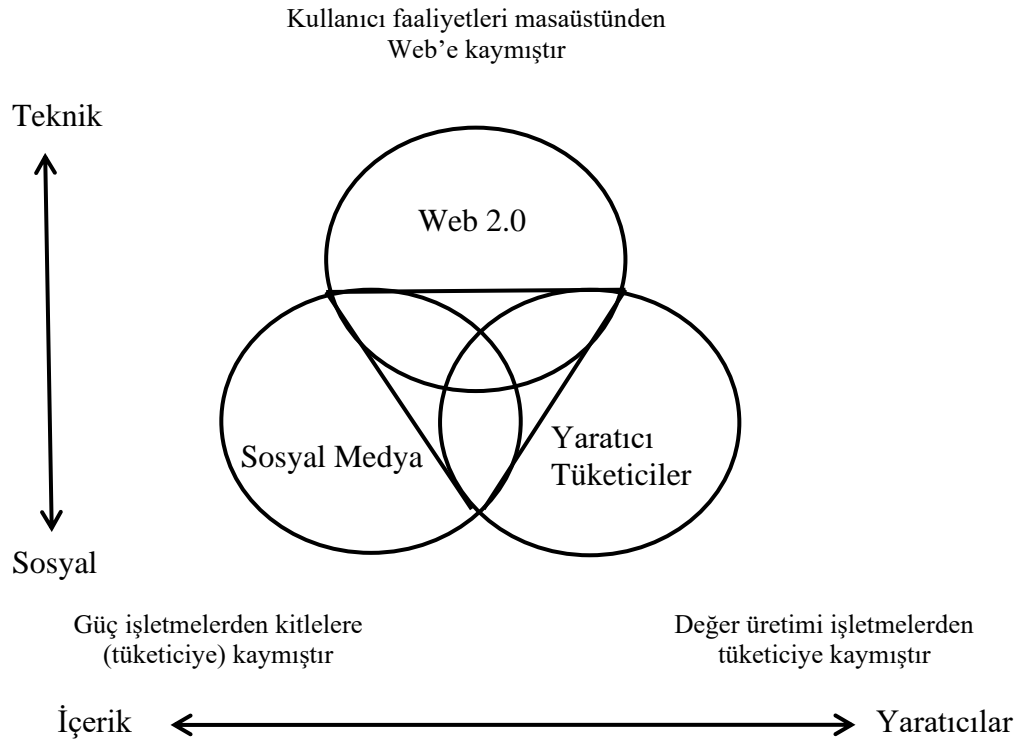
Bazı tanımlarda Web 2.0 yeni bir teknoloji, bazılarında ise yeni bir çağ olarak görülmektedir. Web 2.0'ın, içerikleri mikro boyutlarda sunması, en önemli özelliğidir denebilir. Bu sınıfa dahil edilen sitelerin en belirgin özellikleri, birçok kullanılabilir bilgiyi farklı kaynaklardan derleyerek tek bir sitede toplamalarıdır (Alikılıç ve Onat, 2007: 902; <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html?page=4>).

Web 2.0, bir başka ifadeyle yeni nesil internet akımı olarak tanımlanabilir. Bu teknoloji, birden fazla noktadan, yine birden fazla noktaya iletişim kurulabilmesi üzerine bir model oluşturmuştur. Web 1.0'da kullanıcılar içerik tüketmekte iken, burada üreten konuma da geçebilmişlerdir (Aytekin, 2011: 9).

Web 2.0 bireysel kullanılan bilgisayarlardaki uygulamaları internet ortamına aktararak halihazırdaki internet akışını farklı bir yöne taşımıştır. Geniş kitlelerin interneti kullanması, web 2.0'in temel amaçlarından olmuştur. Bu amacı gerçekleştirebilmek için eski web formları yetersiz olmuştur. Bu yüzden daha yenilikçi ve özgür katılıma imkan veren bu web sistemi gündeme gelmiştir (Aslan, 2007: 356).

Literatüre “yaratıcı tüketiciler” olarak giren kullanıcıların, Web 2.0 içerisindeki değerini yeni üreticileri olduğu söylenebilir ve yeni nesil medyanın dinamosu olarak görülmektedir. Sosyal medyanın “sosyal” boyutunu oluşturan ise, bu yaratıcı tüketicilerin çevresi ve arkadaşlarıdır (Tuncer, 2015: 11; Berthon, 2012: 262).

Şekil 1.12: Web 2.0, Sosyal Medya ve Yaratıcı Tüketiciler



(Kaynak: Berthon, Pierre R., Pitt, Leyland F., Plangger, Kirk., Shapiro, Daniel, 2012: 262).

### 1.3.1.3. Web 1.0 ile Web 2.0'ın Karşılaştırılması

Uygulama, içerik, ortaya çıkış tarihi, kullanım şekli ve amacı, vb. açılardan oldukça farklılık gösteren web 1.0 ve web 2.0 arasındaki bu farklılıklar, genel hatlarıyla Tablo 1.8'de gösterilmektedir.

Tablo 1.8: Web 1.0 ile Web 2.0 Karşılaştırması

Web 1.0	Web 2.0
Web	Sosyal web
Tim Bemers Lee	Tim O'Reilly
Salt okunur web	Okunur ve yazılır web
Bilgi paylaşımı	Etkileşim
Bilgiyi bağlar	İnsanları bağlar
Şirketler insanların tüketmesi için içerik yayınlıyor	İnsanlar diğer insanların tüketmesi için içerik yayınlarken, şirketler de kişilerin bu içerikleri yaratması için platformlar sunar.
Web 1.0 tamamen statik içeriklerle ilgilidir. İçerik, okuyucular ve yayıncılar arasında gerçek etkileşim olmaksızın tek taraflı yayınlanır	Web 2.0, sosyal ağcılık, blogculuk, wikiler, etiketleme, kullanıcı tarafından üretilen içerik ve video aracılığıyla gerçekleşen 2 yönlü bir iletişimdir
Kişisel web siteleri	Bloglar
İçerik Yönetim Sistemleri	Wikiler, Wikipedia
Mesaj panoları	Topluluk portalları
Arkadaş listeleri, adres defterleri	Çevrimiçi sosyal ağlar

(Kaynak: Sönmez Bekem, 2015: 33)

### 1.3.1.4. Web 3.0

Web 2.0'den bir sonraki aşama olarak görülen Web 3.0, yavaş yavaş kullanımda yerini almıştır. Web 2.0'ın literatüre girmesini sağlayan Tim O'Reilly, Web 3.0'ı şu şekilde tanımlamıştır: günümüze kadar öğrenilmiş olan bütün prensiplerin uygulanıp, insanın ürettiği datanın teknolojik aletler aracılığıyla konsolide edilip sentezlenerek birleşik bir zeka ve inovasyona dönüştürülmesidir. Mark Beniof'a göre ise Web 3.0; maliyeti az olan, isteyen herkesin kolay bir şekilde yenilik üretebildiği, bileşen tabanlı uygulama geliştirme, servis merkezli yaklaşımların motivasyonu, bariyerlerin ortadan

kalktığı, yüksek üretkenlik ortamı olarak tanımlanabilmektedir (Bayram, 2008: [http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC\\_ID=10481](http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=10481)).

Nils Müller'e göre, web 2.0 sisteminde bütün bilgiler kullanıcının beyinde bulunur ve oradan gelir ancak web 3.0'da çok daha akıllı bilgisayarlar kullanılacaktır. Teknoloji fütüristi olan Müller, web 4.0'da sanal ve akıllı teknolojilerin mobil aletleri kapsayacağını, düşünceler ağı olarak tanımladığı web 5.0'da ise dijital teknolojilerin insanla bütünleşerek giyilebilir teknolojinin dahi ortaya çıkabileceğini ifade etmektedir (Mavnacıoğlu, 2015: 10).

### **1.3.2. Sosyal Medya Kavramı**

İnsanların bulunduğu ve aktif olduğu yerler, sürekli bir değişim içerisinde. Değişimler, yenilikler, giderek insan hayatını da kolaylaştırmış ve farklı formlara dönüştürmüştür. İnsanoğlunun yaşam için en temel ihtiyaçlarından olan iletişim de bu doğrultuda sürekli değişmiş ve teknolojinin ilerlemesiyle çeşitli evrelerden geçerek bugünkü haline dönüşmüştür. Bu evrelerin en önemli dönüm noktalarından birisi (telefon ve televizyonun icatlarından sonra) elbette internetin icadı ve medyayla buluşmasıdır. Bu buluşma; şüphesiz baş döndürücü bir hızla büyüyecek, hemen hemen tüm dünyayı etkisi altına alacak, müdahalesi mümkün olmayan bir iletişim ve etkileşim akıntısına davetiye çıkarmıştır.

#### **1.3.2.1. Sosyal Medya Kavramı ve Önemi**

İnsanların eş zamanlı, karşılıklı ve neredeyse maliyetsiz iletişimiyle sosyal medya platformları hem sayıca hem de işlevce kısa sürede artış göstermiştir. Başlangıçta arkadaşlarla sanal ortamda buluşma, fotoğraf-video paylaşımı, sanal oyun oynama, bilgi havuzları oluşturma gibi amaçları olan bu siteler, günümüzde insanların her türlü haberi anlık edindiği, kendilerinin de katkıda bulunup içerikler yayınladığı mecralar olmuştur. Öyle ki artık siyasi partilerin, kar amacı güden firmaların, sivil toplum kuruluşlarının, devlet kurumlarının, sanatçı ve politikacıların; hedef kitesine ulaşmak için kullanmak

zorunda olduğu sosyal medya hesapları bulunmaktadır. Nitekim ulaşılmak istenen insanların tamamına yakını bu platformlardadır ve bu sayede, tanıtım, program, reklam, pazarlama ve hatta belirli anlaşmalar sosyal medya üzerinden yapılabilmektedir.

Bilgi akışının tek taraflı olmaktan çıkıp çift taraflı ve eşzamanlı olduğu, içinde bulunduğumuz iletişim çağında insanların en yüksek etkileşimle en hızlı iletişimi kurdukları araç şüphesiz ki sosyal medya platformlarıdır (Özdemir, 2014: 41). Sosyal medya teknolojinin ilerlemesiyle birlikte; internet, akıllı telefonlar, tablet bilgisayar gibi yeni araçlarla, iletişimde yer ve zaman kısıtlamalarını en aza indirmiştir. Bu şekilde iletişimde bir devrime kapı araladığı gibi, engellenmesi mümkün olmayan, ülkelerin ve dünyanın gündemini belirleyen ve yönetimleri değiştirebilen büyük bir güce sahip olmuştur (Tuncer, 2015: 15). Livingstone (2004)'un, “kitleden kitleye iletişim” (many-to-many) diye bahsettiği iletişim modeli, tam da sosyal medyanın bu özelliğini kasetmektedir (Livingstone, 2004: 2).

Son birkaç yıldan fazla zamandır internet aslen kullanıcıların şekillendirebileceği teknolojilere doğru evrilmiştir. Bloglar, sosyal ağlar ve video paylaşma platformları örnek olarak gösterilebilir. Kullanıcı kaynaklı içeriklerde, küresel toplum ve tüketici düşüncelerinde devrim meydana getiren sosyal teknolojilerin tamamı şimdi sosyal medya olarak adlandırılmaktadır. Facebook, Myspace, Youtube ve şuan Twitter gibi önde gelen sosyal platformlar merkezde olmak üzere bu durum, bizim interneti kullanma şeklimize hakim olmaktadır. Bu siteler, kullanıcılara fikirleri, bağlantı, topluluk kurma, içerik üretme ya da paylaşma izni veren özelliklerini birleştiren her site ile internetin nasıl çalıştığının bir yeniden tanımlama şeklidir (Smith, 2009: 559).

[[http://www.socialnety.pl/wp-content/uploads/2015/01/The\\_social\\_media\\_revolution.pdf](http://www.socialnety.pl/wp-content/uploads/2015/01/The_social_media_revolution.pdf) Erişim tarihi: 20.11.2016 21:44].

Web 1.0'dan Web 2.0'a geçilmesiyle sosyal medya teknolojisi oluşmaya başlamıştır. Tanım olarak ise sosyal medya; Web 2.0 teknolojisi üzerine yapılandırılmış olan içerik paylaşımına ve etkileşime imkan veren çevrimiçi uygulamalar platformlar şeklinde ifade edilebilir. Sosyal medya,



sadece “yeni” diye nitelendirilmemelidir. Nitekim internet ortamındaki mesaj panoları, sohbet odaları, sosyal medyadan çok daha öncesinde de mevcuttu. Bu bakımdan, sosyal medya aracılığı ile yeni olan şey aslında, bir takım platformların insanların ilgisini cezbetmesi ve kullanıcı sayısının artmasıdır denebilir. Ayrıca sosyal medya platformları, içeriklerini kullanıcılarının oluşturduğu ortamlar olmasının yanı sıra, kullanıcıların ilgi alanlarına göre topluluklar oluşturmalarına da olanak sağlar. Sosyal medya platformları için, kontrolün kullanıcıda olduğunu söylemek yanlış olmaz (Binbir, 2012: 63). Başka bir yaklaşımla sosyal medya için; kullanıcılarının çevrimiçi platformlarda kendilerini ifade ederek iletişim kurduğu, gruplar oluşturarak mevcut gruplara katıldığı, bu platformlara fikir ve yorumlarıyla içerik sunduğu sosyal içerikli web siteleridir denebilir (Köksal ve Özdemir, 2013: 325). Sosyal medyanın tercih edilen olma sebebi, kullanıcılara çevrimiçi platformlarda kendisini ifade edebilme ve seçimlerine imkan vermesidir (Evans’tan aktaran Köksal ve Özdemir, 2013: 326).

Sosyal medyanın tanımı için yalnızca iletişim veya görüşme aracı demek eksik kalır. Nitekim bir işletme için bu iletişim, işletme ve müşteri arasında sadece bir diyalog olmaktan çıkar; işletme bu noktada sıklıkla iletişimin üzerinde bir kısmıdır. Onun yerine bu, işletmenin müşterilere, müşterilerin de işletmeye ulaşım muhatap olduğu, asıl önemlisi müşterilerin müşterilere ulaşabildiği bir çeşit çoklu iletişim halini alır (Grzymkowska Mutlu, 2014: 32).

Sosyal medyanın belirgin karakteristik özellikleri; katılım, açıklık, bağlantılı olma, görüşüp sohbet etmeye imkan verme, topluluk oluşturma olarak sınıflandırılabilir (Mayfield, 2008: 5).

### **1.3.2.2. Sosyal Medyanın Tarihçesi**

Minimal boyutta bireylerin, daha geniş düşünüldüğünde ise toplumların, ülkelerin ve dünyanın kaderi, kimi zaman küçük ve önemsiz görülebilecek bir olayla büyük değişimlerin içine girebilir. Bunun en canlı örneklerinden biri, Mark Zuckerberg’in sosyal medya sahasında büyük pay sahibi olan Facebook’u kurmasıdır. Kurulum amacı sadece arkadaş grubunun

genişletilmesi, bireylerin kendi arkadaş gruplarını oluşturması, video paylaşımlarının yapılabilmesi olan Facebook, bugün milyonlarca insanın iletişimini sağlayan, kullanıcı hakkında önemli ölçüde bilgi sunan, kimi zaman firmaların insan kaynaklarının, bireyi işe almada fikir sahibi olmak için başvurduğu, toplam firma değeri 362,5 milyar dolara [<http://www.bloomberght.com/haberler/haber/1901495-facebook-en-degerli-5-sirket-arasinda> Erişim tarihi: 30.12.2016], kullanıcı sayısı ise 1.721.000.000'e ulaşan [<http://www.statisticbrain.com/facebook-statistics/> Erişim tarihi: 11.01.2017] bir platform haline gelmiştir.

Tarihsel açıdan incelenecek olursa, sosyal medya için başlangıç özelliği taşıyan önemli zamanlar şu şekilde özetlenebilir [<http://www.dijitalajanslar.com/sosyal-medya-tarihcesi/> Erişim tarihi: 11.01.2017]:

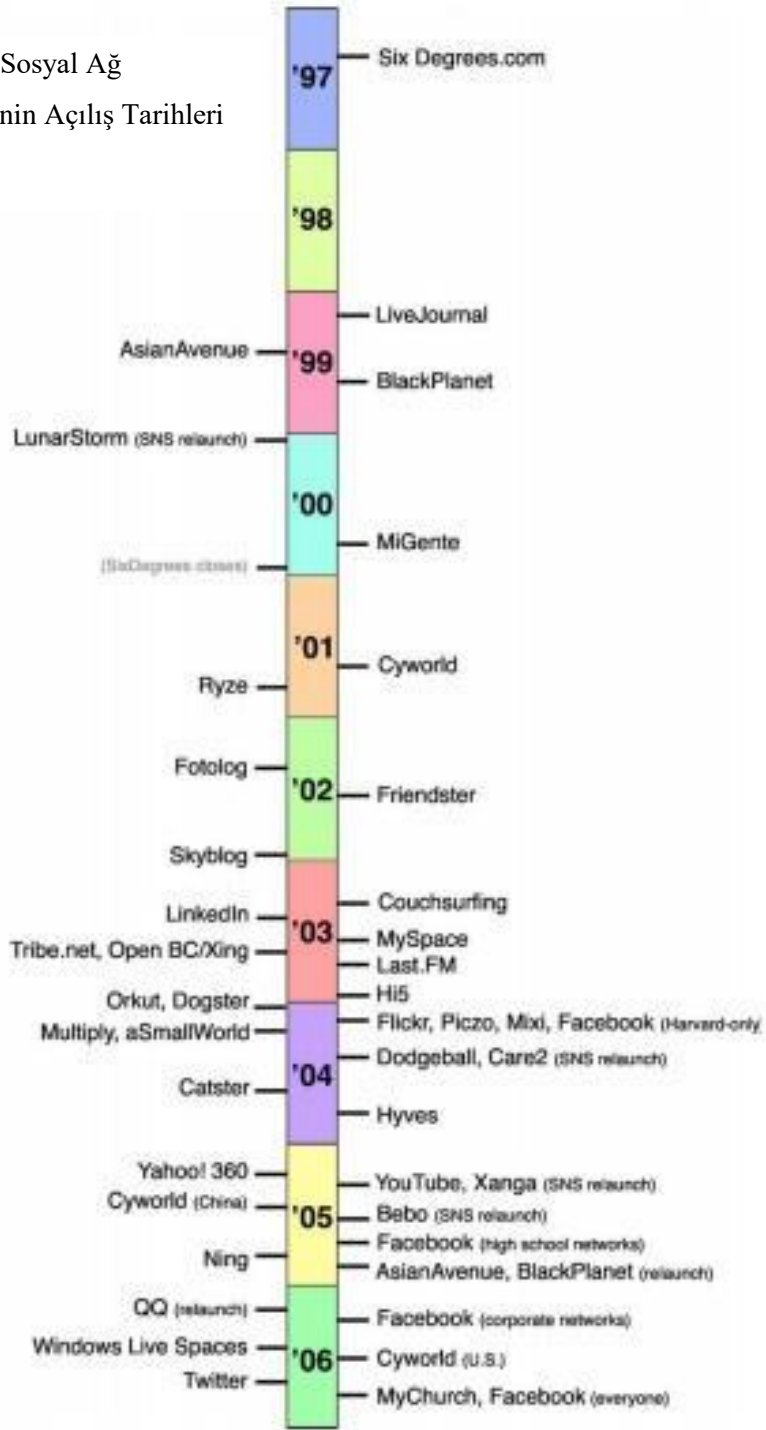
1971'de ilk e-posta deneyimi başarıyla gerçekleşmiştir. 1974'de Bulletin Board System (BBS)'in telefon sistemi aracılığıyla iki kullanıcı arasında ilk veri transferi gerçekleşmiştir. 1978'de Usenet ilk web tarayıcı örneklerini dağıttı ve aynı tarihte ilk online bültenler servis edilmiştir. 1979'da ilk ticari online servisler olan The Source ve Compuserve yayına başlamıştır. 1988'de internette en sık kullanılan protokollerden biri olan Internet Relay Chat (IRC: İnternet Aktarmalı Sohbet) yazılmıştır [[https://tr.m.wikipedia.org/wiki/Internet\\_Relay\\_Chat](https://tr.m.wikipedia.org/wiki/Internet_Relay_Chat) Erişim tarihi: 09.01.2017]. 1994'de kullanıcıların içerikleri altı farklı şehre göre girebildikleri Geocities, ilk network sosyal site olarak hizmete girmiştir. 1995'de Kullanıcılara içerik paylaşımı ve ilgi alanlarındaki insanlarla iletişim kurma imkanı veren Theglobe.com yayına girmiştir. 1996'da dünyanın en çok kullanılan anlık mesajlaşma sitelerinden biri olan ICQ kurulmuştur [<https://tr.wikipedia.org/wiki/ICQ> Erişim tarihi: 09.01.2017]. 1997'de kullanıcılara kendi profillerini ve özel arkadaş listelerini oluşturmalarına imkan veren Sixdegrees.com hizmete girmiştir. 2001'de online ansiklopedi olarak nitelendirilen Wikipedia kurulmuştur. 2002'de arkadaş çevrelerinin buluştuğu site olan Friendster kurulmuştur. 2003'de Friendster kopyası olan Myspace, oldukça tanındı ve çok fazla kullanıcı sayısına sahip olmuştur. Profesyonel

kullanıcıların tercihi olan LinkedIn de aynı yıl kurulmuştur. 2004’de (kısa sürede popüler olan ve sosyal medya söz konusu olduğunda ilk akla gelen sitelerden olan) Facebook kurulmuştur. 2005’te, hemen her alanda yayın yapan ve video için ilk akla gelen sosyal medya sitesi olan Youtube yayın hayatına başlamıştır. 2006’da Twitter kurulmuştur. 2010’da fotoğraf ve kısa video paylaşım sitesi olarak popülerlik kazanan Instagram kurulmuştur. 2012’de Vine kısa video paylaşım sitesi kurulmuştur. 2015’de canlı yayın sitesi olan Periscope ve video paylaşım odaklı bir sözlük platformu olan Scorp yayın hayatına başlamıştır. Boyd ve Ellison (2008: 214) ise sosyal medyanın başlangıç tarihini sixdegrees.com sitesinin yayın hayatına girdiği 1997 olarak almaktadır. Sixdegrees.com, daha önce bahsedildiği üzere kullanıcılara kendi profillerini ve arkadaş listelerini oluşturmalarına izin veren bir sosyal sitedir.

Boyd ve Ellison (2008), başlıca sosyal medya kanallarının tarihi sürecini bir Şekil 1.13’teki gibi özetlemişlerdir.

Şekil 1.13: Sosyal Medya Kanallarının Tarihi

Büyük Sosyal Ağ  
Sitelerinin Açılış Tarihleri



(Kaynak: Boyd ve Ellison, 2008: 212).

### 1.3.2.3. Başlıca Sosyal Medya Kanalları

Bu kısımda sosyal medya kanallarının en temel yedi çeşidinden bahsedilecektir. Bunlar sosyal ağlar, bloglar, wikiler, podcastler, forumlar, içerik toplulukları, mikrobloggerlar ve sanal oyun dünyaları olarak gruplandırılmıştır (Mayfield, 2008: 6; Şenel ve Şerefoğlu, 2009: 143; Rowse'dan aktaran Binbir, 2012: 77; Sterne, 2010: XVII; Kaplan ve Haenlein, 2010: 64; Kütük, 2016: 32; Dawley, 2009: 116-118).

- a) **Sosyal Ağlar:** Bu siteler insanların kişisel web sayfalarını oluşturarak arkadaşlarıyla bağlantı kurmalarını ve içerik paylaşımlarını sağlar. En büyük sosyal ağlar MySpace, Facebook ve Bebo'dur denebilir. Son zamanlarda kullanımı artan, kullanıcıların günlük paylaşımlardan çok profesyonel iş bağlantıları kurduğu, çalışma hayatında popüler olan sosyal ağ ise LinkedIn'dir. Kişilere, canlı yayın yaparak arkadaşlarıyla paylaşma imkanı veren Periscope'u ve o an bulunduğu mekanın arkadaşlarla paylaşıldığı, mekanla ilgili yorumları daha önce gidenlerden öğrenilebildiği Foursquare ve Swarm'dan da bu başlık altında bahsedilebilir. Kullanıcılarına fotoğraf, video, anlık konum, anıların paylaşılabilme imkanı sunan Instagram da bu gruptadır.
- b) **Bloglar:** Bloglar belki de sosyal medyanın en iyi bilinen formudur. Nitekim bloglar en son ortaya çıkan, en yeni bilgileri sunan çevrimiçi seyahatler olarak tanımlanabilir. Başka bir tanımla bloglar; web konusunda uzmanlık gerektirmeyen, metinlerin grafik ve sembollerle zenginleştirilebildiği, yazıların arşivlenebildiği ve okuyucudan geri dönüş alınabildiği, genellikle bir kişi tarafından hazırlanan, her alandan seçilebilecek belirli bir konu çerçevesinde yazılan düzenli olarak güncellendiği web siteleridir. Wordpress ve Blogger, en tanınmış ve bilinenleridir.
- c) **Wikiler:** Bu web siteleri kullanıcıların, halka açık doküman veya veri tabanı formunda içerik ekleyerek, onlar üzerinde düzenleme yapmalarına imkan verir. En iyi bilineni, 2 milyondan fazla İngilizce makalesi olan online ansiklopedi Wikipedia'dır.

Wiki ismi, “bildiğim kadarıyla” anlamına gelen, İngilizce “What I Know is” ifadesinin kısaltmasıdır (Bostancı’dan aktaran Arslan, 2014: 38). PBWiki, Google Sites, MediaWiki, bu başlık altında değerlendirilebilecek diğer kanallardır (Heuvel’den aktaran Arslan, 2014: 36).

- d) **Podcastler:** Belirli onaylardan sonra erişimi mümkün olan ses veya video dosyalarının Apple iTunes gibi direkt ve kesintisiz olarak servis edilmesine imkan sağlayan sosyal medya formudur. Bu tarz platformların yeni öncüleri ise kullanıcıların müzik veya video listesi oluşturmalarını ve paylaşmalarını sağlayan Soundcloud ve Spotify’dır.
- e) **Forumlar ve Mesaj Panoları:** Forumlar, belirli başlıklar ve konularda online görüşme veya tartışmalara imkan veren alanlardır. Forumlar sosyal medya teriminden çok daha önce ortaya çıkmışlardır ve çevrimiçi toplulukların güçlü ve popüler bir elementiydiler. Bazı kaynaklarda forumlar mesaj panolarıyla birlikte anılmaktadır. Kullanıcıların sorular sorabileceği veya görüşlerini paylaşabileceği, başka kullanıcıların ise cevaplar verip konu hakkında görüş sunabileceği alanlardır. Bu görüş ve soru alışverişi, e-posta aracılığıyla, özel veya yarı özel platformlarda gerçekleşmektedir.
- f) **İçerik Toplulukları ve Yer İmleme (Bookmarking):** İçeriklerin belirli nitelikte olanlarını organize ederek paylaşan topluluklar içerik topluluklarıdır. Yer imleme siteleri ise kullanıcıların sık kullandıkları web sitelerini düzenledikleri ve paylaştıkları platformlardır. Fotoğraf alanında en popüler olan içerik topluluğu olarak başlarda Flickr’dan bahsedilirken, son zamanlarda kullanımı daha artan platform Instagram’dır denebilir. Yer imleme siteleri olarak del.icio.us, diigo.com, del.icio.us ve videolar içinse Youtube gösterilebilir.
- g) **Mikrobloglar:** Sosyal ağlar bite boyutuna göre oluşturulduğunda, içeriklerin küçük miktarda olanları çevrimiçi ve mobil ağ yoluyla yüklenmektedir. Kullanıcılar bu platformlarda bloglara kıyasla daha kısa ve anlık paylaşımlar yaparlar. Twitter bu alanda açık ara liderdir. Son zamanlarda özellikle genç nesil tarafından kullanılan yeni bir mikroblog çeşidi ise paylaşımların kısa süre sistemde kaldığı Snapchat’tir.

**h) Sanal Oyun Dünyaları:** Bu platformlar, kullanıcıların bireyselleştirdikleri avatarlar olarak benzerlerini yaptıkları, diğer kullanıcılarla gerçek hayattaki gibi iletişime geçebildikleri ortamlardır. Bu açıdan, sanal oyun ortamları, diğer uygulamalarla karşılaştırıldığında, kullanıcılara çok daha fazla sosyal mevcudiyet ve medya zenginliği imkanı sunduğu için, sosyal medyanın en büyük göstergelerindendir denebilir (Kaplan ve Haenlein, 2010: 64). Sektörde birçok farklı oyun olsa da, çevrimiçi oyun platformu olan Raptr'ın Ocak 2015 verileri, League of Legends ve World of War Craft adlı iki oyunun, lider konumda olduğunu göstermektedir [<http://www.businessht.com.tr/teknoloji/haber/1053418-en-cok-oyunan-oyunlar> Erişim tarihi: 14.04.2017].

#### 1.3.2.4. Sosyal Medyanın Fonksiyonları

İnternet ve iletişim teknolojilerinin önemli bir yansıması olan sosyal medyanın, siyaset, ekonomi, turizm alanlarına ciddi boyutlarda etkisi olduğu gibi, toplum açısından bakıldığında kültürel hayatı da şekillendirmeye başlamıştır. Toplum içinde sosyal ilişkilerde ve özellikle kültürel unsurların aktarılmasında da önemli rol oynamaktadır (Çalışkan, 2014: 54).

Sosyal medyanın fonksiyonları; kimlik, konuşma, paylaşma, varlık, ilişkiler, tanınma ve gruplar olmak üzere yedi başlık halinde incelenmektedir (Kietzmann, vd. 2011: 243).

- a) **Kimlik:** Kimlik fonksiyonu, kullanıcıların sosyal medya ayarlarında kendi kimliklerini açıklama derecelerini gösterir. Bu; isim, yaş, cinsiyet, yer, meslek, beğeniler gibi açıklanan bilgileri içerebilir. Gerçek veya takma kimlik kullanmak, tamamen kullanıcıların tercihine bırakılmıştır.
- b) **Konuşma:** Sosyal medya kanallarının çoğu, kullanıcıların iletişim kurabilmeleri ve sohbet edebilmeleri amacıyla kurulmuştur. Bunlardan her biri, kullanıcıya farklı derecede ve formda sohbet imkanı sunar. Örneğin Twitter anlık ve kısa sohbetler şeklinde hizmet verirken, bloglar daha kapsamlı ve uzun süreli sohbet imkanı sunar (Tuncer, 2015: 16). Sosyal medyanın temel hedefi, kullanıcılar arasında çeşitli amaçlarla kurulacak

olan iletişimi sağlamaktır. Bu amaçlar; aynı dünya görüşüne sahip olunan insanlarla tanışmak, özgüvenini artırmak, önemli güncel konular veya inovatif fikirler hakkında yorum bildirmek olabilmektedir (Kietzmann vd., 2011: 244). Sosyal medyanın temel amacı da ortak paydada buluşan insanları bir araya getirmek, bu yolla ihtiyaçları, istekleri ve ilgi alanları benzeyen insanları grup altında toplamaktır (Topper, 2009: 8).

- c) **Paylaşma:** Sosyal medyanın paylaşma fonksiyonu, kullanıcıların değiştirdikleri, yaydıkları ve aldıkları içerikleri gösterir. ‘‘Sosyal’’ terimi genelde, insanlar arasındaki önemli şeylerin değişikliklerini ifade eder. Ancak birçok durumda sosyallik, insanlar arasındaki bu bağlantılara aracılık eden nesnelere hakkındadır (Engestrn, 2005: 1). Bunun gerekçeleri, insanların diğer bireylerle, evrimii olarak buluşup tanışmalarıdır (Kietzmann, 2011: 245).

Sosyal medyanın bu fonksiyonu aynı zamanda, kullanıcıların herhangi bir içeriği ne oranda yaydıklarını da gösterir. Sanal mecralarda kullanıcıların paylaştığı içerikler, takipçilerinden çok daha fazla kitlelere ulaşabileceğinden, kullanıcılar açısından paylaşım yapabilmek oldukça önemlidir. Sosyal medyanın sahip olduğu en büyük güç olan domino etkisi, tam da bu noktada kendini göstermektedir (Tuncer, 2015: 16; zdemir, 2014: 47).

- d) **Varlık:** Sosyal medyanın varlık fonksiyonu, kullanıcıların ulaşılabilir olması ile ilgilidir. Sanal mecrada ya da gerçek dünyada, diğer kullanıcıların yerleri ve ulaşılabilirliği ile ilgilidir. Sosyal medya kullanıcılarının gün geçtikçe arttığı göz önünde bulundurulursa, varlık fonksiyonunun aslında gerçek dünyayla sanal mecra arasında bir köprü niteliğinde olduğu görülür (Kietzmann, 2011: 245). Bu demektir ki sosyal medyada yapılan her türlü aktivite, bireylerin sanal ortamda var olmasından öte geçmekte, gerçek dünyadaki iş ve faaliyetlerini sanal ortama taşımaktadır (Arslan, 2014: 17).

- e) **İlişkiler:** Bu fonksiyon, sosyal medya platformlarında, kullanıcıların diğer kullanıcılarla olan bağlarının boyutunu göstermektedir. Bu bağların kaynağı; kişiler arasındaki paylaşımlar, gerçek dünyadaki buluşmalar veya



sadece arkadaş listelerinden birbirini eklemek olabilmektedir. Bir sosyal medya platformunda kullanıcıların kurdukları ilişkilerin yapısı, karşılıklı gönderilen içeriklerin ve gönderimin şeklini de belirlemektedir. Örneğin “kimlik” fonksiyonuna önem vermeyen sosyal medya platformlarında, “ilişki” fonksiyonuna da çok önem verilmez. Buna en güzel örneklerden biri Youtube gibi açık paylaşımların yapıldığı sitelerdir. Bunun dışında ilişkilerin oldukça formal olduğu LinkedIn, yapısında daha önceden hazırlanmış bir formatla kullanıcılarının karşısına çıkmaktadır. Bloglar ise kullanıcılara çok daha informal ilişki imkanı sunmakta ve bünyesinde herhangi bir sistematik bulundurmamaktadır (Tuncer, 2015: 18).

- f) Tanınma:** Kaynaklarda popülerlik, itibar, olarak da anılan bu fonksiyon; bir kullanıcının kimliğinin, onun da içinde bulunduğu diğer kullanıcı gruplarının arasında var olma derecesidir. Tanınma, sosyal medya platformlarında farklı anlamlara gelebilmektedir. Birçok durumda tanınma/popülerlik, bir güven meselesidir. Ancak bilgi teknolojileri böylesine yüksek nitelikli bir kriteri tanımlamada henüz çok iyi olmadığından, sosyal medya siteleri “Mekanik Türkler”e, yani güvenilirliğe karar vermek için kullanıcılardan otomatik toplanan bilgilere güvenmiştir. Sosyal medyada, popülerlik sadece insanlara değil, onların içerik oylama sistemlerini sık değerlendirdiği bağlantılarına da başvurur (Kietzmann, 2011: 247).

Tanınma fonksiyonunun bir güven meselesi olması durumu, şu şekilde açıklanabilir: bireyler bir sosyal medya platformunda bir profil oluşturarak arkadaşlar edinirler, belli sayfalara gruplara üye olarak etkinliklere katılırlar. Tüm bu faaliyetleri birey, kimliğini tanımlamak için yapmaktadır. Giderek platformda daha aktif kullanıcı olmaya başlar ve içerik de oluşturur, yorumlarla ve katıldığı oylamalarla sisteme katkıda bulunur. Bu şekilde birey belirli bir tanınma sağlamış olur. Bu tanınma belli bir zaman sonra ise güvene dönüşebilmektedir. Bu sayede sosyal medya platformlarında kullanıcıların güvenilirlik seviyesi, paylaştıkları içerikler ile anlaşılabilir (Arslan, 2014: 17).

- g) Gruplar:** Gruplar, sosyal medya platformlarında kullanıcılar tarafından oluşturulan; küçük veya büyük topluluklardır. Sosyal ağın büyüklüğü ile,

içerdiği arkadaş gruplarının büyüklüğü (aynı zamanda takipçi ve bağlantı sayısı) doğru orantılıdır. Herkese açık ve gizli grup olmak üzere iki farklı çeşidi vardır. Gizli gruplar istek gönderme veya davet edilme ile üye almaktadır (Arslan, 2014: 17). Grupların boyutu ve büyüklüğü söz konusu olduğu zaman, Dunbar Sayısı kavramıyla karşılaşılmaktadır. Robin Dunbar konuyla ilgili bir araştırmasında; “Ne kadar ‘sosyal’ olursak olalım, beynin bilinçli düşünme ve dil yetisinin kontrol edildiği neokorteks bölümü en fazla 150 kişiyle sosyal ilişkiyi sürdürebilme kapasitesine sahiptir.” sonucuna ulaşmıştır. Bu bakımdan sosyal medya siteleri de sanal toplulukların bu sayıyı oldukça aştığını görerek, grupları etkili yönetebilmek için kullanım çeşitliliği sunmaktadır. Kullanıcıların takipçilerini sınıflandırmaları bu kullanımlardan biridir (Twitterda liste oluşturmak, Facebookta arkadaşları gruplandırmak). İkinci bir kullanım çeşidi ise gerçek hayattaki sosyal kulüpler gibi belirli amaç çatısında kurulan gruplardır (Tuncer, 2015: 18).

### **1.3.2.5. Sosyal Medyanın Özellikleri**

Hızlı büyümesi ve yayılması, kullanıcıya göre özelleştirilebilme yeteneği sayesinde gerçekleşen sosyal medyanın en önemli özelliği; bireylere internet aracılığıyla, kendilerini başkalarına açık, kolay ve maliyetsiz olarak ifade edebilme imkanı sağlamasıdır. Kullanıcılar sosyal medya sitelerinde profillerini oluşturarak bu siteler aracılığıyla başka kullanıcılarla iletişim kurabilmekte ve etkileşimde bulunabilmektedir (Hazar, 2011: 32).

Küresel halkla ilişkiler çabaları, kültürler arasında iletişim kurabilmek ve çalışabilmek gibi zorluklarla karşı karşıya bulunmaktadır. Sosyal medya siteleri genellikle, kimlerin bir düşünce lideri veya fikir başlatıcısı olarak değerlendirildiğini belirlemeye yönelik bir savaş alanı gibi değerlendirilebilir. Sosyal medya, katılımcı, konuşmacı ve akıcı olan çevrimiçi toplulukları ifade etmektedir (Lipschultz, 2015: 14, 17).

Sosyal medya, geleneksel medyadan birçok açıdan farklılık göstermektedir, ancak çoğunlukla bireyler, etkileyiciler ve şirketler arasındaki, çok yönlü diyaloga imkan tanınması yönü ile farklıdır (Powell, vd., 2011: 23).

Sosyal medyanın özellikleri ile ilgili farklı kaynaklarda birbirine benzer sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu sınıflandırmalar ortak bir paydaya getirildiğinde, sosyal medyanın özellikleri şu şekilde gruplandırılabilir (Mayfield, 2008: 5; Gürsakal'dan aktaran Hazar, 2011: 32; Arslan, 2014: 15; Özdemir, 2014: 38):

- a) **Katılım:** Sosyal medya, kendisiyle ilgilenen herkese içerik üretmek için paylaşım yapmasına, geri bildirim sağlamasına imkan tanır. Medya ile seyirci arasındaki bariyeri kaldırarak yönetimi kullanıcının eline verir.
- b) **Açıklık:** Hemen hemen bütün sosyal medya kanalları, kullanıcıların geri bildirimine, yorumlarına ve fikirlerine açıktır. Kullanıcıların eklediği içerikler, ağ boyunca çok az engellemeyle karşılaşır.
- c) **Konuşabilme:** Eski tip medya unsurlarının aksine sosyal medya, bireylerin karşılıklı iletişimine olanak sağlar. Bu özelliğiyle iletişim sürecine; iletişim ortamında “karşılıklı” veya “çok katmanlı” iletişim imkanı sunar. Sosyal medya platformlarında katılımcılar çift yönlü iletişim kurabilmekte ve zamanında geri bildirim sağlayabilmektedir. Ancak geleneksel medyada geri bildirim zor ve uzun zaman alan bir olaydır.
- d) **Topluluk:** Sosyal medyada ortak paydaya sahip olan gruplar kolaylıkla, etkili ve hızlı bir şekilde iletişim kurarak birleşebilir. Bu bağlamda sosyal medya, bireylere ilgi duydukları alanlara göre gruplaşarak karşılıklı paylaşım yapmalarına imkan sunar.
- e) **Bağlantılı Olma:** Sosyal medya sitelerinin hemen hemen hepsi bir başka siteyle bağlantılı olmaya açıktır. Nitekim kullanıcıya kolaylık sağlamak, reklam vermek gibi nedenlerden dolayı ilgili başka sitelere yönlendirme yapmaktadırlar.
- f) **İş Birliği:** Sanal mecrada kullanıcılar diğer bireylerle işbirliği kurarak ortak fikir geliştirebilmekte ve bunu uygulayabilmektedir. Bu işbirliği müzik dosyası oluşturmaktan video film çekimine, canlı konferanslardan reklam anlaşmalarına kadar çok geniş bir yelpazeyi kapsayabilmektedir.

### 1.3.2.6. Sosyal Medyanın Avantajları ve Dezavantajları

Sosyal medya, ağ kullanıcılarının gerçek zamanlı bilgi paylaşımına izin vermektedir. Böyle oldukça kolaylaşan iletişim, bilgi alışverişi, sosyal etkileşim ve işbirliği sadece bölgesel ve milli düzeyde değil, küresel boyutta bile olabilmektedir (Sigala, Christou ve Gretzel, 2011: 12). Geleneksel medya da sosyal medya gibi geniş bir kitleye uzanabilir ancak bu hem daha yavaş hem de daha maliyetli olmaktadır. Sosyal medya coğrafi konuma bağlı kalmadan, hızlı bir şekilde bilgi iletimine izin vermektedir. Ayrıca kullanıcının içeriğini her bir pazar segmentine uyarlayabilmesini sağlayarak, işletmelerin reklamlarını, duyurularını, daha geniş alanlara daha hızlı şekilde iletebilmelerine imkan verir (Kütük, 2016: 42). Sosyal medyanın önemli bir avantajı, geleneksel medyanın aksine içeriği herhangi bir süzgeçten geçmeden kullanıcılara ulaştırması ve her bir kullanıcının aynı zamanda bir yayımcı olması, sürece aktif katılım sağlayabilme imkanı bulmasıdır (Demirtaş, 2012: 298; Arslan, 2014: 19).

Sosyal medyanın, kullanıcılara sunduğu avantajlardan biri de, onların istediği şeyleri kendilerine göre özelleştirebilmeleridir. Nitekim insanlar, gün geçtikçe daha fazla yenilikle karşılarına gelen teknolojinin sağladığı bu özellikleri kısa sürede benimsemekte ve uygulamaya geçmesinde büyük pay sahibi olmaktadır. Bu yolla, teknolojinin kendilerine sunduğu; “sadece çevrede olup bitenle yetinmekten ziyade, tüm dünyadaki gelişmeleri, kendi istedikleri yer ve zamanda, istedikleri kaynaktan ulaşma” imkanını memnuniyetle kabul etmektedirler (Arslan, 2014: 19).

Hız unsuru, sosyal medyanın geleneksel medyaya göre daha avantajlı olduğu noktalardan en önemlilerindendir. Geleneksel medya ile bir haberin, bilginin ulaştırılması, resmi bir bildirimün duyurulması, bir firmanın gelen görüş ve şikayetlere cevap vermesi, oldukça uzun sürebilmektedir. Ancak tüm bunlar sosyal medya kullanıldığında saniyeler içinde amacına ulaşabilmekte ve sonuç verebilmektedir (Daldal, 2013: 9; Bostancı, 2010: 44).

Geleneksel medya unsurları özellikle küçük işletmeler ve bireyler için oldukça pahalıdır. Örneğin bir gazete veya dergi çıkarmak veya bir televizyon

kanalı açmak ciddi maliyet ister. Buna karşın sosyal medya platformlarında hiçbir ücret ödemedi kişisel veya kurumsal hesaplar açılabilen, bir internet sitesi kurulabilmektedir. Firmalar sosyal hesapları üzerinden ihtiyaçları olan bağlantıları çoğu zaman ücretsiz, kimi zaman çok düşük bir ücretle kurabilmektedirler. Firmalar sosyal medyayı özellikle makale, video, ses kaydı gibi tanıtım materyalleri oluşturup paylaşmak için kullanmaktadır. Bu içerikleri geleneksel medya aracılığı ile paylaşmak, sosyal medyaya göre oldukça maliyetli olmaktadır. Dolayısıyla sosyal medya, maliyet açısından da geleneksel medyaya göre daha avantajlı durumdadır (Kütük, 2016: 42; Arslan, 2014: 21).

Sosyal medyanın kolay ulaşılabilir olması ve sınırsız erişim imkanı, diğer önemli avantajlarıdır. Geleneksel medya, iyi ölçüde yetenek, deneyim ve oldukça özel ekipmanlar gerektirirken, kullanımı oldukça basit olan sosyal medya için, hemen herkesin sahip olduğu web deneyimi (bir bilgisayar/akıllı telefon ve internet bağlantısı) yeterli olmaktadır. Sosyal medya, işletmeler için ise firmanın büyüklüğüne, devir ve bağlantılarına bakmaksızın her türlü iş alanında, birçok farklı yoldan insanlara erişebilme imkanı sunmaktadır (Kütük, 2016: 42).

Sosyal medya bireyler arası iletişimin hızlanmasını ve kolaylaşmasını sağladığı gibi, kurumların ve firmaların da insanlarla iletişimini aynı şekilde arttırmaktadır. Firmaların sosyal medya hesapları üzerinden tüketiciye direkt olarak ulaşmaları ve bireylerin karşılarında gerçek bir kullanıcıyla muhatap olması, samimiyet ve güven ortamı oluşturmakta ve tüketici memnuniyeti sağlamaktadır.

Sosyal medyanın avantajlarından biri de geleneksel medyaya göre daha güvenilir olmasıdır. Zira geleneksel medyada bilginin doğruluğu, üreticisinin elindedir. Üstelik geleneksel medyadaki reklamlar aracılığı ile ürün satın alan kişilere ulaşarak ürün hakkındaki fikirlerini öğrenmek hemen hemen imkansızdır. Ancak sosyal medya platformlarında insanlar kullandıkları ürünler ile ilgili olumlu veya olumsuz her türlü görüşlerini paylaşmakta ve yeni tüketicilerin de bu bilgilere kolayca ulaşabileceği bir memnuniyet notu havuzu

oluşturulmuş olmaktadır. Bu şekilde tüketici, alışverişte edilgen konumdan kurtularak denetim yapabilir hale gelmiştir (Arslan, 2014: 21-22).

Sosyal medyanın önemli avantajlarından biri de ölçülebilir olmasıdır. Her web sitesi, ziyaretçi sayısını ve internete bağlandığı şehri, incelediği sayfaları, her bir sayfayı inceleme süresini kayıt altında tutabilmekte ve bu doğrultuda ziyaretçilerinin profilini tanımakta, ilgilerini, beğenilerini ölçebilmekte, reklamlarını ve içeriklerini bu yönde düzenleyebilmektedir (Daldal, 2013: 9).

Sosyal medyanın sağladığı diğer avantajları kısaca; aile ve arkadaşlarla bağlantı halinde olma, profesyonel bağlantılar kurabilme (akademik, iş ve siyaset dünyası), ilgi alanlarına göre yapılan etkinlik ve aktivitelerden haberdar olma, sosyal ağlar üzerinden organize edilen görüşme ve buluşmaların daha garanti olması, sosyal ağlar üzerinden yapılan paylaşımların esnek olması şeklinde sıralanabilir (Kütük, 2016: 43-44; Jackson, <http://smallbusiness.chron.com/advantages-social-network-sites-32069.html> Erişim tarihi: 14.03.2018).

Örgütsel çapta düşünüldüğünde; dahili olarak, sosyal medya bir takım örgütsel boyutlara katkıda bulunabilmektedir. Bu boyutlar; iletişim süreçlerinin iyileştirilmesi, bilgi akışının kolaylaştırılması, topluluk gelişimi, değerlerin teşvik edilmesi ve kurum kültürünün sağlamlaştırılarak bütünleştirilmesi, yaratıcılığın ve ortak zekaların en uygun koşullarda desteklenmesi olarak sayılabilmektedir. Sosyal medya platformlarını güvensiz buldukları, teknolojiyi benimsemekte zorluk yaşadıkları veya kullanımını tam olarak bilmedikleri için kullanıcılar arasında bir tereddütün varlığından söz etmek mümkündür. Bu bağlamda sosyal medya kullanımında özellikle örgütler göz önüne alındığında bir takım riskler ortaya çıkabilmektedir. Bu doğrultuda, bilgi güvenliği, firmanın birer marka elçisi olarak görülen çalışanların denetlenme şekli, zaman yönetimi, örgüt kültürü ve çevrimiçi kimliğin meydana geliş şekli örgütün sosyal medya kullanımında önem arz eden unsurlar olmaktadır (Badea, 2014: 74).

Tüketiciler bazı hizmet ve ürünleri satın almadan önce, diğer müşterilerin ilgili ürün veya hizmetle alakalı tecrübelerini öğrenmek için sosyal

medya hesaplarına başvurumaktadırlar. Bu yolla marka, ürün, kalite, hizmet, vb. ile ilgili birçok bilgi edinebilmektedirler. Bu yüzden firma yöneticileri de müşterilere daha yakın olabilmek, tercihlerini öğrenebilmek, onların ihtiyaç ve şikayetlerini dinleyebilmek için, örgütsel olarak bu platformlarda daha fazla bulunulması gerektiğini kabul etmektedirler. Sosyal medya, işletmelerin kendilerinin pazarda nasıl olduklarını görebilmeleri, bilgi edinmeleri, piyasadan gelen tepkileri toplayıp değerlendirebilmeleri, pazara, iç ve dış çevreye uyum sağlayabilmeleri, yenilikler yaparak gelişebilmeleri için ideal bir mecra konumundadır. Barbu ve Militaru (2018), işletmelerde sosyal medya kullanımının inovasyon potansiyelini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır (Barbu ve Militaru, 2018: 247, 249-250).

Sosyal medya platformlarında kullanılan “paylaşma” kavramı; kullanıcıların dijital içeriği alma, değiştirme ve dağıtma şeklini ifade etmektedir. Bu, bilginin karşılıklı olması durumunun (müşterileri etkileşimde bulunmaya ve bilgi paylaşmaya teşvik eden faaliyetlerin ve süreçlerin), bir işletmede ilişkileri yönetme yeteneğini olumlu yönde etkilemesine benzemektedir. Sosyal medyada kullanılan “konuşma” kavramı ise, bir işletmenin müşterilerle ve müşteriler arasında etkileşimli iletişimini kolaylaştıran teknolojileri (Bloglar, Facebook, Twitter durum güncellemeleri, tartışma forumları vb.) ve bu iletişim mecralarından bilgileri yakalayan teknolojileri ifade etmektedir. “İlişkiler” kavramı müşterilerin (ve işletmelerin) diğer kullanıcılarla (Facebook, LinkedIn, vb.) ortak ağ oluşturmaya, bu kuruluşların bu ağ bilgilerini kullanmasına imkan sağlayan teknolojiler grubunu ifade etmektedir. “Gruplar” kavramı ise belirli konular, markalar veya ürünler üzerinde odaklanan çevrimiçi kullanıcı topluluklarının gelişmesini destekleyen teknolojiler grubunu ifade etmektedir. Tüm bu teknolojileri kullanan örgütler; sosyal ağ uygulamalarından (bloglar, çevrimiçi topluluklar, tartışma forumları, vb.) müşteri ihtiyaçları, şikayetleri ve tecrübelerine ulaşabilmektedirler. Ayrıca bu tür çevrimiçi destek toplulukları; örgütün hizmet ve destek esnasında müşteri ağlarıyla etkileşime girmesine, örgüt genelinde bu etkileşimlerden bilgi birikimi sağlanmasına ve bu bilginin dağıtılmasına imkan sağlamaktadır. Sosyal medya teknolojileri; müşteri

meselelerine daha iyi çözümler bulunmasını sağlayan iç ve dış işbirliklerini artırmaktadır. Özetle, sosyal medya platformlarının aktif kullanımı; bir örgütün müşteri ilişkileri yönetimi kabiliyetini etkilemektedir (Trainor vd. 2014: 1203).

Sosyal medyanın avantajları olduğu kadar dezavantajları da vardır. Literatürde bu dezavantajlar iş yaşamı, küreselleşme süreci ve psikolojik boyut olmak üzere farklı açılardan ele alınmıştır (Özgen, 2011: 91-96; Arslan, 2014: 22-24; Sucu, 2012: 68; <http://www.theresearchpedia.com/research-articles/disadvantages-of-social-media> Erişim tarihi: 14.03.2018). İletişim teknolojilerindeki hızla artan gelişmeler, dünyayı McLuhan'ın, “benzer duyuların paylaşıldığı küresel bir köy” benzetmesine dönüştürmektedir. Yaşanan bu küreselleşme sürecinde, sosyal medyanın büyük rol alması ile dünyanın tek yöne doğru kayması, “kültürel yozlaşma” kavramının sade bir açıklaması olabilmektedir (İlgaz Büyükbaykal, 2008: 40, 44). Küreselleşme süreci, iletişim politikalarının oldukça hızlı bir şekilde oluşturulması, bozulması ve tekrar oluşturulmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla iletişim politikalarını oluşturanların ve düzenleyenlerin, gündemdeki gelişmeleri her an takip ediyor olmaları, hızlı gelişmelerin ne tip durumlarla sonuçlanabileceğini öngörmeleri gerekmektedir. Bu yüzden, iletişim politikalarını oluşturup yürütenlerin sorumlulukları, küreselleşme süreci ile artmış bulunmaktadır (Özgen, 2011: 91).

Sosyal medyayı örgütler pazarlama stratejisi olarak kullandıklarında; dört boyutta incelemek durumundadırlar. Bunlar; müşteri iletişim kanalı odağı, ürün çeşitliliği sunum farkındalığı, proaktif rakip öğrenme yeteneği ve piyasaya cevap verme zamanında oryantasyon olarak sıralanabilmektedir. Bunların sonucunda örgütün pazarlama performansından beklentileri; pazarlama operasyonunun mükemmelliği, müşteri memnuniyetinde artış, hepsinin örgüt yapısıyla olumlu ilişkide olmasıdır (Chantinok vd., 2015: 35).

Bilgi teknolojilerinin, internet erişiminin, sosyo-ekonomik koşulların gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere dağılımındaki farklılık olarak tanımlanan “dijital bölünme” (Kılıç, 2011: 84), sosyal medyanın dezavantajları arasında görülebilmektedir. Nitekim bir yanda düşük maliyet ve yüksek hızla yeni ve doğru bilgiye ulaşan bireylerin eğitim düzeyleri, iş yaşamları ve gelir



bağlantıları; diğer yanda yüksek maliyet ve düşük hızla eski bilgilere mecbur kalmış kitlelerin iletişim aksaklıkları bulunmaktadır. Bu bakımdan gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında ciddi bir uçurum bulunmakta ve bu uçurum gün geçtikçe büyümekte, “bilgi yoksulluğu” olarak adlandırılan yeni bir yoksulluk çeşidini de ortaya çıkarmaktadır (Öztürk, 2002: 2).

Sosyal medya platformlarında içeriklerin hızla yayılması (Zafarmand, bu yayılım çeşidini virüsün hızlı yayılmasına benzetmek için “viral yayılım” olarak tanımlamıştır), kullanıcıların herhangi bir konuda yaptıkları yorumlar ve kurdukları gruplar, diğer insanlar üzerinde belli bir etkiye sahip olmaktadır ve bu etkiler, toplumların sosyal değişimler yaşamalarına sebebiyet vermektedir. Bu noktada, içeriklerin herhangi bir vatandaş, müşteri, izleyici tarafından oluşturulması, bu sıradan insanları bir siyasetçi, patron veya sermaye sahibi için önemli konuma getirmektedir. Paylaşım sunulan içerik eğer olumlu bir içerikse ilgili olduğu birey, firma veya kurum için avantajlı olmakta ve maliyetsiz olarak iyi tanıtım aracı olabilmektedir. Ancak içerik eğer olumsuz ise bu hızlı yayılım ilgili taraf için önemli boyutlarda problemlere yol açabilmektedir. Bu ortamda kriz yönetimi yapmak, imkansız denecek kadar zor olmaktadır (Zafarmand, 2013: 3-5).

Sosyal medya başlangıçta yalnızca genç kullanıcılara hitap etmekteydi ancak insanlar arasındaki hızlı yayılımıyla, orta ve ileri yaştaki ciddi oranda bir kitleyi de kullanıcıları arasına katmıştır. Hedef kitlesinin bu denli genişlemesinde, sosyal medyanın bilgisayarlardan akıllı telefonlara, bu yolla da taşınır formata geçiş yapmış olması büyük rol oynamıştır. Hedef kitlesi genişleyen sosyal medya, insanların da bu platformlarda daha fazla zaman geçirmesine yol açmıştır.

Yapılan psikolojik ve sosyolojik araştırmalar göstermektedir ki, özellikle gençler ve çocuklar erişimin kolaylaşmasıyla, sosyal medyada oynadıkları oyunlar, tanıştıkları sanal kimlikler yüzünden ve kendilerini gerçek dışı tanıttıkları için, aile içinde, arkadaş ve akraba ortamında, diğer bireylerle iletişimlerini zayıflamakta, sosyal çevreleri azalmakta, depresyon gibi ruhsal hastalıklarda artış gözlenmektedir (Arslan, 2014: 24).

Sosyal medyada karşılaşılan en büyük sorunlardan biri de güvenlik ve gizlilik konularıdır. Bu iki konu, sosyal medya hesaplarındaki kişisel özel bilgiler ve online alışverişlerdeki hesap ve kredi kartı bilgileriyle kullanıcıların karşısına çıkmaktadır. Nitekim sosyal medya ve internet alışverişlerinde kullanıcıların kişisel bilgileri, hackerlar ve yasa dışı suç örgütleri için bulunmaz fırsattır. Sahte hesaplarla kullanıcılara içeriği olmayan satışlar yapmak, online olarak para transferi yapan kullanıcıların hesap ve kredi kartı bilgilerini çalmak, kullanıcılara sosyal medyada sahte hesaplarla kendilerini farklı bireyler olarak tanıtip mahrem bilgilerine ulaştıktan sonra kötü amaçlı kullanmak; yasa dışı suç örgütleri veya bireyler aracılığıyla karşılaşılabilecek tehlikelerdendir (Arslan, 2014: 25). Sosyal medya bilgi paylaşımını sağlayan ağların kurulmasını ve bu bağlamda ilişkilerin kuvvetlenmesini sağlamıştır. Ancak öte yandan, gelir getiren ve gelişmiş yaşam kalitesi için aktivist eylemleri organize eden çevrimiçi firmaların da kurulmasını kolaylaştırmıştır (Katunga, 2019: 47).

Sosyal medya, herkesin katılım sağlayabileceği, fikir, bilgi ve görüntü alışverişinde bulunabileceği güçlü bir küresel söylemin gelişmesini kolaylaştırmaktadır. Bu anlamda web 2.0 araçları sayesinde iletişim profesyonelleri, giderek daha yenilikçi ve yaratıcı olma, işe değer katabilme imkanı bulabilmektedirler. Ayrıca sosyal medya; örgüt içinde özgün bir toplumun oluşmasını sağlamakta, bireysel boyutta veya ekip olarak çalışanların işbirliği düzeyini artırmaktadır. Ayrıca sosyal medya, örgüt içinde tecrübe ve bilgi alışverişlerini teşvik etmektedir. Bununla birlikte tıpkı geleneksel iletişim araçlarında olduğu gibi sosyal medyanın da avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu yüzden verimli olabilmesi için dikkati kullanımı gerekmektedir. Bu bağlamda Jurlich (2012)'e göre; örgüt dünyasının geleceğe yönelik en büyük zorluklarından biri; sosyal medya çağındaki iletişim taleplerini karşılayabilecek boyutta esnek örgütsel yapı ve süreçlerinin geliştirilmesi olmaktadır (Badea, 2014: 74).

Sosyal medyanın dezavantajları firmalar boyutunda düşünüldüğünde; sosyal medya üzerinden bir çalışanın firmayla veya işverenle ilgili yapmış olduğu olumsuz yorumlar, ürünler veya üretim hakkında yaydığı yanlış iddialar

firmanın itibar kaybetmesine ve olumsuz bir imajın oluşmasına sebebiyet verebilmektedir. Tıpkı bunu gibi, firmaya kızgın bir eski çalışan, firmanın özel bilgilerini halka açık bir sosyal medya hesabından duyurduğunda, ilgili firma, ciddi boyutlarda finansal kayıplar verebilir. Halen firmada çalışmakta olup da sosyal medya üzerinden birbiriyle tartışmalar içine giren çalışan grupları da, firmaya hem maddi hem manevi önemli zararlar verebilirler (Kütük, 2016: 45).

Sosyal medya platformlarında her türden bilgi paylaşımının örgüte fayda sağlayacağı varsayımı, sağlıklı sonuçlar vermeyebilmektedir. Zira örgütsel bilgilerin çoğu hassas ve özel yapıda olmaktadır. Bu yüzden farklı kitlelerle bilgi paylaşımını yönetmek için daha küçük grupların oluşturulmasını sağlayan farklı erişim düzeylerine sahip araçlar sağlamak önem arz etmektedir (Gibbs vd., 2013: 117). Bu bağlamda sosyal medya araçlarını gerek pazarlama, gerek müşteri ilişkileri, gerekse iş boyutunda kullanan örgütlerin, etkin ve verimli bir sosyal medya kullanımı için, örgütlerin bir sosyal medya stratejisi belirlemesi elzem olarak görülmektedir.

Tudor (2013)'un yaklaşımı, sosyal medya ile iletişim stratejisi oluşturmak için izlenmesi gereken adımları şöyle göstermektedir (Badea, 2014: 73-74):

- Hedef belirleme (kısa vadeli, orta vadeli, uzun vadeli)
- İletişim kanallarının karışımını seçmek (Hangi ağlar uygun?, Neden?, İletişim sıklığı ne olacak?)
- Çalışma politikaları oluşturmak
- Editoryal plan yapmak
- Uygulamak
- Sürekli izleme

Örgütler için sosyal medyanın performans göstergeleri; örgüt hedeflerine (itibar, marka toplulukları, ciro, vb.) ve iletişimine bağlı olarak, sahadaki strateji oluşturulurken başlangıç aşamasında belirlenmektedir. Bu göstergeler şu şekilde gruplandırılabilir (Badea, 2014: 73):

- Nitel Göstergeler: Topluluk katılımının derecesi, yayınlanan içeriklerin kalitesi, genel konuşmaların ilgili olma düzeyi.

- Nicel Göstergeler: Takipçi/üye sayısı, onlardan gelen etkileşim sayısı (beğeni, yorum, tweet, retweet, etiketleme, yönlendirme, vb.).
- Etkileşim ve dönüş oranı, e-ticaretlerde olumlu veya olumsuz geri bildirim.

Literatürde sosyal medya ile ilgili yapılan çalışmaların bazıları Tablo 1.9'da verilmiştir. Burada verilen çalışmalar; araştırmacı, tarih, yaklaşım (nicel/nitel), çalışmanın içerdiği temel kavramlar, boyutlar ve bu boyutların tanımları, uygulanan testler, çalışmaların sonuçlarına göre gruplandırılarak sıralanmıştır.

**Tablo 1.9: Sosyal Medya ile İlgili Literatürde Yer Alan Bazı Çalışmalar**

Araştırmacı	Yıl	Çalışma	Yaklaşım	Örneklem	Kavram	Boyutları	Boyut Tanımları	Uygulanan Testler	Çalışmanın Sonucu
Bora Aslan	2007	Bildiri	Kavramsal	---	Web 2.0	Web 2.0 Teknikleri  Web 2.0 Uygulamaları	RIA teknikleri CSS kullanımı XHTML kullanımı Anlamalı URL kullanımı Uygun etiketlendirme Viki sayfalarının kullanımı Açık kaynak yazılımın kullanımı Blog RSS MashUp İçerik yönetim sistemi (CMS) Wikipedia Youtube Flickr MySpace Del.ici.ous Meebo Google Docs & Spreadsheets Netvibes Zamzar	---	İnternet akışını Web 1.0 döneminden, farklı bir yöne kaydıran Web 2.0, toplumsal boyuttaki iletişimi hedeflemiştir. Klasik web anlayışları bu anlamda yetersiz görülmüştür. Web 2.0'da kullanıcı katılımı ve yenilikçi yaklaşım önemsenmiştir. Bu bağlamda internet okuryazarlığının gelişimi gerekli görülmektedir.
Nafiseh Zafarmand	2010	Y.L. Tezi	Kavramsal- Örnek Olay İncelemesi	TTNET ve Starbucks firmalarının sosyal medya hesapları	Sosyal Medya  PR2.0	Sosyal medyanın endüstriyel medyayla ilişkisi Sosyal medyanın biçimleri Sosyal teknografik merdiveni Sosyal medyanın avantajları ve dezavantajları PR2.0 ve PR1.0 PR2.0 Stratejileri PR2.0 ve Sosyal			İnternet ve yeni medya gençler arasında yaygınlaşmakta olduğu için, şirketlerin bu platformlarda iki yönlü iletişime girmesi gerekli görülmüştür. Halkla ilişkiler faaliyetlerinin internet ortamına taşındığında, tüm fonksiyonlarının daha etkin bir şekilde çalışabileceği ifade edilmiştir. Halkla ilişkiler 2.0'ın ortaya çıkışı, geleneksel PR faaliyetlerinin daha geniş kitleye ulaşımını sağlayacağı

						medya			ifade edilmiştir.
Filiz Parlak	2010	Y.L. Tezi	Nitel (İçerik analizi)	Kartopu ve zincir örnekleme yöntemi ile başta Facebook olmak üzere en az iki sosyal medya hesabı olan kişiler.	Pazarlama iletişimi Sosyal medya Tüketici davranışı Tüketici satın alma karar süreci				Tüketici satın alma karar sürecini etkileyen faktörler belirlenerek, sosyal medya pazarlama çerçevesinde incelenmiştir. Satın alma karar sürecinde ilginin oluşmasına en çok etki eden unsurlar çarpıcı, sıra dışı- eğlenceli ifade ve sunumlara sahip olan bannerlar, kullanıcıların paylaştığı yorumlar, linkler, resimler ve videolar olmuştur.
Oytun Askeroğlu	2010	Y.L. Tezi	Nicel-Örnek Olay (Yeni Rakı markası tanıtım kampanyası )	Kotalı rastlantısal örnekleme yöntemi ile online olarak belirlenen sosyal medya kullanıcıları (391 kişiye anket yapılıyor)	Pazarlama Pazarlama iletişimi Halkla ilişkiler Sosyal medya MPR uygulamaları	Boyut belirtilmemiş	Boyut belirtilmemiş	Test uygulanmamış, yöntem belirtilmemiş.	-Sosyal ağlar en çok kullanılan sosyal medya aracıdır. -Sosyal medyada yapılan tanıtım kampanyaları geleneksele göre daha etkilidir. -Sosyal medya satın alma kararında etkilidir. -Örnek kampanyanın etkinliğini ölçen sorularda, katılımcıların büyük bir oranı kampanyayı duymadıklarını belirtmiştir. Kampanyadan etkilenecek bu ürünü satın alanların oranı da düşüktür. -Daha etkin kullanıldığında sosyal medya, şirketlere başarı sağlayacak bir platformdur.
Homero Gil de Zuniga	2010	Makale	Nicel	US'de 959 internet kullanıcısı (farklı kökenlerden, farklı yaş gruplarından, farklı eğitim düzeylerinden ve farklı cinsiyetlerden)	İnternet Sosyal medya Anlık mesaj Sosyal ağ siteleri Beş Büyük Faktör Kuramı	Sosyal medya kullanımı Kişisel özellikler Yaşam memnuniyeti Sosyo-demografikler			Toplumda yeni teknolojilerin kullanımını, kişilik özellikleri ile kullanıcı tarafından oluşturulan uygulamalar arasındaki ilişkiyi açıklayarak sunmaktadır. Özellikle sosyal medya kullanımına odaklanmıştır. Sonuçlara göre

									bireylerin kişilik özellikleri (dışa dönüklük, tecrübeye açıklık, duygusal istikrar), sosyal medya kullanımında rol oynamaktadır.
Elif Burcu Çetin	2010	Y.L. Tezi	Nicel-Nitel (Yarı yapılandırılmış görüşme)	Evren; Turkcell iletişim hizmetleri üst düzey yöneticileri, örneklem; kurumsal iletişim yönetici Serhat Ayan. İçerik analizi için Turkcell'in sosyal medyadaki tüm içerikleri Rastgele seçimle sosyal ağlar üzerinden 400kişi.	Halkla ilişkiler Yeni medya Yeni iletişim teknolojileri Sosyal medya Sosyal medya araçları	Turkcell'in halkla ilişkiler uygulamalarında, iletişim faaliyetlerinde, kurum ve hizmet tanıtımında sosyal medya imkanlarından faydalanırken tüketici açısından farkındalığı		Yarı yapılandırılmış görüşme İçerik analizi	Turkcell birçok farklı amaçla sosyal medyada yer almaktadır. Turkcell için dijital PR stratejileri büyük öneme sahiptir. Sosyal medya itibar yönetimi açısından kaygan bir zemine sahip olduğu için oldukça dikkat edilmesi gereken bir alandır. İş sürecinde sosyal medya yetersiz kullanılırsa, kısa vadede iş akışı verimsizleşmekte, uzun vadede ise kurum imajı olumsuz etkilenmektedir. Turkcell sosyal medya araçlarında tutarlılık, dengeli iletişim, güncellik, hedef kitleye göre uygulama kapsamında bir bütün yakalamıştır.
Ina Strander	2011	Makale	Nitel	Norveçli firmalarda çalışan 6 katılımcı	---	Boyut belirtilmemiş	Boyut belirtilmemiş	Derinlemesine görüşme yöntemi	Tüm görüşmeciler, sosyal medyanın kriz anında kullanışlı bir iletişim aracı olduğunu ifade etmişlerdir. Kriz anında diğer iletişim araçları kullanımda olsa bile sosyal medyanın kullanılması gerektiğini vurgulamışlardır. Tüm organizasyonların bir kriz planı vardır. Bu planla sosyal medyayı entegre eden katılımcılar vardır.
Pınar Aslan	2011	Y.L. Tezi	Örnek olay incelemesi	Net-a-porter ve markafoni firmaları	Sosyal medya Sosyal medya				Her iki kurumun sosyal medya sitelerindeki hesapları detaylı

			(Net-a-porter ve markafoni)		bileşenleri Halkla ilişkiler				incelenmiş, dünya ve Türkiye karşılaştırmaları yapılmıştır.
Özge Uluğ Yurttaş	2011	Doktora Tezi	Tanımsal Araştırma	Anakütle Second Life kullanıcıları Tesadüfi olmayan örnekleme metodunun kolayda örnekleme türü 462 anket		-Markaların bilinirlik düzeyi -Reklam etki endeksi -Marka hatırlama -Satın alma eğilimi		-Bilgisayar destekli kendi yönetiminde görüşme (CASI/CSAQ) -Marka bilinirliği, belirli ürün kategorisinde 3'lü klasik ölçümleme parametresiyle bulunmuştur. -Çok değişkenli analiz	-Farklı markaların Second Life'taki reklam uygulamalarının rolü üzerine tartışılmıştır. -Reklam yansımalarının demografik değişkenlerle fazla ilişkisi olmadığı görülmüştür. -Marka bilinirliğinin reklam ilişkili olduğu, ancak her marka için bu ilişkinin geçerli olmadığı tespit edilmiştir. -Second Life'ta yayınlanan reklamlar ile markaların bilinirlik düzeyleri arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.
Korhan Mavnacıoğlu	2011	Doktora Tezi	Nitel (Yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme)	Halkla ilişkiler ajansları, dijital/sosyal medya ajansları ve kurumsal bloga sahip kurumlar	Yeni iletişim teknolojileri Sosyal medya Kurumsal iletişim Kurumsal blog	Boyut belirtilmemiş	Boyut belirtilmemiş	Yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme	Kurumlar sosyal medyayı, kurumsal iletişim aracı olarak görmekten daha çok pazarlama iletişiminde yeni bir mecra olarak konumlandırmakta. Sosyal medyadan gelen geri dönüşleri değerlendirmekte. Sosyal medya, samimi ve interaktif yapısı avantaj; kontrol edilemeyen yorumlara açık oluşu dezavantaj Kurumlar sosyal medya iletişimini içselleştiremediklerinden zorluklar yaşamakta Sosyal medya iletişiminde, kurumlara farklılaşmayı ve başarıyı getirecek unsur içeriktir.
Hicran Burcu Yiğit	2011	Y. L. Tezi	Tanımsal	İstanbul Üni., Marmara Üni., Yıldız Teknik Üni.'den 18-	Sosyal medya Sosyal ağlar Marka farkındalığı	Boyut belirtilmemiş	Boyut belirtilmemiş	PASW Statistics 18'de ki-kare bağımsız örnekler	Ortak ilgi alanları olan insanların birbirine bağladığı için, sosyal ağlar ağızdan ağıza pazarlama



				25 yaş arası 200 adet öğrenci.	Web 2.0 Markalama Moda sektörü			testi Korelasyon analizi	için uygun bir platformdur. Belli bir markanın tüketicisi olan insanlar, sosyal ağlarda o hesapları takip etmeyebiliyorlar. Kadınlar, tükettikleri markaların sosyal ağlardaki hesaplarını, erkeklere oranla daha fazla takip etmektedirler. Sosyal medya, marka farkındalığı oluşturma sürecinde önemli bir faktördür.
Hilmi Atahan Atadil	2011	Y. L. Tezi	Nicel	Facebook ve Twitter sosyal paylaşım sitelerine üye ve internet kullanıcısı olan 255 turizm tüketicisi.	Sosyal medya pazarlaması Sosyal paylaşım siteleri Web 2.0 Sanal topluluklar Viral pazarlama Söylenti pazarlaması	Bilgi edinme Paylaşım ve aidiyet Etkileşim ve güvenme Yararlanma Kullanım Değerlendirme	Boyut tanımı yapılmamış.	SPSS paket programı kullanılarak; Faktör Analizi Korelasyon matrisi Ki-kare testi T testi Regresyon analizi	Turizm tüketicileri, sosyal paylaşım sitelerini kullanarak otel işletmeleri hakkında bilgi edinebilmektedir. Bu bilgiler tüketicinin seçimlerini etkilemektedir. Otel işletmelerinin bu mecralarda aktif yer alması, müşteri ilişkilerini geliştirmektedir. Müşterinin sosyal ağlardaki geri bildirimleri dikkatle takip edilmeli ve yeni kararlar alınırken bu geri bildirimler göz önünde bulundurulmalıdır.
Pierre R. Berthon, Leyland F. Pitt, Kirk Plangger, Daniel Shapiro	2012	Makale	Kavramsal	---	Uluslararası pazarlama stratejisi Sosyal medya Web 2.0 Yaratıcı tüketiciler Teknoloji	Sosyal medya profili Yaratıcı tüketiciler Teknoloji Kültür Devlet		---	21. yy, bu küresel ve sınırların kalktığı dünyaya fırsatlarla birlikte üstesinden gelinmesi gereken zorluklar da getirmiştir. Pazarlama yöneticileri dinamik ve birbirine bağlı, uluslararası bir çevre ile yüz yüzedir. Dolayısıyla web 2.0, sosyal medya ve yaratıcı tüketicilerin getirebileceği birçok fırsat ve tehdidi göz önünde bulundurulmalıdır. Pazarlama yöneticileri; hareket, güç ve değerlerin her birinin değişiminin yaşandığı

									durumlarda çalışmayı öğrenmelidir.
Mine Demirtaş	2012	Makale	Nicel	Üsküdar Belediyesi sınırları içinde ikamet eden, Belediye'nin Twitter ve Facebook hesaplarını takip eden 550 kişi koşullu örnekleme yöntemiyle seçilmiştir.	Sosyal Medya Yerel Yönetimler Halkla İlişkiler Facebook Twitter	Boyut belirtilmemiş	Boyut belirtilmemiş	Açık ve kapalı uçlu sorularda oluşan anket uygulanmıştır. Frekans analizi yapılmıştır.	Üsküdar Belediyesinin Twitter uygulamasıyla yaptığı paylaşımlar, bölge halkının güven ve sempatisini kazanmıştır. Halk belediye ile güvenle ve samimi olarak iletişim kurabilmektedir.
Viorica Pauş	2013	Makale	Nitel	54 katılımcı (okul, kamu TV kanalı, hastaneler, medya ajansları, araştırma enstitüleri, vs.)	Liderlik Yeni medya Sosyal medya Açık iletişim Paylaşılan bilgi	Boyut belirtilmemiş	Boyut belirtilmemiş	---	Liderler yeni medyayı göz ardı edemezler. Bu yeni medya bir fırsattır ancak aynı zamanda örgütler için, imajlarını ve iç iletişimlerini tam anlamıyla yönetemeyecekleri bir risk faktörüdür.
Yüksel Köksal, Şuayip Özdemir	2013	Makale	Kavramsal	---	Sosyal medya Tutundurma karması	Boyut belirtilmemiş	Boyut belirtilmemiş	---	Sosyal medyanın, tutundurma karması unsurlarının amaçları için kullanılabilir bir ortam olduğu ifade edilmektedir. Doğrudan pazarlamanın, interaktif bir pazarlama sistemi olduğu ve direkt satış çabaları barındırmakta olduğu belirtilmiştir. Sosyal medya ortamında esas amacın satış yapmaktan ziyade satışa destek olmak olduğu vurgulanmıştır. İşletmenin sosyal medya ve internet ortamında tüketici ile buluşması, satış veya yönetme amacından ziyade ilişki geliştirme amacı içermektedir.
Ozan Dikerler	2013	Y.L. Tezi	Nicel (big data)	26/06/2013-01/12/2013 tarihleri arasında paylaşılmış; içerisinde nezle, grip,	Sosyal medya Pazarlama Twitter Sağlık	Boyut belirtilmemiş	Boyut belirtilmemiş	Big data MYSQL veri tabanı PHP dili	Hava sıcaklıklarındaki değişimle eşzamanlı olarak nezle olduğunu bildiren insan sayısında artış görülmüştür.

				migren, sinüzit, grip ve antibiyotik anahtar kelimelerinin bulunduğu 129.489 adet tweet.	Nezle			kullanılarak yazılan uygulamalar ve ek fonksiyonlar	Kuluçka dönemi uzun olduğu için, grip için aynı gözlem yapılamamıştır. Kullanıcıların çoğunun yer bildirimini yapmaması; herhangi bir salgın durumunda salgının yönünü tespit edememeye sebep olmaktadır. Nezle hastaları doktora gitmek yerine çoğunlukla evde çözümler bulmaya çalışmaktadır. Sağlık kuruluşlarından alınan veriler ile sosyal medya verileri uyumsuzdur.
Kevin J. Trainor, James Mick Andzulis, Adam Rapp, Raj Agnihotri	2014	Makale	Nicel	United States'de yerleşmiş olan, endüstri alanındaki 1200 firmanın üst düzey yönetim takımından 35 ila 54 yaş aralığındaki 308 kişi.	Tüketici ilişkileri yönetimi Tüketici ilişkileri performansı Bilgi teknolojisi Pazarlama yetenekleri Sosyal medya teknolojisi	Sosyal CRM yetenekleri	Geleneksel müşteri ile yüz yüze gelinen (süreçleri, sistemleri ve sosyal medya uygulamaları ile yeni teknolojileri içeren) aktivitelerin entegrasyonudur. Bu entegrasyon; tüketicileri işbirliğine dayalı iletişimlere bağlamaya ve tüketici ilişkilerini geliştirmeye yöneliktir. İşletmelerin iş süreçlerini ve sistemlerini müşteriye hizmet etme yönünde uyarlama dereceleridir. İletişimler, ilişkiler ve gruplar olmak üzere üç kısımla tanımlanmıştır.	Yapısal eşitlik modelleme yaklaşımı	Bir firmanın, sosyal CRM yeteneğindeki, tüketici merkezli yönetim sistemi ile sosyal medya teknoloji kullanımı arasındaki pozitif ilişkiler, bu ikisi tarafından desteklenir. Sosyal CRM yeteneklerinin, bir firmanın tüketici ilişkileri performansına pozitif etkisi olduğu bulunmuştur. Yönetim desteği orta düzeydeki, sosyal CRM yeteneklerine kayda değer bir etkisi olduğu gösterilmiştir. Sosyal medya teknoloji kullanımı ve tüketici merkezli yönetim sistemleri, sosyal CRM yeteneklerini önemli ölçüde etkilemekte ve karşılıklı etkileşime girdikleri görülmüştür.

						Tüketici ilişkileri performansı (Orta değişkenler: Eğitim Yönetim desteği Örgüt büyüklüğü)			
Seyhan Özdemir	2014	Y.L. Tezi	Nicel	Üniversitenin Sosyal, Fen ve Sağlık alanlarında akademik ve idari personelinden 276 kişi (SDÜ)	İletişim Sosyal medya Örgüt Kültürü	<p>Biçimsel iletişim</p> <p>Sanal iletişim</p> <p>Sohbet ve etkinlik</p> <p>Dedikodu ve söylenti</p> <p>İnformal gruplar</p> <p>İfade rahatlığı</p> <p>Şakalar</p>	<p>Sosyal medya bir biçimsel iletişim aracı olarak görülmüş Çalışanlar, iş yeri ile ilgili olayları sosyal medyaya aktarıyorlar. Çalışanlar sosyal medya aracılığıyla iş dışında da çay-kahve, yemek gibi etkinlikleri organize ediyorlar.</p> <p>Örgütte yapılan dedikodu ve söylentileri sosyal medyanın etkilemesi Çalışanların sosyal medya üzerinde gayri resmi gruplaşması Kurumla ilgili eleştirilerin kolaylığı ve üstlerine ulaşmada hiyerarşik sırayı gözetmeden zaman kaybını önlemek Çalışanların sosyal medya üzerinden birbirlerine yaptıkları yakıştırmalar, şakalar</p>	<p>Mann Whitney-U Z Testi</p> <p>Kruskal Wallis Tamhane's T2 Faktör Analizi</p>	<p>Sosyal medyanın örgüt içi iletişimle ilişkisi incelenmiş. Katılanların %81,9'u sosyal medyanın örgütsel iletişim aracı olduğunu düşünüyor. En yüksek ortalama, sanal iletişim boyutuna ait.</p>
Simion Cecan, Liviu Marian	2014	Makale	Teorik Araştırma	---	Örgütsel iletişim Risk yönetimi Sistemik yaklaşım Sosyal sorumluluk	Boyut belirtilmemiş	Boyut belirtilmemiş	---	Romanya'da iletişim, firma için temel bir olay olarak görülmemektedir. Oluşturulur ve sistematik olarak faydalanılır.

									İletişimdeki risk faktörleri, yöneticiler tarafından çok iyi bilinmemektedir.
Marius Badea	2014	Makale	Kavramsal	---	Sosyal medya Örgütsel iletişim Web 2.0 Kullanıcı üretimi içerik Sosyal medya kanalları	Boyut belirtilmemiş	Boyut belirtilmemiş	---	Sosyal medya, herkesin yer alabileceği, güçlü küresel bir konuşmanın gelişmesidir denebilir. Web 2.0 araçları, iletişim profesyonellerine daha fazla inovatif, yaratıcı ve artan bir iş değerine sahip olma fırsatı vermiştir. Sosyal medyanın geleneksel medyada olduğu gibi avantaj ve dezavantajları vardır. Çalışma, sosyal medyaya girerken izleyicilerin nasıl uyarılacağını; iç ve dış iletişimin nasıl aydınlatılmış olduğunu göstermektedir. Çalışma aynı zamanda, örgütlerin kullandığı bu modern iletişim yöntemindeki birkaç sosyal medya stratejisine, örneklendirilmiş bazı içeriklere ve riskleri işaret etmektedir.
Cristina Borca, Viorica Baesu	2014	Makale	Nitel	AQUA firmasında, yönetim takımını içeren idari personel	Örgütsel iletişim İletişim tipi Etkililik	Boyut belirtilmemiş	Boyut belirtilmemiş	SWOT Analizi	İç ve dış iletişim süreçlerinin karakteristiğini ayrı ayrı incelemiştir. Sürece yönelik, insanlara yönelik, olaya yönelik, fikirlere yönelik olmak üzere iletişim tipleri belirlenmiştir.
Fernanda Martins Romano, Paula Chimenti, Marco Aurelio de	2014	Makale	Nitel	Brezilya'da sosyal medyada etkin olan büyük boyutlu firmalardan 11 görüşmeci. Firmaların sektörleri: hava taşımacılığı,	Örgütsel iletişim Sosyal medya Strateji Online iletişim Sosyal ağlar	Boyut belirtilmemiş	Boyut belirtilmemiş	Derin görüşme yöntemi CAQDAS (NVivo)	Örgütlerde dijital sosyal medya kullanımına adapte süreci devam etmektedir. Evrim geçiren bir süreç şeklinde şekillenen örgütsel iletişim stratejisinde sosyal medyanın benimsenmesi

Souza Rodrigues, Luiz Felipe Hupsel Vaz, Roberto Nogueira				gayrimenkul, ayakkabı, kozmetik, yiyecek, oyuncak, iletişim/teknoloji, madencilik, banka.					kurumsal bir meydan okuma olarak görülmektedir.
Belma Keklik, recep Kılıç, Harun Yıldız, Bora Yıldız	2015	Makale	Nitel	Isparta'daki devlet üniversitesinde çalışan 104 idari personel.	Sanal kaytarma İş dışı internet kullanımı Örgütsel öğrenme teknoloji	Sanal kaytarma Örgütsel öğrenme kapasitesi	Önemsiz sanal kaytarma Önemli sanal kaytarma Deneyim Risk alma Dış çevre ile etkileşim Diyalog Katılımcı karar alma	Faktör Analizi Maksimum değişkenlik döndürmesi KMO ve Barlett Testi Varyans Analizi Korelasyon ve Regresyon Analizi	Önemli sanal kaytarma davranışları; çalışanların katılımcı karar alma ve dış çevrenin etkisiyle edinilen örgütsel öğrenme kapasitesini pozitif yönde etkilemektedir.
Wietske van Osch, Charles W. Steinfield, Brigitte A.Balogh	2015	Bildiri	Nitel	Farklı milletlerden personel çalıştıran kurumlardan, kurumsal sosyal medya çalışan 13 katılımcı.	Kurumsal sosyal medya Örgütsel iletişim Örgütsel işbirliği	Boyut belirtilmemiş	Boyut belirtilmemiş	Sosyal ağ analiz yaklaşımları Memnuniyet görüşme yaklaşımı	Kurumsal sosyal medya teknolojilerinin örgütsel iletişim için kanıtladığı zorluklar ve fırsatları açıklamıştır.
Göksel Göker	2015	Makale	Kavramsal	---	İletişim Teknoloji McDonaldlaşma	Sosyal Medya İletişim pratikleri		---	
Özge Yüksekaya	2015	Y.L. Tezi	Nicel	Ankara'da kamu ve özel kanallarda çalışmakta olan 196 muhabir	Sosyal medya Muhabir Etkileşim Paylaşım	Boyut belirtilmemiş	Boyut belirtilmemiş	SPSS paket programı aracılığı ile Ki-kare bağımsızlık testi Frekans ve yüzde hesapları	Katılımcılar sosyal medyanın gelecekte öneminin artacağını düşünmektedir. Bunu düşünenlerle, sosyal medyanın yönlendirici bir güç olduğunu düşünenler arasında anlamlı bir ilişki elde edilmiştir. Muhabirlerin sosyal medya kullanım tercihleri, karşıladıkları ihtiyaçlarına göre şekillenmektedir; yaş, cinsiyet, eğitim veya çalıştığı kuruma göre değil. Genellikle meslek hayatlarını kolaylaştırmak ve diğer

									meslektaşlarıyla ilişkilerini geliştirmek amacıyla kullanılmaktadırlar.
Duygu Silen	2015	Y.L. Tezi	Nicel	Kadir Has Üniversitesi'nden 188 öğrenci.	Kurumsal iletişim Sosyal medya UTAUT (BTKKM-Birleştirilmiş Teknoloji Kabul ve Kullanım Modeli)	Boyut belirtilmemiş	Boyut belirtilmemiş	One-sample Kolmogorov Smirnov Test Levene Statistic Test ANOVA Korelasyon ve regresyon analizi	Katılımcıların %79,3'ü internete bağlanmak için mobil telefonları kullanmaktadır. Buna göre, üniversitelerin kurumsal iletişim stratejilerini mobil altyapıya uyumlu hale getirmeleri önerilmektedir. Öğrencilerin sosyal medya kurumsal iletişim hizmetlerinin kendileri için oluşturacağı olumlu beklentiler arttıkça bu sistemi kullanma eğilimlerinin de arttığı görülmüştür. Öğrencileri, üniversitenin kurumsal iletişim faaliyetlerine sosyal medya aracılığı ile ulaşılabilirliğinin kolaylaştığı algısı arttıkça, sisteme dahil olma yönündeki olumlu görüşleri de artmaktadır.
Asma El Ouiridi, Mariam El Ouiridi, Jesse Segers, Ivana Pais	2015	Makale	Nicel	558 adet uluslararası insan kaynaklı acente.	Çalışan sosyal medya politikaları Çalışan sosyal medya yönetmelikleri Sosyal medya denetimi Kurumsal teori Milli kültür Kültürel boyutlar teorisi	Endüstri Güç mesafesi Bireycilik Belirsizlikten kaçınma	Boyut belirtilmemiş	Lojistik regresyon analizi	6 göstergenin tamamı da sosyal medya politikaları ile ilişkilidir. Ancak gerekli değildir. Daha büyük organizasyonlar, sosyal medya politikalarına çalışanlarını daha iyi adapte etmektedir. Hizmet sektörü organizasyonları, sosyal medya politikalarını daha çok uygulamaktadır. Uzak-güçlü ülkelerdeki organizasyonlarda sosyal medya politikaları daha az uygulanmaktadır. Bireyci ülkelerde çalışan sosyal medya politikaları fazla

									bulunmamaktadır.
Murat Dağıtmaç	2015	Doktora Tezi	Nicel	Türkiye genelinde sosyal medya kullanan 616 kullanıcı.	Sosyal medya İletişim Web 2.0 Psikoloji Sosyal medya kullanıcı davranışları	Boyut belirtilmemiş	Boyut belirtilmemiş	Anket yoluyla Psikolojik Analiz Test yapılmıştır	Ülke genelinde %40,1 oranında yüksek derece sosyal medya bağımlılığı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gerçek hayatında aktif ve sosyal olan insanların, sosyal medyada da aynı şekilde davrandığı gözlenmiştir. Çevreyle işbirliği yapma konusunda, Facebook kullanıcılarının diğer sosyal medya kullanıcılarına göre daha aktif olduğu görülmüştür.
Anıl Küçük	2016	Y.L. Tezi	Nicel	Türkiye üzerinde sosyal medya kullanıcıları (Özellikle İzmir, İstanbul, Antalya, Ankara). Anket gönderilen 700 kişiden 352si cevaplamıştır.	Turizm pazarlaması Sosyal medya Satın alma karar süreci Tüketici tercihleri	Bilgi Kullanım Etki Satın alma Niyet		Yapısal Eşitlik Modeli Doğrulayıcı Faktör Analizi	19-28 yaşları arasındaki öğrenciler, sosyal medyayı çok fazla kullanmalarına rağmen turizm ürünleri ve servisleri satın almıyorlar. Eğitim düzeyi düştükçe, sosyal medya kanalıyla turizm hizmeti satın alma oranı da düşüyor. Sosyal medyadaki bilgi, kullanım, satın alma ve dikkat; tüketicinin karar verme sürecini etkiliyor.
Ward van Zoonen, Toni G.L.A. van der Meer	2016	Makale	Vaka Analizi	Bünyesinde 30 veya daha fazla çalışan bulunduran, devlet/yönetim, eğitim/bilim, sağlık koruma, iş dünyası, ticaret, endüstri, finansal hizmetler sektörlerinden gelen; haftada ortalama 39,62 çalışan 433 işçinin Flemenkçe dilde attığı 578.803 tweet incelenmiştir.	Sosyal medya Denetimli makine öğrenimi uygulaması (SML) Örgütsel iletişim İletişim araştırması Twitter İçerik analizi	Boyut belirtilmemiş	Boyut belirtilmemiş	İçerik analizi	Online veri analizi ile ilgili zorlukların üstesinden gelebilmek için, Denetimli makine öğrenimi uygulamasını (SML) açıklamaktadır. Bu uygulamada ikili verileri kodlama ve sınıflandırma için, sınıflandırıcılar kullanılır.



Joel Rasmussen	2017	Makale	Nitel	6 adet Norveçli firmadan (güvenlik ve acil durum sektörlerinden) 14 çalışan.	İletişim profesyonelleri Mizah Organizasyonel kimlik Konumlandırma analizi Halk otoritesi Sosyal medya	Boyut belirtilmemiş	Boyut belirtilmemiş	Konumlandırma analizi	İletişim profesyonellerinin sosyal medyada mizahı kullanarak ilişkilerde konumlandıklarını ve bu konumlandırma projelerinin, ilgili organizasyonel kimliğe nasıl uygun olduğunu araştırmıştır.
Ayhan Şengöz, Erhan Eroğlu	2017	Makale	Nitel	Eskişehir’de faaliyet gösteren 138 işletme. Sektörleri; imalat sanayi, inşaat, ticaret, ulaştırma/depolama, konaklama/yiyecek, bilgi/iletişim.	İletişim teknolojileri Web 2.0 Sosyal medya Kurumsal iletişim	Boyut belirtilmemiş	Boyut belirtilmemiş	Microsoft Excel ve SPSS 22.0 programlarıyla frekans analizi, ağırlıklı ortalama hesaplamaları, bulgular arası bağlantı ve ilişkilerin analizi yapılmıştır.	Örgütlerin sosyal medyaya olan ilgileri sektöre göre farklılık göstermektedir. Örgütler sosyal medyanın hız, düşük maliyet, pratiklik, doğrudan erişim, interaktif olma gibi avantajlarından yararlanmak istemektedirler. Sosyal medya aracılığıyla kendilerine yöneltilen hemen hemen tüm soru ve şikayetleri cevaplamaktadırlar. Çalışanlarına yönelik herhangi bir sosyal medya politikaları bulunmamaktadır. Sosyal medyadaki faaliyetleri ölçülmemektedirler. Sosyal medya hesaplarında özellikle müşteri ve rakiplerini takip etmektedirler.

## **2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE SOSYAL MEDYA KAVRAMLARININ BİRBİRLERİYLE OLAN İLİŞKİLERİ**

Bu bölümde, çalışmaya konu olan örgüt kültürü, örgütsel iletişim ve sosyal medya kavramlarının birbirleriyle olan ikili ilişkileri hakkında, literatürdeki araştırmalar doğrultusunda çalışmaya yol gösterici açıklamalar yapılmıştır.

### **2.1. SOSYAL MEDYA VE ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM**

İnternet, örgütsel iletişim sürecini bir bütün olarak dönüştürerek birçok müşteri, yatırımcı, analist, çalışan, medya ve diğer paydaşlar için tercih edilen bilgi ve iletişim platformu haline gelmiş bulunmaktadır (Herrero ve Smith, 2010: 98).

Her ne kadar bazı kaynaklara göre, örgütsel iletişimde bir tehlike olarak görünse de yeni medya; hem geleneksel medyayı hem de kullanıcıların davranışlarını etkisi altına almaktadır. Sosyal medya aracılığı ile kamuoyu, kendisiyle iletişim kurup, bu iletişim yolu ile büyük çaplı hedef kitlelere ulaşabilmektedir. Burada örgütün hedef kitlesi etkin konumda bulunmaktadır. Bu bağlamda örgütün mevcut hedef kitlesi; artık sadece bilgi almak ve tüketici konumunda olmak istemediği için, kurumla ilgili verileri yorumlayacak, yorumlamaya kendi katkılarını da yapacaklardır. Bu gelişmeler örgütsel iletişimi, bu eğilimi algılamaya ve takip etmeye zorlamaktadır. Örgütsel iletişim sosyal medya zemininde değerlendirildiğinde; çalışanların sosyal medya ortamında iletişim kurmasının, kurumun imajına ve tanınırlığına katkı sağladığı görülmektedir. Burada örgüt içinden gelen geri bildirimler doğrultusunda, örgütsel iletişimin genişlediği söylenebilmektedir. Geleneksel araçlarla kurulan klasik iletişim süreçleri, çalışan ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamadığı için, çalışanlar üzerinde bir gruba aidiyet hissi oluşturma konusunda eksik kalmaktadır. Çalışanlar örgüt çevresindeki insanlar

tarafından, örgütün elçileri gibi değerlendirildikleri için; alınan her geri bildirim, örgütsel itibar kazanmada ve bunu korumada büyük rol sahibi olmaktadır (Badea, 2014: 70-71).

Örgüt dünyasında yeniliklere açık olmak, teknolojik gelişmeleri takip etmek, rakip işletmelerin kendilerine kattıkları değerleri izleyerek bunları bünyesine almak, pazardaki taleplerin değişimlerini takip ederek buradaki ürün ve hizmet profiline hakim olmak, müşterilerin istekleri doğrultusunda güncellemeler yapmak, müşteri ihtiyaçlarını önceden tahmin edebilmek, örgüt için rekabet avantajı sağlamaktadır. Benzer şekilde örgüt içinde de çalışanların iş tatminini üst düzeyde tutabilmek için ihtiyaçlarını bilerek bunları karşılamak, ileride oluşabilecek muhtemel istek ve ihtiyaçlarını öngörebilmek; örgütün iç dinamiklerini dengede tutmakta, çalışan sadakatini artırmakta, verimliliğin ve etkinliğin yükselmesini sağlamakta, örgütsel başarının artmasında önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda, örgütlerin çağın gerisinde kalmamak, müşteri ve çalışan ihtiyaçlarını karşılayabilmek, rekabet avantajı yakalayabilmek için örgütsel süreçlerin tamamında olduğu gibi, iletişim süreçlerinde de yeniliklere açık olması, örgüte pozitif geri dönüşleri olan bir politika olmaktadır. Bu noktada, iletişim süreçlerindeki teknolojik yeniliklerden olan internet platformlarını aktif ve etkin bir şekilde kullanmak; reklam, pazarlama, tanıtım ve iş ilişkileri amacıyla bu mecralarda varlık göstermek; örgüt için imaj, geniş kitlelere ulaşabilmek, pratiklik, hız, reklam maliyeti avantajı gibi birçok konuda başarı elde etmesini sağlamaktadır. Bu anlamda örgütün yalnızca dış çevreye karşı değil, iç çevresine karşı da elde edebileceği avantajlardan söz etmek mümkün olmaktadır. Toplumlar, insanlar ve zaman değiştiği için, örgüt içindeki çalışanların da profili değişim göstermektedir. Bu anlamda örgüt, çalışanlarını hangi platformda aktif olarak buluyorsa, kendisi de o platformları takip etmeli ve oralarda varlık göstermelidir. Bu yolla, çalışanlarıyla ortak paydada buluşabilmekte, iletişimde hızlı sonuçlar alabilmekte, onlarla aynı dili konuşabilmekte ve örgüt üyelerinden ayırık konumda yerleşmemiş olmaktadır. Günümüz dünyasının örgütlerinin (kamu kuruluşları, sivil toplum örgütleri, kar amacı güden işletmeler, vs.) birçoğu bu politikayı izlediği için internet ortamlarında, bilhassa sosyal medya platformlarında aktif olarak varlıklarını

sürdürmektedirler. Sosyal medya ortamlarının örgütlere bu anlamda birçok faydası olabildiği gibi karşılaşılabilecek muhtemel dezavantaj durumlarına da örgütün hazırlıklı olması ve çözüm yolları üretebiliyor olması gerekmektedir. Bu durumlara örnek olarak; kurumdan kötü bir şekilde ayrılmış olan eski bir çalışanın kurumla ilgili özel veya gizli bilgileri sosyal medya ağlarına sızdırmış olması, müşteri memnuniyetsizliklerinin bu platformlarda paylaşılması, muhtemel iftiralar veya yalan haberler gibi olumsuz durumlar, vb. gösterilebilir. Sosyal medya ağlarında herhangi bir bilginin oldukça yüksek yayılım hızından dolayı, bu tür durumlara karşı örgütün hazırlıklı olması, belirli stratejilere sahip olması, konuya hemen müdahale edilmesi ve örgütün resmi sosyal medya hesaplarından konuyla ilgili bilgilerin doğrusunun açıklanması, kamuoyunun doğru bilgi ile aydınlatılması, bu tür kriz durumlarını en asgari zararla atlatmayı sağlamaktadır. Bu bağlamda örgütün sosyal medya kullanımı konusunda profesyonel bir strateji belirlemesi elzem olmaktadır. Bu ihtiyaç, çevrimiçi platformları kullanan hemen hemen bütün örgütlerin; bu konu için özel bir bütçe ayırmalarını, özel birimler oluşturmalarını, alanın uzmanı personeller istihdam etmelerini gerekli kılmaktadır.

Örgütlerde oluşturulan sosyal medya stratejisi, örgütsel iletişim stratejisiyle aynı unsurlardan oluşmaktadır. Bunlar; hedefler, hedef kitle, içerik stratejisi, araçlar, uygun kanallar, rakipler vb. unsurlardır (Badea, 2014: 73). Bu çerçevede, örgütün sosyal medya stratejisi oluşturulurken öncelikle hedef ve hedef kitle belirlenmelidir. Sosyal medya platformunda yer almanın örgüte ne gibi çıkarlar sağlayacağı, burada bulunmakla nelerin hedeflendiği tespit edilerek, yapılan sosyal medya çalışmalarının da belirlenen bu hedeflere hizmet etmesi, o doğrultuda işlevsel olması sağlanmalıdır. İkinci olarak belirlenecek unsur, hangi kitleye hitap edileceği, hedef kitlenin profili, özellikleri, ihtiyaçları, talepleri olmalıdır. Bu bağlamda hedef kitlenin gerekiyorsa yaş, eğitim, cinsiyet, dünya görüşü, konum gibi bilgileri belirlenmeli, bu doğrultuda stratejiler geliştirilmelidir. Üçüncü olarak belirlenmesi gereken unsur ise, içerik stratejisidir. Ne tür paylaşımlar yapılacağı, reklam-tanıtım-pazarlama odaklı mı, müşteri hizmetleri odaklı mı, paydaş kurumlarla iletişim odaklı mı, vs.

olacağına karar verilmelidir. Bu içerik türlerinden birkaçı aynı anda da benimsenebilmektedir. Sosyal medya stratejileri geliştirirken belirlenecek dördüncü unsur, hangi kanallar aracılığı ile bu mecralara giriş yapılacağıdır. Paylaşılacak olan içeriklerin tipine ve hedef kitlenin kullanım yoğunluğuna göre, faaliyet gösterilecek olan sosyal medya kanalına (Youtube, Facebook, Twitter, Instagram, vb.) karar verilerek seçimi yapılmalıdır. Strateji geliştirirken göz önünde bulundurulması gereken unsurlardan birisi de rakip kuruluşlardır. Rakipler hangi kanalda varlık gösteriyorsa, aynı kanallara ve daha fazlasına dahil olması; ne tür içerikler paylaşıyorsa, bunların hemen hemen tamamını ve daha fazlasını sosyal medya stratejisine dahil etmesi, örgüt için rekabet avantajı sağlamaktadır.

Sosyal medya ağlarında aktif varlık göstermesi, örgüt içinde işleyen iletişim süreçlerini de güncel hale getirmekte, yöneticileri ve çalışanları teknolojiyi kullanmaya, bu platformlara dahil olmaya zorlamaktadır. Örgütün kendini çalışanların değişen profiline göre güncellediği ve yenilediği gibi; çalışanlar da yenilikçi bir örgütte çalışmanın karşılığı olarak bu yeniliklere ayak uydurmak durumundadırlar. Zira sosyal medyayı etkin kullanan bir örgütün, eski iletişim yollarından ziyade bu kanallar aracılığı ile iletişim süreçlerini çalıştırması beklenmektedir. Yöneticilerin, duyuruları ve örgütle ilgili gelişmeleri, sosyal medya grupları oluşturarak çalışanlara iletmesi, ekip çalışmasının yoğun olduğu durumlarda ekiplerin kendi içinde sosyal medya grupları oluşturarak bu sayede haberleşmesi, bu tür örgütlerde alışılmış iletişim süreci örneklerindedir. Örgüt içi kapsamında düşünüldüğünde; örgütün sosyal medya stratejisine bu boyutu da dahil etmesi, strateji oluşturulurken belirlenmesi gereken tüm unsurların, örgüt üyeleri için de ayrıca değerlendirilerek belirlenmesi gerekmektedir.

Sosyal medya uygulamaları; müşterilerin sosyal ağlarındaki diğer kullanıcılarla ve bu ağları aktif kullanan işletmelerle etkileşime girmesini sağlayan müşteri odaklı yeni araçları piyasaya sürmüş bulunmaktadır (Trainor vd., 2014: 1203).

Örgüt içinde kullanılan sosyal medya araçlarının; belirli kullanıcı popülasyonlarının çevrimiçi sohbet imkanını sınırlayan, bunun yanı sıra işle

ilgili bilgilerin hızlı ve verimli bir şekilde aktarımını ve değişimini sağlayan; daha az karmaşık, daha basit ve daha hafif araçların tercih edilmesi önemli görülmektedir (Gibbs vd., 2013: 117).

## 2.2. SOSYAL MEDYA VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Literatürde örgütlerin içyapısının göz ardı edilen sübjektif, sembolik ve irrasyonel tarafları olduğu ifade edilmektedir (Şişman, 2007: 75). İçinde bulunduğumuz çağda, sosyal yaşamda insanların aidiyet hissiyatlarında yaşamış oldukları doyumsuzluk, toplumda gözlemlenen kültürel dağılma ve kimlik krizinin beraberinde getirdiği bir problem olarak görülmektedir. Bu bağlamda örgütlerin, çalışanlarının sosyal hayatta doyum elde edemedikleri bir takım konularda sorumluluk almaları gerektiği düşünülmektedir. Toplum hayatında yaşanan kimi problemlerin örgütsel yaşama da dokunması; örgütlerin çalışanlarının fikir ve değerlerini konu alan bir takım sistematik çalışmaları başlatmasını gerekli kılmaktadır (Alvesson, 1990: 35). Örgütsel başarıda önde olan Uzak Doğu ülkeleri incelendiğinde, kalkınmayı etkileyen en etkin faktörlerden birisinin kültür olduğu görülmektedir. İnsanlar iş hayatında yalnızca ihtiyaçlarını finanse edebilmek için değil; kişisel varlıkları ile bir kurumda bir işe anlam katmanın da insani bir ihtiyaç olduğu için çalışmaktadırlar. İş hayatında çalışma şartlarının değişmesiyle, bürokratik yapılanmalardan, daha esnek sistemlere ve esnek çalışma saatlerine geçiş yapan örgütlerin, kültür unsurunu bir çeşit örgütlenme ve denetim mekanizması olarak gördüğü söylenebilmektedir (Eroğlu ve Özkan, 2009: 51).

Örgütlerde liderlerin ve sosyal medya stratejistlerinin hedefleri; sosyal medya ağlarında pozitif bir elektronik dil üretmektir. Wu (2013)'ya göre örgütlerde lider konumundaki kişiler; öncelikle tüketicilerin sosyal medyayı kullanma konusundaki motivasyonlarını artırarak, ağızdan ağza yayılan pozitif yorumlardan oluşan bir strateji geliştirmek için, bu platformları kullanmaları gerekmektedir (Gordon, 2017: 23).

Örgüt kültürü kavramı, literatürde yapılmış olan çeşitli tanımlar göz önünde bulundurulduğunda; örgütleri birbirinden ayıran, bünyesindeki kişiler tarafından oluşturulmuş ve devam ettirilmiş değerler bütününden oluştuğu için,

kurumdaki her bireyin bu kavram üzerinde bir etkisi ve yansıması bulunduğu söylenebilir. Bu doğrultuda, örgüt üyelerinin sosyal yaşantılarının örgüt kültürünü şekillendirdiği ifade edilebilmektedir. Bu noktada, insanların sosyal hayatlarında farkında olarak veya olmayarak sürekli gündemlerinde olan ve aktif bir şekilde içerisinde buldukları iletişim süreçleri ve kullandıkları iletişim araçları, örgütteki iş yaşamlarında da onları etkileri altında tutmaktadır. Dolayısıyla bu araçlardan, içerisinde bulunduğumuz çağın en çok yükselişte olan aracı olan sosyal medya, kişileri olduğu kadar örgütleri de etkisi altına almaktadır. Sosyal medya üzerinden hizmet vermeyen, kullanıcılarla bu yolla iletişime geçmeyen, çevrimiçi platformlarda aktif olmayan kurumlar; örgütsel çevreye, müşterilere ve vatandaşlara göre çağın gerisinde kalabilmekte, tüketici sorunlarına, sosyal medyayı aktif kullanan örgütler kadar hızlı cevap verememektedir. Bu noktada kurumun müşteri memnuniyeti düşmekte ve müşteri kaybı yaşanabilmektedir. Örgütler sosyal medyanın günden güne artan bu etkisini gördükleri için bu çevrimiçi platformlarda aktif olmaya, tüketici sorunlarını bu araçlarla cevaplamaya, reklam kampanyalarını bu ortamlarda yapmaya başlamışlardır. Bu amaçla birçok kurum yalnızca sosyal medya hesaplarıyla ilgilenen özel birimler oluşturarak alanın uzmanlarını istihdam etmektedirler. Bu politikanın, onu uygulayan kurumlara; marka değeri, rekabet avantajı, müşteri memnuniyeti, düşük reklam maliyeti gibi olumlu getirileri olmaktadır. Bu bağlamda örgütlerin sosyal medya kullanımına önem vermesinin, örgüt içinde kurumsal kültürü de belli boyutlarda etkilediği düşünülmektedir. Bu etki karşılıklı olabilmekte ve örgüt kültürünün birbirinden oldukça farklılık gösterdiği kurumlarda, sosyal medya kullanımını da değişiklik gösterebilmektedir. Esnek yapıya sahip olan, teknolojiyi yakından takip eden, hiyerarşik düzenin oldukça az olduğu örgütlerin, sosyal medya kullanımına da sıcak baktığı görülmekte; hatta yeni nesil örgütler tarafından, örgüt için bir gereklilik olduğu düşünülmektedir. Buna mukabil, kuralların ve yönergelerin ön planda olduğu, bürokrasinin aktif olarak işlediği, hiyerarşik yapı gözlenen örgütlerde ise daha çok geleneksel iletişim araçlarının kullanıldığı, sosyal medya gibi yeni nesil ve her zaman değişim içinde olan esnek bir iletişim aracının fazla tercih edilmediği ve gerekli görülmediği söylenebilmektedir.

Birçok farklı sektörde faaliyet gösteren firmaların, rekabet edebilirliğinin en üst düzeyde yaşandığı bu teknoloji çağında, çalışma saatleri içerisinde sosyal medya erişiminin özellikle açık olmasının, rekabet edebilirliği artırdığı düşünülmektedir. Zira insanların iletişim kurmaya (özellikle bu çağda çevrimiçi iletişime) ihtiyaçları bulunmaktadır ve çalışma saatleri içerisinde örgüt üyelerine bu imkanı sağlayan firmalar, kişilerin bu ihtiyaçlarına cevap vermektedirler. Bu noktada, sosyal medyanın örgütün yararına, akıllıca ve uygun bir şekilde kullanılıp kullanılmadığı konusunda gerekli denetim üst düzey liderlik sayesinde yapılabilmektedir (Rodrigues vd., 2018: 659).

Örgütlerin içerisinde hakim olan kültürün; örgütü diğerlerinden ayırt edici olduğu gibi, çalışan ve yöneticileri de birbirine bağlaması beklenmektedir (Eroğlu ve Özkan, 2009: 51). Tıpkı insanlar gibi birer kişiliği olduğu düşünülen örgütler de; gelenekçi ya da yenilikçi, mesafeli ya da destekleyici, esnek ya da sert yapılı olabilmektedirler. Örgütte hakim olan atmosfer ve kültür yapısının bireylere ifade ettiği şeyler; çalışanlarına farklı bir kimlik sağlaması, örgüte olan bağlılığı sağlamlaştırması, tüm üyeler tarafından paylaşılacak içsel değişkenler sunması olarak ifade edilebilmektedir. Örgütlere bu sembolik açıdan bakmak, onları bir makine ya da yaşayan bir organizma olarak görmekten ziyade, yeni bir boyutla farklı bir açıdan değerlendirmeyi sağlamaktadır (Vural, 2005: 41).

Yenilikçi, ileriye dönük bir örgüt farklı türden bir iç yapıya, farklı pazarlama anlayışına ve farklı işlem süreçlerine sahiptir. Yenilikçi örgütlerin sahip oldukları yöntem ve süreçler, örgütü durgunluktan korumaya yardımcı olacak türden sistemlerdir (Rodrigues, 2018: 659). Bu anlamda sosyal medya gibi iletişim araçlarının, bu tür örgütlerde etkin ve verimli olarak kullanıldığı düşünülmektedir.

Kültür; bilgi oluşturmada, paylaşmada ve kullanmada merkezi olan davranışları etkileyen bir oluşum olarak görülmektedir (De Long ve Fahey, 2000: 113). Sosyal medya ve örgütle ilgili yapılan birçok çalışma; sosyal medya kullanımını destekleyen bir politika izleyen örgütlerde, birey-örgüt uyumunun daha yüksek olduğu ortaya koyulmuştur (Cho vd., 2013: 794).



Vouri ve Okkonen'e (2012) göre; örgütsel hedeflere ulaşabilmek ve meslektaşlara yardımcı olabilmek; örgüt içi bir sosyal medya platformu üzerinden bilgi paylaşmanın temel motivasyon kaynağı olarak görülmektedir. Kurumla işbirliği yapmış olan bir örgütsel sosyal medya platformunun kullanılması; bir takım ek özelliklerle desteklemesinden ziyade, örgüt içi sosyal medya kullanımının motivasyonel faktörleri ile ilişkilendirilmektedir. Bu faktörlerin başlıcaları; bilgi paylaşımını karşılıklı olarak gerçekleştirme, günlük çalışma düzenini kolaylaştırıp hızlandırma, kullanım kolaylıkları sunma şeklinde sıralanabilmektedir (Vuori ve Okkonen, 2012: 592). Sosyal medya kullanımının, bir kurumun imajını yönetmek veya yeni alınacak çalışan adaylarının çevrimiçi davranışlarını taramak gibi birçok davranışsal yönünün yanı sıra, her bir bireyin kendine has, farklı sosyal medya değerlerine sahip olduğu da düşünülmektedir. Sosyal medya kullanımının, hem kişisel hem de örgütsel boyutta içinde bulunduğumuz teknoloji çağında oldukça fazla olması, Y kuşağının sosyal medyaya önemli ölçüde bağımlı olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda sosyal medya kullanımının hem davranışsal hem de değer odaklı yönleri incelenerek, sosyal medyanın çağdaş yaşam ve çalışma ortamlarındaki rol ve fonksiyonları daha iyi anlaşılabilir (Cho vd., 2013: 798).

Birçok örgüt için sürdürülebilir olma; strateji, değişim ve kültür konularının kesişimindeki kilit bir unsur konumundadır. Bu durum örgütlerin, gelecek nesillerin benzer ihtiyaçlarını karşılayabilme kabiliyetini tehlikeye atmadan, mevcut çevresel ve sosyal ihtiyaçlarını karşılama istekleriyle paralel özellik göstermektedir. Örgütün kültürünün altında yatan değerler; hem kurumun sürdürülebilirlik raporlarında, hem de sosyal medya aktivitesinde bildirildiği şekilde, sürdürülebilirliğe bağlılık düzeyinden anlaşılabilir. Örgütlerin sürdürülebilirlik uygulamaları konusunda verdikleri taahhütler, kurumlar arasında çeşitlilik göstermektedir. Bununla birlikte, bu uygulamalar ile sosyal medya kullanımı ve örgütsel kültür arasında bağlantılar ve etkileşimler bulunduğu da gösterilmiştir (Reilly ve Weirup, 2012: 1).

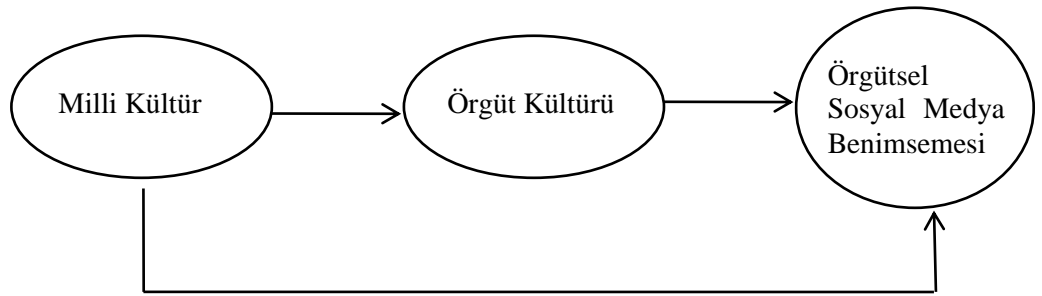
Çoğu kültürel ortamda sosyal medyanın benimsenmesini destekleyen veya engelleyen kültür unsurları bulunmaktadır. Kültürel faktörler, sosyal medyanın benimsenmesini etkileyen başka faktörlerin (endüstriyel faktörler

gibi) aksine, oldukça güçlü olarak görülmektedir. Kültürel tabanda uyarlanmış olan sosyal medya stratejilerinin, genel stratejilerden daha başarılı olduğu söylenebilmektedir. Bu bağlamda, sosyal medyanın benimsenmesinin zor olduğu kültürlerde, daha fazla gayret ve maliyet gerekebilmektedir (Schlagwein ve Prasarnphanich, 2011: 8-9).

Örgütler yeni bilgi sistemlerinin benimsenmesi ve kullanılması söz konusu olduğunda çoğu zaman bir takım zorluklarla yüz yüze gelmektedirler ve sosyal medya da bu sistemlere dahil olmuştur. Bu zorluklar örgüt içinde yaşanabildiği gibi örgüt dışında da baş gösterebilmektedir. Örgüt içinde karşılaşılan zorluklar; kaynaklar, mülkiyet (kurum içindeki sosyal medya hesabı olanların belirlenmesindeki zorluk), yetkilendirme (çalışanlara sosyal medya kullanma yetkisi sağlama), tutumlar ve ekonomik problemler olarak sıralanabilmektedir. Örgüt dışında karşılaşılan zorluklar ise; örgütün itibarı, yasal konular ve kamu/özel ağ kimliği olabilmektedir. Bu noktada, bu tür engel ve zorlukların üstesinden gelebilmek için örgütlerin sosyal medyayı benimsemesi ve kullanımı için bir takım stratejiler geliştirerek belirli kılavuzlar oluşturmaları faydalı görülmektedir (Kuikka ve Akkinen, 2011: 1).

Schlagwein ve Prasarnphanich'in (2011) modeline göre milli kültür, örgüt kültürü ve örgütsel sosyal medya benimsemesi arasındaki ilişki Şekil 2.1'deki gibi ifade edilebilmektedir:

**Şekil 2.1: Milli Kültür, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sosyal Medya Benimsemesi**

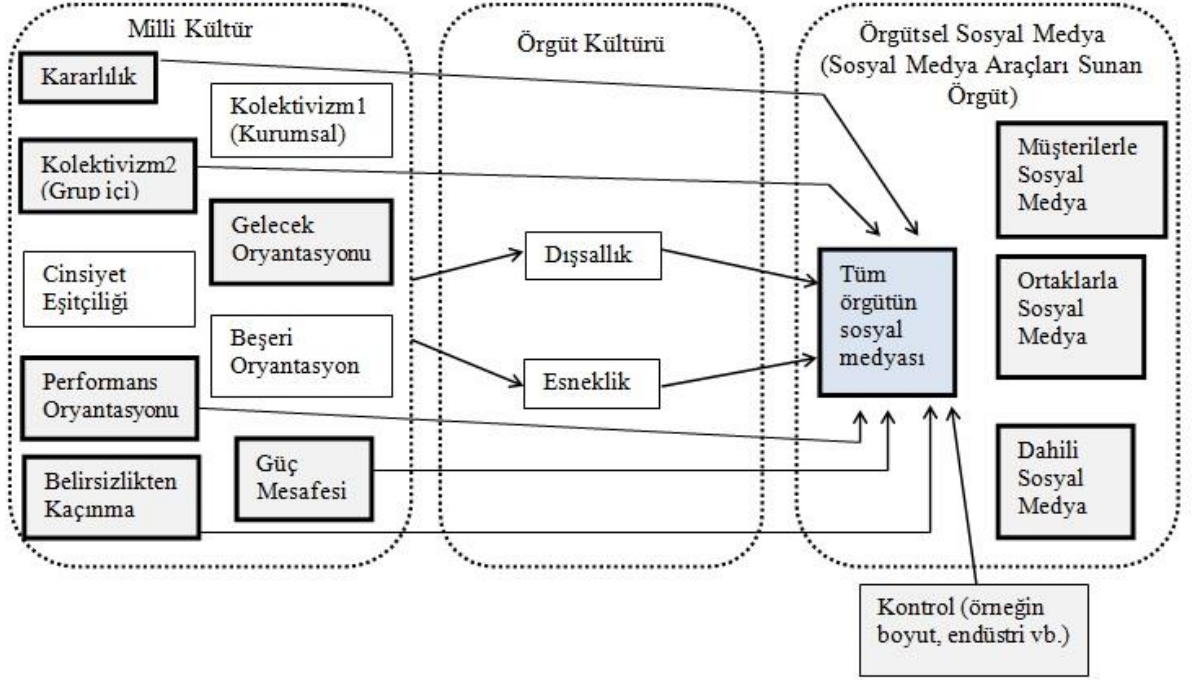


(Kaynak: Schlagwein ve Prasarnphanich, 2011: 7).

Bu modelde Schlagwein ve Prasarnphanich (2011), milli kültür, örgüt kültürü ve örgütün sosyal medyayı benimsemesi arasında kurduğu ilişkide; bu üç boyutun alt boyutlarını da modelde Şekil 2.2'deki gibi açıklayarak

detaylandırmışlardır (Koyu çerçeveli alt boyutlar çalışmada ölçülebilmüş olan boyutlardır).

Şekil 2.2: Milli Kültür, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sosyal Medya



(Kaynak: Schlagwein ve Prasarnphanich, 2011: 8).

### 2.3. SOSYAL MEDYA, ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürünün ifade ettiği; çalışanların sahip olduğu inanç, değer, düşünce, varsayım, davranış, tutum ve beklentilerin, fikir boyutunda meydana gelişi ve sembolik varlıklarının oluşumu, aktarımı, öğrenimi ve değişimi, iletişim aracılığıyla gerçekleşmektedir. Diğer bir ifade ile örgüt kültürünün hayat bulduğu platformun, örgütsel iletişim olduğu söylenebilmektedir (Eroğlu ve Özkan, 2009: 52). Örgütlerde kültürel sisteme dayanan bilgi birikimi, ortak bir anlayış elde etme sürecini ifade etmektedir. Bu süreçlerde iletişimin oluşmasını sağlayan kodlanmış bilgi, işaretler ve sembollerden oluşsa da, süreç boyunca iletilmekte olan şey bilgidir (Alpaslan, 2018: 22-23).

Örgütsel iletişimin; örgüt içinde bulunan birimler ve bireyler arasında gerçekleşen bilgi, yaklaşım, anlayış ve duyguların paylaşımını, bu paylaşımlar

esnasında kullanılan tüm metot, araç, kanal ve mesaj biçimlerini kapsadığı ifade edilmektedir (Gürgen, 1997: 65).

Bilgi teknolojileri pazarda rekabet üstünlüğünü elinde bulunduran kuruluşların bu rekabet üstünlüğünü sağlayabilmek için stratejilerine dahil ettikleri en temel unsurlardan biridir. Modern yapıdaki örgütler bilgi işlemlerine, bilgi akışına ve modern teknolojilerin uygulanmasına yakın bir şekilde bağlıdırlar. Bu tip örgütler geleneksel yapıdaki örgütlerden, yeni iletişim ilkelerini kullanarak, yeniden yapılanan bu tür iş süreçlerinin uygulanması ile ayrılmaktadırlar. Sosyal medya ağları, örgütler için önem arz eden verilerin daha başarılı bir şekilde toplanarak yönetilmesine katkı sağlayan yeni ve en etkili araçların başında gelmektedir. Örgütlerin, içinde bulunduğumuz teknoloji çağının bir gereği olarak, bilgi oluşturma, paylaşma ve analiz etmede etkili bir yaklaşım sergileyebilmek için, bu gelişmelere uyum sağlamalarının gerekli olduğu düşünülmektedir (Majstorovic ve Rakic, 2017: 295).

Burton (2007), sosyal medya oluşumunu “ben” iletişimi olarak adlandırmıştır. İletişim uzmanlarının ise çalışanların katılımını teşvik ederek görüş ve sorunlarını bulup, ilgili bilgileri buradan vermelerini sağlamıştır. Berger (2008)’e göre sosyal medya, sanal ortama dayalı yeni elektronik iletişim kanalları anlamına gelmektedir. Bu bağlamda sosyal medyanın bir iletişim devrimi meydana getirdiği ve eski örgüt içi iletişim modelini yeniden yapılandığı söylenebilmektedir. Yeni medya örgütlerde iletişim hacmini, hızını ve günlük akışını artırmakta, kişileri birbirine bağlamakta, çalışanları ortak çıkarlar üzerine tartışma konusunda teşvik etmektedir (Badea, 2014: 71).

Örgütsel iletişim kavramı, belirli araçlar, unsurlar ve içerikler barındıran örgütsel süreçlerden biridir. Bu sürecin yapısı, her örgütte farklılık gösterse de, içerdiği temel unsurlar (gönderici, alıcı, mesaj içeriği, iletişim aracı, çevre koşulları, algı kısıtlamaları, vb.), genelde tüm örgütlerde aynı özellikler göstermektedir. Örgütlerin iç ve dış iletişim süreçlerinin yapısının, örgüte göre farklılık göstermesi; söz konusu örgütlerin faaliyet alanları, boyutları, yönetim şekilleri, kültür tipleri, vb. özellikleri ile ilgili olmaktadır. Örgütsel İletişim başlığı altında detaylı anlatımının yapıldığı bu süreçler; kimi

zaman hiyerarşik yapıda, kimi zaman esnek yapıda, kimi zaman hız odaklı, kimi zaman eşitlikçi bir anlayışla yürütülebilmektedir. İletişim süreçleri üzerinde örgütte benimsenmiş olan kurum kültürünün büyük rol oynadığı düşünülmektedir. Bu anlamda, örneğin, hiyerarşik yapıdaki ve bürokrasinin önemli olduğu kültürlerde, iletişim sürecinin de hiyerarşik yolu izlemesi beklenmektedir. Bunun gibi, esnek yapıdaki girişimci örgütlerde ise iletişim süreçlerinin de esnek ilerlediği, hız odaklı olduğu düşünülmektedir. Benzer şekilde, teknolojik alanlarda faaliyet gösteren işletmelerde, iletişim süreçlerinde tercih edilen yöntemlerde, güncel uyum sağlayan, yenilikçi, hızlı olma özellikleri arandığı söylenebilmektedir. Her konuda güncel gelişmeleri ve teknolojiyi yakından takip eden örgütler, iletişim süreçlerinde sosyal medya kanallarını da aktif olarak kullanmak durumundadırlar. Buna karşın geleneksel iletişim yollarından vazgeçemeyen örgütlerde ise sosyal medya kullanımına hala mesafeli durulmakta, kurumsal sosyal medya kullanımı oldukça düşük seviyede görülmekte, kurumun bir sosyal medya stratejisi izlemediği gözlemlenmektedir.

Dijital medyanın atılım yapmasıyla, örgütlerde sosyal medyayı içeride ve dışarıda olmak üzere, konumlandırma meselesi ile karşı karşıya kalınmıştır (Georgescu, 2018: 22). Sosyal medya kavramının örgüt içinde iletişim stratejisi çerçevesinde konumlandırılacağı yer birçok araştırmacı için çalışma konusu olmuştur. Konu ile ilgili çalışanların çoğu sosyal medyayı örgütsel iletişimde halkla ilişkiler uygulama mekanizmasına konumlandırmaktadır. Bu birimlerin öncelikli amacı çeşitli kurumlar ve çeşitli kullanıcı tipleri (vatandaş, müşteri, vb.) arasında iletişimi ve bilgi aktarımını sağlamaktır. Başlangıçta halkla ilişkiler uzmanları için oluşmuş fırsatlar gibi görünse de bu modern iletişim teknikleri, giderek daha geniş kitlelere ulaşmaktadır. Bordeianu (2012)'nün, halkla ilişkilerde sosyal medya rolüne yaklaşımı; örgüt (kamu kurumları ve şirketler, vb.) ve online kullanıcı arasındaki iletişim noktası şeklinde olmuştur. Bu anlamda internet ortamı, örgütlerin stratejik planlamasına doğal yoldan uyum sağlayabilen bir destek platformdur. Bu sayede iletişim yalnızca tüketen kitleye veya potansiyel müşterilere değil; aynı zamanda geniş ve çeşitlendirilmiş kullanıcı kitlesine (çalışanlar, yatırımcılar, tedarikçiler,

ortaklar, kamu yöneticileri, hissedarlar, analistler, kar amacı gütmeyen kuruluşlar, coğrafi topluluklar, kitle iletişim araçları, vb.) hitap edebilmektedir. Tudor'a (2013) göre sosyal medya, halkla ilişkilerin yanı sıra, bütünleşik örgütsel iletişim unsurlarına da konumlandırılabilir. Ciochina 2013'teki çalışmasında, o dönemin dünya çapında faaliyet gösteren örgütlerinin %50'sinin iç iletişim için sosyal medyayı kullandığını ortaya koymuştur (Badea, 2014: 71-72).

Sosyal ağlar üzerinden iletişim kurmak, 21.yüzyılda benimsenen teknolojik dünyanın bir getirisi olmuştur. Örgütlerin de bu eğilimi izlemeleri, bu şekilde tüketicilere (müşteri, vatandaş, vb. hedef kitle) yakın olması gerekmektedir. Bunun için ise çevrimiçi sosyal medyanın sağlamış olduğu yeni araçları araştırarak örgüt içi iletişim süreçlerine dahil etmeleri, örgütler için gelişen dünyanın gerisinde kalmamaları için elzem görülmektedir. İnsanların bilgiye ve reklamlara maruz kalma şekilleri, içinde bulunduğumuz yüzyılda büyük değişimlere uğramaktadır. Bu değişim daha çok çevrimiçi olana yönelim şeklinde gerçekleşmektedir. Sosyal ağlar, tüm kullanıcılar için iletişimi hızlandırmaya ve kolaylaştırmaya yarayan platformlar olarak, profesyonel amaçlar için de kullanılabilir. Bununla beraber, üretkenliği olumsuz yönde etkileyebildiği de düşünülmektedir. Bu bağlamda Rodrigues vd. (2018)'nin konuyla ilgili araştırmasında, çalışma saatleri içerisinde sosyal ağların kullanımının, örgüt içi iletişim için oldukça yardımcı olabileceği ortaya konmuştur. Ancak sosyal ağların insan temasının yerini almayacağı sonucunun da elde edildiği aynı çalışmada, sosyal ağları oldukça etkin kullanan genç nesil ile, teknolojiye açık olmayan yaşlı nesil arasında da bir uzlaşma gerektiği ifade edilmiştir (Rodrigues vd., 2018: 659).

Sosyal medya, örgütlerde yalnızca bir yönetim aracı değil, aynı zamanda çalışan odaklı bir uygulama olarak kullanılmaktadır. Teknolojinin ve sanal iletişimin arttığı günümüzde; örgüt üyeleri bu tür platformlarda anlık paylaşımlar yapmak suretiyle, kurum boyutunda yaşananları ve örgütsel deneyimlerini anlatmaktadırlar. Ancak farklı durumlarda ise çalışanlar, örgütle ilgili problemleri kasıtlı olarak örgütsel kontrole direnmenin bir yolu olarak da görebilmektedir. Bu bağlamda dikkate değer nokta, çalışanların kişisel gibi

görünen ancak kamuya açık olan sosyal medya paylaşımlarının, kurumların kamu imajını büyük ölçüde etkiliyor olmasıdır. Örgütler bu tür etkileri kontrol altında tutabilmek için, çalışanların sosyal medya kullanımına ilişkin gittikçe daha belirgin politikalar geliştirmektedirler (Cho vd., 2013: 795).

Teknolojinin şimdiki kadar gelişmediği dönemlerde, hiyerarşik ve coğrafi sınırlar; örgüt içi iletişimi de sınırlandırmaktaydı. Ancak örgütsel sosyal medya kullanımı, çeşitli coğrafi bölgelerdeki yöneticilerin ve çalışanların aktif katılımıyla bu sınırları aşmış görünmektedir. Yapılan çalışmalar, açık iletişim ve bilgi paylaşımının eksikliği ile resmi hiyerarşinin karakterize ettiği örgütlerde, çeşitli sınırlar arasında etkileşimi teşvik etmenin önemini vurgulamaktadır (Gibbs vd., 2015: 75). Gibbs vd. (2015), yaptıkları çalışmada örgütsel sosyal medya kullanımı söz konusu olduğunda, farklı hiyerarşik grupların birbiriyle nasıl iletişim kurduklarını ortaya koymuşlardır. Örgütsel hiyerarşi göz önüne alındığında; üst yönetim grubunun nispeten daha küçük boyutta olmasına rağmen, diğer gruplarla en fazla ortalama etkileşim sayısına sahip olduğu görülmüştür. Burada üst düzey yöneticilerin örgütsel sosyal medya kullanımına aktif olarak katılmalarının yanı sıra, üst yönetim ile alt düzey gruplar arasında aktif sınır ötesi etkileşimin de varlığı tespit edilmiştir. Ayrıca örgütlerde grupların kendi içinde de örgütsel sosyal medya kullanımının yüksek olduğu görülmüştür (Gibbs vd., 2015: 85).

Literatürdeki örgüt kültürü, örgütsel iletişim, sosyal medya kullanımı kavramları ve yerel yönetimlerle ilişkili olan bazı çalışmalar şu şekildedir: Bonson ve arkadaşları (2016), Avrupa Birliği üyesi olan ülkelerden 75 tane belediyenin sosyal medya kanallarından Facebook kullanımlarını incelemişlerdir. Bu çalışmada belediyelerin Facebook'u daha çok iletişim maksadıyla kullandıkları sonucunu elde edilmiştir. Aynı çalışmada, belediyelerin vatandaşla etkileşiminin sınırlı bir seviyede olduğu bulgusu, elde edilen diğer önemli sonuçlardan biri olarak görülmüştür (Bonson, vd., 2016: 68-71).

Yılmaz (2019) örgütsel özdeşleşme kavramı ve sosyal medya kullanım ve doyumları arasındaki ilişkiyi yerel yönetimler boyutunda (Mersin Büyükşehir Belediyesi) incelediği çalışmasında; örgütsel özdeşleşme ile bilgi

edinme amaçlı olan sosyal medya kullanımının yüksek seviyede ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmada, örgütte sosyal medya platformlarının kurumsal iletişim için kullanılmasının, çalışanlardaki örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönlü etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre örgütsel özdeşleşme ile sosyal medya kullanım ve doyumları arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin bulunduğu; araştırmanın yapıldığı kurum kamu kuruluşu olduğundan ve hiyerarşik yapılarda dikey iletişimin ön planda olduğundan dolayı bu ilişkinin orta düzeyde kalmış olabileceği ifade edilmiştir (Yılmaz, 2019: 80).

Mossberger ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmada (2013), Chicago, Seattle ve Louisville şehirlerini incelemişler ve sosyal medya platformlarının, vatandaşların katılımını sağlamaktan ziyade vatandaşlara bilgi verilmesi amacıyla kullanıldığını ortaya koymuşlardır (Mossberger vd., 2013: 355).

Demirtaş (2012), yerel yönetimlerin sosyal medya platformlarındaki sergiledikleri tutum, profil ve paylaşımlar aracılığıyla, toplum tarafından kazandığı güven, destek, sempatiyi belirlemeyi amaçladığı çalışmasında, sosyal medyada oldukça aktif olan Üsküdar Belediyesi örneğini incelemiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre; sosyal medya platformlarında aktif olarak var olan, halkın ihtiyaçlarına bu mecralardan da cevap veren, şeffaf bir yönetim anlayışına sahip olan, vatandaş odaklı hizmeti benimseyen, halkın yönetime katılmasına olanak sağlayan, internetin eşzamanlı ve karşılıklı iletişim imkanını yüksek oranda kullanan, sosyal medyada samimi bir dille kullanıcılara yaklaşan ve halkla bu mecralarda sürekli iletişim halinde olan bir belediyenin bu iletişim ve yönetim stratejisinin, toplum tarafından benimsenip desteklendiği ortaya konmuştur (Demirtaş, 2012: 310).

Sobacı ve Hatipoğlu (2017), Türkiye'deki belediyelerin sosyal medya araçlarının içinde en çok kullanılanlardan biri olan Facebook aracılığı ile, vatandaşla etkileşim düzeyini ölçtükleri ve bu bağlamda belediyeleri sınıflandırmayı amaçladıkları çalışmada, Türkiye'de belediyelerin Facebook aracılığı ile vatandaşla etkileşim düzeyinin oldukça düşük olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu anlamda vatandaşla Facebook yoluyla etkileşimi en yüksek düzeyde çıkan iki şehrin, Eskişehir Belediyesi ve Kars Belediyesi olduğu



gözlemlenmiştir. Yapılan sınıflandırma ise; kayıp belediye, lider belediye, diyalog taraftarı belediye ve iletişimci belediye başlıkları altında toplanmıştır. Çalışmada belediye yönetimlerinin sosyal medya kullanım politikalarını ve stratejilerini geliştirmeleri önerilmiştir (Sobacı ve Hatipoğlu, 2017: 706, 709).

Tarhan (2012), Türkiye’den 9 büyükşehir belediyesinin Twitter kullanımlarını incelediği çalışmasında; belediyelerin yeni iletişim teknolojilerini fazla etkin bir biçimde kullanmadıklarını, vatandaşları karar süreçlerine dahil edemediklerini, Twitter hesaplarını daha çok kamuyu bilgilendirme amacıyla (tek yönlü) kullandıklarını; iki yönlü simetrik model doğrultusunda değerlendirilebilecek olan, vatandaşlardan gelen soru, istek, öneri ve şikayetleri içeren mesajların oldukça düşük düzeyde olduğunu ortaya koymuştur (Tarhan, 2012: 97-98).

Lavafan ve Soltani’nin (2014), katılımcı yönetim, örgüt kültürü ve örgütsel performans ilişkisini Isfahan Belediyesi çerçevesinde inceledikleri çalışmada elde edilen bulgulara göre; katılımcı yönetimin, örgüt kültürü yoluyla, hem doğrudan hem de dolaylı olarak örgütsel performansı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Lavafan ve Soltani 2014: 1291, 1295).

Garnett ve arkadaşları (2008), iletişimin örgütsel performansa ulaşmada oynadığı rolü araştırdıkları çalışmada, örgüt kültürünün performans üzerindeki etkilerine aracılık ederek veya düzenleyerek performansın elde edilmesindeki dolaylı rolünden bahsetmişlerdir. Kural odaklı kültür ve misyon odaklı kültür olmak üzere iki tip örgüt kültürünü esas aldıkları bu çalışmada, iletişimin misyon odaklı kültürlerde kültürü şekillendirmek için bir meta-mekanizma görevi gördüğünü ve dolayısıyla performansı etkilediği sonucunu elde etmişlerdir. Aynı çalışmada; görev yönelimi, geri bildirim ve yukarı yönlü iletişimin, misyon odaklı örgütlerde performans üzerinde olumlu etkileri saptanırken, kural odaklı örgütlerde performans üzerinde potansiyel olumsuz etkilere sahip olduğu sonucu elde edilmiştir (Garnett vd., 2008: 266).

Yıldız (2006), örgütsel iletişim ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, yüksek derecede bir iletişim algısının, kurumda sağlıklı ve güçlü bir örgüt kültürünü oluşturduğu sonucunu elde etmiştir (Yıldız, 2006: 64).

Taşlıyan ve arkadaşları (2017), örgütsel iletişim ile paternalist liderlik arasındaki ilişkiyi yerel yönetimler boyutunda inceledikleri çalışmada; örgütsel iletişim ile paternalist liderlik arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışmada örgüt çalışanlarının informal iletişim yollarından etkilenseler dahi formal iletişimi daha çok benimsedikleri gözlemlenmiştir. Ayrıca bu çalışmada, örgütlerde hiyerarşi basamaklarının azaltılması, çalışanların karar süreçlerine dahil edilmesi ve örgüt kültür değerlerinin güçlendirilmesi; olumlu etkilerinden dolayı önerilmiştir (Taşlıyan vd., 2017: 85-86).

Kerman ve Öztop (2014), kamu çalışanlarında örgütsel değişim direncini inceledikleri çalışmada; örgütsel değişim direncinin sebeplerinin; yeterli bilgilendirme yapılmış olmaması, yönetime güvenmemek, mevcut çalışma şartlarının kötüye gidebileceği endişesi, sahip olunan yeteneklerin yetersiz kalabileceği endişesi olduğunu ortaya koymuşlardır. Aynı çalışmada bu direncin üzerinde en çok etkisi olan örgütsel uygulamaların; çalışanların görüşlerinin alınması, bunun için belirli metotlar geliştirilmesi, düzenli aralıklarla bilgilendirmeler yapılması, koordinasyon toplantıları organize edilmesi ve uygulamaların değişim süreci boyunca gerektiğinde değiştirilebilmesi olanağı sunulması olduğu gözlemlenmiştir (Kerman ve Öztop, 2014: 17).

### **3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİDE SOSYAL MEDYANIN ARACILIK ROLÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: ANAKENT BELEDİYELERİ ÖRNEĞİ**

Kültür olgusu, sosyal topluluğun niteliklerini göstermesinin yanı sıra, ölçülebilmesi ve değerlendirilebilmesi için, bahsi geçen sosyal topluluktaki kişilerin ortak algıları temel alınmalıdır. Dolayısıyla kültürün, kişisel bir nitelik olmaktan öte, kişinin içinde bulunduğu toplumu nitelediği ifade edilebilir. Bu sebeple kültür ile ilgili yapılan araştırmalarda, kişisel boyutta elde edilen veriler, incelenen sosyal topluluğa göre bütünleştirilerek bir araya getirilmelidir. Bu tür çalışmalar (Schein, 1996; Lawrence ve Lorsch, 1967; Filby ve Willmott, 1988; Van Maanen ve Barley, 1984; Raelin, 1986; Bloor ve Dawson, 1994; Jermier vd., 1991; Hofstede, 1998; Jones, 1983; Sackmann, 1992; Trice ve Beyer, 1993; Ibarra, 1992; Eagly ve Johnson, 1990; Cox, 1993; Golden, 1992; Stevenson ve Bartunek, 1996; Alvesson, 1993) göstermiştir ki; örgütün genelinde paylaşılan tüm kültür unsurlarının yanı sıra, yönetim kademelerine, birimlere, çalışanların demografik özelliklerine ve yaptıkları mesleklere göre değişik biçimlerde meydana gelen, bireyler arasında da özel ilişkiler çerçevesinde ortaya çıkabilen kültür unsurları ve özellikleri olduğunu göstermektedir (Danışman ve Özgen, 2003: 101).

Kamu kuruluşlarında bilgi ve iletişim teknolojilerinin benimsenmesi, yöneticileri vatandaşlarla daha iyi ilişkilendirmeyi, vatandaşların yönetimin karar alma sürecine katılımını artırmayı, hizmet sunumunun verimliliğini artırmayı, belirsizliği azaltmayı ve bilgi dağıtımını iyileştirmeyi sağlamaktadır. Bu sonuçların her biri hem kamu yöneticileri hem de vatandaşlar için önemli olmakla birlikte, kurumsal kültürün bilgi ve iletişim teknolojilerinin bu

sonuçları üretme üzerindeki etkinliğine belli oranda aracılık ettiği düşünülmektedir (Welch ve Feeney, 2014: 506).

Sosyal medyanın, tüm örgütler tarafından kullanılması gerekip gerekmediği veya kullananların konuyla ilgili belirli stratejiler benimseyip benimsememesi gerekliliği, bu alandaki sorunsallardan iki tanesidir. Pazarlama açısından bakıldığında, ürün veya hizmet tanıtımı için tüm firmaların sosyal medya araçlarını tercih etmediği görülmektedir. Zira hedef kitle internet kullanıcılarından oluşmuyorsa, bu girişim anlamsız olacaktır. Bununla birlikte, internet kullanıcılarına hitap eden firmalar ise, sosyal medyanın marka için ve iç iletişim için gerekliliğini gündeminde bulundurmalıdır. Örgütün sosyal medya platformlarında aktif olmaya hazır olup olmadığı, bu girişimi engelleyebilecek muhtemel engeller araştırılarak analiz edilmelidir. Bu doğrultuda bu girişim için gerekli kaynaklar göz önünde bulundurulmalı, sosyal medya aracılığı ile kurulacak iletişim sürecinin amaçlarının, örgütün genel hedeflerine dahil edilip edilmemesi gerektiğinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu hususlarda Botezatu (2012), bir örgütün ancak stratejik bir hedefe ulaşması durumunda proaktif bir sosyal medya stratejisine ihtiyaç duyacağını ifade etmektedir. Ayrıca pazarda etkin olabilmek için örgütlerin, genel örgütsel stratejinin ve iletişim stratejisinin içinde, sosyal medya stratejisinin de oluşturulması gerektiği ifade edilmektedir. Örgütün sosyal medya platformlarına dahil olması için belirli bir zamana gerek duyulmamakla birlikte, herhangi bir zamanda, bir strateji belirlendiği sürece örgütün hedef ve ihtiyaçları (pazarlama, iş, iletişim, vb.) doğrultusunda bu platformlara girilebilmektedir (Badea, 2014: 73).

Sosyal medyanın yerel yönetim kurumlarında kullanımı ile ilgili yapılan çalışmalarda, vatandaşlar ile yerel yönetimler arasındaki çift yönlü etkileşimi artırabilmek için sosyal medya ve mobil teknolojilerin bir araç olarak kullanılmasının, bu alanda çalışan profesyonellerin yükünü azaltmadığı ortaya konmuştur. Bu kurumlarda, vatandaşların yönetim, iletişim ve bilgi süreçlerine sosyal medya ve mobil teknolojiler aracılığı ile katılımını istemenin, iş yükünü artıracığı ifade edilmektedir. Yapılan bu çalışmalar; yerel yönetimlerin bu zorlukları henüz etkili bir şekilde gündemlerine almadıklarını

göstermektedir. Bu noktada oldukça gerekli görülen husus; teknik ilerlemelerin vatandaşların katılımını gerçekten teşvik etmek için uygun yönetim yapılarına yerleştirilmesi gerektiğidir. Zira akıllı şehirlerin, yalnızca akıllı yönetim şekilleriyle gelişebileceği belirtilmiştir (Kleinhans vd., 2015: 245).

Zira yönetimin bu konuda eğitilmesi, kurumların çalıştığı sosyal medya ajanslarının vatandaşlardan gelen fikir ve yeni bilgi akışlarını yönetmeye hazır olmaları gerekmektedir.

### **3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Örgütsel süreçlerin en önemlilerinden olarak görülen örgütsel iletişim süreçleri; örgüt yaşamında hemen hemen tüm süreçlerle etkileşime girdiği gibi, örgüt kültürü ile de birçok faktörün yanı sıra, etkileşime girmektedir. Günümüzde örgütler her konuda olduğu gibi iletişim dünyasındaki gelişmeleri ve yenilikleri de takip etmekte, bu uygulamaları örgütsel süreçlere dahil etmektedirler. İletişim dünyasının en güncel gelişmelerinden olan sosyal medya olgusu, tüm dünyada insanların bireysel yaşamlarındaki artan popülaritesinin yanında, örgütlerin yönetim ve pazarlama politikalarında da yer almaya başlamıştır. Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel iletişim ile örgüt kültürü arasındaki etkileşimin yönü ve kuvvetinin ortaya çıkarılmasının yanı sıra, insan kaynağı aracılığıyla da farklı bir açıdan örgütsel yaşama dahil olmuş olan sosyal medya oluşumunun, örgütsel iletişim ve örgüt kültürü arasındaki ilişkide nasıl bir aracılık rolü üstlendiği hususudur.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

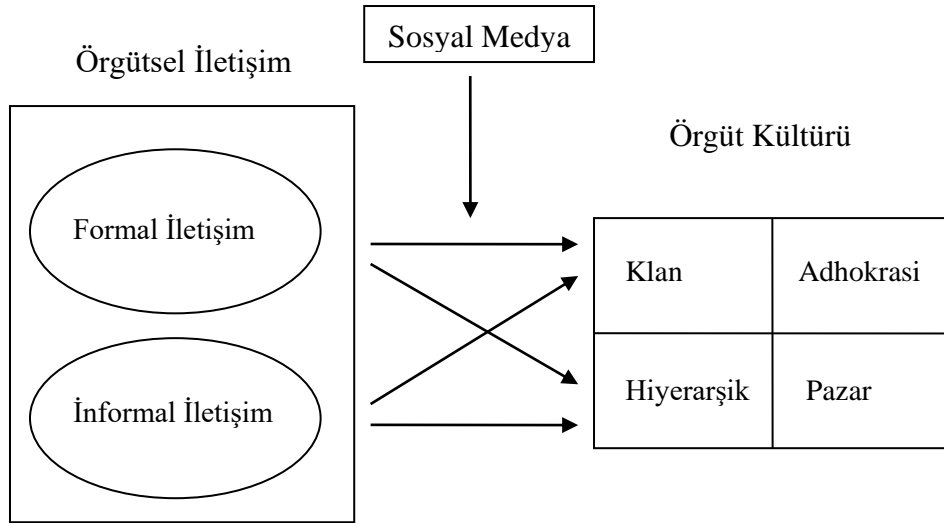
Literatürde örgüt kültürü, örgütsel iletişim ve sosyal medya konularını, tekil veya ikili olarak araştıran çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Tablo 1.7 ve Tablo 1.9). Örgütsel iletişim süreçleri ile örgüt kültürü arasındaki yüksek etkileşim de, bunlardan bazılarının konusu olmuştur. Ancak bu çalışmanın farklılığı, örgüt kültürünü belirli tiplere (Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi, Pazar) ayıran Cameron ve Quinn Modeli kapsamında ele alarak; örgütsel iletişimle

arasındaki ilişkiye, günümüz dünyasının en önemli kavramlarından biri olan sosyal medya unsurunu aracı olarak eklemesi ile ön plana çıkmaktadır.

### 3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

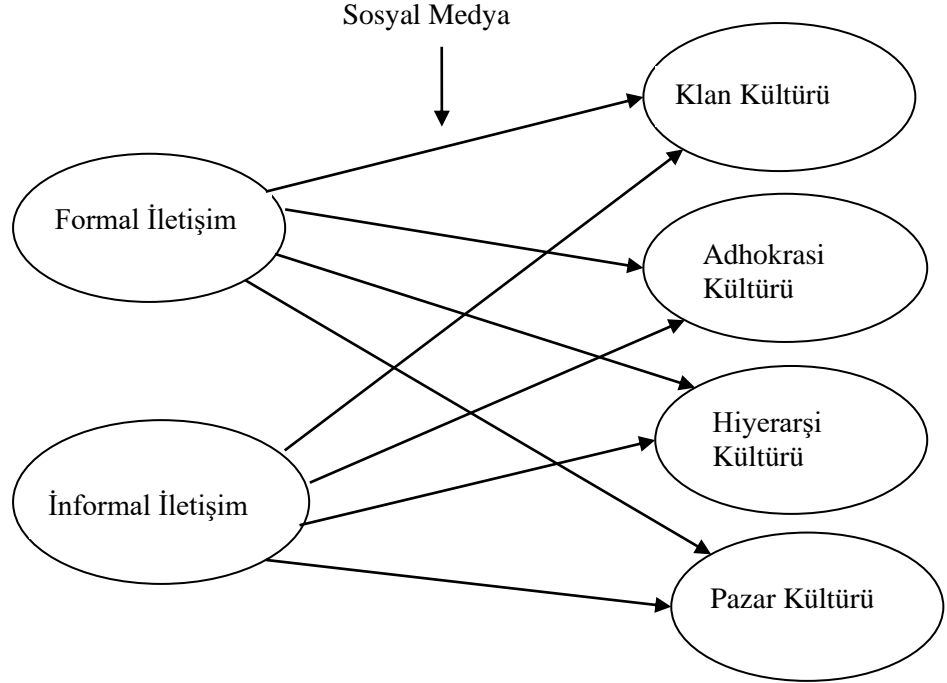
Bu çalışmada örgüt kültürü ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkide sosyal medyanın aracılık rolü incelenmektedir. Bu boyutlar arasındaki beklenen ilişkiler; Şekil 3.1 ve Şekil 3.2’de gösterilmektedir. Bu bağlamda, araştırma boyunca incelenen örgütlerin kültürleri; (örgüt kültürü modelleri başlıklı bölümde detaylı anlatılmış olan) Cameron ve Quinn’in modelindeki örgüt kültür tipleri temel alınarak; bu modeldeki klan kültürü, hiyerarşi kültürü, adhokrasi kültürü ve pazar kültürü sınıflandırmalarına göre değerlendirme yapılmaktadır.

Şekil 3.1: Örgütsel İletişim, Örgüt Kültürü ve Sosyal Medya



Şekil 3.1’deki model alt boyutları ile detaylandırıldığı ve araştırmanın konusu olan temel ilişkiler, model üzerinde gösterildiği zaman Şekil 3.2 elde edilmiştir.

Şekil 3.2: Örgüt Kültürü ile Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkide Sosyal Medyanın Aracılık Rolü



Modelde örgütsel iletişim süreçlerinin formal (biçimsel) ve informal (biçimsel olmayan) iki ayrı tipi görülmektedir. Bireysel ve örgütsel boyutta kullanımı ve popülerliği gün geçtikçe artan, güncel bir iletişim aracı (ve süreci) olan sosyal medya, burada aracı değişken olarak düşünülmektedir. Çalışmada, hedef kitlesi olan büyükşehir belediyelerinin örgüt kültürü yapısının, Cameron ve Quinn'in modelinde yer alan tiplerden hangisine uygun olduğu incelenecek ve bu örgütlerde hakim olan iletişimin formal mi yoksa informal mi olduğu araştırılacaktır. Alt boyutta ise sosyal medya kullanım alışkanlıkları bireysel ve örgütsel boyutta ölçülerek örgüt kültürü tipi ve iletişim tipi arasındaki rolü ve bu alt boyutların da birbiri arasındaki ilişkileri incelenerek yorumlanacaktır.

Oluşturulan modelin hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Yapılan araştırmadaki her bir ölçüm aracının katılımcılar tarafından algılanma şekli,  $H_1$  hipotezleri ile ifade edilmiştir.

$H_{1a}$ : Örgüt kültürü faktörleri katılımcılar tarafından önemli olarak algılanmaktadır.

$H_{1b}$ : Örgütsel iletişim faktörleri katılımcılar tarafından önemli olarak algılanmaktadır.

$H_{1c}$ : Sosyal medya faktörleri katılımcılar tarafından önemli olarak algılanmaktadır.

Verilen cevaplar ve korelasyon analizleri ile elde edilen sonuçlara göre, katılımcılar bu üç değişkenin de alt faktörlerini önemli olarak algılamaktadırlar. Yani  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$ ,  $H_{3c}$  kabul edilir.

Değişkenler arasındaki korelasyonun hipotezleri ise şu şekilde ifade edilmektedir.

$H_{2a}$ : Örgüt kültürü faktörleri ile örgütsel iletişim faktörleri arasında pozitif yönde doğrusal bir birlikte değişim vardır.

$H_{2b}$ : Örgüt kültürü faktörleri ile sosyal medya faktörleri arasında pozitif yönde doğrusal bir birlikte değişim vardır.

$H_{2c}$ : Örgütsel iletişim faktörleri ile sosyal medya faktörleri arasında pozitif yönde doğrusal bir birlikte değişim vardır.

Bu hipotezler; Tablo 3.22'de verilen bulgularda ve öncesinde açıklanmış olan, faktörler arası pozitif/negatif yönlü, yüksek/orta/düşük/çok düşük düzeyli ilişkilerle doğrulanmıştır. Yani  $H_{2a}$ ,  $H_{2b}$ ,  $H_{2c}$  hipotezleri kabul edilir.

Katılımcıların, kurumda çalıştıkları pozisyonlara göre örgüt kültürü tipi, örgütsel iletişim ve sosyal medya ölçüm araçlarının faktörlerine bakış açılarını  $H_3$  hipotezi varyans analizi ile açıklamaktadır. Bu kapsamda öncelikle grupların (yönetici, idari personel ve diğer (çalışan, memur, işçi, vs.)) varyanslarının homojenliği kontrol edilmiş ve varyanslar homojen çıkmıştır (Tablo 3.23).

$H_{3a0}$ : Varyanslar arasında fark yoktur (varyanslar homojendir).

$H_{3a1}$ : Varyanslar arasında fark vardır (varyanslar homojen değildir).

$H_{3b0}$ : Faktörler, katılımcının kurumda çalıştığı pozisyona göre farklılık göstermez.



$H_{3b1}$ : Faktörler, katılımcının kurumda çalıştığı pozisyona göre farklılık gösterir.

$H_{3a0}$  ve  $H_{3b0}$  kabul edilmiştir.

$H_4$ ,  $H_5$ ,  $H_6$  hipotezleri; örgütsel iletişim, örgüt kültürü ve sosyal medya değişkenleri arasındaki ilişkileri yapısal eşitlik modeli ile açıklamaktadır.

$H_4$ : Örgütsel iletişim örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler.

$H_5$ : Sosyal medya örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler.

$H_6$ : Örgütsel iletişim sosyal medyayı etkileyerek örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler.

Şekil 3.3, Şekil 3.4 ve Şekil 3.5'e göre;  $H_4$ ,  $H_5$ ,  $H_6$  hipotezleri kabul edilmiştir.

### **3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

#### **3.4.1. Araştırmanın Evreni**

Araştırma evrenini, Türkiye'nin büyükşehir belediyelerinin içinde, büyüklük bakımından en üst sırada bulunan dördünün (2'si metropol düzeyde, 2'si büyükşehir), belediye birimlerindeki yönetici ve çalışanlar oluşturmaktadır. Bu dört büyükşehir belediyesinde, anketin uygulandığı birimlerde yaklaşık olarak 1740 kişi çalışmaktadır.

#### **3.4.2. Araştırmanın Örnekleme**

Araştırmanın gerçekleştirildiği belediye birimleri ve iştiraklerinde çalışmaya katılmayı kabul eden yönetici ve çalışanlara, anket tekniği ile sorular yöneltilmiştir. Katılımcılara herhangi bir yaş sınırlaması getirilmemiştir. Bu kapsamda evren büyüklüğü yaklaşık 1740 kişiden oluşmaktadır. Bu doğrultuda,  $p=0,05$  düzeyinde ve % 95 güven aralığında örneklem büyüklüğü 315 kişi olarak hesaplanmıştır. Araştırmanın yapıldığı kurumlarda toplam 370 kişi çalışmaya katılmaya gönüllü olmuştur. 370 katılımcının 316'sının anket formunun değerlendirmeye alınabilecek nitelikte olduğu gözlemlenmiştir. Bu sayı ise kabul edilebilir düzeyde bir örnek hacmini ifade etmektedir.

$$n = \frac{N \times P \times Q \times z_{\alpha}^2}{(N - 1) \times \sigma_x^2 + P \times Q \times z_{\alpha}^2}$$

$$= \frac{1740 \times 0,25 \times 1,96^2}{(1740 - 1) \times 0,05^2 + 0,25 \times 1,96^2} = 314,83$$

### 3.4.3. Veri Toplama Araçları

Büyükşehir belediyelerindeki çalışan ve yöneticilerin örgüt kültürü tipi, örgütsel iletişim ve sosyal medya kullanımı algılarını belirlemek için kullanılan ölçüm araçları aşağıdaki ölçeklerden yararlanılarak oluşturulmuştur. Katılımcılara uygulanan anket formu, Ek 1’de yer almaktadır.

- Örgüt Kültürü Tipi Ölçüm Aracı: Rohit Deshpande ve arkadaşlarının 1993 yılında (Cameron ve Freeman’ın 1991’de, Quinn’in 1988’de geliştirdiği ölçeklerden uyarlayarak) oluşturduğu örgüt kültürü tipi ölçeğinin, yerel yönetimlere adapte edilmiş şekli kullanılmıştır.
- Örgütsel İletişim Ölçüm Aracı: Hicran Utkun Dincer Aydın’ın 2012 yılında, “örgütsel iletişim açısından örgüt kültürü” konulu tezinde (Yusuf Yıldız’ın 2006’da, Onur Can Cansu’nun 2006’da, Çiğdem Sarıkamış’ın 2006’da, Mehmet Akif Çimen’in 2009’da geliştirdikleri ölçeklerden uyarlayarak) oluşturduğu ölçekten faydalanılmıştır.
- Sosyal Medya Ölçüm Aracı: Ayhan Şengöz’ün 2015 yılında geliştirdiği sosyal medya kullanımı ölçeğinden faydalanılmıştır.

Çalışmada oluşturulan modelde bağımlı değişken, örgüt kültürü tipi, bağımsız değişken ise örgütsel iletişim değişkenidir. Sosyal medya kullanımı ise modelde aracı değişken olarak yer almaktadır. Katılımcıların yaş, cinsiyet, kurumda çalışma süresi, mesleki çalışma süresi, kurumdaki pozisyonu, çalıştığı birim gibi bilgilerine, demografik özellikler kısmında yer verilmiştir.

#### **3.4.4. Veri Toplama Yöntemi**

Çalışmanın örnekleme, Türkiye Cumhuriyeti büyükşehir belediyelerinden büyüklük bakımından ilk sırada bulunanlardaki, çalışan ve yöneticiler olarak düşünülmüştür. Bu kapsamda aralarında metropol (3) ve büyükşehir (3) belediyelerinin de bulunduğu, Türkiye'yi temsil edecek çerçevede 6 ilin belediyesi ile gerekli resmi görüşmeler yapılmıştır. Konu ile ilgili olarak olumlu dönüşler 2 metropol, 2 büyükşehir belediyesinden gelmiştir. Araştırmaya konu olan örgüt kültürü tipi, örgütsel iletişim ve sosyal medya kullanımı ölçüm araçlarını içeren anket; bu dört kurumda, çalışanlar ve yöneticiler üzerinde, Eylül 2019-Ocak 2020 tarihleri arasında uygulanmıştır. Katılımcılar kurumun farklı birimlerinde istihdam edilen kişilerdir ve çalışmaya gönüllülük esasına göre katılım sağlamışlardır. Rastgele seçilmiş olup, çalışan ve yöneticilerden oluşan toplam 370 katılımcı olmakla birlikte, bu sayıdan veri olarak kullanılamaz durumdaki formlar çıkarıldığında, 316 kullanılabilir veri elde edilmiştir. Elde edilen verilerdeki katılımcı profili, çalışan ve yöneticilerin kurumda hakim olan örgüt kültürü tipini algılama şekilleri, kurumda baskın olan örgütsel iletişim metotları, örgütteki kurumsal ve bireysel sosyal medya kullanım alışkanlıkları ve diğer tüm detaylı bulgular, Araştırma Bulguları başlığı altında yorumlarıyla birlikte verilmiştir.

#### **3.4.5. Verilerin Analizi**

Çalışma sonucunda elde edilen anket formlarından eksik veya hatalı olanların elemesi yapılmış, kalan sağlıklı veriler SPSS programı ile bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Ölçüm araçlarının geçerlik ve güvenilirlikleri test edilmiş, iç tutarlılıklarının ölçümü Cronbach's alpha katsayısı ile belirlenmiştir. Elde edilen verilerin, SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) ve AMOS (Analysis of Moment Structures) programları kullanılarak, Frekans Dağılımı, Tek Örnek T Testi, Varyans Analizi (ANOVA), Korelasyon Analizi ve Yapısal Eşitlik Modellemesi analizleri yapılmıştır. Analizlerin sonuçları, bulgular kısmında detaylı olarak verilmiştir.

### **3.5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI**

Büyükşehir belediyesi çalışanlarının örgüt kültürü, örgütsel iletişim ve sosyal medya kullanımı algılarının incelendiği bu çalışma, yapıldığı dönem ile alakalı bilgi vermektedir. Araştırma, 2 metropol ve 2 büyükşehir belediyesi olmak üzere, Türkiye’yi temsil edebilme gücüne sahip olan 4 büyükşehir belediyesinde yapılmıştır. Çalışmaya daha fazla büyükşehir belediyesi dahil edilmek istenmiş ancak, kimi olumsuz kimi de oldukça geç dönüşlerden dolayı, sadece bu dört şehir araştırma kapsamına alınabilmiştir. Türkiye’deki tüm büyükşehir belediyelerinde yapılamaması, çalışmanın kısıtını oluşturmaktadır. Ayrıca büyükşehir belediyelerinde, sahada işçi olarak çalışmakta olan personelin devamlı olarak kurum dışında bulunmalarından dolayı çalışmaya dahil edilememişlerdir. Bunun yanı sıra kurumda staj yapmakta olan stajyer öğrenciler de, kurumda kısa süreli bulunacakları ve kurumsal algılarının yerleşmemiş olabileceği nedeniyle, çalışmaya katılmamışlardır. Bu kapsamda araştırma, kullanılan ölçüm araçları ile ulaşılabilmemiş olan sonuçlar ile kısıtlıdır.

### **3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

Bulgular kısmında katılımcıların demografik özellikleriyle ilgili frekans dağılımları, örgüt kültürü tipi, örgütsel iletişim ve sosyal medya kullanımına ilişkin dağılımlar bulunmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkinin kuvvetini ve yönünü belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Faktör analizi aracılığıyla, değişkenler ile alt faktörleri arasındaki iç tutarlılık kontrol edilmiştir. Varyans analizi ile, katılımcıların kurumda çalıştıkları pozisyonlarına göre; örgüt kültürü, örgütsel iletişim ve sosyal medya kullanımı değişkenlerine bakış açıları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır.

#### **3.6.1. Sosyo-Demografik Bulgular**

Çalışmaya katılan 370 kişiden, 316 tanesinin anket formunun analizlerde kullanılabilir nitelikte olduğu görülmüştür. 316 kişinin 200’ü erkek, 116’sı kadındır. Kadınların yaş ortalaması 37,8; erkeklerin yaş ortalaması 38,9;

genel yaş ortalaması ise 38,5 olarak görülmektedir. Katılımcıların yaşa ve cinsiyete göre yüzdelerini gösteren SPSS çıktısı, Tablo 3.1’de verilmiştir.

**Tablo 3.1: Katılımcıların Yaşı ve Cinsiyeti**

Katılımcının cinsiyeti	Yaş Ortalaması	n (Kişi Sayısı)	Standart Sapma
Kadın	37,8017	116	9,13019
Erkek	38,9300	200	9,46855
Toplam	38,5158	316	9,34709

Katılımcılar eğitim düzeylerine göre incelendiğinde; SPSS çıktısı olarak Tablo 3.2 yol gösterici olmaktadır. Tablo 3.2’de görüldüğü gibi; üniversite mezunları (202 kişi), katılımcıların %63,9 ‘ünü oluşturarak en yüksek orana sahiptir. 2.sırada lise mezunları (66 kişi) % 20,9’luk bir oranla, 3.sırada lisansüstü eğitim almış olanlar (42 kişi) % 13,3’lük bir oranla, son sırada ise ilkokul-ortaokul düzeyinde eğitim almış olanlar (6 kişi) % 1,9’luk bir oranla bulunmaktadır. Kümülatif (birikimli) olarak değerlendirildiğinde; % 2,9’u ilk-orta düzeyden aşağı, % 22,8’i liseden aşağı, % 86,7’si üniversiteden aşağı düzeyde eğitim aldığını ifade etmektedir.

**Tablo 3.2: Katılımcıların Eğitim Düzeyleri**

		Sıklık	Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	İlk-orta	6	1,9	1,9
	Lise	66	20,9	22,8
	Üniversite	202	63,9	86,7
	Lisansüstü	42	13,3	100,0
	Toplam	316	100,0	

Katılımcıların kurumdaki pozisyonları göz önüne alındığında, Tablo 3.3 açıklayıcı olmaktadır. Tablo 3.3’e göre ankete katılanların % 6,3’ü yönetici konumunda (20 kişi), % 37,3’ü idari personel konumunda (118 kişi), % 56,3’ü ise çalışan konumundadır (178 kişi). Burada çalışan konumundaki kişiler mesleğini genel olarak mühendis, bilgisayar işletmeni, teknisyen, tekniker,

uzman, mimar, yönetici asistanı, memur, ekonomist, işçi, muhasebeci, vb. olarak belirtmişlerdir.

**Tablo 3.3: Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonları**

		Sıklık	Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Yönetici	20	6,3	6,3
	İdari-personel	118	37,3	43,7
	Diğer	178	56,3	100,0
	Toplam	316	100,0	

Katılımcıların kurumlarında çalıştıkları birimlere göre yüzdeleri, Tablo 3.4'te gösterilmiştir. Buna göre % 20,3 (64 kişi) ile en yüksek oran, insan kaynakları birimine ait olduğu görülmektedir. 2.sırada % 13,9 (44 kişi) ile bilgi işlem; 3.sırada ise % 12,3 (39 kişi) ile abone işleri gelmektedir. Bu şekilde diğer birimler de en fazla katılımcı bulunduran birimden en aza doğru sıralandığında; mali işler, destek hizmetleri, basın yayın-halkla ilişkiler, imar, ulaşım, çağrı merkezi, idari işler-muhaberat-arşiv, strateji ve CBS (coğrafi bilgi sistemleri), akıllı şehir/ar-ge, başkanlık şeklinde bir sıralama görülmektedir.

**Tablo 3.4: Katılımcıların Kurumdaki Birimleri**

		Sıklık	Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	İnsan kaynakları	64	20,3	20,3
	Mali işler	37	11,7	32,0
	Bilgi işlem	44	13,9	45,9
	Basın ve halkla ilişkiler	28	8,9	54,7
	İmar	20	6,3	61,1
	Abone işleri	39	12,3	73,4
	Destek	30	9,5	82,9
	Akıllı şehir / ar-ge	3	,9	83,9
	Strateji	4	1,3	85,1
	Coğrafi bilgi	4	1,3	86,4
	Çağrı merkezi	15	4,7	91,1
	Ulaşım	19	6,0	97,2
	İdari / muhaberat / arşiv	8	2,5	99,7
	Başkanlık	1	,3	100,0
	Toplam	316	100,0	

Çalışmaya katılanların kurumda çalıştıkları süreler 9 yıl ve daha az, 10-19 yıl arası, 20 yıl ve daha fazlası olmak üzere üç grupta incelenmiştir. Bu üç grubun yüzdeleri, Tablo 3.5'te verilmiştir. Burada görüldüğü üzere, katılımcıların % 53,8'i (170 kişi) 9 ve daha az yıldır kurumda çalışmaktadır. % 25,6'sı (81 kişi) 10 ila 19 yıl arası kadar bir süredir kurumda çalışmaktadır. Son olarak % 20,6'sı ise (65 kişi) 20 yıl ve daha fazla süredir buldukları kurumda görev yapmaktadır. Buradan görüldüğü üzere kurumsal anlamda en tecrübeli grup, en az yüzdeye sahiptir. Diğerlerine göre daha yeni elemanların bulunduğu grup, katılımcıların daha yüksek oranını (yarıdan biraz fazlasını) oluşturmaktadır.

**Tablo 3.5: Katılımcıların Kurumda Çalıştıkları Süreler**

		Sıklık (Kişi)	Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli (Yıl)	≤ 9	170	53,8	53,8
	10-19	81	25,6	79,4
	≥ 20	65	20,6	100,0
	Toplam	316	100,0	

Katılımcıların mesleklerinde geçen toplam süreleri de üç grupta incelenmiştir. Bunlar bir önceki gibi; 9 yıl ve daha azı, 10 yıl ve 19 yıl arası, 20 yıl ve daha fazlası şeklinde belirlenmiştir. Tablo 3.6'da görüldüğü üzere; katılımcıların % 39,2'sinin (124 kişi) meslekteki toplam süresinin 9 yıl ve daha az, % 31,3'ünün (99 kişi) 20 yıl ve daha fazla, % 29,4'ünün (93 kişi) ise 10 ila 19 yıl arası olduğu ifade edilebilmektedir (Tablo 3.6).

**Tablo 3.6: Katılımcıların Mesleklerinde Geçirdikleri Süreler**

		Sıklık	Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	≤ 9	124	39,2	39,2
	10-19	93	29,4	68,7
	≥ 20	99	31,3	100,0
	Toplam	316	100,0	

Kurumsal olarak sosyal medyayı kullanma verileri Tablo 3.7’de gösterilmektedir. Burada görüldüğü üzere katılımcıların % 73,7’si kurumsal olarak sosyal medyayı takip etmekte ve kullanmaktadır. %26,3’ü ise kurumsal boyutta sosyal medyayı kullanmamakta, çalıştığı kurumun sosyal medya hesapları varsa bile takip etmemekte ve ilgilenmemektedir.

**Tablo 3.7: Kurumsal Sosyal Medya Kullanım Oranları**

Kurumsal Sosyal Medya Kullanımı	Durumlar					
	Geçerli		Eksik		Toplam	
	n	Yüzde	n	Yüzde	n	Yüzde
	233	73,7	83	26,3	316	100,0

Kurumsal olarak hangi sosyal medya kanallarının kullanıldığı ise, Tablo 3.8’de verilmiştir. Tablo 3.8’de görüldüğü üzere; anketin yapıldığı kurumlarda sosyal medya kanallarından en çok kullanım % 38,6 (191 kişi) ile whatsapp uygulamasına aittir. Whatsappı % 18,2 (90 kişi) ile Instagram, % 17,6 (87 kişi) ile Facebook, takip etmektedir. Dördüncü sırada % 11,5 (57 kişi) ile Twitter, beşinci sırada % 9,1 (45 kişi) ile LinkedIn bulunmaktadır. Katılımcıların % 5,1’i (25 kişi) ise, bunlardan başka diğer sosyal medya kanallarını da kullandıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 3.8: Kurumsal Olarak Kullanılan Sosyal Medya Kanalları**

		Yanıtlar	
		n	Yüzde
Kurumsal Sosyal Medya Kullanımı	Whatsapp	191	38,6
	Facebook	87	17,6
	Twitter	57	11,5
	Instagram	90	18,2
	LinkedIn	25	5,1
	Diğer	45	9,1
Toplam		495	100,0



Kurumsal olarak sosyal medya kullanma nedenlerini belirten kişilerin yüzdeleri, Tablo 3.9’da verilmiştir. Buna göre % 75’i (237 kişi), belli bir neden belirtmiş, ancak % 25’i (79 kişi) herhangi bir neden belirtmemiştir.

**Tablo 3.9: Kurumsal Sosyal Medya Kullanım Nedenleri Belirtenler**

	Durumlar					
	Geçerli		Eksik		Toplam	
	n	Yüzde	n	Yüzde	n	Yüzde
Sosyal medya kullanım nedenleri	237	75,0	79	25,0	316	100,0

Kurumsal olarak sosyal medya kullanım nedenleri Tablo 3.10’da genel olarak gruplandırılmıştır. Bu ifadelerle göre; katılımcılar kurumsal sosyal medya kullanma nedeni olarak en çok (% 27) bilgi edinmeyi, ikinci olarak (% 12,9) kurumu tanıtmayı, üçüncü olarak da hizmet kalitesini arttırmayı (% 11,4) ve kurumlar arası bilgi paylaşımı ve görüş alışverişini sağlamayı (% 11,1) görmektedirler.

**Tablo 3.10: Kurumsal Sosyal Medya Kullanım Nedenleri**

		Yanıtlar	
		n	Yüzde
Sosyal medya kullanım nedenleri	Kurumu tanıtmak	81	12,9
	Bilgi edinmek	170	27,0
	Vatandaş görüş, öneri ve şikayetlerini almak, yanıtlamak	59	9,4
	Vatandaşı hizmet geliştirme ve yenilik süreçlerine dahil etmek	31	4,9
	Kurumlar arası bilgi paylaşımı ve görüş alışverişi sağlamak	70	11,1
	Hizmet farkındalığı yaratmak	49	7,8
	Kurum itibarını arttırmak	60	9,5
	Hizmet kalitesini arttırmak	72	11,4
	Personel seçimi, alımı yapmak	8	1,3
	İş ortakları ve diğer kuruluşlarla işbirliği sağlamak	30	4,8
Toplam	630	100,0	

Katılımcıların bireysel olarak sosyal medyayı kullanım oranları Tablo 3.11’de verilmiştir. Buna göre, katılımcıların çok büyük bir kısmı (% 96,8’i) bireysel olarak sosyal medyayı kullandıklarını belirtmişlerdir. Çok küçük bir kısmı ise (% 3,2) sosyal medyayı hiç kullanmadıklarını ifade etmişlerdir.

**Tablo 3.11: Bireysel Sosyal Medya Kullanım Oranları**

	Durumlar					
	Geçerli		Eksik		Toplam	
	n	Yüzde	n	Yüzde	n	Yüzde
Bireysel sosyal medya kullanımı	306	96,8	10	3,2	316	100,0

Katılımcıların bireysel olarak kullandıkları sosyal medya kanalları, Tablo 3.12’de verilmiştir. Burada görüldüğü üzere, en fazla kullanılan (% 33,7) sosyal medya kanalı whatsapp, ikinci sıradaki ise (% 23) Instagramdır. Facebookun kullanımı da % 21,7 ile Instagramdan sonra 3.sırada yer

almaktadır. Twitter (% 12,9), LinkedIn (% 5) ve diğer sosyal medya kanalları (% 3) ise daha az oranlarla katılımcılar arasında tercih edilmektedir.

**Tablo 3.12: Bireysel Olarak Kullanılan Sosyal Medya Kanalları**

		Yanıtlar	
		n	Yüzde
Bireysel Sosyal Medya Kullanımı	Whatsapp	279	33,7
	Facebook	180	21,7
	Twitter	107	12,9
	Instagram	196	23,7
	LinkedIn	41	5,0
	Diğer	25	3,0
Toplam		828	100,0

Katılımcılar kurumsal olarak sosyal medyayı kullanma sürelerini Tablo 3.13'deki gibi ifade etmişlerdir. Kurumlarda sosyal medya günde ortalama 1,3 saat kullanılmaktadır.

**Tablo 3.13: Kurumsal Olarak Sosyal Medya Kullanım Süresi**

	n	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Kullanım saati (günde)	316	,00	24,00	1,3071	3,34818
Geçerli N (listeye göre)	316				

Katılımcılar bireysel olarak sosyal medyayı kullanma sürelerini Tablo 3.14'teki gibi ifade etmişlerdir. Buna göre sosyal medya bireysel olarak günde ortalama 1,9 saat kullanılmaktadır.

**Tablo 3.14: Bireysel Olarak Sosyal Medya Kullanım Süresi**

	n	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Kullanım saati (günde)	316	,00	24,00	1,9829	2,36331
Geçerli N (listeye göre)	316				

Çalışmanın yapıldığı kurumlarda, çalışanların ve yöneticilerin örgüt kültürünün örgütsel iletişime etki düzeyini algıları ölçülmüştür. Bu etki düzeyine verilen cevaplar, 5’li Likert ölçeği formatında olup, yüzdeleri Tablo 3.15’te görülmektedir. Buna göre katılımcıların % 39,9’luk kısmı, örgüt kültürünün örgütsel iletişimi orta düzeyde etkilediğini; %31,6’lık kısmı ise yüksek düzeyde etkilediğini söylemişlerdir. Çok düşük düzeyde etkilediğini söyleyen %6,3’lük; düşük düzeyde etkilediğini söyleyen % 12’lik; çok yüksek düzeyde etkilediğini söyleyen % 10,1’lik kesim olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.15: Örgüt Kültürünün Örgütsel İletişime Etki Düzeyi**

		Sıklık	Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Çok düşük	20	6,3	6,3
	Düşük	38	12,0	18,4
	Orta	126	39,9	58,2
	Yüksek	100	31,6	89,9
	Çok yüksek	32	10,1	100,0
	Toplam	316	100,0	

Benzer şekilde bu kurumlarda çalışanların ve yöneticilerin algılarındaki, örgüt kültürü ile sosyal medyanın ilişki düzeyi ölçülmüştür. Bu sonuçlar Tablo 3.16’da gösterilmektedir. Burada görüldüğü üzere, örgüt kültürü ile sosyal medyanın ilişki düzeyinin orta seviyede olduğunu düşünen katılımcı sayısı, tüm katılımcıların % 38,3’ünü oluşturmaktadır. Katılımcıların % 29,4’ü bu ilişkinin yüksek düzeyde olduğuna, % 14,6’sı düşük düzeyde olduğuna, % 10,1’i çok yüksek düzeyde olduğuna, % 7,6’sı da çok düşük düzeyde olduğuna inanmaktadır.

**Tablo 3.16: Örgüt Kültürü ile Sosyal Medyanın İlişki Düzeyi**

		Sıklık	Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Çok düşük	24	7,6	7,6
	Düşük	46	14,6	22,2
	Orta	121	38,3	60,4
	Yüksek	93	29,4	89,9
	Çok Yüksek	32	10,1	100,0
	Toplam	316	100,0	

Kurumlardaki çalışan ve yöneticilerin algılarındaki örgütsel iletişim ve sosyal medya ilişki düzeyi de ölçülmüştür. Bu ölçümün sonuçları Tablo 3.17’de görülmektedir. Buna göre, bu ilişkinin orta düzeyde olduğunu düşünen % 36,7’lik, yüksek düzeyde olduğunu düşünen % 30,4’lük bir kesim olduğu görülmektedir. Katılımcıların % 15,8’i bu ilişkinin düşük düzeyde, % 11,1’i çok yüksek düzeyde, % 6’sı ise çok düşük düzeyde olduğunu düşünmektedir.

**Tablo 3.17: Örgütsel İletişim ile Sosyal Medya İlişki Düzeyi**

		Sıklık	Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Çok düşük	19	6,0	6,0
	Düşük	50	15,8	21,8
	Orta	116	36,7	58,5
	Yüksek	96	30,4	88,9
	Çok yüksek	35	11,1	100,0
	Toplam	316	100,0	

Çalışmaya konu olan kurumlarda, çalışanların ve yöneticilerin algılarındaki, örgütsel iletişimin örgüt kültürüne etki düzeyi de ölçülmüştür. Bu ölçümün sonuçları, Tablo 3.18’de görülmektedir. Buna göre, katılımcıların % 38,3’ü, örgütsel iletişimin örgüt kültürünü orta düzeyde etkilediğini düşünmektedir. % 31’i yüksek düzeyde, % 12,3’ü düşük düzeyde, % 10,8’i çok yüksek düzeyde, % 7,6’sı ise çok düşük düzeyde etkilediğini ifade etmiştir.

**Tablo 3.18: Örgütsel İletişimin Örgüt Kültürüne Etki Düzeyi**

		Sıklık	Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Çok düşük	24	7,6	7,6
	Düşük	39	12,3	19,9
	Orta	121	38,3	58,2
	Yüksek	98	31,0	89,2
	Çok yüksek	34	10,8	100,0
	Toplam	316	100,0	

### 3.6.2. Ölçüm Aracının Geçerlik ve Güvenirliği

Ölçüm aracının üçüncü bölümünde yer alan, örgüt kültürü tipi kapsamındaki 32 önerme, 7 faktör altında toplanmıştır. Faktör analizinde temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,919 ve Bartlett Küresellik Testi sonucu analiz kapsamında uygundur (Ki-kare testi=4804,548, Sd=496, p=0,000). Anti imaj korelasyon matrisinin köşegen değerleri 0,952-0,650 arasında değişmektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre yapının da faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucu toplam varyans 61,764 oranındadır. Toplam varyansı 1.faktör % 14,158, 2.faktör % 11,716, 3.faktör % 9,020, 4.faktör, % 8,369, 5.faktör % 7,954, 6.faktör % 5,836, 7.faktör % 4,712 oranında açıklamaktadır. 32 maddelik Cronbach Alfa değeri 0,931'dir. Bu sonuca göre ankette yer alan önermelerin işaret ettiği faktörlerin konuyu çok yüksek derecede açıkladığı görülmektedir. Ayrıca oluşan yapının iç tutarlılığa sahip olduğu görülmüştür. Bu çerçevede, faktörlere içerdikleri önermeler dikkate alınarak ok1: Pazar, ok2: Klan, ok3: Hiyerarşi1, ok4: Klan-Adhokrasi, ok5: Adhokrasi-Klan, ok6: Hiyerarşi2, ok7: Hiyerarşi3 isimleri verilmiştir (Tablo 3.19). Burada yapılan isimlendirmelerde ikili ismi olan faktörlerde, ağır basan kültür tipi daha önce yazılmıştır. ok4 faktörü klan-adhokrasi olarak isimlendirilirken, klan özelliklerinin ağır bastığı, ancak aynı zamanda adhokrasi özelliklerini de gösteren kültür tipi kastedilmiştir. Benzer şekilde ok5 faktörü adhokrasi-klan olarak isimlendirilirken, adhokrasi özelliklerinin ağır bastığı, ancak klan özelliklerini de gösteren kültür tipi kastedilmektedir.

**Tablo 3.19: Örgüt Kültürü Tipi Ölçüm Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Analizi**

Geçerlik ve Güvenirlik										
Kurumsal kültür kapsamında...	İsim	Faktör							Cronbach Alfa	
		1	2	3	4	5	6	7	Genel: ,931	
Özel sektör işletmeleri ile etkileşim içinde olmalıdır	Pazar (ok1)	<b>,788</b>	,016	,084	,062	,148	-,025	,181	,867	,889
STK'larla etkileşim içinde olmalıdır		<b>,721</b>	,179	,143	,163	,166	-,003	,127	,864	
Fırsatları yakalayacak güce sahip olmalıdır		<b>,639</b>	,427	,245	,119	,119	-,058	-,044	,864	
Diğer kamu kuruluşları ile etkileşim içinde olmalıdır		<b>,636</b>	,250	,344	,016	,139	-,195	,097	,871	
Zayıflıkları ortadan kaldırıcı faaliyetleri gerçekleştirebilmelidir		<b>,592</b>	,299	,370	,268	,094	,042	-,088	,862	
Amaçların etkili bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayabilmelidir		<b>,546</b>	,455	,251	,215	,070	,082	-,071	,866	
Müşteri (vatandaş) odaklı olmalıdır		<b>,525</b>	,074	,233	,212	,210	,188	-,077	,871	
Liderliği öne çıkarıcı olabilmelidir		<b>,517</b>	,201	,090	,273	,257	,375	-,145	,868	
Sürdürülebilir rekabeti destekleyici olmalıdır		<b>,488</b>	,124	,185	,202	,329	,358	-,239	,870	
Tedarikçilerle yakın ilişkide olmalıdır		<b>,438</b>	-,046	-,002	,309	-,004	,382	,418	,887	
İş süreçlerinde katılımcı bir yaklaşım sergilenmelidir	Klan (ok2)	,181	<b>,805</b>	,087	,247	,090	,073	,111	,771	,836
Etkin takım çalışmaları yer almalıdır		,215	<b>,801</b>	,071	,154	,170	-,054	,141	,762	
Kurumsal bağlılığa önem verilmelidir		,017	<b>,727</b>	,202	,153	,012	,199	,123	,816	
Biz yaklaşımı desteklenmelidir		,237	<b>,632</b>	-,016	,070	,419	-,038	-,099	,816	
Değişen koşullara hızlı bir şekilde adaptasyon sağlanabilmelidir		,233	<b>,432</b>	,264	,385	,175	-,122	-,005	,835	
İş süreçlerinin standardize olması önemlidir	Hiyerarşi 1 (ok3)	,195	,078	<b>,777</b>	,165	,011	,189	,175	,692	,786
İş süreçlerinde tam kontrolün sağlanması önemlidir		,278	,095	<b>,704</b>	,149	,246	,128	,085	,688	
İstikrar sağlanması önemlidir		,275	,229	<b>,676</b>	,026	,242	-,051	-,060	,740	
Belirliğin olduğu ortamlarda karar vermek önemlidir		,354	,173	<b>,391</b>	,248	,016	,223	,293	,783	
Esnek bir yapıya sahip olunabilmelidir	Klan-Adhokrasi (ok4)	,214	,185	,010	<b>,754</b>	,092	,020	,036	,709	,777
Gerektiğinde risk alınabilmelidir		,070	,164	,104	<b>,751</b>	,131	,017	,188	,724	
Belirsizliğin aşılabilmesi sağlanmalıdır		,223	,247	,297	<b>,563</b>	,117	-,190	-,035	,742	
Girişimci ruh yaygınlaştırılmalıdır		,273	,345	,201	<b>,524</b>	,378	-,151	-,069	,701	

Uzmanlık ön plana çıkarılmalıdır	Adhokrasi-Klan (ok5)	,076	,143	,220	,174	<b>,713</b>	,062	,028	,647	,739
Paylaşılan değer ve inançlar yaratılmalıdır		,292	,028	,075	,108	<b>,586</b>	,153	,239	,683	
Sade bir örgütsel yaklaşım sergilenmelidir		,160	,175	,025	,069	<b>,571</b>	,143	,217	,708	
Motivasyona önem verilmelidir		,260	,339	,338	,118	<b>,439</b>	-,270	,047	,668	
Yaratıcı düşünce öne çıkarılmalıdır		,237	,421	,249	,290	<b>,428</b>	-,192	-,120	,668	
Kararlarda risklerden kaçınılması uygundur	Hiyerarşi 2 (ok6)	-,046	,021	,017	-,107	-,021	<b>,465</b>	,006	-	,470
Kararları yöneticilerin kendilerinin vermesi ve uygulaması uygundur		,099	,007	,189	-,040	,227	<b>,457</b>	,204	-	
Resmi kurallara sıkı bağlılık gereklidir	Hiyerarşi3 (ok7)	-,052	,090	,005	,051	,281	-,035	<b>,409</b>	-	,411
Prosedürlere sıkı bağlılık gereklidir		,132	,128	,382	,049	,006	,281	<b>,402</b>	-	

Ölçüm aracının dördüncü bölümünde yer alan, örgütsel iletişim kapsamındaki 21 önerme 4 faktör altında toplanmıştır. Faktör analizinde temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,941 ve Bartlett Küresellik Testi sonucu analiz kapsamında uygundur (Ki-kare testi=5019,884, Sd=210, p=0,000). Anti imaj korelasyon matrisinin köşegen değerleri 0,975-0,894 arasında değişmektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre yapının faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucu toplam varyans 69,649 oranındadır. Toplam varyansı 1.faktör % 23,789, 2.faktör % 18,742, 3.faktör % 18,019, 4.faktör, % 9,099 oranında açıklamaktadır. 21 maddelik Cronbach Alfa değeri 0,953'tür. Bu sonuca göre ankette yer alan önermelerin işaret ettiği faktörlerin konuyu çok yüksek derecede açıkladığı görülmektedir. Ayrıca oluşan yapının iç tutarlılığa sahip olduğu görülmüştür. Bu çerçevede, faktörlere içerdikleri önermeler dikkate alınarak oi1: yönetsel-formal iletişim, oi2: formal-informal çalışan iletişimi, oi3: teknolojik iletişim, oi4: formal-informal duyuru iletişimi isimleri verilmiştir (Tablo 3.20).



**Tablo 3.20: Örgütsel İletişim Ölçüm Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Analizi**

... etkin/etkili iletişim için gereklidir	İsim	Faktör				Cronbach Alfa
		1	2	3	4	Genel: ,953
Geri bildirimlerin hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi	Yönetmel-formal iletişim (oi1)	<b>,740</b>	,331	,195	,086	,902
Çeşitli bildirimlerin (görev, görevlendirme, iş, duyuru, vb.) hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi		<b>,736</b>	,219	,222	,230	,904
Kurum içi ve dışı yazışmaların (genelge, yönetmelik, duyuru, vb.) dil açısından yeterli olması		<b>,676</b>	,196	,276	,260	,907
Organizasyonda güven ortamının yaratılması		<b>,662</b>	,381	,343	,053	,903
Oryantasyon sürecinde bilgi teknolojilerinin kullanımı		<b>,634</b>	,275	,357	,170	,904
İşe yönelik bilgilerin rahatlıkla paylaşılabilmesi		<b>,629</b>	,228	,029	,278	,916
Organizasyonun çeşitli birimlerinde yer alan insan kaynaklarının iletişim kanallarını etkin kullanılabilmesi		<b>,603</b>	,477	,265	,026	,904
Özel bilgilerin (kişi, takım, organizasyon, vb) gizliliğine özen gösterilmesi		<b>,576</b>	,284	,360	,130	,907
Yönetici ve çalışanların bilgi teknolojilerini (e-mail, web sayfası, sosyal medya hesapları, vb.) etkin kullanması		<b>,552</b>	,322	,330	,185	,907
Etkili takım çalışmalarının varlığı	Formal-informal çalışan iletişimi (oi2)	,299	<b>,825</b>	,239	,219	,889
Etkili toplantı süreçlerinin varlığı		,299	<b>,778</b>	,202	,306	,901
Motive edici araçların (ödül, amaçlara göre yönetim, yetki devri, personeli güçlendirme, katılımcı yönetim, iş zenginleştirme, vb.) varlığı		,370	<b>,770</b>	,236	,034	,908
Çalışanların görüşleri ile kararlara katılımı		,272	<b>,710</b>	,201	,370	,912
Yöneticilerle etkili ve etkin iletişim kurabilmek		,501	<b>,612</b>	,256	,041	,920
Teknolojik olanakların etkili kullanımı	Teknolojik iletişim (oi3)	,235	,261	<b>,842</b>	,122	,853
Teknolojik olanakların yeterliliği		,166	,278	<b>,822</b>	,130	,873
İnternet olanaklarının varlığı		,276	,200	<b>,802</b>	,139	,871
Etkin zaman yönetimini sağlayabilme		,357	,127	<b>,707</b>	,208	,902
Resmi olmayan mecraların (whatsapp grupları, söylentiler, doğal arkadaş grupları vb.) kullanımı	Formal-informal duyuru iletişimi (oi4)	,079	,203	,080	<b>,789</b>	,612
Resmi mecraların (örgüt içi yazışmalar, öneri-şikayet kutuları, koordinasyon veya performans değerlendirme toplantıları, online iletişim vb.) kullanımı		,322	,233	,328	<b>,608</b>	,531
Uyarıcı / dikkat çekici araçların (levha, yazı, yayın vb.) varlığı		,421	,045	,406	<b>,503</b>	,551

Ölçüm aracının beşinci bölümünde yer alan, sosyal medya kullanımı kapsamındaki 22 önerme 3 faktör altında toplanmıştır. Faktör analizinde temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,944 ve Bartlett Küresellik Testi sonucu analiz kapsamında uygundur (Ki-kare testi=5070,050, Sd=231, p=0,000). Anti imaj korelasyon matrisinin köşegen değerleri 0,967-0,909 arasında değişmektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre yapının da faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucu toplam varyans 66,033 oranındadır. Toplam varyansı 1.faktör % 26,139, 2.faktör % 24,799, 3.faktör % 15,096 oranında açıklamaktadır. 22 maddelik Cronbach Alfa değeri 0,957'dir. Bu sonuca göre ankette yer alan önermelerin işaret ettiği faktörlerin konuyu çok yüksek derecede açıkladığı görülmektedir. Ayrıca oluşan yapının iç tutarlılığa sahip olduğu görülmüştür. Bu çerçevede, faktörlere içerdikleri önermeler dikkate alınarak sm1: kurum içi sosyal medya, sm2: kurum dışı sosyal medya, sm3: tanıtıcı sosyal medya isimleri verilmiştir (Tablo 3.21).

**Tablo 3.21: Sosyal Medya Kullanımı Ölçüm Aracının Geçerlik ve Güvenirliği**

...etkin/etkili sosyal medya kullanımı için gereklidir ... etkin/etkili sosyal medya kullanımı gereklidir	İsim	Faktör			Cronbach
		1	2	3	Alfa
					Genel: ,957
Krizleri önleyici olarak düşünülmesi	Kurum içi sosyal medya (sm1)	,777	,262	,073	,914
Olumsuz fikirleri tolere edebilme eğilimi		,751	,344	,084	,913
Düşüncelerin paylaşımına olanak sağlanması		,723	,159	,353	,912
Karar süreçlerinde kullanım eğilimi		,714	,344	,247	,910
Eğitim süreçlerinin varlığı		,708	,233	,234	,915
Bilgilendirme süreçlerinin varlığı		,697	,224	,337	,913
Müşteri memnuniyetini artırma eğiliminin varlığı		,667	,163	,323	,917
Medya ile pozitif ilişki eğilimi		,587	,344	,256	,919
Yönetsel süreçlerde tercih edilmesi		,550	,323	,515	,915
Tedarikçilerle ilgili süreçlerin gerçekleştirilmesinde		Kurum dışı sosyal medya (sm2)	,199	,820	-,002
İşle ilgili süreçlerin gerçekleştirilmesinde	,220		,735	,328	,911
Diğer kamu kurum ve kuruluşlarıyla ilişkilerin etkili gerçekleştirilmesinde	,318		,728	,201	,912
STK'larla ilişkilerin etkili gerçekleştirilmesinde	,309		,716	,171	,914
İnsan kaynakları süreçlerinde (planlama, iş analizi, gelişim, performans değerlendirme vb.)	,187		,702	,269	,915
Özel sektörle ilişkilerin etkili gerçekleştirilmesinde	,306		,696	,173	,916
Rekabet üstünlüğü sağlayıcı süreçlerin gerçekleştirilmesinde	,352		,685	,120	,916
Bireysel süreçlerin gerçekleştirilmesinde	,115		,674	,506	,913
Örgütsel süreçlerin gerçekleştirilmesinde	,150		,596	,484	,917
Kurumsal sosyal medyanın kullanım yaygınlığı	Tanıtıcı sosyal medya(sm3)		,341	,242	,759
Kurumsal sosyal medyanın özendirilmesi		,408	,317	,702	,830
İletişim süreçlerinin etkinleştirilmesi		,558	,255	,595	,858
İtibar ve tanıtım artırıcı düşünce yönelimi		,552	,192	,559	,875

### 3.6.3. Faktörlere Yönelik Bulgular

Ölçüm aracının üçüncü bölümü olan örgüt kültürü tipi ölçüm aracındaki yedi faktör (ok1, ok2, ok3, ok4, ok5, ok6, ok7), dördüncü bölümü olan örgütsel iletişim ölçüm aracındaki dört faktör (oi1, oi2, oi3, oi4) ve beşinci bölüm olan sosyal medya ölçüm aracındaki üç faktörün (sm1, sm2, sm3), karşılıklı olarak korelasyonları incelenmiştir. Aralarında bir ilişkinin var olup olmadığı, eğer varsa bu ilişkinin hangi düzeyde olduğu, korelasyon analizi sonucunda ortaya

konmuştur. Faktörler arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 3.22’de verilmiştir.

Tablo 3.22’de görüldüğü üzere; aralarında yüksek düzeyde (korelasyon katsayısı  $r \geq 0,6$ ) ilişki olan faktörler şu şekildedir (Tablo 3.22 simetrik olduğu için, bu korelasyon ilişkileri sıralanırken, aralarında herhangi bir düzeyde ilişki olan faktörler tekrarlanmamış, bir kere yazılmıştır):

ok1 ile yüksek düzeyde ilişkide olan faktörler: ok3, ok5.

ok2 ile yüksek düzeyde ilişkide olan faktörler: ok4.

oi1 ile yüksek düzeyde ilişkide olan faktörler: oi2, oi3, oi4.

sm1 ile yüksek düzeyde ilişkide olan faktörler: sm2, sm3.

sm2 ile yüksek düzeyde ilişkide olan faktörler: sm3.

Bu sonuçlara göre; örgüt kültürünün 1.faktörü ile 3.faktörü arasında; ayrıca 5.faktörü arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu ortaya konmuştur. Faktörlerin isimlendirmeleri göz önüne alındığında, pazar kültürü ile hiyerarşik kültürü arasında; pazar kültürü ile adhokrasi-klan kültürü arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü korelasyon tespit edildiği görülmektedir. Benzer şekilde, ok2 ile ok4 faktörleri arasında tespit edilen yüksek düzeyli pozitif yönlü korelasyon; klan kültürü ile klan-adhokrasi kültürü arasındaki yüksek düzeyli pozitif yönlü ilişkinin varlığını göstermektedir. Bu yorumlamalara devam edildiğinde, iletişim faktörlerinin ilki olan oi1 faktörünün, diğer üç iletişim faktörü ile ayrı ayrı yüksek düzeyde pozitif yönlü korelasyona sahip olduğu görülmektedir. Yani yönetsel-formal iletişim ile formal-informal çalışan iletişimi arasında, teknolojik iletişim arasında ve formal-informal duyuru iletişimi arasında ayrı ayrı, yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Sosyal medya faktörlerine geçildiğinde ise; birinci faktör olan sm1 faktörünün, diğer sosyal medya faktörleri olan sm2 ve sm3 ile ayrı ayrı yüksek düzeyde pozitif yönlü korelasyona sahip olduğu görülmektedir. Yani kurum içi sosyal medya, kurum dışı sosyal medya ve tanıtıcı sosyal medya faktörleri ile ayrı ayrı yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki içerisindedir. Yüksek düzeyli korelasyonlarda son olarak görülen ilişki, sm2 ile sm3

arasındadır. Yani kurum dışı sosyal medya ile tanıtıcı sosyal medya arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki görülmektedir.

Tablo 3.22'ye göre aralarında orta düzeyde (korelasyon katsayısı  $0,4 \leq r \leq 0,6$ ) ilişki olan faktörler şu şekildedir:

ok1 ile orta düzeyde ilişkide olan faktörler: ok2, ok4, oi1, oi2, oi4, sm1, sm2, sm3.

ok2 ile orta düzeyde ilişkide olan faktörler: ok3, ok5, oi1, oi2, oi3, oi4, sm1, sm3.

ok3 ile orta düzeyde ilişkisi olan faktörler: ok4, ok5.

ok4 ile orta düzeyde ilişkisi olan faktörler: ok5, sm1, sm3.

ok5 ile orta düzeyde ilişkisi olan faktörler: sm1.

oi1 ile orta düzeyde ilişkisi olan faktörler: sm3.

oi2 ile orta düzeyde ilişkisi olan faktörler: oi3, oi4, sm1, sm2, sm3.

oi3 ile orta düzeyde ilişkisi olan faktörler: oi4, sm1, sm3.

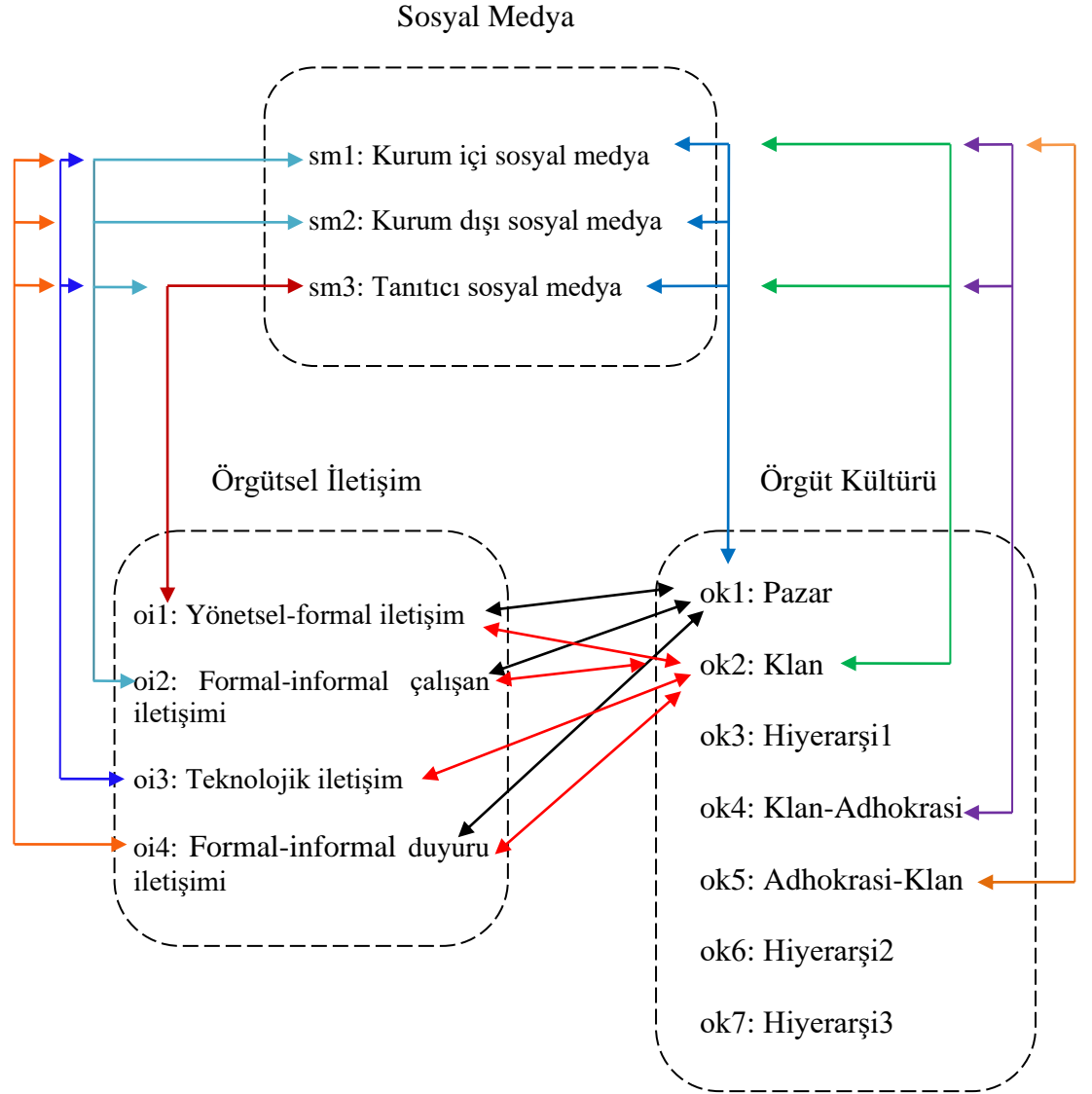
oi4 ile orta düzeyde ilişkisi olan faktörler: sm1, sm2, sm3.

Bu sonuçlara göre; örgüt kültürünün birinci faktörü olan ok1'in, ayrı ayrı ok2, ok4, oi1, oi2, oi4, sm1, sm2, sm3 faktörleri ile orta düzeyde pozitif yönlü korelasyona sahip olduğu görülmektedir. Yani pazar kültürünün ayrı ayrı, klan kültürü, klan-adhokrasi kültürü, yönetsel-formal iletişim, formal-informal çalışan iletişimi, formal-informal duyuru iletişimi, kurum içi sosyal medya, kurum dışı sosyal medya ve tanıtıcı sosyal medya arasında, orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Benzer şekilde ok2 faktörünün; ayrı ayrı ok3, ok5, oi1, oi2, oi3, oi4, sm1, sm3 faktörleri ile orta düzeyde pozitif yönlü korelasyona sahip olduğu görülmektedir. Faktörlerin isimlendirmeleri göz önüne alındığında; klan kültürünün ayrı ayrı hiyerarşik, adhokrasi-klan, yönetsel-formal iletişim, formal-informal çalışan iletişimi, teknolojik iletişim, formal-informal duyuru iletişimi, kurum içi sosyal medya ve tanıtıcı sosyal medya ile orta düzeyde, pozitif yönlü ilişkide olduğu görülmektedir. ok3 faktörüne geçildiğinde ise, ok4 ve ok5 faktörleri ayrı ayrı ile orta düzeyde pozitif yönlü ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Yani hiyerarşik faktörü, klan-adhokrasi ve adhokrasi-klan kültürleri ile ayrı ayrı

pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkiye sahiptir. ok4 faktörü; ok5, sm1 ve sm3 faktörleri ile ayrı ayrı, orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir. Faktörlerin isimlendirmeleri düşünüldüğünde; klan-adhokrazi kültürü, adhokrazi klan kültürü ile, kurum içi sosyal medya ile ve tanıtıcı sosyal medya ile ayrı ayrı, orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. ok5 faktörü ile orta düzeyde pozitif yönlü korelasyonu olan faktör sm1'dir. Yani adhokrazi-klan kültürü ile kurum içi sosyal medya faktörü arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. oi1 faktörü ile sm3 faktörü arasında orta düzeyde pozitif yönlü korelasyon bulunmaktadır. Yani yönetsel-formal iletişim ile tanıtıcı sosyal medya faktörleri arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. oi2 isimli formal-informal çalışan iletişimi faktörü ile ayrı ayrı, orta düzeyde pozitif yönlü ilişkisi olan faktörler; teknolojik iletişim (oi3), formal-informal duyuru iletişimi (oi4), kurum içi sosyal medya (sm1), kurum dışı sosyal medya (sm2), tanıtıcı sosyal medya (sm3) olduğu görülmektedir. oi3 isimli teknolojik iletişim faktörünün ayrı ayrı, orta düzeyde pozitif yönlü ilişkide olduğu faktörler; formal-informal duyuru iletişimi (oi4), kurum içi sosyal medya (sm1), kurum dışı sosyal medya (sm2) olarak tespit edilmiştir. oi4 isimli formal-informal duyuru iletişimi faktörünün; kurum içi sosyal medya (sm1), kurum dışı sosyal medya (sm2) ve tanıtıcı sosyal medya (sm3) faktörleri ile ayrı ayrı orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu saptanmıştır.

Aralarında orta düzeyde, pozitif yönlü korelasyon olan faktörler, Şekil 3.3'te gösterilmiştir.

Şekil 3.3: Değişkenlerin Alt Faktörleri Arasındaki, Orta Düzeyli Pozitif Yönlü Korelasyonlar



Şekil 3.3 yorumlandığında, şunları ifade etmek mümkün olmaktadır: pazar kültürünün görüldüğü örgütlerde; yönetmel-formal iletişim, formal-informal çalışan iletişimi ve formal-informal duyuru iletişimi görülmektedir. Bununla birlikte pazar kültürünün olduğu örgütlerde sosyal medya; kurum içi, kurum dışı ve tanıtıcı sosyal medya olmak üzere tüm boyutlarıyla kullanılmakta olduğu gözlemlenmiştir. Klan kültürünün hakim olduğu örgütlerde ise iletişim; yönetmel-formal iletişim, formal-informal çalışan iletişimi, teknolojik iletişim ve formal-informal duyuru iletişimi olmak üzere tüm boyutlarıyla gözlenmektedir. Yine klan kültürüne sahip olan örgütlerde sosyal medyanın; kurum içi sosyal medya ve tanıtıcı sosyal medya olmak üzere iki boyutu ile kullanıldığı görülmektedir. Klan-adhokrasi kültür tipinin olduğu

örgütlerde; sosyal medyanın kurum içi sosyal medya ve tanıtıcı sosyal medya olmak üzere iki boyutuyla kullanıldığı görülmektedir. Adhokrasi-klan kültür tipindeki örgütlerde ise sosyal medyanın yalnızca kurum içi sosyal medya boyutunda kullanıldığı gözlemlenmiştir.

Yönetmel-formal iletişimin daha çok kullanıldığı örgütlerin sosyal medyayı yalnızca tanıtıcı sosyal medya boyutunda kullanmakta olduğu görülmektedir. Formal-informal çalışan iletişiminin daha çok kullanıldığı örgütlerde ise sosyal medyanın tüm boyutları ile kullanılmakta olduğu görülmektedir. Aynı şekilde formal-informal duyuru iletişiminin hakim olduğu örgütlerde de sosyal medya tüm boyutları ile kullanılmaktadır. Teknolojik iletişimin daha ziyade kullanıldığı örgütlerde sosyal medyanın; kurum içi sosyal medya ve tanıtıcı sosyal medya boyutları ile kullanılmakta olduğu görülmektedir.

Tablo 3.22'ye göre aralarında düşük düzeyde (korelasyon katsayısı  $0,2 \leq r < 0,4$ ) ilişki olan faktörler şu şekildedir:

ok1 ile düşük düzeyde ilişkisi olan faktörler: ok7.

ok2 ile düşük düzeyde ilişkisi olan faktörler: ok7, sm2.

ok3 ile düşük düzeyde ilişkisi olan faktörler: ok7, oi1, oi2, oi3, oi4, sm1, sm2, sm3.

ok4 ile düşük düzeyde ilişkisi olan faktörler: oi1, oi2, oi3, oi4, sm2.

ok5 ile düşük düzeyde ilişkisi olan faktörler: ok7, oi1, oi2, oi3, oi4, sm2, sm3.

ok6 ile düşük düzeyde ilişkisi olan faktörler: ok7.

ok7 ile düşük düzeyde ilişkisi olan faktörler: oi1, oi4, sm1, sm2.

oi1 ile düşük düzeyde ilişkisi olan faktörler: sm1, sm2.

oi3 ile düşük düzeyde ilişkisi olan faktörler: sm2.

Bu sonuçlara göre; pazar kültürü faktörü (ok1), hiyerarşik kültürü faktörü (ok7) ile düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişkidir. Klan kültürü faktörü (ok2) ile düşük düzeyde pozitif yönlü ilişkisi olan faktörler; hiyerarşik (ok7) ve kurum dışı sosyal medya (sm2) faktörleridir. Hiyerarşik1 faktörü (ok3); hiyerarşik3 (ok7) faktörü ile, iletişimin ve sosyal medyanın tüm faktörleri ile



düşük düzeyde pozitif yönlü ilişkiye sahiptir. Klan-adhokrasi faktörü (ok4) ile düşük düzeyde pozitif yönlü ilişkisi olan faktörler; iletişimin tüm faktörleri ve kurum dışı sosyal medya (sm2) faktörüdür. Adhokrasi-klan kültürü (ok5) faktörü ile düşük düzeyde pozitif yönlü ilişkiye sahip olan faktörler; hiyerarşi3 (ok7), iletişimin tüm faktörleri, kurum dışı sosyal medya (sm2) ve tanıtıcı sosyal medya (sm3) faktörleridir. Hiyerarşi2 (ok6) faktörü ile hiyerarşi3 (ok7) faktörü arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Hiyerarşi3 (ok7) faktörü ile düşük düzeyde pozitif yönlü ilişkisi olan faktörler; yönetsel-formal iletişim (oi1), formal-informal duyuru iletişimi (oi4), kurum içi sosyal medya (sm1) ve kurum dışı sosyal medya (sm2) faktörleri olarak tespit edilmiştir. Yönetsel-formal iletişim faktörü (oi1); kurum içi sosyal medya (sm1) ve kurum dışı sosyal medya (sm2) faktörleri ile ayrı ayrı, düşük düzeyde pozitif yönlü iletişime sahiptir. Benzer şekilde teknolojik iletişim faktörü (oi3), kurum dışı sosyal medya faktörü (sm2) ile düşük düzeyde pozitif yönlü iletişime sahiptir.

Aralarında düşük korelasyon olan faktörler yorumlandığında şunları ifade etmek mümkün olmaktadır: hiyerarşi1 kültür tipindeki, klan-adhokrasi tipindeki ve adhokrasi-klan tipindeki örgütlerde, örgütsel iletişimin tüm boyutları düşük seviyede gözlemlenmiştir. Hiyerarşi3 tipinin hakim olduğu örgütlerde ise yönetsel-formal iletişim ve formal-informal duyuru iletişimi düşük seviyede gözlemlenmiştir.

Klan kültürünün hakim olduğu örgütlerde sosyal medyanın kurum dışı sosyal medya boyutuyla düşük seviyede kullanılmakta olduğu gözlemlenmiştir. Hiyerarşi1 kültür tipinin hakim olduğu örgütlerde ise sosyal medya kullanımı tüm boyutlarıyla düşük seviyede gözlemlenmiştir. Klan-adhokrasi kültür tipinin olduğu örgütlerde sosyal medya yalnızca kurum dışı sosyal medya boyutuyla ve düşük seviyede kullanılmakta olduğu görülmektedir. Adhokrasi-klan kültüründeki örgütlerde ise sosyal medya kurum dışı sosyal medya ve tanıtıcı sosyal medya boyutlarıyla ve düşük seviyede kullanılmakta olduğu görülmüştür.

Teknolojik iletişimin hakim olduğu örgütlerde sosyal medyanın düşük seviyede kullanılan boyutunun yalnızca kurum dışı sosyal medya olduğu görülmektedir.

Tablo 3.22'ye göre aralarında ilişkinin yok veya çok az olduğu (korelasyon katsayısı  $0 \leq r < 0,2$ ) ilişki olan faktörler şu şekildedir:

ok1 ile ilişkisi olmayan faktörler: ok6.

ok2 ile ilişkisi olmayan faktörler: ok6.

ok3 ile ilişkisi olmayan faktörler: ok6.

ok4 ile ilişkisi olmayan faktörler: ok7.

ok5 ile ilişkisi olmayan faktörler: ok6.

ok6 ile ilişkisi olmayan faktörler: oi1, oi4, sm1, sm2, sm3.

ok7 ile ilişkisi olmayan faktörler: oi2, oi3, sm3.

Bu sonuçlara göre; hiyerarşik faktörü (ok6) ile arasında yok veya çok az denecek bir pozitif yönlü ilişkinin olduğu faktörler; pazar kültürü faktörü (ok1), klan kültürü (ok2), hiyerarşik (ok3), adhokrasi-klan (ok5), yönetsel-formal iletişim (oi1), formal-informal duyuru iletişimi (oi4) ve sosyal medyanın tüm faktörleridir. Hiyerarşik3 faktörü (ok7) ile arasında yok veya çok az denecek kadar düşük düzeyde pozitif yönlü ilişkinin olduğu faktörler; klan-adhokrasi (ok4), formal-informal çalışan iletişimi (oi2), teknolojik iletişim (oi3) ve tanıtıcı sosyal medya (sm3) faktörleridir.

Tablo 3.22'ye göre aralarında yok veya çok az denecek kadar negatif yönlü bir ilişki (korelasyon katsayısı  $-0,2 \leq r < 0$ ) ilişki olan faktörler şu şekildedir:

ok6 ile yok veya çok az denecek kadar negatif yönlü ilişkisi faktörler: oi1, oi3.

Bu sonuca göre ise, hiyerarşik2 (ok6) faktörünün; yönetsel-formal iletişim (oi1) ve teknolojik iletişim (oi3) faktörleri ile arasında yok veya çok az denecek kadar düşük düzeyde negatif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 3.22: Örgüt Kültürü Tipi, Örgütsel İletişim ve Sosyal Medya Değişkenlerinin Alt Faktörleri Arasındaki Korelasyon**

Faktörler	ok1 (Pazar)	ok2 (Klan)	ok3 (Hiyerarşi1)	ok4 (Klan-Adhokrasi)	ok5 (Adhokrasi-Klan)	ok6 (Hiyerarşi2)	ok7 (Hiyerarşi3)	oi1 (Yönetsel-Formal)	oi2 (Formal-İnformel Çalışan)	oi3 (Teknolojik)	oi4 (Formal-informel Duyuru)	sm1 (Kurum İçi)	sm2 (Kurum Dışı)	sm3 (Tanıtıcı)
ok1 (Pazar Kültürü)	1	,581	,665	,581	,609	,171	,223	,458	,418	,398	,436	,522	,434	,484
ok2 (Klan Kültürü)	,581	1	,472	,606	,588	,025	,235	,459	,502	,483	,439	,431	,322	,424
ok3 (Hiyerarşi1 Kültürü)	,665	,472	1	,483	,529	,191	,309	,386	,306	,392	,363	,372	,344	,353
ok4 (Klan-Adhokrasi Kültürü)	,581	,606	,483	1	,554	,048	,197	,376	,381	,365	,301	,417	,349	,400
ok5 (Adhokrasi-Klan Kültürü)	,609	,588	,529	,554	1	,095	,306	,376	,327	,274	,335	,448	,319	,345
ok6 (Hiyerarşi2 Kültürü)	,171	,025	,191	,048	,095	1	,208	,038	-,013	-,004	,108	,120	,186	,097
ok7 (Hiyerarşi3 Kültürü)	,223	,235	,309	,197	,306	,208	1	,217	,087	,153	,200	,389	,313	,187
oi1 (Yönetsel-Formal İletişim)	,458	,459	,386	,376	,376	,038	,217	1	,773	,673	,616	,220	,215	,535
oi2 (Formal-İnformel Çalışan İletişimi)	,418	,502	,306	,381	,327	-,013	,087	,773	1	,591	,570	,595	,463	,458
oi3 (Teknolojik İletişim)	,398	,483	,392	,365	,274	-,004	,153	,673	,591	1	,564	,498	,343	,446
oi4 (Formal-İnformel Duyuru İletişimi)	,436	,439	,363	,301	,335	,108	,200	,616	,570	,564	1	,487	,465	,489
sm1 (Kurum İçi Sosyal Medya)	,522	,431	,372	,417	,448	,120	,389	,220	,595	,498	,487	1	,676	,803
sm2 (Kurum Dışı Sosyal Medya)	,434	,322	,344	,349	,319	,186	,313	,215	,463	,343	,465	,676	1	,658
sm3 (Tanıtıcı Sosyal Medya)	,484	,424	,353	,400	,345	,097	,187	,535	,458	,446	,489	,803	,658	1

Yapılan araştırmadaki her bir ölçüm aracının katılımcılar tarafından algılanma şekli,  $H_1$  hipotezleri ile ifade edilmiştir.

$H_{1a}$ : Örgüt kültürü faktörleri katılımcılar tarafından önemli olarak algılanmaktadır.

$H_{1b}$ : Örgütsel iletişim faktörleri katılımcılar tarafından önemli olarak algılanmaktadır.

$H_{1c}$ : Sosyal medya faktörleri katılımcılar tarafından önemli olarak algılanmaktadır.

Verilen cevaplar ve korelasyon analizleri ile elde edilen sonuçlara göre, katılımcılar bu üç değişkenin de alt faktörlerini önemli olarak algılamaktadırlar. Yani  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$ ,  $H_{1c}$  kabul edilir.

Değişkenler arasındaki korelasyonun hipotezleri ise şu şekilde ifade edilmektedir.

$H_{2a}$ : Örgüt kültürü faktörleri ile örgütsel iletişim faktörleri arasında pozitif yönde doğrusal bir birlikte değişim vardır.

$H_{2b}$ : Örgüt kültürü faktörleri ile sosyal medya faktörleri arasında pozitif yönde doğrusal bir birlikte değişim vardır.

$H_{2c}$ : Örgütsel iletişim faktörleri ile sosyal medya faktörleri arasında pozitif yönde doğrusal bir birlikte değişim vardır.

Bu hipotezler; Tablo 3.22’de verilen bulgularda ve öncesinde açıklanmış olan, faktörler arası pozitif yönlü, yüksek/orta/düşük düzeyli ilişkilerle doğrulanmıştır. Yani  $H_{2a}$ ,  $H_{2b}$ ,  $H_{2c}$  hipotezleri kabul edilir.

#### **3.6.4. Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları**

Katılımcıların, kurumda çalıştıkları pozisyonlara göre örgüt kültürü tipi, örgütsel iletişim ve sosyal medya ölçüm araçlarının faktörlerine bakış açıları incelenmiştir. Bu kapsamda öncelikle grupların (yönetici, idari personel ve diğer (çalışan, memur, işçi, vs.)) varyanslarının homojenliği kontrol edilmiş ve varyanslar homojen çıkmıştır (Tablo 3.23).

$H_{3a0}$ : Varyanslar arasında fark yoktur (varyanslar homojendir).

$H_{3a1}$ : Varyanslar arasında fark vardır (varyanslar homojen değildir).

Burada dikkat edilmesi gereken değerler Tablo 3.23'teki anlamlılık derecesi olan değerlerdir. Bu değerler 0,05'ten küçük kalıyorsa  $H_{3a0}$  red,  $H_{3a1}$  kabul edilir. Görüldüğü üzere anlamlılık değerlerinin hepsi 0,05'ten büyüktür ve  $H_{3a0}$  kabul edilir. Yani varyanslar arasında farklılık yoktur, varyanslar homojendir.

**Tablo 3.23: Katılımcıların Kurumda Çalıştığı Pozisyona Göre, Faktörlere Bakış Açılarındaki Farklılıkların Varyanslarının Homojenlik Testi**

Varyansların Homojenlik Testi				
	Levene İstatistiği	Serbestlik Derecesi 1	Serbestlik Derecesi 2	Anlam
ok1	,229	2	313	,795
ok2	,986	2	313	,374
ok3	,692	2	313	,501
ok4	,939	2	313	,392
ok5	,506	2	313	,604
ok6	,308	2	313	,735
ok7	,269	2	313	,764
oi1	,134	2	313	,875
oi2	,961	2	313	,384
oi3	,296	2	313	,744
oi4	2,000	2	313	,137
sm1	,359	2	313	,699
sm2	2,053	2	313	,130
sm3	,385	2	313	,681

Tek yönlü Anova testi sonuçları ise Tablo 3.24'te verilmiştir. Burada ise gruplar arasında ortalama bakımından fark olup olmadığı incelenmiştir.

$H_{3b0}$ : Faktörler, katılımcının kurumda çalıştığı pozisyona göre farklılık göstermez.

$H_{3b1}$ : Faktörler, katılımcının kurumda çalıştığı pozisyona göre farklılık gösterir.

Anlamlılık derecesine bakıldığında görülmektedir ki; tüm değerler 0,05'ten büyüktür. Yani  $H_{3b0}$  kabul edilir ve faktörler, katılımcının kurumda çalıştığı pozisyona göre farklılık göstermez denir.

**Tablo 3.24: Katılımcıların Kurumda Çalıştığı Pozisyona Göre, Faktörlere Bakış Açılarındaki Farklılıkların Tek Yönlü ANOVA Testi**

Faktörler	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareli Ortalama	F	Anlam
ok1	,207	2	,103	,285	,752
ok2	,457	2	,228	,735	,480
ok3	,263	2	,131	,351	,704
ok4	,324	2	,162	,402	,669
ok5	,132	2	,066	,198	,820
ok6	11,120	2	5,560	3,146	,052
ok7	5,135	2	2,567	1,905	,151
oi1	,376	2	,188	,415	,661
oi2	1,603	2	,801	1,241	,291
oi3	,491	2	,245	,428	,652
oi4	1,577	2	,788	1,491	,227
sm1	,095	2	,047	,098	,907
sm2	1,373	2	,686	1,177	,309
sm3	,265	2	,133	,216	,806

Çoklu karşılaştırmalar incelendiğinde (Tukey HSD) görülmüştür ki, faktörlere bakış açılarında gruplar (yönetici, idari personel, diğer) arasında bir farklılık yoktur (Tablo 3.25).

**Tablo 3.25: Katılımcıların Kurumda Çalıştığı Pozisyona Göre, Faktörlere Bakış Açılarındaki Farklılıkların Çoklu Karşılaştırmaları**

Bağımlı Değişken	Kurumda çalıştığı pozisyon (I)	Kurumda çalıştığı pozisyon (J)	Ortalama Farklılıkları (I-J)	Anlam
Pazar (ok1)	Yönetici	İdari Personel	,02525	,984
		Diğer	,07180	,869
	İdari Personel	Yönetici	-,02525	,984
		Diğer	,04654	,792
	Diğer	Yönetici	-,07180	,869
		İdari Personel	-,04654	,792
Klan (ok2)	Yönetici	İdari Personel	-,07949	,826
		Diğer	-,00101	1,000
	İdari Personel	Yönetici	,07949	,826
		Diğer	,07848	,462
	Diğer	Yönetici	,00101	1,000
		İdari Personel	-,07848	,462
Hiyerarşi 1 (ok3)	Yönetici	İdari Personel	,12331	,682
		Diğer	,11124	,721
	İdari Personel	Yönetici	-,12331	,682
		Diğer	-,01207	,985
	Diğer	Yönetici	-,11124	,721
		İdari Personel	,01207	,985
Klan-Adhokrasi (ok4)	Yönetici	İdari Personel	,09619	,805
		Diğer	,12837	,667
	İdari Personel	Yönetici	-,09619	,805
		Diğer	,03218	,904
	Diğer	Yönetici	-,12837	,667
		İdari Personel	-,03218	,904
Adhokrasi-Klan (ok5)	Yönetici	İdari Personel	,07661	,847
		Diğer	,08562	,804
	İdari Personel	Yönetici	-,07661	,847
		Diğer	,00901	,990
	Diğer	Yönetici	-,08562	,804
		İdari Personel	-,00901	,990
Hiyerarşi 2(ok6)	Yönetici	İdari Personel	-,24237	,731
		Diğer	-,56798	,167
	İdari Personel	Yönetici	,24237	,731
		Diğer	-,32560	,099
	Diğer	Yönetici	,56798	,167

		İdari Personel	,32560	,099
Hiyerarşi 3 (ok7)	Yönetici	İdari Personel	-,27331	,594
		Diğer	-,45646	,219
	İdari Personel	Yönetici	,27331	,594
		Diğer	-,18316	,380
	Diğer	Yönetici	,45646	,219
		İdari Personel	,18316	,380
Yönetimsel-Formal İletişim (oi1)	Yönetici	İdari Personel	,14793	,635
		Diğer	,13115	,687
	İdari Personel	Yönetici	-,14793	,635
		Diğer	-,01678	,976
	Diğer	Yönetici	-,13115	,687
		İdari Personel	,01678	,976
Formal-İnformal Çalışan İletişimi (oi2)	Yönetici	İdari Personel	,20288	,550
		Diğer	,06596	,935
	İdari Personel	Yönetici	-,20288	,550
		Diğer	-,13693	,324
	Diğer	Yönetici	-,06596	,935
		İdari Personel	,13693	,324
Formal-İnformal Duyuru İletişimi (oi4)	Yönetici	İdari Personel	-,26299	,294
		Diğer	-,29607	,197
	İdari Personel	Yönetici	,26299	,294
		Diğer	-,03307	,922
	Diğer	Yönetici	,29607	,197
		İdari Personel	,03307	,922
Teknolojik İletişim (oi3)	Yönetici	İdari Personel	,13708	,735
		Diğer	,16390	,630
	İdari Personel	Yönetici	-,13708	,735
		Diğer	,02683	,952
	Diğer	Yönetici	-,16390	,630
		İdari Personel	-,02683	,952
Kurum İçi Sosyal Medya (sm1)	Yönetici	İdari Personel	,05951	,933
		Diğer	,07191	,900
	İdari Personel	Yönetici	-,05951	,933
		Diğer	,01240	,988
	Diğer	Yönetici	-,07191	,900
		İdari Personel	-,01240	,988
Kurum Dışı Sosyal Medya	Yönetici	İdari Personel	-,23013	,427
		Diğer	-,27428	,281



(sm2)	İdari Personel	Yönetici	,23013	,427
		Diğer	-,04415	,877
	Diğer	Yönetici	,27428	,281
		İdari Personel	,04415	,877
Tanıtıcı Sosyal Medya (sm3)	Yönetici	İdari Personel	,07860	,909
		Diğer	,11250	,815
	İdari Personel	Yönetici	-,07860	,909
		Diğer	,03390	,929
	Diğer	Yönetici	-,11250	,815
		İdari Personel	-,03390	,929

### 3.6.5. Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

Yapılan korelasyon ve ANOVA analizlerinin yanı sıra, örgüt kültürü tipi, örgütsel iletişim ve sosyal medya değişkenlerinin birbirlerini etkileme düzeyleri, yapısal eşitlik analizi ile incelenmiştir. Yapısal eşitlik analizinde  $\beta$  katsayı değeri;  $0 \leq \beta \leq 1$  aralığında değerler alabilmektedir.

$\beta \leq 0,1$  ise değişkenler arasında düşük düzeyde bir etki;

$0,1 \leq \beta \leq 0,3$  ise değişkenler arasında orta düzeyde bir etki;

$0,5 \leq \beta$  ise değişkenler arasında yüksek düzeyde bir etki söz konusudur.

Bu çalışmadaki yapısal eşitlik analizinde aynı zamanda sosyal medya değişkeninin, örgüt kültürü tipi ve örgütsel iletişim değişkenlerinin arasındaki ilişkideki aracılık rolü de ortaya konmuştur. Burada her bir değişkenin kendi içindeki faktörler, önceki bölümde ifade edildiği kısaltmalarla (ok1, ok2, vd.) gösterilmekte, okg: örgüt kültürü genel (ortalama), oig: örgütsel iletişim genel (ortalama), smg: sosyal medya genel (ortalama) şeklinde genel bir isimlendirme daha yapılmaktadır (Şekil 3.3).

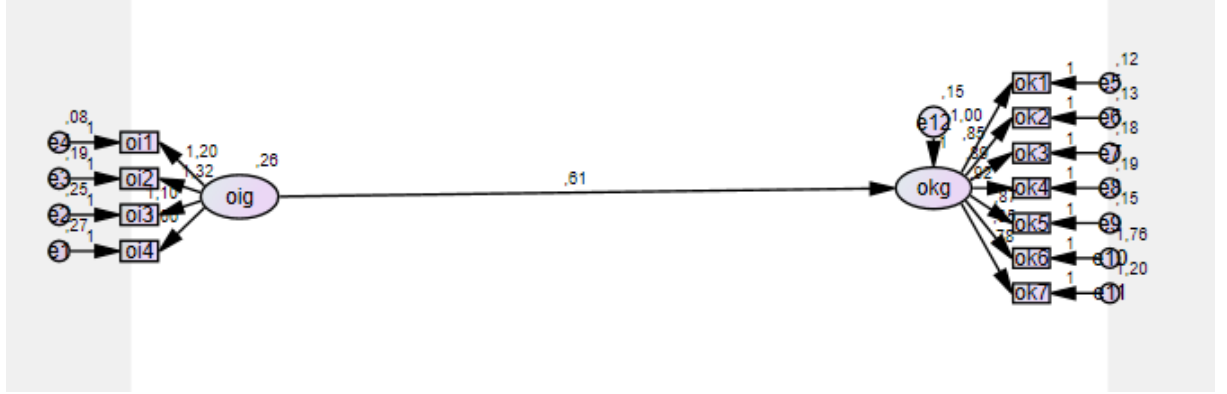
Yapısal eşitlik analizinde elde edilen CMIN=3,511; GFI=0,917; CFI=0,932; NFI=0,900; RMSEA=0,078 değerleri kapsamında anlamlı bir uyum bulunmaktadır.

Şekil 3.3'teki modeli açıklamak gerekirse; örgütsel iletişimin örgüt kültürünü yüksek düzeyde ( $\beta = 0,61$ ) etkilediği görülmektedir.

$H_4$ : Örgütsel iletişim örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler.

Şekil 3.3'teki yapısal eşitlik modeline göre  $H_4$  kabul edilir.

Şekil 3.4: Örgütsel İletişim ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli



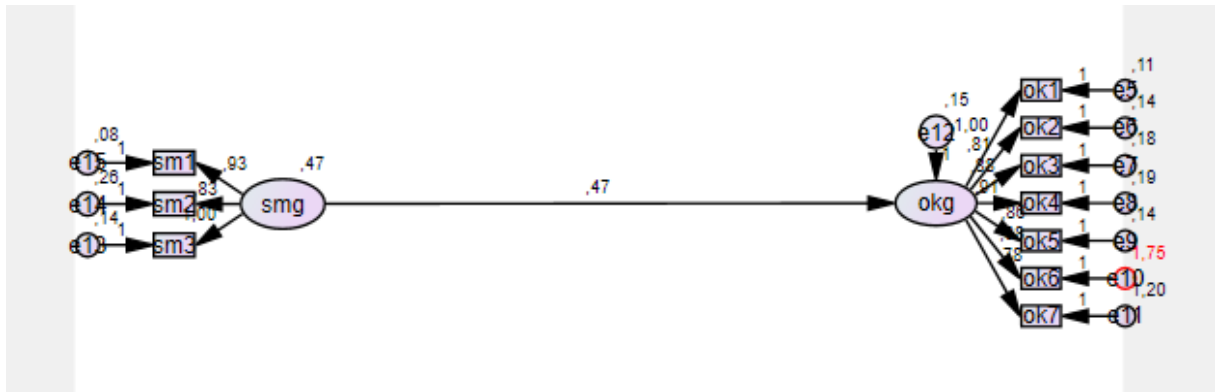
Yapısal eşitlik analizi ile sosyal medyanın örgüt kültürünü etkileme düzeyi incelendiğinde; CMIN=2,967; GFI=0,936; NFI=0,932; CFI=0,954; RMSEA=0,079 değerleri kapsamında anlamlı bir uyum bulunmaktadır.

Şekil 3.4'te görüldüğü üzere, sosyal medya kullanımı örgüt kültürünü yükseğe yakın düzeyde ( $\beta = 0,47$ ) etkilemektedir.

$H_5$ : Sosyal medya örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler.

Şekil 3.4'teki yapısal eşitlik modeline göre  $H_5$  kabul edilir.

Şekil 3.5: Sosyal Medya ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli



Şekil 3.5'te, sosyal medya değişkeninin, örgütsel iletişimi ile örgüt kültürü ilişkisine aracı olarak girdiği durum görülmektedir. Bu kısımda elde edilen yapısal eşitlik değerleri şu şekildedir: CMIN=3,009; GFI=0,904;

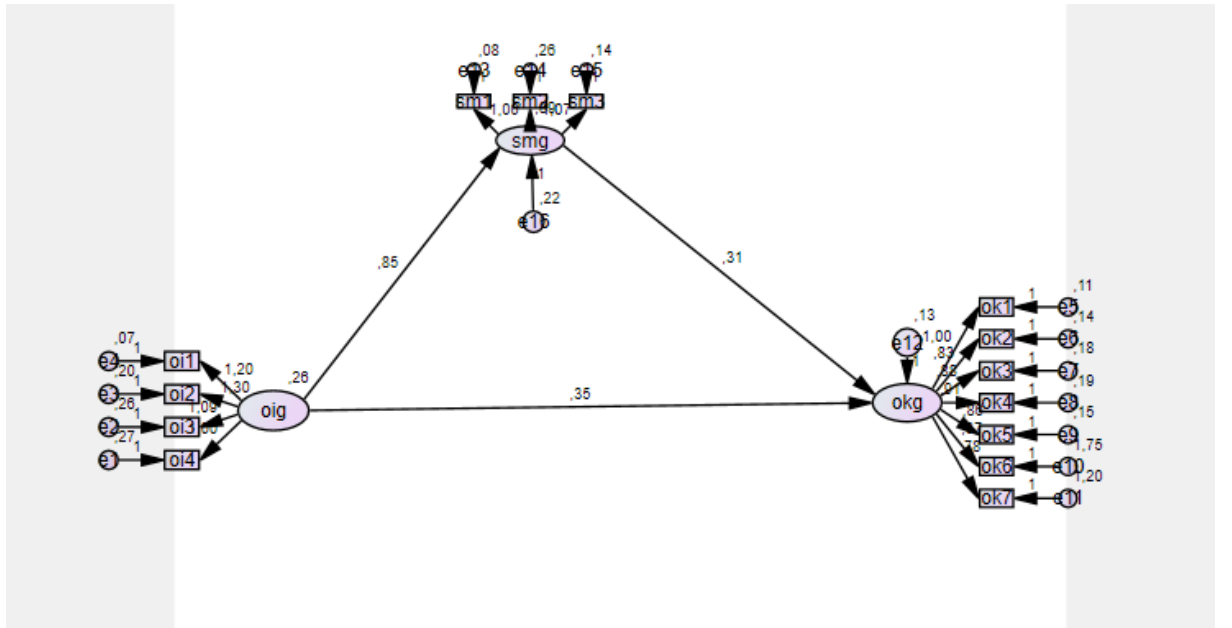
NFI=0,909; CFI=0,937; RMSEA=0,079. Bu değerler kapsamında kabul edilebilir bir uyum bulunmaktadır.

Analizde örgütsel iletişimin örgüt kültürünü yine etkilediği, ancak etki düzeyinin yüksek düzeyden orta düzeye ( $\beta = 0,35$ ) düştüğü görülmektedir. Örgütsel iletişimin sosyal medya kullanımını çok yüksek düzeyde ( $\beta = 0,85$ ) etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Sosyal medyanın ise örgüt kültürünü orta düzeyde ( $\beta = 0,31$ ) etkilediği görülmektedir. Burada görüldüğü üzere, sosyal medyanın örgüt kültürünü etki düzeyi de ilk duruma göre biraz daha düşüş göstermektedir.

$H_6$ : Örgütsel iletişim sosyal medyayı etkileyerek örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler.

Şekil 3.5'teki yapısal eşitlik modeline göre  $H_6$  kabul edilir.

**Şekil 3.6: Örgütsel İletişim ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişide Sosyal Medyanın Aracılık Rolünü Gösteren Yapısal Eşitlik Modeli**



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Devlet kurumları, sivil toplum kuruluşları, kar amacı güden işletmeler, vs. gibi yapıların tamamını kapsayan örgüt kavramının, tıpkı bir insan vücudu gibi canlı bir organizma olduğu kabul edilmektedir. Örgütlerin canlı bir organizma olarak kabul edilmesinde birçok faktör rol almaktadır. Bunlardan en önemlisinin, örgütün çağın insan profili, içinde bulunulan zaman ve faaliyet gösterilen coğrafya gibi etkenler ile şekillenme özelliği olduğu söylenebilir. İnsan değiştikçe, içinde bulunduğu veya dışarıdan etkileşime girdiği örgütün de değişime uğramasına katkıda bulunduğu düşünülmektedir. Zira her örgüt, çalışanları, yöneticileri, hedef kitlesi (müşteri/vatandaş) boyutlarında, insan etkeni ile her aşamada ve her süreçte iç içedir. Örgüt iç dünyasında insan etkeninin örgütsel yapıya taşıdıklarını bünyesine aldığı gibi, örgüt dışından da gönderilen insani etkilere ister istemez maruz kalabilmektedir. İnsan ise değişken bir varlık olması sebebiyle zamana, coğrafyaya, vs. göre değişim gösterebilmektedir.

İnsanın, içinde bulunduğu örgüte taşınmasıyla örgüt içerisinde oluşan kültür olgusu örgütlerin çalışma düzeninin, atmosferinin, hatta verimliliğinin, etkinliğinin ve etkililiğinin belirlenmesinde rol oynayabilmektedir. Bu yüzden örgütlerde yönetim süreçlerinde göz önünde bulundurulmasında fayda görülen, örgütün her anlamda lehine kullanılabilecek bir unsur olan örgüt kültürünün doğru yönetilmesinin, örgütler için oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. Örgütsel yaşamda kültürün, hemen her süreçle, düşük veya yüksek düzeyde bir ilişki içerisinde olduğu gözlenmiştir. Yüksek düzeyde ilişki içerisinde olduğu örgütsel süreçlerden en önemlisinin iletişim süreci olduğu ifade edilebilir. Zira iletişimin her türlü (formal/informal, yazılı/sözlü, vs.) ve her aşaması sürecin içerisinde insan unsuru (gönderici/alıcı) bulunmasından dolayı, insanın kültüründen, algısından, düşünce yapısından ve davranışlarından etkilenmektedir. Aynı şekilde iletişim süreçlerinin kuvveti, şekli, vs. gibi niteliklerinin de kültürü etkilediği bilgisi, çalışmanın bulgularında ve literatürdeki diğer çalışmalarda da elde edilmiştir.

Teknolojinin ve internetin günümüz dünyasını oldukça önemli boyutlarda etkisi altına aldığı, yadsınamaz bir gerçektir. İnternetin bir ürünü ve getirisi olan sosyal medya da aynı oranda, günlük hayatımızda yerini almış bulunmaktadır. Bu husus örgütsel bağlamda düşünüldüğünde; insan unsurunun, sahip olduğu kültürü örgüte taşıması gibi, örgüt yaşamına taşıdığı bir başka oluşum da sosyal medya olmuştur. Zira insanın günlük hayatta iç içe olduğu bir oluşumun, örgütte ondan koparılması veya ayrılmasının mümkün olmadığı düşünülmektedir. Bu yüzden kullanım oranlarının oldukça yüksek olduğu bu platformlarda, örgütsel boyutta aktif bir şekilde yer almak ve bu platformlardaki hesaplarını doğru bir şekilde yönetmek, içinde bulunduğumuz teknoloji çağında örgütler için elzem görülmektedir. Bunun yanı sıra sosyal medya platformlarının; örgütün dış çevreyle, tedarikçilerle, müşterilerle, ortak iş yapılan kurumlarla iletişimini de kolaylaştıran bir yapı olması özelliği dolayısıyla, birçok örgüt de sosyal medya kullanımını bünyelerindeki iletişim süreçlerine dahil ederek kısa sürede benimsemiş ve çağın bu büyük gerekliliğine ayak uydurabilmişlerdir.

Sahip olduğu önemden ve modern insanın günlük hayatındaki rolünden bahsedilmiş olan sosyal medya kavramının, örgütsel boyutlarda incelenmesinin ve örgütsel süreçlerdeki etkilerinin araştırılmasının da, hem alanın teorisine katkı sağlayacağı, hem de sahada uygulamada örgütlere yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Verilen bilgiler ve yaklaşımlar ışığında; bu çalışmanın temel araştırma sorusu; örgütsel iletişimin örgüt kültürünü, örgütsel iletişimin sosyal medya kullanımını, sosyal medya kullanımının örgüt kültürünü etkileme düzeyleri üzerine yoğunlaşmıştır. Bu kapsamda çalışmanın birinci bölümünde örgüt kültürü, örgütsel iletişim ve sosyal medya konuları, literatürdeki çalışmaların taranmasıyla birlikte detaylı bir şekilde anlatılmıştır. İkinci bölümde ise bu kavramların her biri arasındaki ilişki ve etkileşimler yine literatür ışığında ve birinci bölümde edinilen bilgiler doğrultusunda açıklanmıştır. Üçüncü ve son bölüm ise, örgütsel iletişimin örgüt kültürünü ve sosyal medyayı ayrı ayrı etkileme düzeylerine, sosyal medyanın örgüt kültürünü etkileme düzeyine, her bir değişkenin kendi içinde oluşan faktörlerine ve bu faktörlerin kendi

arasındaki ilişkilere yönelik hipotezlerin test edildiği; veri, metot, bulgu, analiz ve yorumlardan oluşmaktadır.

Bu tez çalışmasının özgünlüğü, bünyesinde geliştirilen hipotezlerin sonuçları, bu sonuçlar doğrultusunda literatüre sağlayabileceği katkıları, ileride yapılması muhtemel çalışmalar için önerilerle birlikte şu şekilde sıralanabilmektedir:

- Literatürde örgüt, örgüt kültürü, iletişim, örgütsel iletişim, sosyal medya kavramları ile ilgili birçok çalışma mevcuttur. Ancak örgütsel iletişim ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiye yönelik çalışma sayısının daha az olduğu görülmüştür. Bu çalışmanın hipotezleriyle elde edilen sonuçlardan birisi, örgütsel iletişimin örgüt kültürünü çok yüksek düzeyde etkilediği bulgusudur.
- Örgütsel iletişim ve örgüt kültürü ilişkisini inceleyen çalışmalarda ise örgüt kültürünü, tipleri boyutunda ele alan çalışmaların az sayıda olduğu görülmüştür. Örgütsel iletişimi örgüt kültürünün tipleri ile ilişkilendirmesi, bu tez çalışmasının özgünlüğünün bir yönü olarak görülmektedir. Bu bağlamda da hangi örgüt kültürü tipinin, örgütsel iletişimin hangi faktöründen ne boyutta etkilendiği, bulgular kısmında detaylı bir şekilde anlatılmıştır.
- Sosyal medyayı örgüt ile birlikte inceleyen çalışmalarda genelde pazarlama, müşteri hizmetleri, reklam alanındaki etkilerinin konu edildiği gözlemlenmiştir. Sosyal medyayı örgüt kültürü ve tipleri ile ilişkilendirmesi, bu tez çalışmasının özgünlüğünün ikinci yönüdür. Sosyal medya kullanımı değişkeninin örgüt kültürünü önemli ölçüde etkilediği tespit edilmiştir. Bu çalışma, bu noktada, sosyal medyanın örgüt yaşamındaki tesirini ortaya koymaktadır.
- Bu çalışmanın özgünlüğünün en önemli yönü ise, sosyal medya kullanımı değişkenini, örgütsel iletişim ve örgüt kültürü değişkenleri arasındaki ilişkide aracı rolde değerlendirmesidir. Sosyal medya kullanımı değişkeni aracı olarak modele dahil olduğunda, örgütsel iletişim ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin

kuvvetindeki değişimi ortaya koyması da bu özgünlük yönünün diğer özelliğidir. Bu noktada, oluşturulan modelde görülmüştür ki; örgütsel iletişim örgüt kültürünü oldukça yüksek düzeyde etkilerken, sosyal medya bu ilişkiye aracı değişken olarak girdiğinde bu etki yine mevcut olmakla birlikte, düzeyinde biraz daha düşüş gözlenmiştir. Model bu durumda, şu sonucu vermektedir: örgütsel iletişim, sosyal medya kullanımını etkileyerek örgüt kültürünü etkilemektedir.

— Bu tez çalışmasında kavramların ayrı ayrı incelenmesinin yanı sıra bütünleşik hali ve ilişkileri de değerlendirilmiştir. Bu bağlamda özetle şu sonuçlar elde edilmiştir:

a) Örgütsel iletişim örgüt kültürünü yüksek düzeyde pozitif yönlü etkilemektedir.

b) Sosyal medya kullanımı örgüt kültürünü yükseğe yakın düzeyde pozitif yönlü etkilemektedir.

c) Sosyal medya kullanımı, örgütsel iletişimin örgüt kültürünü etkilediği modele aracı değişken olarak girdiğinde üç sonuç oluşmuştur. Bunlardan birincisi: örgütsel iletişimin örgüt kültürüne etkisi hala mevcut ve pozitif yönlü olmakla birlikte bu etkinin düzeyi bir miktar düşüş göstermiştir (yüksek düzeyden orta düzeye). İkincisi: sosyal medya kullanımının örgüt kültürünü etkilemesi de yükseğe yakın düzeyden orta düzeye düşmüştür. Üçüncüsü ise: örgütsel iletişim sosyal medya kullanımını etkileyerek örgüt kültürünü etkilemektedir.

Kavramları ayrı ayrı ve bütünleşik olarak değerlendirmesi bakımından, bu çalışmanın konu ile ilgili yapılacak olan yeni çalışmalara kaynaklık etmesi amaçlanmıştır.

— İlerideki çalışmalara öneri bağlamında, örneklem boyutu büyütülerek farklı sektörlerde de uygulanabilecek türden bir araştırma olması, bu çalışmanın fonksiyonelliğini gösteren niteliklerindedir.

- Örgütler birer canlı organizmalar olarak değerlendirildiğinden, yaşayan, sürekli hareket ve değişim içinde olan dış dünyaya ayak uydurmaları bir gereklilik olarak görülmektedir. Bu uyumun sadece bir alanda değil, örgütsel süreçlerin tamamında hayata geçirilmesinin oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.
- Örgütü canlı kılan unsurlardan biri olan insan faktörünün, örgüte ve dolayısıyla örgütte hakim olan atmosfere yaptığı her türlü katkının, örgütsel kültürün inşa edilmesinde birer tuğla vazifesi gördüğü düşünülmektedir. Bu sebeple çalışan profili ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin, yönetim süreçlerinde göz önünde bulundurulmasının, hem çalışan için, hem de örgüt için oldukça faydalı olacağı söylenebilir.
- Örgütte hakim olan kültürün; çalışan profilinden, kullanılan iletişim şekli, yolu ve aracından yüksek düzeyde etkilendiği; bu ve başka çalışmalarda da ortaya konduğundan, bu etkileşimin öneminin, örgütsel süreçlerde göz önünde bulundurulmasının gerekli olduğu düşünülmektedir. Zira örgütlerde kültür unsuru hemen hemen tüm örgütsel süreçlere müdahil olan bir yapıdır ve iletişim sürecinden etkilenmesiyle, diğer süreçlerle olan ilişkisinin de etkileneceği açıktır. Bu yüzden iletişim süreçlerinin doğru ve etkili yönetilmesinin, diğer tüm örgütsel süreçlerin de olumlu bir şekilde ilerlemesine katkı sağlayacağı ifade edilebilir.
- Örgütsel iletişimin doğru yönetilmesi sürecinde; yeni gelişmelerin ve teknolojinin takip edilmesi de günümüzde modern örgütlerde önemli bir adım olarak görülmektedir. Bu bağlamda örgütlerin iletişim politikalarına dahil etmek durumunda kaldıkları sosyal medya kavramı, giderek önem kazanmaktadır. Bu çalışmada da sosyal medyanın örgüt yaşamındaki rolü ve gün geçtikçe artan etkisi, kullanıcılar olarak örgüt çalışanları ve yöneticilerinin verdikleri cevaplar aracılığıyla ortaya konmuştur.
- Günümüz insanını çok büyük oranda etkisi altına alan sosyal medya, elbette örgütlerin hedef kitesinin, çalışanlarının ve



yöneticilerinin bireysel yaşamlarında aktif bir şekilde bulunduğu platformlar haline gelmiştir. Bu durumu örgütün göz ardı etmemesi, aksine bir sosyal medya kullanım politikası ve stratejisi geliştirerek bu teknolojik devrimi fırsata çevirmesi önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Acar, Zafer., “Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, (2013), 5/2, s. 5-31.
- Adler, Nancy J., Jelinek, Mariann., “Is “Organization Culture” Culture Bound?”, *Human Resource Management*, 25/1, (1986), s. 73-90.
- Akıncı Vural, Z. Beril., *Kurum Kültürü*, İstanbul: İletişim Yayınları, 2005.
- Alikılıç, Özlem., Onat, Ferhat., “Bir Halkla İlişkiler Aracı Olarak Kurumsal Bloglar”, *Journal of Yasar University*, 8/2, (2007), s. 899-927. [<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/jyasar/article/download/5000065989/500061495> Erişim tarihi: 18.04.2017].
- Alpaslan, B. Ahu., *Knowledge Management within the Context of Business Organizations the Case of Factiva*, Konya: Eğitim Yayınevi, 2018.
- Alvesson, Mats., “On the Popularity of Organizational Culture”, *Acta Sociologica*, 33/1, (1990), s. 31–49.
- Andrews, Rhys., Boyne, George A., Meier, Kenneth J., O’Toole Jr, Laurence J., Walker, Richard M., Strategic Fit and Performance: A Test of the Miles and Snow Model, *Organizational Strategy, Structure, and Process: A Reflection on the Research Perspective of Miles and Snow*, Cardiff University and the Economic and Social Research Council Conference, Wales, 2008.
- Anıl, İnanç Asım., *İşletmelerde İletişim Olgusu ve İletişim Sürecinde Dönüşüm*, (Yüksek Lisans Tezi), Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

- Arslan, Hasan., Kuru, Mahmut., Satıcı, Aytaç., “İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 44, (2005), s. 449-472.
- Arslan, Şerif., *Yerel Politikacıların Sosyal Medya Kullanımı: Büyükşehir Belediye Başkanlarının Günlük Sosyal Medya Kullanımlarının İncelenmesi*, (Yüksek Lisans Tezi), Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.
- Aslan, Bora., “Web 2.0 Teknikleri ve Uygulamaları”, XII. “Türkiye’de İnternet” Konferansı Bildirileri, (edt. Mustafa Akgül, Ufuk Çağlayan, Ethem Derman, Attila Özgüt), Ankara, (8-10 Kasım 2007), s. 351–357. [<http://inet-tr.org.tr/inetconf12/bildiri/46.pdf> Erişim tarihi: 19.04.2017].
- Atadil, Hilmi Atahan., *Otel İşletmelerinde Sosyal Medya Pazarlaması: Turizm Tüketicilerinin Sosyal Paylaşım Sitelerine İlişkin Alguları Üzerine Bir Alan Çalışması*, (Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Atak, Metin., “Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, (2005), 2/2, s. 59-67.
- Aytekin, Çiğdem., “Wiki Uygulamalarına İletişimsel Yaklaşım ile Bir Model Önerisi”, *Academic Journal of Information Technology-ISSN:1309-1581*, (Yaz 2011), s. 1-11. [<http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423867639.pdf> Erişim tarihi: 19.04.2017].
- Aziz, Aysel., Dicle, Ülkü., *Örgütsel İletişim*, İstanbul: Hiper Yayın, 1. Baskı, 2017.
- Badea, Marius., “Social Media and Organizational Communication”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 149, (2014), s. 70-75.

- Bakan, İsmail., Büyükbeşe, Tuba., Bedestenci, H. Çetin., *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teori ve Ampirik Yaklaşım*, İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 2004.
- Baker, Kathryn A., *Organizational Communication*, Retrieved October 25th, 2007.
- Bako, Rozalia Klara., “Organizational Discourses as Status Symbols”, *Acta Universitatis Sapientiae, Philologica*, 2/1, 2010, s. 151-160.
- Barbu, Andreea., Militaru, Gheorghe., “Investigating the Innovation Potential of A Company Obtained Through Social Media”, *Proceedings of the 12th International Management Conference, Management Perspectives in the Digital Era*, Bucharest, Romania, November 1st-2nd, (2018), s. 247-258.
- Başak, Bora., *Örgüt Kültürü, Girişimsel Yönelim, Yenilik ve Firma Performansı İlişkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.
- Baym, K. Nancy., Zhang, Yan Bing., Lin, Mei-Chen., “Social Interactions Across Media Interpersonal Communication on the Internet, Telephone and Face-to-Face”, *New Media & Society*, 6/3, (2004), s. 299-318.
- Bayram, Oğuz., “*Kusursuz Fırtına Web 3.0*”, 2008. [[http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC\\_ID=10481](http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=10481) Erişim tarihi: 13.04.2017].
- Berthon, Pierre R., Pitt, Leyland F., Plangger, Kirk., Shapiro, Daniel., “Marketing Meets Web 2.0, Social Media, and Creative Consumers: Implications for International Marketing Strategy”, *Business Horizons*, 55/3, (2012), s. 261-271.
- Beycioğlu, Kadir., “Z Kuramı ve Okul Yönetimine Uygulanabilirliği Açısından Değerlendirilmesi”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15/1, (2007), s. 63-72.

- Bilir Güler, Seyhan., *Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*, (Doktor Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Binbir, Sevtap., *Kurumsal İletişim Aracı Olarak Sosyal Medya Optimizasyonu: Türkiye'deki İşletmelerin Sosyal Medya Optimizasyon Çalışmaları*, (Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.
- Bingöl, Ahmet., *Toplam Üretken Bakım (TPM) Yönetim Sisteminin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkileri ve Bir Üretim İşletmesinde Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.
- Bittner, Egon., "The Concept of Organization", *Social Research*, 32/3, (1965), s. 239-255. [<https://search.proquest.com/openview/cdc946878c8bf09d78e5078a7926d3a9/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1816515> Erişim tarihi: 05/05/2019].
- Blau, M. Peter., Scott, W. Richard., "Managerial Control in Organization", *Social Organization and Behavior: A Reader in General Sociology*, (edt. Richard L. Simpson, Harper Simpson), USA: John Wiley and Sons Inc., (1964), s. 296-302,
- Bolat, Salih., "Eğitim Örgütlerinde İletişim: H.Ü. Eğitim Fakültesi Uygulaması", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, (1996), s. 75-80. [<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/hunefd/article/download/5000049082/5000046402> Erişim tarihi: 14.01.2017].
- Bolat, Tamer., Aytemiz Seymen, Oya., Bolat, Oya İnci., Erdem, Barış., *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık, 4.Baskı, 2014.

- Bonson, Enrique., Melinda, Ratkai., Sonia, Royo., “Facebook Use in Western European Local Governments: An Overall View”, *Social Media and Local Governments: Theory and Practice* (der. Sobacı, Mehmet Zahid), New York: Springer, 2016, s. 59-77.
- Borca, Cristina., Baesu, Viorica., “A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication Characterization”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 124, (2014), s. 496-503.
- Bostancı, Mustafa., *Sosyal Medyanın Gelişimi ve İletişim Fakültesi Öğrencilerinin Sosyal Medya Kullanım Alışkanlıkları*, (Yüksek Lisans Tezi), Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- Boyd, Danah., M. Ellison, Nicole. B., “Social Network Sites: Definition, History and Scholarship”, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13/1, (2008), s. 210-230. [<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x/pdf> Erişim tarihi: 11.01.2017].
- Bozbay, Sevil., *Bilişim Teknolojilerinin İşletmelerde İletişim ve Karar Alma Faaliyetlerine Etkileri: Kütahya İlinde Faaliyet Gösteren Banka Şubelerinde Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Buyruk, Zafer., *Çalışanların Örgüt Kültürü Algulamalarında Bölgesel Farklılıklar Üzerine Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Bütüner, Okan., *İşletmelerde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değerlerin İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Cameron Kim., Freeman, Sarah J., “Cultural Congruence, Strength and Type: Relationships to Effectiveness”, *Research in Organizational Change and Development*, 5, (1991), s. 23–58.

- Cameron, Kim, S., "Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness", *Association for the Study of Higher Education (ASHE) Annual Meeting Paper*, (1985), s. 1-50.
- Cameron Kim S., Quinn, Robert E., *Report on "Diagnosing and Changing Organizational Culture"*, Massachusetts: Adison-Wesley, 1992.
- Cameron Kim S., Quinn, Robert E., *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Upper Saddle River, NJ., Prentice-Hall, 1999.
- Cameron, Kim S., Quinn, Robert E., *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*, San Francisco: Jossey-Bass, Revised Edition, 2006.
- Can, Halil., vd., *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Ekinoks Yayın Dağıtım, 8. Baskı, 2011.
- Cecan, Simion., Marian, Liviu., "Theoretical and Practical Considerations Regarding the Risk Factors in Organizational Communication", *Procedia Technology*, 19, (2015), s. 1053-1058.
- Ceylan, Seher., *İşletmelerde İletişim ve İki Otel İşletmesi Üzerine Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.
- Chanthinok, Kriangsak., Ussahawanitichakit, Phaprukbaramee., Jhundra-indra, Prathanporn., "Social Media Marketing Strategy and Marketing Outcomes: A Conceptual Framework", Allied Academies International Conference, Allied Academies International Conference, *Proceedings of the Academy of Marketing Studies*, 19/2, (2015), s. 35-52.
- Cho, Jaehee., Park, Dong Jin., Ordonez, Zoa., "Communication-Oriented Person-Organization Fit as A Key Factor of Job-Seeking Behaviors: Millennials' Social Media Use and Attitudes Toward Organizational Social Media Policies", *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 16/11, (2013), s. 794-799.

Correra, Teresa., Hinsley, Amber Willard., De Zuniga, Homero Gil., “Who Interacts on the Web?: The Intersection of Users’ Personality and Social Media Use”, *Computers in Human Behaviour*, 26, (2010), s. 247-253.

Çağlar, İrfan., “Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3/3, (2011), s. 125-148.

Çalışkan, Osman., “Kamusal Alan Bağlamında Ağ Toplumu ve Yeni Kamusal Alan Arayışı”, *Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 1/1, (Güz 2014), s. 41-62.  
<http://iletisimdergi.maltepe.edu.tr/article/view/1099000003/1099000003>  
3 Erişim tarihi: 18.04.2017].

Çavuşoğlu, Selin., *Örgüt Kültürü Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Manisa ve İzmir’deki Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.

Çedikçi Elgünler, Tuğçe., Çedikçi Fener, Tuğba., “İletişimin Kalitesini Etkileyen Engeller ve Bu Engellerin Giderilmesi”, *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication-TOJDAC*, 1/1, (July 2011), s. 35-39.  
<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/tojdac/article/download/5000047055/5000044348> Erişim tarihi: 14.01.2017].

Çelik, Vehbi., “Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi”, *Amme İdaresi Dergisi*, (1993), 26/2, s. 135-145.

\_\_\_\_\_, *Okul Kültürü ve Yönetimi*, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2. Baskı, 2000.

Çetin, Canan., *Temel İşletmeciliğe Giriş*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 4.Baskı, 2014.



- Çetin, Fatih., *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü*, (Doktora Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Çınar, Sema., “Talcott Parsons ve İşlevselci Kuramı”, *Sosyoloji Notları Dergisi*, Ankara: İdeal Copy, Ekim-Kasım-Aralık, (2007), s. 35-43.
- Daft, Richard L., *Management*, Chicago: The Dreyden Press, 2nd Edition, 1991.
- Daft, Richard L., *Organization Theory and Design*, Thomson South-Western, USA: Vanderbilt University, 8th Edition, 2004.
- Dağıtmaç, Murat., *Sosyal Medya Tercihlerinde Kullanıcıyı Etkileyen Faktörler*, (Doktora Tezi), İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.
- Daldal, Kübra Müge., *Sosyal Medyada Mobil Etiketleme Farkındalığı: Sosyal Medya Tüketicileri Üzerinde Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Çorum: Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.
- Danışman, Ali., Özgen, Hüseyin., “Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel – Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3/2, (2003), s. 91-124.
- Dastmalchian, Ali., Lee, Sangho., Ng, Ignace., “The Interplay Between Organizational and National Cultures: A Comparison of Organizational Practices in Canada and South Korea Using The Competing Values Framework”, *International Journal of Human Resource Management*, 11/2, (2000), s. 388-412.
- Davis, Keith., *Human Behaviour at Work; Organizational Behaviour*, McGraw Hill, 6th Edition, 1981.
- Dawley, Lisa., “Social Network Knowledge Construction: Emerging Virtual World Pedagogy”, *On the Horizon*, 17/2, (2009), s. 109-121.

- Deal, Terrence E., Kennedy, Allan A., *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Massachusetts: Addison Wesley, 1982.
- Deal, Terrence E., Kennedy, Allan A., *Corporate Cultures-The Rites and Rituals of Corporate Life*, London: Penguin Books, 1988.
- Deal, Terrence E., Key, M. K., *Kurum İçi Halkla İlişkiler: Kutlamalar, Ritüeller, Törenler, Ödüller*, (çev. Özgür Emir), Ankara: MediaCat Yayınları, 2001.
- De Long, Dawid W., Fahey, Liam., “Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management”, *Academy of Management Executive*, 14/4, (2000), s. 113-127.
- Demir, Mevlüde., *Örgüt Kültürü ile Örgütsel Yapı Arasındaki İlişkinin İki Farklı Ulusa Ait İşletmeler Üzerinde Karşılaştırmalı Analizi*, (Yüksek Lisans Tezi), Çorum: Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017.
- Demirtaş, Mine., “Yerel Yönetimlerde Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak Sosyal Paylaşım Ağlarının Kullanımı: Üsküdar Belediyesi Örneği”, *e-Journal of New World Sciences Academy*, 7/4, (2012), s. 291-314.
- Denison, Daniel R., Spreitzer, Gretchen M., “Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach”, *Research in Organizational Change and Development*, 5, (1991), s. 1-21.
- Denison, Daniel R., Mishra, Aneil K., “Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness”, *Organization Science*, 6/2, (1995), s. 204-223.
- Deresky, Helen., *International Management*, 3rd Edition, New Jersey: Prentice-Hall, 2000.
- Desphande, Rohit., Farley, John U., Webster, Frederick E., Jr., “Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis”, *Journal of Marketing*, 57, (1993), s. 23-37.

- Deshpande, Rohit., Farley, John, U., “Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, and Firm Performance: An International Research Odyssey”, *International Journal of Research in Marketing*, 21, (2004), s. 3– 22.
- Dikerler, Ozan., *Sosyal Medya Platformlarının Sağlık Alanındaki Kullanım Şekilleri ve Türkiye İçin Yapılmış Örnek Bir Çalışma*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2013.
- Diğer Aydın, Hicran Utkun., *Örgütsel İletişim Açısından Örgüt Kültürü ve Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.
- DiPadova, Laurie N., Faerman, Sue R., “Using the Competing Values Framework to Facilitate Managerial Understanding Across Levels of Organizational Hierarchy”, *Human Resource Management*, 32/1, (1993), s. 143-174.
- Durğun, Serpil., “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim”, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3/2, (2006), s. 112-132.
- Durmaz, Ozan., *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Analitik Bir İnceleme*, (Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- El Ouiridi, Asma., El Ouiridi, Mariam., Segers, Jesse., Pais, Ivana., “Institutional Predictors of the Adoption of Employee Social Media Policies”, *Bulletin Of Science, Technology & Society*, 1-2, (2015).
- Engeström, Jyri., *Why Some Social Network Services Work and Others Don't- Or: The Case for Object-Centered Sociality*, 2005. [<http://www.zengstrom.com/blog/2005/04/why-some-social-network-services-work-and-others-dont-or-the-case-for-object-centered-sociality.html> Erişim tarihi: 27.04.2017].

- Erdem, Ali Rıza., “Üniversite Kültüründe Önemli Bir Unsur: Değerler”, *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1/4, (2003), s. 55-72.
- Erdem, Ramazan., “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2/2, (2007), s. 63-79.
- Erdem, Ramazan., Adıgüzel, Orhan., Kaya, Aslı., “Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36, (2010), s.73-88.
- Eren, Erol., *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınevi, 2000.
- \_\_\_\_\_, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Ankara: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001.
- \_\_\_\_\_, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım A.Ş., Genişletilmiş Sekizinci Baskı, 2004.
- \_\_\_\_\_, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 6.Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 2002.
- Ergin, Canan., *İnsan Kaynakları Yönetimi (Psikolojik Bir Yaklaşım)*, 2.Baskı, Ankara: Academyplus Yayınevi, 2002.
- Ergün, Ercan., “Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron’un Rekabetçi Değerler Analizi”, XV. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, (2007), s. 266-271.
- Erkunt, Gizem., *Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkileri*, (Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.

- Eroğlu, Erhan., Sarıkamış, ığdem., “Örgüt Kùltürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Başarı Teknik Servis A.ř.'de Bir Uygulama”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakùltesi Dergisi*, 32, (2012), s. 53-66.
- Eroğlu, Erhan., Özkan, Gülden., “ “Örgüt Kùltürü” ve “İletişim Doyumu” ile Bireysel Özellikler Arasındaki İlişinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği”, *Selçuk İletişim*, 5/4, (2009), s. 50-61.
- Eroğluer, Kemal., *Örgütlerde İletişimin alışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Konuya İlişkin Bir Uygulama*, (Doktora Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Ertem, Mehmet., *Örgüt Kùltürü ve Politik Davranış Algılamaları: Farklılıklar ve İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Eryüksel, Gözde., *The Role of Human Resources in Corporate Culture and An Application: Problems in Shaping Corporate Culture*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Esmer, Ece., *Örgütlerde İletişim ile İş Tatmini Arasındaki İlişi: Denizcilik Sektöründe Alan Araştırması*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- Fjortoft, Nancy., Smart, John C., “Enhancing Organizational Effectiveness: The Importance of Culture Type and Mission Agreement”, *Higher Education*, 27, (1994), s. 429-447.
- Garnett, James L., Marlowe, Justin., Pandey, Sanjay K., “Penetrating the Performance Predicament: Communication as a Mediator or Moderator of Organizational Culture’s Impact on Public Organizational Performance”, *Public Administration Review*, 68/2, (2008), s. 266-281.

- Geçikli, Fatma., Serçeoğlu, Neslihan., Üst, Çağla., “Örgüt İçi İletişim ve İletişim Tatmini Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 22, (2011), s. 163-184.
- George, Jennifer M., Jones, Gareth R., *Understanding and Managing Organizational Behaviour*, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 6th Edition, 2012.
- Georgescu, Maria-Ana., “Digital Age and Communication in Contemporary Organizations”, *Mediating Globalization: Identities in Dialogue Arhipelag*, (edt. Boldea, Iulian., Buda, Dumitru-Mircea., Sigmirean, Cornel), XXI Press, (2018), s. 16-25.
- Gibbs, Jennifer L., Rozaidi, Nik Ahmad., Eisenberg, Julia., “Overcoming the “Ideology of Openness”’: Probing the Affordances of Social Media for Organizational Knowledge Sharing”, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19, (2013), s. 102-120.
- Gibbs, Jennifer L., Eisenberg, Julia., Rozaidi, Nik Ahmad., Gryaznova, Anna., “The “Megapozitiv” Role of Enterprise Social Media in Enabling Cross-Boundary Communication in a Distributed Russian Organization”, *American Behavioral Scientist*, (2015), 59/1, s. 75-102.
- Gibson, Jane Whitney., Hodgetts, Richard M., *Organizational Communication – A Managerial Perspective*, New York: Harper Collins Publishers, 2nd Edition, 1991.
- Gochhayat, Jyotiranjana., Giri, Vijai, N., Suar, Damodar., “Influence of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Communication”, *Global Business Review*, 18/3, (2017), s.691-702.
- Goic, Srećko., Bilic, Ivana., “Business Culture in Croatia and Some Countries in Transition”, *Management*, 13/2, (2008), s. 41-63.

- Gonzalez, Ester S., Leidner, Dorothy E., Riemenschneider, Cindy., Koch, Hope., “The Impact of Internal Social Media Usage on Organizational Socialization and Commitment”, *34th International Conference on Information Systems*, Milan, (2013), s. 1-18.
- Goodman, Eric A., Zammuto, Raymond F., Gifford Blair D., “The Competing Values Framework: Understanding the Impact of Organizational Culture on the Quality of Work Life”, *Organizational Development Journal*, 19/3, (2001), s. 58-68.
- Gordon, Avis., *Social Media Marketing Strategies in Nonprofit Professional Membership Organizations*, (Doctoral Thesis), Minneapolis: Walden University College of Management and Technology, 2017.
- Gray, Roderic., “Organisational Culture and the Psychological Contract A Review of the Literature”, *Kumpania Consulting Practitioner Papers*, (1998). [<https://www.rodericgray.com/orgcultureandpsycontract.pdf> Erişim tarihi: 04.12.2019].
- Greenberg, Jerald., Baron, Robert A., *Behaviour in Organizations*, USA: Perason Educational International, 9th Edition, 2008.
- Griffin, Ricky., Moorhead, Gregory., *Organizational Behaviour: Managing People and Organizations*, Canada: South-Western, 11th Edition, 2014.
- Grzymkowska Mutlu, Magdalena., *The Impact of Social Media on Sports Marketing Activities: Case of Sports Markeiung in Turkey*, (Master Thesis). İstanbul: Yeditepe University Graduate Institute of Social Sciences, 2014.
- Gutenberg, Erich., “Concepts and Functions of Organizations”, *International Studies of Management and Organization*, 11/1, (1981), s. 26-32.
- Güçlü, Nezahat., “Örgüt Kültürü”, *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, (2003), s. 147-159.

[[http://www.politikadergisi.com/sites/default/files/kutuphane/orgut\\_kulturu.pdf](http://www.politikadergisi.com/sites/default/files/kutuphane/orgut_kulturu.pdf) Erişim tarihi: 12.01.2017].

Gülner, Birol., *Araştırma Görevlilerinin İş Tatminini Sağlama Aracı Olarak Örgütsel İletişim ve İletişim Doyumu: Kamu ve Özel Üniversite Karşılaştırması*, (Doktora Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Gülova, Asena Altın., Demirsoy, Özge., “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, *Business and Economics Research Journal*, 3/3, (2012), s. 49-76.

Gürçay, Cemile., “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi: Hizmet ve Sanayi Sektörlerindeki Yöneticiler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma Sonuçları”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3/1, (2001). [<http://www.isguc.org/?p=article&id=99&cilt=3&sayi=1&yil=2001>, Erişim Tarihi: 04/12/2019].

Gürgen, Haluk., *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, İstanbul: Der Yayınları, 1997.

Handy, Charles., *Understanding Organization*, London: Penguin, 4th Edition, 1993.

Hazar, Ç. Murat., “Sosyal Medya Bağımlılığı-Bir Alan Çalışması”, *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 32, (Bahar 2011), s. 151-176. [<http://www.iletisimdergisi.gazi.edu.tr/arsiv/32.pdf#page=163> Erişim tarihi: 14.04.2017].

Hellriegel, Don., Slocum, Jr. John W., Woodman, Richard W., *Organizational Behavior*, USA: West Publishing Co., 7th Edition, 1995.

Herrero, Alfonso Gonzalez., Smith, Suzanne., “Crisis Communications Management 2.0: Organizational Principles to Manage Crisis in an



Online World”, *Organization Development Journal*, 28/1, (2010), s. 97-105.

Hodgetts, Richard., Luthans, Fred., *International Management*, New York: McGraw-Hill, 3rd Edition, 1996.

Hofstede, Geert., “Motivation, Leadership and Organisation: Do American Theories Apply Abroad?”, *Organizational Dynamics*, 9/1, 1980a, s. 42-62.

\_\_\_\_\_, *Culture’s Consequences: International Differences in Work Related Values*, London: Sage Publishing, 1980b.

\_\_\_\_\_, “Culture and Organizations”, *International Studies of Management & Organizations*, 10/4, (1981), s.15-41.

\_\_\_\_\_, “Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context”, *Online Readings in Psychology and Culture, International Association for Cross-Cultural Psychology and Culture*, 2/1, (2011), s. 1-26.

[<https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc> Erişim tarihi: 14.12.2018].

Hofstede, Geert., Bond, Michael Harris., Luk, Chung-leung., “Individual Perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels of Analysis”, *Organization Studies*, 14/4, (1993), s. 483-503.

Hoojberg, Robert., Petrock, Frank., “On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute A Transformational Strategy”, *Human Resource Management*, 32/1, (1993), s. 29-50.

Hoy, Wayne K. ve Miskel, Cecil G., *Educational Administration: Theory, Research and Practice*, New York: Random House, 3rd Edition, 1987.

Hult G. Tomas M., Ketchen, David J., Nichols Jr, Ernest L., “An Examination of Cultural Competitiveness and Order Fulfillment Cycle Time Within

- Supply Chains”, *The Academy of Management Journal*, 45/3, (2002), s. 577–586.
- Igo, Tony., Skitmore, Martin., “Diagnosing the Organizational Culture of An Australian Engineering Consultancy Using the Competing Values Framework”, *Construction Innovation*, 6, (2006), s. 121-139.
- Ilgaz Büyükbaykal, Ceyda., “Küresel Medya Yapılarının Yoğunlaşması”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 31, s. 39-50.
- İra, Nejat., Aksu, Ali., “Örgütsel Kültür”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, (2009), s. 43-62.
- İşcan, Ö. Faruk., Timuroğlu, M. Kürşat., “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21/1, (2007), s. 119-135.
- Joiner, Therese A., “The Influence of National Culture and Organizational Culture Alignment on Job Stress and Performance Evidence: From Greece”, *Journal of Managerial Psychology*, 16/3, (2001), s. 229-242.
- Kalkan, Abdullah., *Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.
- Kalliath, Thomas J., Bluedorn, Allen C., Gillespie, David F., “A Confirmatory Factor Analysis of the Competing Values Instrument”, *Educational and Psychological Measurement*, 59/1, (1999), s. 143-158.
- Kaplan, Andreas. M., Haenlein, Michael., “Users of The World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media”, *Business Horizons*, 53, (2010), s. 59-68. [<https://www.slideshare.net/Twittercrisis/kaplan-and-haenlein-2010-social-media> Erişim tarihi: 14.04.2017].
- Karaçor, Süleyman., Şahin, Ali., “Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma”, *Selçuk*

*Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (2004), s. 97-117.

Karakışla, Yıldız., *Kamu ve Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin İş Doymu ve Örgüt Kültürü Alguları*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2012.

Karcioğlu, Fatih., “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (Mart 2001), 15/ 1-2, s. 265-283.

Karcioğlu, Fatih., Timuroğlu M. Kürşat., Çınar, Orhan., “Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim*, (2009), 20/63, s.59-76.

Katunga, Natasha, *Communicating for Development Using Social Media: A Case Study of E-Inclusion Intermediaries in Under-Resourced Communities*, (Doctoral Thesis), Cape Town: University of the Western Cape, Brüksel: Vrije Universiteit Brussel, 2019.

Kavi Ersin., *İşgörenler Açısından Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi (Özel Finans ve Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma)*, (Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Kaya, Esin., *Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü*, (Yüksek Lisans Tezi), Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Kelez, Aycan., *Hemşirelerin Örgüt Kültürünü ve Yöneticilerin Liderlik Davranışını Algulamaları*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2008.

Kerman, Uysal., Öztop, Sezai., “Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Direncini Etkileyen Uygulamalar”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6/10, (2014), s. 1-20.

- Kets de Vries, Manfred F. R., Miller, Danny., “Personality, Culture, and Organization”, *Academy of Management Review*, 11, (1986), s. 266-279.
- Kılıç, Belma., Kılıç, Recep., Yıldız, Harun., Yıldız, Bora., “Sanal Kaytarma Davranışlarının Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi”, *Business and Economics Research Journal*, 6/4, (2015), s. 129-144.
- Kılıç, Çiğdem., “Küreselleşen Dünyada Dijital Bölünme Sorunu”, *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13/1, (2011), s. 81-91.
- Kızıloğlu, Mehmet., Bayrak Kök, Sabahat., “Denison Örgüt Kültürü Modeli Üzerine Bir Araştırma”, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 4/11, (2017), s. 141-159.
- Kietzmann, Jan. H., Hermkens, Kristopher., McCarthy, Ian. P., Silvestre, Bruno. S., “Social Media? Get Serious! Understanding the Functional Building Blocks of Social Media”, *Business Horizons, Indiana*, 54, (2011), s. 235-256.  
[[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2519365](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2519365) Erişim tarihi: 19.04.2017].
- Kleinhans, Reinout., Ham, Maarten Van., Cowley, Jennifer Evans., “Using Social Media and Mobile Technologies to Foster Engagement and Self-Organization in Participatory Urban Planning and Neighbourhood Governance”, *Planning, Practice & Research*, 30/3, (2015), s. 237–247.
- Kocabaş, Füsün., “Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği”, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13, (2005), s. 247-252.  
[[http://journals.manas.edu.kg/mjsr/oldarchives/Vol07\\_Issue13\\_2005/43\\_2.pdf](http://journals.manas.edu.kg/mjsr/oldarchives/Vol07_Issue13_2005/43_2.pdf) Erişim tarihi: 13.01.2017].
- Koçel, Tamer., (2005), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Basım Yayım, 10. Baskı.

- Korkut, Figen., *Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algularının İş Tatminine Etkisi Üzerine İstanbul İlinde Bir Alan Araştırması*, (Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- Kozlu, Cem M., *Kurumsal Kültür-Amerika, Japonya, Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü*, İstanbul: Bilkom Yayınları, 2. Baskı, 1988.
- Köksal, Yüksel., Özdemir, Şuayip., “Bir İletişim Aracı Olarak Sosyal Medya’nın Tutundurma Karması İçerisindeki Yeri Üzerine Bir İnceleme”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18/1, (2013), s. 323-337.
- Kuikka, Meri., Äkkinen, Miia., “Determining the Challenges of Organizational Social Media Adoption and Use”, *ECIS 2011 Proceeding*, Summer, (2011), s. 1-13.
- Kuşcu, Pınar Çağlar., *Örgüt Kültürü ve İş Yeri Zorbalığı; İŞKUR ve ORS Örneği*, (Doktora Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Kütük, Anıl., *Social Media Marketing in Tourism Industry and Role of the Social Media on Consumer Preferences: A Survey on the Effects of Social Media Sites on the Buying Decision Making Process*, (Master Thesis), İzmir: Yaşar University Graduate School of Social Sciences Department of Tourism Management, 2016.
- Lavafan, Omid., Soltani, Iraj., “The Impact of Participatory Management on Organizational Culture and Performance Case Study: Isfahan Municipality Employees”, *International Journal of Management & Information Technology*, 8/2, (2014), s. 1291-1296.
- Lee, Hyun Sook., Kim, Jong Kyung., “Relationship among Communication Competence, Communication Types, and Organizational Commitment in Hospital Nurses”, *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 16/4, (2010), s. 488-496.

- Lincoln, James R., Olson, Jon., Hanada, Mitsuyo., “Cultural Effects on Organizational Structure: The Case of Japanese Firms in The United States”, *American Sociological Review*, 43, (1978) s. 829-847.
- Lipschultz, Jeremy Harris., *Social Media Communication Concepts, Practices, Data, Law and Ethics*, New York: Routledge, 2015.
- Livingstone, Sonia., “The Challenge of Changing Audiences: Or, What is the Researcher to Do in the Age of the Internet?”, *European Journal of Communication*, 19/1, (2004), s. 75-86. [[http://eprints.lse.ac.uk/412/1/Challenge\\_of\\_changing\\_audiences\\_-\\_spoken\\_version.pdf](http://eprints.lse.ac.uk/412/1/Challenge_of_changing_audiences_-_spoken_version.pdf) Erişim tarihi: 19.04.2017].
- Lok, Peter., Crawford, John., “The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Jobsatisfaction and Organizational Commitment”, *The Journal of Management Development*, 23/4, (2004), s.321-338.
- Majstorovic, Vlado., Rakic, Kresimir., “Internet of Things and Social Media: Tools of A Successful Information Organization”, *28th Daaam International Symposium on Intelligent Manufacturing and Automation*, (2017), s. 295-298.
- Marshall, Gordon., *Sosyoloji Sözlüğü*, (çev. Osman Akınhay, Derya Kömürcü), Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları, 1999.
- Masood, Syed Athar., Dani, Samir. S., Burns Neil D., Backhouse, C. J., “Transformational Leadership and Organizational Culture: The Situational Strength Perspective”, *Proc. IMechE*, 220/6, (2006), s. 943-944.
- Mavnacıoğlu, Korhan., *Kurumsal İletişimde Sosyal Medya Yönetimi Kurumsal Blog Odaklı Bir Yaklaşım*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2015.
- Mayfield, Antony., *What Is Social Media*, An e-book by Antony Mayfield from Icrossing, 2008. [[http://www.icrossing.com/uk/sites/default/files\\_uk/insight\\_pdf\\_files/W](http://www.icrossing.com/uk/sites/default/files_uk/insight_pdf_files/W)

[hat%20is%20Social%20Media%20iCrossing%20ebook.pdf](#), Erişim tarihi: 29.12.2016].

McLaren, Tim.S., Head, Milena M., Yuan, Yufei., “Using Competitive Strategy Patterns to Determine Ideal Supply Chain Management Information Systems Capabilities”, *Int. J. of Internet and Enterprise Management*, 2/1, (2004), s. 45-61.

Miles, Raymond E., Snow, Charles C., Meyer, Alan D., Coleman Jr., Henry J., “Organizational Strategy, Structure, and Process”, *Academy of Management Review*, 3/3, (July 1978), s. 546-562.

Milli Eğitim Bakanlığı., *Örgüt İletişimi, Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri*, Ankara: 2012.  
[[http://www.megep.meb.gov.tr/mte\\_program\\_modul/moduller\\_pdf/%C3%96rg%C3%BCt%20İleti%C5%9Fim.pdf](http://www.megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/%C3%96rg%C3%BCt%20İleti%C5%9Fim.pdf) Erişim Tarihi: 15.01.2017].

Moorhead Gregory., Griffin, W. Ricky., *Organizational Behaviory*, London: Houghton Mifflin Company, 2nd Edition, 1989.

Moorhead Gregory., Griffin, W. Ricky., *Organizational Behavior*, Boston: Houghton Mifflin Company, 3. Baskı, 1992.

Moran, E. Thomas., Volkwein, J. Fredericks., “The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate”, *Human Relations*, 45/1, (1992). s. 19-47.  
[<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/001872679204500102> Erişim tarihi: 12.01.2017].

Morgan, Gareth., *Images of Organization*, New Delhi: Sage Publications, Inc., Updated Edition of The International Bestseller, 2006.

Mossberger, Karen., Wu, Yonghong., Crawford, Jared., “Connecting Citizens and Local Governments? Social Media and Interactivity in Major U.S. Cities”, *Government Information Quarterly*, 30/4, (2013), s. 351-358.

- Mullins, Laurie J., *Management and Organizational Behavior*, England: Prentice Hall, 6th Edition, 2002.
- Murat, Güven., Açıkgöz, Banu., “Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3/5, (2007), s. 1–20.
- Nacar, Nihat., *Kütüphanelerde Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.
- Naman John L., Slavin, Dennis P., “Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Test”, *Strategic Management Journal*, 14, (1993), s. 137–153.
- Nelson, Debra L., *Organizational Behavior: Foundations, Realities and Challenges*, New York: West Pub. Company, 1994.
- Nicotera, Anne Maydan, “Conflict Communication Theories”, (edt.Stephen W. Littlejohn, Karen A. Foss), *Encyclopedia of Communication Theory*, USA: Sage Publication Inc., 2009.
- Nişancı, Zehra Nuray., “Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları”, *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1/1, (2012), s. 1279-1293.
- O’Donnell Orla., Boyle, Richard., *Understanding and Managing Organisational Culture*, Ireland: Institute of Public Administration, 2008.
- O’Reilly, Charles., “Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations”, *California Management Review*, 50/2, (2008), s. 85-101.
- Ouchi, William, G., “Markets, Bureaucracies and Clans”, *Administrative Science Quarterly*, 25/1, (1980), s. 129-141.



- Öksüz, Bekir., *Yerel Basın Çalışanlarının Sosyal Medya Kullanım Alışkanlıkları Üzerine Ampirik Bir İnceleme (Gaziantep Yerel Basını Örneği)*, (Yüksek Lisans Tezi), Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.
- Örücü, Edip., Ayhan, Nuray., “Örgüt Kültürü (Muğla Üniversitesi Örneği)”, *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, (2001), s. 87-105.
- Özdemir, Seyhan., *Sosyal Medyanın Örgüt İçi İletişimdeki Rolü*, (Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.
- Özge Sağbaşı, Nuray., *İletişim, Örgütsel İletişim ve Okul Yönetimi (Güngören İlçesi Örneği)*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.
- Özgen, Ebru., “Halka İlişkiler ve Yeni Medyanın İşaret Ettiği Sorunlar Üzerine Bir Tartışma”, *Global Media Journal*, 1/2, s. 84-105.
- Özkalp, Enver., Çiğdem Kirel., *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Yayınları, 1996.
- Özmutaf, Nezh Metin., *Çağdaş Yönetici Nitelikleri ve Yönetimsel Konular*, Ankara: Detay Yayıncılık, 2019.
- \_\_\_\_\_, “Liderliğin Örgüt Kültürü İçinde Değişimsel Boyutta Değerlendirilmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2/6, (2007), s. 83-98.
- Öztürk, Lütfü., “Dijital Uçurumun Küresel Boyutları”, *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, 2/1, (2002), s. 1-10.
- Paylı, Muhammet., *Örgüt Kültürü ve Stratejik Plamlama Süreci; Karaman Belediyesinde Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017.

- Pauş, Viorica., “New Media and Leadership: Social Media and Open Organizational Communication”, *Manager*, 17, (2013).
- Pettigrew, Andrew, M., “On Studying Organizational Cultures”, *Administrative Science Quarterly*, 24/4, (1979), s. 570-581.
- Powell, Guy., Groves, Steven., Dimos, Jerry., *ROI of Social Media How to Improve the Return on Your Social Marketing Investment*, Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd., 2011.
- Quinn, Robert E., Rohrbaugh, John., “A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis”, *Management Science*, 29/3, (1983), s. 363-377.
- Quinn, Robert E., *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Vompeting Demands of High Performance*, San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- Quinn, Robert, E., Hildebrandt, Herbert, W., Rogers, Priscilla, S. ve Thompson, Michael, P., “A Competing Values Framework for Analyzing Presentational Communication in Management Context”, *The Journal of Business Communication*, 28/3, (1991), s. 213-232.
- Quinn, Robert E., Cameron, Kim S., *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Prentice Hall Series in Organizational Development, 2005.
- Rasmussen, Joel., “ ‘Welcome to Twitter, @CIA. Better Late Than Never’: Communication Professionals’ Views of Social Media Humour and İmplications for Organizational Identity”, *Discourse & Communication*, 11/1, (2017), s. 89-110.
- Reilly, Anne., Weirup, Armanda., “Sustainability Initiatives, Social Media Activity, and Organizational Culture: An Exploratory Study”, *Journal of Sustainability and Green Business*, (2012), s. 1-15.
- Robbins, Stephen P., *Örgütsel Davranışın Temelleri*, (çev. Sevgi Ayşe Öztürk), İstanbul: Etem Yayınları, 1994.

Robbins, Stephen. P., Coulter, Mary., *Management*, New Jersey: Pearson Education, 12th Edition, 2014.

Robbins, Stephen. P., Coulter, Mary., *Management*, New Jersey: Pearson Education, 11th Edition, 2012.  
[<https://shankar9119.files.wordpress.com/2013/07/management-11th-edn-by-stephen-p-robbins-mary-coulter-pdf-qwerty80.pdf> Erişim tarihi: 14.01.2017].

Rodrigues, Andreia., Tavares, Beatriz., Silva, Inês., Brito, Mafalda., Au-Yong-Oliveira, Manuel., “Social Networks and Internal Corporate Communication: Help or Hindrance?”, *International Conference on Innovation and Entrepreneurship, Academic Conferences International Limited*, XI-XII,XIX., (September 2018), s. 659-669.

Romano, Fernanda Martins., Chimenti, Paula., Rodrigues, Marco Aurelio de Souza., Vaz, Luiz Felipe Hupsel, Nogueira, Roberto., “Digital Social Medias Impact on the Firms’ Organizational Communication”, *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, (2014), 6/1, s.54-85.

Saffer, Adam J., Sommerfeldt, Erich J., Taylor, Maureen., “The Effects of Organizational Twitter Interactivity on Organization–Public Relationships”, *Public Relations Review*, 39, (2013), s. 213-215.

Sanrı, Özlem., *Denizcilik İşletmelerinde Örgütsel İletişimin Değişim Yönetimi Üzerine Etkisi ve Bir Örnek Olay Çalışması*, (Doktora Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.

Sargut, A. Selami., *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara: Verso Yayıncılık, 1.Baskı, 1994.

\_\_\_\_\_, *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara: İmge Kitabevi, 3.Baskı, 2010.

Sarıkamış, Çiğdem., *Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş’de*

- Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Sarioğlu, Zuhâl., *İş Yaşamında Kadınların Rolüne İlişkin Yargılar ile Örgüt Kültürü İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Kamu Sektöründe Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.
- Scalera, Francesco., Talpova, Sylva Zakova., “Towards An Efficient Level of Centralization in MNEs”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, (2013), s. 112–118.
- Schein, Edgar, H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint, [www.josseybass.com](http://www.josseybass.com), 3th Edition, 2004.
- \_\_\_\_\_, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint, [www.josseybass.com](http://www.josseybass.com), 4th Edition, 2010.
- Scherer, Ross P., “A New Typology for Organizations: Market, Bureaucracy, Clan and Mission with Application to American Denominations”, *Journal for Scientific Study of Religion*, 27/4, (1988), s. 475-498.
- Schlagwein, Daniel., Prasarnphanich, Pattarawan., “Cultural Determinants of Organizational Social Media Adoption”, *ECIS 2011 Proceeding*, 206, (2011), s. 1-11.
- Schuler, Randall S., Blank, Logan F., “Relationships Among Types of Communication, Organizational Level, and Employee Satisfaction and Performance”, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 23/3, (1978), s. 124-129.
- Sezgin, Ferudun., Sönmez, Emre., *Örgütsel Davranış ve Yönetimi*, (edt. Servet Özdemir, Necati Cemaloğlu), Ankara: Pegem Akademi, 2017.
- Shelby, Anette Nevin., “Organizational, Business, Management, and Corporate Communication: An Analysis of Boundaries and Relationships”, *The Journal of Business Communication*, 30/3, (1993), s. 241-267.

- Sigala, Marianna., Christou, Evangelos., Gretzel, Ulrike., *Social Media in Travel, Tourism and Hospitality, Theory, Practice and Cases*, Surrey: Ashgate Publishing Limited, 2012.
- Silen, Duygu., *Kurumsal İletişimde Yeni Bir Platform Olarak Sosyal Medya Kullanımı: Üniversitelere Yönelik Bir Kurumsal İletişim Uygulaması*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.
- Silverthorne, Colin P., *Organizational Psychology in Cross-Cultural Perspective*, London: New York University Press, 2005.
- Smart, John. C., John, St. Edward P., “Organizational Culture and Effectiveness in Higher Education: A Test of the Culture Type and Strong Culture Hypotheses”, *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 18/3, (1996), s. 219-241.
- Smith, Tom., “The Social Media Revolution”, *International Journal of Market Research*, 51/4, (2009), s. 559-561.
- Sobacı, Mehmet Zahit., Hatipoğlu, İbrahim., Facebook Aracılığıyla Türkiye’de Belediye-Vatandaş Etkileşiminin Ölçülmesi: Büyükşehir ve İl Belediyeleri Bağlamında Ampirik Bir Analiz, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 72/3, (2017), s. 689-713.
- Sofyaoğlu, Çiğdem., Aktaş, Rabia., “Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8/1, (2001), s. 75-92.
- Sönmez Bekem, Tülay., *İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Değişim Açısından Sosyal Medyanın Etkileri*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.
- Sözer, Zeynep., *Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu ile İlişkisi ve Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: 2006, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Sterne, Jim., *Social Media Metrics How to Measure and Optimize Your Marketing Investment*, New Jersey: John Wiley&Sons, 2010.
- Strander, Ina., *Effective Use of Social Media in Crisis Communication: Recommendations for Norwegian Organisations*, (Unpublished Master Thesis), Leeds: *Leeds University Business School*, September, 2011.
- Sucu, İpek., “Sosyal Medya Oyunlarında Gerçeklik Olgusunun Yön Değiştirmesi: Smeet Oyunu Örneği”, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 3, (2012), s. 55-88.
- Sune, Arzu., *Okul Yöneticilerinin Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki*, (Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.
- Sweeney, Paul B., McFarlin, Dean B., *Organizational Behavior: Solutions for Management*, USA: McGraw Hill, International Edition, 2002.
- Şahin, Ali., “Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik”, *Maliye Dergisi*, 159, (2010), s. 21-35.
- Şahinyan, Melissa., *Örgüt Kültürünün Örgütsel Başarıya Etkisi ve Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Şenel, Hüseyin Can., Seferoğlu, S. Sadi., “Eğitimde Ağ Günlüğü Uygulamaları: İlköğretim Bilişim Teknolojileri Dersinden Örnekler”, *Ankara: 9th International Educational Technology Conference (IETC-2009)*, s. 142-148.  
[[http://yunus.hacettepe.edu.tr/~sadi/yayin/IETC2009\\_Senel-Seferoglu\\_Ag-Gunlugu.pdf](http://yunus.hacettepe.edu.tr/~sadi/yayin/IETC2009_Senel-Seferoglu_Ag-Gunlugu.pdf) Erişim tarihi: 29.12.2016].
- Şengöz, Ayhan., *Örgütlerde Sosyal Medya Kullanımı: Sosyal Medya Algıları, Amaçları ve Kullanım Alışkanlıkları*, (Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.

Şengöz, Ayhan., Eroğlu, Erhan., “Örgütlerde Sosyal Medya Kullanımı: Sosyal Medya Algıları, Amaçları ve Kullanım Alışkanlıkları”, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 5/1, (2017), s. 503-524.

Şentürk, Faruk Kerem., *Etik Liderliğin Belirleyicileri Olarak Kişilik, Örgüt Kültürü, Dini Yönelim ve Çevresel Faktörler: Antalya'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama*, (Doktora Tezi), Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.

Şişman, Mehmet, *Örgütler ve Kültürler*, Ankara: Pegem Yayıncılık, 2. Baskı, 2007.

\_\_\_\_\_, *Örgütler ve Kültürler*, Ankara: Pegem Yayıncılık, 4. Baskı, 2014.

Tarhan, Ahmet., “Büyükşehir Belediyelerinin Sosyal Medya Uygulamalarına Halkla İlişkiler Modellerinden Bakmak”, *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 35, (Güz 2012), s. 79-101.

Taşlıyan, Mustafa., Çiçekçioğlu, Hüseyin., Bıyıkbeyi, Tuba., “Paternalist Liderlik ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişki: Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Belediye Örneği”, *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 4/8, (2017), s. 70-87.

Temel Eğinli, Ayşen., Yeygel Çakır Sinem., “Toplum Kültürünün Kurum Kültürüne Yansıması”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3/2, (2011), s.37-50.

Terzi, Ali Rıza., *Örgüt Kültürü*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

Tıngoy, Özkan., Efiloğlu Kurt, Özlem., “Communication in Knowledge Management Practices: A Survey from Turkey”, *Problems and Perspectives in Management*, 7/2, (2009), s. 46-52.

Topper, Hilary JM., MPA., *Everything You Ever Wanted to Know About Social Media, but Were Afraid to Ask: Building Your Business Using*

*Consumer Generated Media*, New York: Universe Books, 2009.  
[[https://books.google.com.tr/books?id=6StOILMD\\_5kC&printsec=frontcover&hl=tr#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books?id=6StOILMD_5kC&printsec=frontcover&hl=tr#v=onepage&q&f=false) Erişim tarihi: 26.04.2017].

Trainor, Kevin. J., Andzulis, James (Mick)., Rapp, Adam., Agnihotri, Raj.,  
“Social Media Technology Usage and Customer Relationship  
Performance: A Capabilities-Based Examination of Social CRM”,  
*Journal of Business Research*, 67, (2014), s. 1201-1208.

Trice, Harrison M., Beyer, Janice M., “Studying Organizational Cultures  
Through Rites and Ceremonials”, *Academy of Management Review*,  
9/4, (1984), s. 653-669.

Trompenaars, Fons., *Riding The Waves of Culture*, London: Irwin Professional  
Publishing, 1993.

Tuncer, A. Selim., *Sosyal Medyanın Gelişimi*, (edt. Filiz Zeynep Özata), *Sosyal  
Medya*, Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını, No: 1834, 2015.

Tüz, Melek., *İşletmelerde Yönetim Modelleri (Avrupa, Amerika, Japonya,  
Türkiye Uygulamalı)*, İstanbul: Aktüel Yayınları, 2004.

Ulukoş, Kanuni Süleyman., *Örgütsel İletişim Örüntüsünün Kurum İçi  
İlişkilerdeki Önemi (Aksaray İl Emniyet Teşkilatında Uygulamalı Bir  
Çalışma)*, (Doktora Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler  
Enstitüsü, 2010.

Ulutürk, Şerife., *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Banka  
Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul:  
Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.

Unutkan, Göksel Ataman., *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, İstanbul:  
Türkmen Kitabevi, 1995.

Usluata, Ayseli., *İletişim*, İstanbul: İletişim Yayınları, 1994.



- Uyar, Tefvik., *Örgüt Kültürü Örgütlerde Kültür, Oluşumu ve Yaklaşımları*, İstanbul: Entropol Arge LTD ŞTİ. e-yayın, 2013.
- Uysal, Uğur., *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.
- Uzkurt, Cevahir., Şen, Rukiye., “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yeniliğin Pazarlama Yeniliğine Etkisi: Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12/3, (2012), s. 27-50.
- Uzun, Dilek., *Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Doktora Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Ülgen, Hayri., Mirze, S. Kadri., *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Beta Yayınları, 7.Baskı, 2013.
- Ünsal, Hüseyin., *Örgütlerde İletişim Kalitesinin İyileştirilmesinde Bilişim Teknolojilerinin Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Van Osch, Wietske., Steinfield, Charles W., Balogh, Brigitte A., “Enterprise Social Media: Challenges and Opportunities for Organizational Communication and Collaboration”, *48th Hawaii International Conference on System Sciences*, (2015), s. 763-772.
- Van Zoonen, Ward., Van der Meer, Toni G.L.A., “Social Media Research: The Application of Supervised Machine Learning in Organizational Communication Research”, *Computers in Human Behavior*, 63, (2016), s. 132-141.
- Var, Merve., *Mobbing Davranışları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumu Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.

- Varoğlu, Abdulkadir., *Örgütsel Davranış*, (edt. Ayşe Çiğdem Kirel, Ozan Ağlargöz), Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2847, 2013.
- Vilkinas, Tricia., Cartan, Greg., “The Integrated Competing Values Framework: Its Spatial Configuration”, *Journal of Management Development*, 25/6, (2006), s. 505-521.
- Vuori, Vilma., Okkonen, Jussi., “Knowledge Sharing Motivational Factors of Using An Intra-Organizational Social Media Platform”, *Journal of Knowledge Management*, (July 2012), 16/4, s. 592-603.
- Weber, Max., *The Theory of Social and Economic Organization*, (çev. A. M.Henderson, Talcott Parsons), New York: The Free Press, 1964.
- \_\_\_\_\_, *Sosyoloji Yazıları, From Max Weber: Essay in Sociology*, (çev. Taha Parla), İstanbul: İletişim Yayınları 344, Politika Dizisi 18, 2.Baskı, 1998.
- \_\_\_\_\_, *Bürokrasi ve Otorite*, (çev. H. Bahadır Akın), Ankara: Adres Yayınları 17, Yönetim Klasikleri 1, 2006.
- Welch, Eric W., Feeney, Mary K., “Technology in Government: How Organizational Culture Mediates Information and Communication Technology Outcomes”, *Government Information Quarterly*, 31, (2014), s. 506-512.
- Wilkins, Alan L., Ouchi, William G., “Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance”, *Administrative Science Quarterly*, 28, (1983), s. 468-481.
- Willcoxson, Lesley., Millett, Bruce., “The Management of Organisational Culture”, *Australian Journal of Management & Organisational Behaviour*, 3/2, (2000), s. 91-99.

- Yağmurlu, Aslı., “Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi* 52/01 (Ocak 1997), s. 717-724.
- Yahyagil, Mehmet Y., *Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama*, 2004, s. 1-34. [[https://www.academia.edu/1441358/Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması Ampirik Bir Uygulama](https://www.academia.edu/1441358/Denison_Örgüt_Kültürü_Ölçme_Aracının_Geçerlik_ve_Güvenirlik_Çalışması_Ampirik_Bir_Uygulama), Erişim Tarihi: 22.08.2019].
- Yavuz, Oğuzhan., *Örgüt Kültürü ile Verimlilik İlişkisi ve Ostim Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Yeloğlu, Hakkı Okan., “Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7/1, (2007), s. 133–152.
- Yıldız, Yusuf., *Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgütsel İletişimin Rolü: Gaziantep Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Yılmaz, Gökhan., *Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Yılmaz, Mustafa., *Örgütsel Özdeşleşme İle Sosyal Medya Kullanım Ve Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Mersin Büyükşehir Belediyesi Örneği)*, (Yüksek Lisans Tezi), Mersin: Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019.
- Yiğit, Hicran Burcu., *Sosyal Medyada Marka Farkındalığı Oluşturma*, (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.

- Yu, Tianyuan., Wu, Nengquan., “A Review of Study on the Competing Values Framework”, *International Journal of Business and Management*, 4/7, (2009), s. 37-42.
- Yücel, İlhami., Koçak, Daimi., *Örgüt Kültürü, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık*, İstanbul: Eğitim Yayınevi, 2015.
- Yüksekkaya, Özge., *Televizyon Muhabirlerinin Sosyal Medya Alışkanlıkları*, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.
- Yüksel, İhsan., “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6/2, (2005), s. 291-306.
- Yüksel, İlke., *Davranış Bilimleri*, (edt. Ali Şimşek, Ömer Eroğlu), Konya: Eğitim Yayınevi, 2013.
- Zafarmand, Nafiseh., *Sosyal Medyanın Kullanım Alanlarına, Boyutlarına ve Uygulamalarına İlişkin Bir Çalışma*, (2013), s. 1-21. [[https://www.academia.edu/1308670/SOSYAL\\_MEDYANIN\\_KULLANIM\\_ALANLARINA\\_BOYUTLARINA\\_VE\\_UYGULAMALARINA\\_%C4%B0L%C4%B0%C5%9EK%C4%B0N\\_B%C4%B0R\\_%C3%87\\_ALI%C5%9EMA](https://www.academia.edu/1308670/SOSYAL_MEDYANIN_KULLANIM_ALANLARINA_BOYUTLARINA_VE_UYGULAMALARINA_%C4%B0L%C4%B0%C5%9EK%C4%B0N_B%C4%B0R_%C3%87_ALI%C5%9EMA) Erişim tarihi: 08.04.2018].
- <http://www.bloomberght.com/haberler/haber/1901495-facebook-en-degerli-5-sirket-arasinda> Erişim tarihi: 30.12.2016.
- <https://tr.m.wikipedia.org/wiki/ICQ> Erişim tarihi: 09.01.2017.
- [https://tr.m.wikipedia.org/wiki/Internet\\_Relay\\_Chat](https://tr.m.wikipedia.org/wiki/Internet_Relay_Chat) Erişim tarihi: 09.01.2017.
- <http://www.dijitalajanslar.com/sosyal-medya-tarihcesi/> Erişim tarihi: 11.01.2017.
- <http://www.statisticbrain.com/facebook-statistics/> Erişim tarihi: 11.01.2017.

<http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html?page=4>

Erişim tarihi: 14.01.2017.

[http://www.businessht.com.tr/teknoloji/haber/1053418-en-cok-oylanan-](http://www.businessht.com.tr/teknoloji/haber/1053418-en-cok-oylanan-oyunlar)

[oyunlar](http://www.businessht.com.tr/teknoloji/haber/1053418-en-cok-oylanan-oyunlar) Erişim tarihi: 14.04.2017.

<http://smallbusiness.chron.com/advantages-social-network-sites-32069.html>

Erişim tarihi: 14.03.2018.

[http://www.theresearchpedia.com/research-articles/disadvantages-of-social-](http://www.theresearchpedia.com/research-articles/disadvantages-of-social-media)

[media](http://www.theresearchpedia.com/research-articles/disadvantages-of-social-media) Erişim tarihi: 14.03.2018.

[http://blog.radikal.com.tr/ekonomi-is-dunyasi/gruplarda-iletisim-modelleri-](http://blog.radikal.com.tr/ekonomi-is-dunyasi/gruplarda-iletisim-modelleri-95210)

[95210](http://blog.radikal.com.tr/ekonomi-is-dunyasi/gruplarda-iletisim-modelleri-95210) Erişim tarihi: 15.01.2017.

[http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5bb](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5bb27722abb1f5.87151973)

[27722abb1f5.87151973](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5bb27722abb1f5.87151973) Erişim tarihi: 01.10.2018.

[https://www.academia.edu/12226377/ORGANIZATIONAL\\_CULTURE\\_AN](https://www.academia.edu/12226377/ORGANIZATIONAL_CULTURE_AND_COMMUNICATION)

[D\\_COMMUNICATION](https://www.academia.edu/12226377/ORGANIZATIONAL_CULTURE_AND_COMMUNICATION) Erişim tarihi: 14.05.2019.

## EK 1

### Örgüt Kültürü, Örgütsel İletişim ve Sosyal Medya Faktörlerine Yönelik Anket Formu

Doktora tezi kapsamında oluşturulmuş olan bu anketin amacı, örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkide sosyal medyanın aracılık rolünün belirlenmesidir. Anketler toplu olarak değerlendirileceği için ankete **katılan bireylerin ve organizasyonların kimlik bilgileri kesinlikle gizli tutulacaktır**. Ankete cevaplama süresi ortalama **beş dakikadır**. Her soruya tek bir cevap verdiğiniz için teşekkür ederiz.

Şehriban AYGÜN

**Örgüt Kültürü:** Resmi bir örgütlenme içindeki toplum ilişkilerine kimlik kazandıran değer, norm ve fiil modelleri şeklinde tanımlanmaktadır.

**Örgütsel İletişim:** Bireylerin örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere karşılıklı davranışlarını içeren, örgüt yöneticisinin idare ederek yönettiği bir süreç olarak ifade edilmektedir.

**Sosyal Medya:** Kullanıcıların çevrimiçi platformlarda kendilerini ifade ederek iletişim kurduğu, gruplar oluşturarak mevcut gruplara katıldığı, bu platformlara fikir ve yorumlarıyla içerik sunduğu web siteleri şeklinde tanımlanabilmektedir.

1. Yaşınız: .....

2. Cinsiyetiniz 1 ( ) Kadın 2 ( ) Erkek

3. Eğitim Durumunuz 1 ( ) İlk-Orta 2 ( ) Lise 3 ( ) Üniversite 4 ( ) Lisans Üstü

4. Pozisyonunuz: 1 ( ) Yönetici 2 ( ) İdari personel 3 ( ) Diğer: .....

5. Çalıştığınız birim: .....

6. Kurumunuzdaki çalışma süreniz: .....

7. Mesleki çalışma süreniz: .....

8. Kurumsal olarak kullandığınız sosyal medya türleri (birden fazla işaretlenebilir):

Whatsapp ( ) Facebook ( ) Twitter ( ) Instagram ( ) LinkedIn ( ) Diğer ( )

9. Sosyal medyayı kurumsal açıdan kullanma nedeniniz

(en fazla 5 tane olmak üzere, birden fazla işaretlenebilir):

( ) Kurumu tanıtmak ( ) Hizmet farkındalığı yaratmak ( ) Hizmet kalitesini arttırmak

( ) Bilgi edinmek ( ) Kurum itibarını arttırmak ( ) Personel seçimi, alımı yapmak

( ) Vatandaş görüş, öneri ve şikayetlerini almak, yanıtlamak ( ) İş ortakları ve diğer kuruluşlarla işbirliği sağlamak

( ) Vatandaş hizmet geliştirme ve yenilik süreçlerine dahil etmek

( ) Kurumlar arası bilgi paylaşımı ve görüş alışverişi sağlamak

10. Bireysel olarak kullandığınız sosyal medya türleri (birden fazla işaretlenebilir):

Whatsapp ( ) Facebook ( ) Twitter ( ) Instagram ( ) LinkedIn ( ) Diğer ( )

11. Kurumsal günlük ortalama sosyal medya kullanımınız (saat): .....

12. Bireysel günlük ortalama sosyal medya kullanımınız (saat): .....

Kurumunuzda...	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük
Örgüt kültürünün örgütsel iletişime etki düzeyi	5	4	3	2	1
Örgüt kültürü sosyal medya ilişki düzeyi	5	4	3	2	1
Örgütsel iletişim sosyal medya ilişki düzeyi	5	4	3	2	1
Örgütsel iletişimin örgüt kültürüne etki düzeyi	5	4	3	2	1

Önermeler		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<b>Kurumsal kültür kapsamında...</b>						
1	Kurumsal bağlılığa önem verilmelidir	5	4	3	2	1
2	İş süreçlerinde katılımcı bir yaklaşım sergilenmelidir	5	4	3	2	1
3	Etkin takım çalışmaları yer almalıdır	5	4	3	2	1
4	Biz yaklaşımı desteklenmelidir	5	4	3	2	1
5	Sade bir örgütsel yaklaşım sergilenmelidir	5	4	3	2	1
6	Uzmanlık ön plana çıkarılmalıdır	5	4	3	2	1
7	Gerektiğinde risk alınabilmelidir	5	4	3	2	1
8	Belirsizliğin aşılabilmesi sağlanmalıdır	5	4	3	2	1
9	Esnek bir yapıya sahip olunabilmelidir	5	4	3	2	1
10	Değişen koşullara hızlı bir şekilde adaptasyon sağlanabilmelidir	5	4	3	2	1
11	Girişimci ruh yaygınlaştırılmalıdır	5	4	3	2	1
12	Yaratıcı düşünce öne çıkarılmalıdır	5	4	3	2	1
13	Motivasyona önem verilmelidir	5	4	3	2	1
14	Çalışanların aktifliği desteklenmelidir	5	4	3	2	1
15	Paylaşılan değer ve inançlar yaratılmalıdır	5	4	3	2	1
16	Resmi kurallara sıkı bağlılık gereklidir	5	4	3	2	1
17	Prosedürlere sıkı bağlılık gereklidir	5	4	3	2	1
18	Belirliliğin olduğu ortamlarda karar vermek önemlidir	5	4	3	2	1
19	İş süreçlerinin standardize olması önemlidir	5	4	3	2	1
20	İş süreçlerinde tam kontrolün sağlanması önemlidir	5	4	3	2	1
21	İstikrar sağlanması önemlidir	5	4	3	2	1
22	Kararları yöneticilerin kendilerinin vermesi ve uygulaması uygundur	5	4	3	2	1
23	Kararlarda risklerden kaçınılması uygundur	5	4	3	2	1
24	Tedarikçilerle yakın ilişkide olmadır	5	4	3	2	1
25	Müşteri (vatandaş) odaklı olmalıdır	5	4	3	2	1
26	STK'larla etkileşim içinde olmalıdır	5	4	3	2	1
27	Özel sektör işletmeleri ile etkileşim içinde olmalıdır	5	4	3	2	1
28	Diğer kamu kuruluşları ile etkileşim içinde olmalıdır	5	4	3	2	1
29	Fırsatları yakalayacak güce sahip olmalıdır	5	4	3	2	1
30	Zayıflıkları ortadan kaldırıcı faaliyetleri gerçekleştirebilmelidir	5	4	3	2	1
31	Liderliği öne çıkarıcı olabilmelidir	5	4	3	2	1
32	Sürdürülebilir rekabeti destekleyici olmalıdır	5	4	3	2	1
33	Amaçların etkili bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayabilmelidir	5	4	3	2	1
<b>Diğer katkılarımız:</b>						

Önermeler		Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Fikrim Yok	Katılmıyor	Kesinlikle Katılmıyor
<b>... etkin / etkili örgütsel iletişim için gereklidir</b>						
<b>1</b>	Teknolojik olanakların yeterliliği	5	4	3	2	1
<b>2</b>	Teknolojik olanakların etkili kullanımı	5	4	3	2	1
<b>3</b>	İnternet olanaklarının varlığı	5	4	3	2	1
<b>4</b>	Etkin zaman yönetimini sağlayabilme	5	4	3	2	1
<b>5</b>	Uyarıcı / dikkat çekici araçların (levha, yazı, yayın vb.) varlığı	5	4	3	2	1
<b>6</b>	Resmi mecraların (örgüt içi yazışmalar, öneri-şikayet kutuları, koordinasyon veya performans değerlendirme toplantıları, online iletişim vb.) kullanımı	5	4	3	2	1
<b>7</b>	Resmi olmayan mecraların (whatsapp grupları, söylentiler, doğal arkadaş grupları vb.) kullanımı	5	4	3	2	1
<b>8</b>	Çalışanların görüşleri ile kararlara katılımı	5	4	3	2	1
<b>9</b>	Etkili toplantı süreçlerinin varlığı	5	4	3	2	1
<b>10</b>	Etkili takım çalışmalarının varlığı	5	4	3	2	1
<b>11</b>	Motive edici araçların (ödül, amaçlara göre yönetim, yetki devri, personeli güçlendirme, katılımcı yönetim, iş zenginleştirme, vb.) varlığı	5	4	3	2	1
<b>12</b>	Yöneticilerle etkili ve etkin iletişim kurabilmek	5	4	3	2	1
<b>13</b>	Kurum içi ve dışı yazışmaların (genelge, yönetmelik, duyuru, vb.) dil açısından yeterli olması	5	4	3	2	1
<b>14</b>	Çeşitli bildirimlerin (görev, görevlendirme, iş, duyuru, vb.) hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi	5	4	3	2	1
<b>15</b>	Geri bildirimlerin hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi	5	4	3	2	1
<b>16</b>	Organizasyonun çeşitli birimlerinde yer alan insan kaynaklarının iletişim kanallarını etkin kullanılabilmesi	5	4	3	2	1
<b>17</b>	Özel bilgilerin (kişi, takım, organizasyon, vb) gizliliğine özen gösterilmesi	5	4	3	2	1
<b>18</b>	Yönetici ve çalışanların bilgi teknolojilerini (e-mail, web sayfası, sosyal medya hesapları, vb.) etkin kullanması	5	4	3	2	1
<b>19</b>	Oryantasyon sürecinde bilgi teknolojilerinin kullanımı	5	4	3	2	1
<b>20</b>	İşe yönelik bilgilerin rahatlıkla paylaşılabilmesi	5	4	3	2	1
<b>21</b>	Organizasyonda güven ortamının yaratılması	5	4	3	2	1
<b>Diğer katkılarınız:</b>						



Önermeler		Kesinlikle Katılıyorrum	Katılıyorrum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<b>... etkin / etkili sosyal medya kullanımı için gereklidir</b>						
1	Kurumsal sosyal medyanın kullanım yaygınlığı	5	4	3	2	1
2	Kurumsal sosyal medyanın özendirilmesi	5	4	3	2	1
3	Yönetmel süreçlerde tercih edilmesi	5	4	3	2	1
4	İletişim süreçlerinin etkinleştirilmesi	5	4	3	2	1
5	İtibar ve tanıtım artırıcı düşünce yönelimi	5	4	3	2	1
6	Düşüncelerin paylaşımına olanak sağlanması	5	4	3	2	1
7	Bilgilendirme süreçlerinin varlığı	5	4	3	2	1
8	Eğitim süreçlerinin varlığı	5	4	3	2	1
9	Krizleri önleyici olarak düşünülmesi	5	4	3	2	1
10	Müşteri memnuniyetini artırma eğiliminin varlığı	5	4	3	2	1
11	Karar süreçlerinde kullanım eğilimi	5	4	3	2	1
12	Olumsuz fikirleri tolere edebilme eğilimi	5	4	3	2	1
13	Medya ile pozitif ilişki eğilimi	5	4	3	2	1

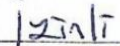
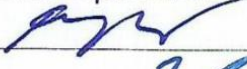

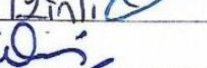

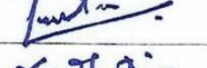


Önermeler		Kesinlikle Katılıyorrum	Katılıyorrum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<b>... etkin / etkili sosyal medya kullanımı gereklidir</b>						
1	Örgütsel süreçlerin gerçekleştirilmesinde	5	4	3	2	1
2	Bireysel süreçlerin gerçekleştirilmesinde	5	4	3	2	1
3	İşle ilgili süreçlerin gerçekleştirilmesinde	5	4	3	2	1
4	Tedarikçilerle ilgili süreçlerin gerçekleştirilmesinde	5	4	3	2	1
5	Halkla ilişkiler ilgili süreçlerin gerçekleştirilmesinde	5	4	3	2	1
6	Diğer kamu kurum ve kuruluşlarıyla ilişkilerin etkili gerçekleştirilmesinde	5	4	3	2	1
7	Özel sektörle ilişkilerin etkili gerçekleştirilmesinde	5	4	3	2	1
8	STK'larla ilişkilerin etkili gerçekleştirilmesinde	5	4	3	2	1
9	Rekabet üstünlüğü sağlayıcı süreçlerin gerçekleştirilmesinde	5	4	3	2	1
10	İnsan kaynakları süreçlerinde (planlama, iş analizi, gelişim, performans değerlendirme vb.)	5	4	3	2	1
<b>Diğer katkılarınız:</b>						

T.C.  
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU  
ETİK ONAY BELGESİ

ARAŞTIRMANIN BAŞLIĞI	Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkide Sosyal Medyanın Aracılık Rolü: Anakent Belediyelerinde Bir Uygulama
SORUMLU ARAŞTIRMACININ ADI SOYADI	Şehriban Aygün
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ KARAR	Bir örgütte formal iletişimin ve informal iletişimin yaygınlığının örgüt kültürü tipini etkileyip etkilemediğinin ortaya konulmasıdır. Bu durumun tersi de incelenecek ve örgüt kültürü tipinin örgütte yaygın olarak kullanılan iletişimin formal ya da informal oluşuna etkisi olup olmadığı araştırılacaktır.
ETİK KURUL KARARI	Yukarıda bilgileri verilen başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmannın /çalışmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş ve uygun bulunmuş olup, araştırmannın / çalışmanın başvuru dosyasında belirtilen kişilerle gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel sakınca bulunmadığına oy birliği ile karar verilmiştir.

## ETİK KURUL ÜYESİNİN ADI SOYADI

İMZA/08.08.2019

1. Prof. Dr. Muhsin AKBAŞ	
2. Prof. Dr. Kerem BATIR	
3. Prof. Dr. Özer KÜPELİ	
4. Prof. Dr. Osman KONUK	
5. Prof. Dr. Cengiz DEMİR	
6. Prof. Dr. Sinan NARDALI	
7. Prof. Dr. Kurtuluş ÖNGEL	
8. Doç. Dr. Levent ÇETİN	
9. İmge ERCAN DİKÇAM	