T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ VE BAĞIMSIZ SPOR FEDERASYONLARINDA ÇALIŞAN PERSONELİN ALGILADIĞI YÖNETİM TARZLARININ İNFORMAL İLETİŞİM KANALLARINA ETKİSİ

Seyfettin ŞAHAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI

Danışman

Doç. Dr. Erkan Faruk ŞİRİN

KONYA–2017

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ VE BAĞIMSIZ SPOR FEDERASYONLARINDA ÇALIŞAN PERSONELİN ALGILADIĞI YÖNETİM TARZLARININ İNFORMAL İLETİŞİM KANALLARINA ETKİSİ

Seyfettin ŞAHAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI

Danışman

Doç. Dr. Erkan Faruk ŞİRİN

KONYA–2017

ÖNSÖZ

Bilim ve sanat olarak nitelendirilen yönetim, örgütlerde uygulama yöntemleriyle farklılaşmakta, yöneticilerin kendilerine has bir tarz geliştirmelerine neden olmaktadır. Yönetim tarzı, yöneticiler ile işgörenler arasındaki etkileşimi nitelerken yönetim kademeleri ile aralarındaki mesafeleri de belirler. Bu mesafeler bazen çok uzun bazen ise çok kısa olabilir. İşgörenlerine doğru yaklaşmasını bilen yöneticiler istedikleri takdirde formal iletişim kanallarının mesafelerini kısaltarak, informal iletişim kanallarını aralayarak bu kanalları örgüt yararına yönetebilirler. Bu yüzden hangi yönetim tarzını benimsemiş olursa olsun yöneticilerin örgütlerde kullanılan formal iletişim kanallarının yanında informal iletişim kanallarına da gereken önemi vermesi gerekmektedir.

Yöneticilerin kullandığı yönetim tarzları spor örgütleri açısından düşünüldüğünde etkilerinin ve sonuçlarının çok geniş bir kitleyi etkileyeceği, daha farklı bir anlatımla tüm toplumu ilgilendireceği unutulmamalıdır. Çünkü spor örgütleri amaç, işleyiş ve hizmet boyutuyla değerlendirildiğinde toplumun neredeyse tamamını ya doğrudan ya da dolaylı olarak ilgilendiren kurumlardır. Bu sürecin etkin bir şekilde yönetilmesinde ise spor yöneticilerine büyük sorumluluklar düşmektedir. Karmaşık bir yapıya sahip spor örgütlerinde, kendiliğinden filizlenen ya da bilinçli olarak oluşturulan ve örgütü kapsayarak büyüyen ve etkisi çok önemli görülen informal iletişim kanalları yönetim sürecinin başarısında yadsınamaz bir konumdadır.

Sonuç olarak; Türkiye'deki sporun yaygınlaşması ve gelişmesine yön veren Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında, informal iletişim sürecinin bu kurumlarda avantaja dönüştürülebilmesinde en önemli görev yöneticilere düşmektedir. Çalışanların arasına karışarak onlarla iletişim kuran yöneticiler, kurumlarda meydana gelen ve gelebilecek olaylardan haberdar olurken, dedikodu ve söylentilerin farkına varıp, laf taşıyıcıları belirli noktalarda kurumun avantajına kullanabilirler. Bununla beraber kurum içi sohbetlerle istek, şikayet ve temennileri formal olmayan yollarla daha kısa sürede farkedebilir ve çözümleyebilirler. İnformal grupların yapısı ve oluşumu hakkında bilgi sahibi olurken, çalışanları daha yakından analiz edebilme fırsatı bulabilir ve çalışanların

çalışma arkadaşları ve aile ilişkileri hakkında bilgi sahibi olarak kurum içinde oluşan informal iletişim kanalları hakkında daha verimli bir değerlendirme yapabilir. Aynı zamanda bu verilerden yararlanarak örgütsel iletişim sürecini etkin bir şekilde yönetebilir.

Bu araştırmanın her aşamasında ilgi ve desteğiyle yanımda olan, çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren danışman hocam saygıdeğer Doç. Dr. Erkan Faruk Şirin'e, yardımlarını esirgemeyen değerli dostum, hocam Doç. Dr. Alpaslan İNCE'ye, bu çalışmayı yaparken vakitlerinden çaldığım ve maddi, manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen kıymetli eşime ve çocuklarıma, teşekkür eder, şükranlarımı sunarım.

Seyfettin ŞAHAN
KONYA

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **v**

SUMMARY ..... **vi**

1. GİRİŞ **1**

1.1. Yönetici Kavramı 5

1.1.1. Yönetim-Yönetici-Spor Yöneticisi Kavramlarının Tanım ve Özellikleri 5

1.1.2. Yönetici ve Spor Yöneticisinin Görevleri 9

1.1.3. Yönetici ve Spor Yöneticilerinde Olması Gereken Yetkinlikler 12

1.2. Yönetim Tarzı Kavramı 15

1.3. Yönetim Tarzlarının Sınıflandırılması 17

1.3.1. Otoriter Yönetim Tarzı 19

1.3.2. Demokratik Yönetim Tarzı 23

1.3.3. Serbestlik Tanıyan Yönetim Tarzı 28

1.3.4. Paternalist Yönetim Tarzı 32

1.4. İletişim Kavramı ve Süreci 38

1.4.1 İletişim Sürecinin Temel Öğeleri 40

1.4.2 Örgütsel İletişimin Araçları 55

1.4.3 Örgütsel İletişim Türleri (Biçimleri) 64

1.4.4 Örgütlerdeki Formal İletişim Süreci 67

1.4.5 Örgütlerdeki İnformal İletişim Süreci 70

1.4.6 İnformal iletişim kanalları 77

2. GEREÇ ve YÖNTEM **94**

2.1. Evren ve Örneklem 95

2.2. Veri Toplama Araçları 96

2.2.1. Kişisel Bilgi Formu 96

2.2.2. Yönetim Tarzları Ölçeği 97

2.2.3. İnformal İletişim Kanalları Ölçeği 97

2.3. Verilerin Analizi 98

3. BULGULAR **100**

3.1. Araştırmaya Katılan Personelin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular 100

3.2. Ölçme Araçlarından Elde Edilen Verilere İlişkin Bulgular 101

3.2.1. Personelin kurumlarda uygulanan yönetim tarzları ve İnformal İletişimlerinin Kişisel Özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Bulgular 102
3.2.2. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular 120
3.2.3. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular 122
4. TARTIŞMA 128
5. SONUÇ ve ÖNERİLER 152
6. KAYNAKLAR 156
7. EKLER 171
EK-A: Kişisel Bilgi Formu 172
EK-B: Yönetim Tarzları Ölçeği 173
EK-C: İnformal İletişim Kanalları Ölçeği 174
EK-D: S.Ü. Spor Bilimleri Fakültesi Etik Kurul Kararı 175
8. ÖZGEÇMİŞ 176

ÖZET

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında Çalışan Personelin Algıladığı Yönetim Tarzlarının İnformal İletişim Kanallarına Etkisi

Seyfettin ŞAHAN

Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı

YÜKSEK LİSANS TEZİ/KONYA–2017

Bu araştırmanın amacı, Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan yöneticilerin yönetim tarzları ile bu kurumlarda ortaya çıkan informal iletişim kanalları ve bunları bazı demografik değişkenlere göre inceleyerek aralarındaki ilişkiyi betimlemektir.

Araştırmada, mevcut durumu ortaya çıkartmayı amaçlayan betimsel taramaya ve ilişkisel taramaya yönelik bir yöntem kullanılmıştır. Araştırmanın evreni, Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında 2016 yılında görev yapan personelleri kapsamaktadır. Araştırmanın örneklemini ise uygun örneklem yöntemiyle belirlenen 2016 yılında Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan toplam 255 personel oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama araçları olarak, demografik değişkenlerle birlikte yönetim tarzları ve informal iletişim kanallarına ait ölçeklerden oluşan bir anket kullanılmıştır. Yönetim tarzları ölçeği Bektaş (2014)'tarafından doktora tezinde geliştirdiği, 4 alt boyutlu (paternaslit yönetim, serbestiyetçi yönetim, demokratik yönetim ve otoriter yönetim). 23 sorudan oluşan 5'li Likert ölçeği kullanıldı. Yöneticilerin yönetim tarzlarının kurumda oluşan informal iletişim kanallarını ne derece etkilediğini ölçmek amacıyla kullanılan informal iletişim kanalları ölçeği Bektaş (2014) tarafından doktora tezinde geliştirilmiştir. Ölçeğe ait boyutlar Koçel (2007)'in yaptığı boyutlandırmalar kapsamında 36 madde ve 6 boyutlu bir ölçek olarak hazırlanan 5'li Likert ölçeği kullanıldı. Maddelerin normallik dağılımlarını incelemek için Kolmogorov-Smirnov testi ve Shapiro-Wilk değerlerine bakılmıştır. Ayrıca tüm maddelerin ortalama ve standart sapmaları alınmıştır. İnformal iletişim kanalları ve yönetim tarzları ölçeklerinin alt boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmek için korelasyon analizi ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin yönetim tarzlarının informal iletişim kanallarını etkilediği ortaya çıkmış ve Spor Genel Müdürlüğünde, üst kademe yöneticilerin daha çok paternalist yönetim tarzını uyguladıkları, çalışanların ise informal iletişim kanallarından öncelikle kurum içi sohbetlere katıldıkları görülmüştür. Ayrıca Bağımsız Spor Federasyonlarında üst kademe yöneticilerin daha çok demokratik yönetim tarzını uyguladıkları, çalışanların ise informal iletişim kanallarından öncelikle kurum içi sohbetlere katıldıkları görülmüştür.

Anahtar Sözcükler: Bağımsız Spor Federasyonları, İnformal İletişim, Spor Genel Müdürlüğü, Yönetim Tarzı

SUMMARY

REPUBLIC OF TURKEY
SELÇUK UNIVERSITY
INSTITUTE OF HEALTH SCIENCES

Effect of Management Styles of Informal Communication Channels at General Directorate of Sports and Independent Sports Federations

Seyfettin ŞAHAN

Department of Sports Management

MASTER THESIS /KONYA–2017

The aim of this study is to determine the perception of the management styles of administrators working in General Directorate of Sports and Independent Sports Federations on the informal communication and to describe the relation between these by examining them according to some demographic variables.

In the research, a method for descriptive and relational scanning aimed at revealing the current situation has been used. The universe of the research includes the General Directorate of Sports and Independent Sports Federations who worked in the year of 2016. The sample of the study constitutes a total of 255 who work in General Directorate of Sports and Independent Sports Federations in the year of 2016 determined by appropriate sampling method. As a means of data collection in the survey, a questionnaire consisting of demographic variables, management styles and scales related to informal communication channels was used. Developed in doctoral dissertation by Bektas (2014), 4 sub-dimensions (paternalistic administration, liberal administration, democratic administration and authoritarian administration). A 5-point Likert scale consisting of 23 questions was used. The Informal Communication Channels Scale (IIKÖ) was developed by Bektas (2014) in the doctoral dissertation to measure the extent to which the management styles of the administrators affect the informal communication channels in the institution. Dimension measurements A 5-point Likert scale was used as a 36-item scale and a 6-dimensional (informal groups, management by walking around, intra-organizational small talks, scandalmonger, jokes and informal virtual communication channels) scale within the scope of Bektas's (2014) scaling. To examine the normality distributions of the material, the values of Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-Wilk testi were examined. In addition, mean and standard deviations of all materials were taken. Correlation analysis and regression analyzes were conducted to determine the relationship between informal communication channels and subscales of the management style scales.

According to the results of the study, it is understood that management styles of administrators have an effect on informal communication channels and it is seen that in General Directorate of Sports, senior administrators mostly apply paternalistic management style, whereas the staff primarily participate intra-organizational small talks. Also Independent Sports Federations senior administrators mostly apply democratic management style, whereas the staff primarily participate intra-organizational small talks.

Key Words: Management Style, Informal Communication, General Directorate of Sports, Independent Sports Federations

1. GİRİŞ

Her geçen gün dünyada yönetim alanında hızla gelişen ve değişen yapılanma, spor örgütlerini de aynı şekilde etkilemektedir. Bütün bu değişimlerin sonucunda, değişen, gelişen ve genişleyen spor olgusu ve sektörü, sporun kendine özgü dinamik yapısına uygun hızlı bir işleyişe sahip olmalıdır (Erturan ve İmamoğlu 2006). Spordaki hızlı değişim ve gelişmeleri takip eden ülkeler bu alanda başarılı olmaktadır. Başarının anahtarı ise sporun kendine özgü bir yönetim biçimine ihtiyaç duyması olarak değerlendirilmektedir.

Spor örgütleri, sporun ülke içinde yaygınlaşmasını sağlayan kuruluşlardır. Türkiye'de mevcut spor yönetimi yapılanmasında bağımsız spor federasyonlarının her türlü faaliyet ve yapılanmasında doğrudan ilişkili olduğu ve özellikle bütçe boyutunda birçok federasyonun tamamen bağımlı olduğu Spor Genel Müdürlüğü ülkemizin resmi spor örgütüdür. Bunun yanında ilgili oldukları spor dalının veya dallarının gelişim, topluma yayılma, yönetim ve denetiminden sorumlu olan Bağımsız Spor Federasyonları da ülkemizdeki spor olgusunun temel taşlarından birisidir. Tüm ülkenin spor faaliyetleri bu örgütler tarafından planlanmakta ve yürütülmektedir. Bu nedenle sporun bireysel ve toplumsal açıdan birçok önemli işlevini üstlenen, toplumların küresel boyutta entegrasyonuna vasıta olan ve ekonomik manada geniş bir etkileşime sahip sporun ülkemizde sağlıklı bir şekilde yönetilmesi Spor Genel Müdürlüğü ve genel müdürlüğe bağlı Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan yöneticilerin başarılı olmasına bağlıdır. Ayrıca ülkeler de sporu geliştirmek ve yaygınlaştırmak için sporu etkin ve verimli şekilde yönetecek örgütsel ve hukuki yapıyı oluşturmak durumundadır.

Ülkelerde sporun her yönüyle kalkınabilmesi, amaçlarını gerçekleştirebilecek seviyeye çıkması, iyi bir örgütlenmenin varlığına bağlı olduğu kadar, meselelerine bilimsel ve objektif bir bakış açısı getirecek, pratik yönü ağır basan yetenekli spor yöneticilerinin bulunmasına da bağlı olmaktadır (DPT 1983).

Örgütsel amaçlarla birlikte ilgili olduğu spor örgütünü, spor politikaları doğrultusunda yaşatmak, örgütün görevlerini ve vizyonunu ortaya koymak, etkili bir biçimde işler durumda tutmak isteyen yöneticiler, örgütlerini daha etkili yönetmek adına yeni yönetim tarzları bulmak ya da uygulamakla karşı karşıya kalmaktadırlar.

Çünkü belli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insan ve madde kaynaklarından oluşan örgütlerin varlığı, başarısı ve devamlılığı yönetimlerine bağlıdır. Örgütlerin başarılı yönetimlerinde ise en büyük pay ve sorumluluk yöneticilerde ve onların yönetim tarzlarında yatmaktadır. Yönetim yoğun literatürde her ne kadar süreç, bilim ve sanat olsa da yönetim süreci, bilimi ve sanatını örgütlerde uygulama yöntemleri birbirinden farklılaşmakta, yöneticilerin kendilerine has bir tarz geliştirmelerine neden olmaktadır. Bununla birlikte örgütsel amaç farlılıkları, çalışanların ve yöneticilerin pek çok alanda (eğitimsel, bireysel, sosyal, kültürel vb.) farklılıklara sahip olmaları, yöneticilerin ise bütün farklılıkları örgüt amaçları doğrultusunda yönetme zorunlulukları yönetimde farklı tarzların uygulanmasında etkili olan diğer unsurlardır (Argon ve Dilekçi 2014).

Yöneticilerin farklı tarzlarının yanında çeşitli rolleri olduğunu, karar alma, değişim ve bilgi merkezi olma ve politikaları saptama gibi rollerde gerekli olan ve başarılı yöneticiliğin temel faktörü yöneticinin astları ile etkili iletişim kurabilmesidir. Yönetici ve astların birbirlerini anlayabilme seviyesi, bilgi alışverişi gibi iletişim olgusu kurumu başarıya götüren en önemli unsurdur. Yöneticilerin aynı zamanda dış çevreyle de iletişim kurma zorunlulukları iletişimi kurumun en önce kullanması gereken araçlarından biri olarak ortaya çıkarmaktadır.

Yoğun rekabetin yaşandığı, başarı, rekabet, kalite, hedef gibi kavramların vurgulandığı, her geçen gün daha da karmaşıklaşan günümüz spor dünyasında; çok önemli bir unsur olan iletişim kavramına her zamankinden daha fazla önem vermek bir zorunluluk olmuştur. Özellikle spor yöneticileri faaliyet gösterdikleri ülkelerde hedeflerine ulaşabilmeleri ve spor dünyasında rekabet güçlerini ve verimliliklerini artırmak için iletişime daha fazla önem vermek durumundadırlar.

Genel anlamda iletişim, bireylerin veya kuruluşların dahil oldukları toplumsal sistemle ve bu sistemdeki diğer birey ve kurumlarla etkileşimini ve uyumunu sağlayan temel bir süreç olarak tanımlanmıştır (Ergünler ve Fener 2011). Örgüt yapıları farklılaşsa da spor örgütlerinde de iletişim, sınırları belirlenmiş ve belirli kurallar doğrultusunda yapılandırılmış formal iletişim kanalları ve kişilerarası ilişkilerden doğan ve herhangi bir yapılandırmaya dâhil olmayan informal iletişim kanalları aracılığıyla gerçekleşir. Başka bir ifadeyle örgütlerde iletişim, sadece resmi

iletişimi (formal iletişim) değil, bilginin örgüt içinde resmi olmayan bir şekilde, dedikodu veya söylenti şeklinde yayıldığı resmi olmayan iletişimi (informal iletişim) de kapsar (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz 2013). Yöneticiler gerek örgüt içi gerek ise örgüt dışı ilişkileri sürdürürken bu iletişim kanallarını kullanırlar. Formal ve informal boyutta ortaya çıkan örgütsel iletişimin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için, özellikle yöneticiler tarafından informal iletişim kanallarının göz ardı edilmemesi gerekmektedir. İnformal iletişim formal iletişimin eksik kaldığı yerde devreye girer ve destekler, karar almayı geliştirir ve yeniliği teşvik eder. Bunun yanında kurum içi gizliliği ortadan kaldırırken, etkileşimi arttırır. Yapılan araştırmalar kısa konuşma veya görüşmelerin sosyal etkileşimin oluşmasına yardımcı olduğunu, belirsizliği azalttığını sosyal seçimleri de beraberinde getirdiğini ortaya koymuştur (Fay 2011).

Örgütün amaçlarına ulaşmasında kullanılan formal iletişim kanalları bazen daha yavaş işleyebilir. İnformal iletişim kanalları formal iletişim kanallarına göre daha hızlı yayılabilir. Bunun yanı sıra informal iletişim kanalları yöneticiler tarafından dikkate alınmadığında yönetim sürecinde yöneticilerden uzak duran, kendilerini ifade etmekte zorlanan çalışanların yönelimleri belirlenemez. Kurum çalışanları böyle durumları çalışma arkadaşlarıyla yada informal iletişim kanallarıyla duyurabilirler. Bu iletişim sayesinde hem özel işleri, hem de kurumla alakalı problemleri, öngörüleri veya memnuniyetlerini dile getirebilirler. Ayrıca genellikle başarısız formal iletişimin olduğu kurumlarda sık karşılaşılan dedikodu ve söylenti gibi informal iletişim kanalları yöneticilerin uygun yönetme becerileriyle fayda sağlayabilir. Bazen informal iletişim formal iletişim kanallarından daha doğru bilgiler sağlayabilmektedir. Bu informal iletişim kanalları yöneticiler tarafından dikkate alınmadığı takdirde örgütlerde olumsuz ve yıkıcı etkilere yol açabilir. Dedikodu ve söylenti gibi informal iletişim kanalları formal iletişimin başarısızlıklarını önlemek ve yetersizliklerini tamamlamak için çoğu zaman faydalı olabilmektedir (Kandlousi ve ark 2010). Ayrıca çalışanların işleri ve kurumları ile ilgili olarak sosyal paylaşım ağlarında yaptıkları yorumlarla kurum içindeki problemlerin farkına varabilir. Yöneticilerin kurumlarda çalışanlarını ziyaretleri ile çalışanlar kurumla yada yönetimle ilgili düşüncelerini veya iletmek istedikleri mesajları ulaştırma fırsatı bulabilirler.

Laf taşıyıcıların yaydıkları dedikodu ve söylentilerle kurumlarda gizli kalan olaylar açığa çıkabilir. Ancak kurumlardaki farklı değişkenlerden etkilenen iletişim olgusu bazen, informal iletişim kanalları nedeniyle kontrolden çıkarak tehlikeli bir yapıya dönüşebilir ve kurum çalışanları arasındaki ilişkileri zedeleyebilir. İnformal iletişim, özellikle dedikodu, gruplaşmayı doğurabilir, bu durum ise ekip ruhunu zedeler. Ekip ruhunu kaybeden örgütte verimlilik düşer. Bu olaylar iş performansını olumsuz etkilerken, strese girmelerine yol açar. İnformal iletişim problem çözme, çatışmaları çözümleme, eşgüdümlemeyi sağlama ve bilgi paylaşımı gibi organizasyonun başarısına katkıda bulunabileceği gibi, dedikodu, rivayet, söylenti, yalan, yanıltma, karalama gibi sonuçlar üretecek tarzda da işleyebilir (Koçel 2011). Bahsedilen bu dezavantajları örgüt lehine avantaja dönüştürebilen yöneticiler, yönetsel başarının önündeki engelleri kaldırarak çalışanlarıyla olumlu bir iletişime geçmiş ve örgütsel başarı için çalışanlarıyla birlikte grup dinamiğini oluşturmuş olurlar. Bu durumda informal iletişim sürecinin örgütsel anlamda lehe dönüştürülebilmesi için özellikle yöneticilere önemli görevler düşmektedir.

Yöneticiler, çalışanlarla görüşerek ve sohbet ederek, laf taşıyanlar aracılığıyla yayılan dedikodu ve söylentilerden haberdar olabilir, çalışanlarla girişilen ilişki ve sohbetlerde dilek ve şikayetleri değerlendirilebilir, şakaların altında yatan ana fikirler elde edinebilirler. Ayrıca oluşturulan informal grupların işleyişinin farkına varıp örgüt hakkındaki düşünce ve problemler tespit edilebilir. Bunun sonucu olarak yöneticiler informal iletişim kanallarının işleyişi hakkında genel bir değerlendirme yaparak örgütsel iletişim sürecinin daha olumlu bir şekilde devam etmesini sağlayabilirler.

Son dönemlerde kurum içi ilişkilerde önemi vurgulanan informal iletişim kavramının önemi örgütsel düzeyde henüz tam olarak kavranamamıştır. İlgili alan yazında örgütlerdeki yönetim tarzı ve informal iletişim süreci ile ilgili detaylı kavramsal çerçeve sunan araştırmaların eksikliği nedeniyle kurumlardaki yönetim tarzlarının örgütlerde oluşan informal iletişim sürecine etkisinin olup olmadığı, eğer yönetim tarzlarının informal iletişime etkisi var ise ne derece ve hangi yönde etkisi olduğu bilinmemektedir. Bu nedenle, Spor Genel Müdürlüğü ve Spor Federasyonları yöneticilerinin yönetim tarzlarının örgütlerdeki informal iletişim kanallarına etkisini araştırmak amacıyla bu çalışma yapılmıştır.

1.1. Yönetici Kavramı

Neoklasik kuramın öncülerinden Mary P. Follett, örgütlerde insan faktörünün önemini vurgulamış, yöneticilerin öncelikli olarak örgüt içindeki bireylerin sahip olduğu değer ve alışkanlıkları göz önünde bulundurmalarını, dinamik ve uyumlu insan ilişkileri oluşturma ve devamlılığını sağlamayla ilgilenmeleri gerektiğini savunmuştur (Bursalıoğlu 2005). Günümüz dünyasında ise yöneticilerin önemi her geçen gün farklı çalışmalarla vurgulanmaktadır. Örgütlerin çevreye uyumu büyük ölçüde yöneticilere bağlıdır. Yöneticiler amaçlara ulaşılmasında ve süreçlerin etkin kullanımında stratejik bir unsur olarak görülmektedir (Faghihi ve Allameh 2012, Maqsood ve ark 2013). Yöneticiler, diğer çalışanları da uyumlaştıran ve yönlendiren en önemli bireylerdir (Robbins ve ark 2013). Yönetici, kaynakları en verimli şekilde kullanarak mümkün olan en yüksek çıktıyı sağlayan insandır ve kurumsal amaçları gerçekleştirmede kuralları uygular, kurallar koyar, kurallara uyar, emir alır ve emir verir (Özgür 2011). Bektaş (2014)'a göre; yönetici ise, çalışanları ile birlikte koordineli hareket eden ve örgütün faaliyetleri ile ilgili yönetsel sorumluluğu olan kişidir.

1.1.1. Yönetim-Yönetici-Spor Yöneticisi Kavramlarının Tanım ve Özellikleri

İnsanlığın başlangıcına kadar uzanan yönetim, kısaca yönetme işi ya da yönetme eylemi olarak tanımlanabilir. Eski dönemlerde yönetim mal ve hizmet üretimiyle ilgili bütün faaliyetlerde gerekli görülse de bilimsel olarak ele alınması oldukça yeni sayılabilir. 1950'li yılların sonlarına kadar yönetim, işletmelerin günlük işlerine odaklanırken, 18.yüzyılın ikinci yarısından itibaren yönetim alanına farklı persfektiflerden bakılmıştır. Bu dönemlerde özellikle endüstriyel devrimle alakalı olarak yönetim araştırmalarının da artış gösterdiği görülmüştür. Gelişen teknoloji, artan nüfus ve büyüyen işletmeler, sosyal ve ekonomik ilişkileri ve iletişimi de daha karmaşık ve zor hale getirmiştir. Böyle bir ortamda eldeki kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanarak amaçlara ulaştırmaya çalışan yönetici kavramı da oldukça önemli hale gelmiştir. Bu kavramın amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için bir gruba yön vermek, onları koordine etmek anlamına geldiği söylenilebilir. Yöneticiler üretimden insan kaynaklarına kadar tüm fonksiyonlarda, bununla beraber örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını yürüten kişiler olarak kilit

noktalarındaki insanlardır. Yönetim kavramı klasik yönetim anlayışında, başkalarını sevk ve idare etmek olarak görülürken, çağdaş yönetim yaklaşımında, çalışanlarla beraber iş yapabilme bilimi ve sanatı olarak görülmüştür. Geleneksel yaklaşım yönetimi, başkaları üzerindeki otorite olarak görürken çağdaş yaklaşım, çalışanları motive etme ve onların yeteneklerini açığa çıkarma faaliyeti olarak görmektedir (Genç 2007).

Tarihsel süreç içerisinde yönetim kavramı farklı şekillerde tanımlanmış, kullanılmış ve kavramsallaştırılmaya çalışılmıştır. Bu tanımlar incelenecek olursa: "Yönetim, örgütlerin öngörülen amaçlarına ulaşmak için birliktelik ve dayanışma içinde girişilen bilinçli ve düzenli eylemler toplamıdır" (Sabuncuoğlu ve Tokol 2001). Başka bir ifadeyle yönetim, başkalarına iş yaptırma (Koçel 2011) şeklinde ifade edilebilir ve emek, sermaye, teknoloji vb. her türlü kaynağı etkin bir şekilde örgütün amaçları doğrultusunda kıt bir şekilde organize etmeyi gerektirir (Rachman ve ark 1993). Yönetim olgusu toplumsal yaşam içinde küçük büyük tüm gruplarda, biçimsel örgüt ya da biçimsel olmayan gruplarda, başkalarını etkilemek ya da başkalarıyla işbirliği yaparak belli amaç veya amaçları gerçekleştirmek için yürütülen faaliyetleri anlatmaktadır (Eryılmaz 2013). Yönetim, ortak amaç ve değerler çerçevesinde birleşen bireylerin uyumlaştırarak daha verimli çalışmalarını sağlar ayrıca örgütsel hedeflere ulaşmayı sağlayan karar ve stratejilerin tamamı olarak ta tanımlanabilir (Bratton ve Gold 2000).

Alan yazında yönetim tanımları incelendiğinde bir çok tanımda yönetimin bilim ve sanat olduğuna dair söylemler yer almaktadır. Sanat ve bilimi içinde barındıran yönetim kavramının sanat kısmını liderlik ruhu, bilim kısmını ise yöneticilik aklı oluşturur (Akçakaya 2012). Bilimsel yönü kadar sanatsal yönü de ağır basan ve evrensel bir süreç olan yönetim kavramında ister çalışanları sevk ve idare ederken ister çalışanlarla birlikte iş yaparken yöneticilerin mutlaka yönetmeyi bilmesi gerekir.

Yönetici hakkında birçok farklı tanım olmakla beraber; tanımlarda yönetimin en önemli unsurunun, yönetim faaliyetlerini yerine getiren yönetici olduğu açıkça görülmektedir. Yöneticinin yukarıda bahsedilen amaç ve hedefleri yerine getirirken kişisel özelliklerinin örgütsel başarıda oynadığı roller örgütler için son derece önem

arz etmektedir. Çünkü yöneticinin en önemli görevleri arasında insanları etkileme, bir amaç etrafında toplayabilme ve motive etme gelmektedir. En genellenebilir tanımda yöneticiyi, mal ve hizmet üretmek için üretim faktörlerini biraraya getiren ve bunları yöneten ve aynı zamanda risk ve karı paylaşmayan kişi (Kıngır ve Şahin 2005) olarak tanımlamak mümkündür.

Günümüzde örgütler, insan guruplarının oluşturduğu sosyal varlıklardır. Bu örgütlerin başında bulunan yöneticiler de grup halinde bir araya gelmiş ve belli bir amaç için örgütlenmiş olan bu insanları hedefe ulaşmak için etkili, uyumlu bir şekilde ve işbirliği içinde ve verimli olarak yönetmek sorumluluğu ve görevini üstlenen bireylerdir. Daha yalın bir anlatımla yönetici bir örgütün hedeflerini gerçekleştirirken, örgütün en yetkili ve en yeterli biçimde işletmesini sağlayabilen akıllı, tecrübeli, bilgili ve liderlik vasıflarından yararlanılan kişidir (Cankalp 2002).

Gelişen ve küreselleşen dünyada sürekli değişen şartlar, örgüt içi ve dışı çevre yapısı sürekli gelişmeyi zorunluluk haline getirmiştir. Yöneticilere çevresel değişimleri takip etme, planlama yapabilme, en kısa zamanda en iyi kararları alabilme yani değişen şartlara uyum sağlayabilme sorumluluğu ve görevi en başta yöneticiye düşmektedir. Yönetici değişime uyum sağlayamadığı takdirde üstten asta doğru uzanan zincirde kırılmalar meydana gelecektir. Bu kırılmalar sonucunda örgütü ayakta tutabilmek ve de örgütü gelecek şartlara hazırlayabilmek zorlaşacaktır. O halde yönetici bir örgüt için başarıyı sağlamada ilk aşama ise de tek başına başarı sağlamada yeterli değildir. "*Yani profesyonel bir yöneticinin başarısı, büyük ölçüde başkalarına bağlıdır*" (Koçel 2011).

Yönetimin spor alanında uygulanma şekli olan "Spor yönetimi" ise; spor kurum ve kuruluşlarının dinamik bir yönetim yapısına sahip olmasını amaçlar. Spor yönetimi, sporcu-yönetici, sporcu-spor teşkilatı, spor teşkilatlarıyla-halk arasındaki ilişkileri düzenleyen bir mekanizma olarak da değerlendirilebilir (İmamoğlu 1992). Bir bilim dalı olarak değerlendirildiğinde spor yönetimi ise;

"Sporda yönetimi meydana getiren unsurların kuruluş ve işleyiş biçimlerini inceleyen ve bu unsurların en iyi şekilde sevk ve idaresi için gereken yönetim tekniğini bulmaya çalışan spor biliminin bir koludur" (Eskicioğlu 2003).

Diğer bir ifadeyle sportif tesislerin, organizasyonların kulüplerin ve insan kaynaklarının etkinliği ve verimliliği üzerine çalışmaktadır. Sportif hizmetleri önceden belirlenen hedeflere ulaştırmak için, mevcut insan ve madde kaynaklarını en etkili ve verimli şekilde kullanma çalışmalardır (Donuk 2005). “Spor ile ilgili kurulmuş örgüt veya organizasyonun, belirlenen hedefler ve sporun karakteristiği doğrultusunda, elindeki fiziki ve beşeri kaynakları en etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmesi için kararlar alma ve alınan kararları uygulama sanatı olarak” (Fişek 2003, Parks ve ark 2013) tanımlanabilir.

Günümüzde spor sektörü içerisinde kullanılan yönetici tanımları ise dernek yapılarında olan kulüplerde işleri gönüllülük anlayışı ile yapan fahri yöneticiler (kulüp başkanları, yönetim kurulu üyeleri, federasyon başkanları vb.) ve profesyonel olarak çalışan yöneticiler (kulüp müdürü, genel menajer, alt yapı direktörü, bakanlık daire başkanları, genel sekreterler vb.) olarak iki kategoride anlatılabilir (Basım ve Argan 2016).

"Spor yönetimi, toplum genelinde kurumlaşmış yöneten-yönetilen ayırımını spor özelinde yönetici-sporcu ayrımı olarak sürdürülen hiyerarşik bir otoriter düzenlemeyle spor yaptıran bir makine (kurum, organizasyon vb.) şeklinde konumlandırılabilir" (Fişek 2003). Yani spor yönetimi, sporcu-yönetici, sporcu-spor teşkilatı, spor teşkilatlarıyla-halk arasındaki ilişkileri düzenleyen bir mekanizma olarak da değerlendirilebilir (İmamoğlu 1992).

Spor yöneticisi ise, kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesi için bütün unsurları harekete geçiren örgüt içi ve dışı insan ilişkilerini düzenleyen ve geliştiren onları sevk ve idare eden, belirli yönde onlara liderlik ve rehberlik eden ve onları etkileyen kişidir (Bucher 1987). Spor yöneticisinin, yönetim konusunda bilgisi olması gerekir, özellikle spor alanında bilgisi olması ve sporla alakalı olan kişiler hakkında bilgisi olması gerekir. Gerçekten etkili olabilmek içinde spor için istekli olmalı ve aynı zamanda yönetim fonksiyonlarını da etkili kullanabilmelidir (Watt 2003). Spor yöneticisinin rolü koşullara bağlı olarak değişim gösterebilir. Spor yöneticisinin genel fonksiyonu, genel yönetim fonksiyonlarını alıp spor alanlarına uygulamak (Watt 2003) olsa da birçok yönetim alanından farklılıklar göstermektedir.

Spor yönetiminin, yukarıda anlatılanlardan ve sporun karakteristikliğinden kaynaklanan ve yönetimin diğer alanlarından farklı özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Donuk 2005).

- Toplumda yöneten yönetilen şeklinde kurumlaşmış hiyerarşi, spor yönetiminde sporcu-yönetici şeklinde düzenlenmiştir.
- Spor yönetimini hedefleri uzun vadeli olduğundan, kısa vadede gerçekleştirilemeyen sonuçlar insanlar üzerinde tahammülsüzlüğe neden olabilir.
- Spor yönetimi kademelerinde, sadece spordan gelen spor yönetimi eğitimi veya deneyimi olan kişiler görev almadığı için işleyişin verimli bir şekilde yürümesi ve hedeflerin gerçekleşmesi güçleşmektedir.
- Spor yönetimi, sporun kendine özgü kültürü nedeniyle diğer yönetim alanlarından farklı bir işleyişe ve yöneten – yönetilen ilişkisine sahiptir.
- Yönetim kavramının var olduğu diğer işletmelerinin aksine, karlılık spor işletmelerinde çoğunlukla birinci amacı değildir (İmamoğlu ve Ekenci 2014).

Ayrıca Mullin (1980), spor yönetiminin diğer yönetimlerden farklı üç özelliğini; spor pazarlaması, sporun kurumsal mali yapısı ve spor endüstrisi kariyer yolları olarak belirtmiştir. Spor yöneticilerinin oluşturdukları yönetim teknik ve teorileri, hastaneler, devlet daireleri, bankalar, araba üreticileri veya sosyal yardımlaşma kurumlarındaki yöneticilerin oluşturduklarına benzerdir. Ancak stratejik yönetim, organizasyon yapısı, insan kaynakları yönetimi, liderlik ve organizasyon kültürü spor örgütlerinin yönetiminde farklılık göstermektedir (akt: Argan ve Basım 2016). Bu farklılıklar sporun kendisine özgü yapısından kaynaklanmaktadır.

Spor yöneticileri bilgiyi iyi yöneterek bu mekanizmanın çarkını döndürmeyi sağlayan kişilerdir. Geniş açıdan bakmak gerekirse, iyi bir spor yöneticisi olmak sadece birtakım kişisel özellik ve becerilere sahip olmakla ilgili olmayıp, sergilenen yönetim tarzı da iyi bir spor yöneticisi olmayla alakalıdır.

1.1.2. Yönetici ve Spor Yöneticisinin Görevleri

Yönetim faaliyeti sonucunda hedef ve amaçlara ulaşabilmek iki faktöre bağlıdır. Birincisi iyi örgütlenmiş bir yönetim yapısına gerek var iken, hedef ve

amaçların çok iyi bir şekilde ortaya konulması, görev ve sorumlukluların açık bir şekilde belirlenmesi, iş tanımlarının ve kuralların saptanması başarı için yeterli değildir. Başarıda ikinci faktör olan yönetici veya yönetici grubu çok önemlidir (Koparal 2004).

Yönetici, yönettiği birimin görevlerinin yerine getirilmesinden ve amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinden sorumludur. Bunu sağlamak için yöneticinin "ne yapması" ve "nasıl yapması" gerektiği yöneticiliğin temel sorusudur. Yöneticinin ne yapması gerektiği genel olarak özel sektörde belirlenen usullerle, kamuda da ilgili yönetmelik ve mevzuatlarla belirlenmiştir, nasıl yapması gerektiği ise açık değildir (Özgür 2011). Yönetim, genelde örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için başlıca planlama, örgütleme, yöneltme ve denetim süreçleri yoluyla kaynakların eşgüdümleşmesi biçiminde tanımlanmaktadır.

Yöneticinin bu görevlerini başlıca üç başlık altında toplayabiliriz:

1- Örgütün amaçlarının gerçekleştirilebilmesinde birinci derecede gerekli olan *"temel görevler"*: Bir görevin başarılmasında gereken temel bilgi, beceri ve tüm teknik yeteneklerdir.

2- İkinci derecede gerekli olan ve temel görevlerin yapılabilmesinde destek veren *"yardımcı görevler"* : Teknik becerilerin yanında insan ilişkileri gibi özellikle çalışanları motive etmede kullanılan görevlerdir.

3- Uzmanlık isteyen ve teknik uzmanlar gerektiren *"kurmay görevler"*dir.

Bunların yanı sıra yöneticilerin personellerine yönelik görevlerini: koruma, denetleme, cezalandırma ve ödüllendirme, olarak sıralayabiliriz. Yöneticiden beklenilen davranış rollerini ise üç rol başlığı altında sunabiliriz. Bunlarda ilki kişilerarası ilişkilerin sağlanması görevi için kullanılan *Bireylerarası Roller* 'dir. Yöneticinin temsil gücü, çalışanlar üzerindeki liderlik yeteneği ve kurum içi ve dışı ilişki kurabilme rolü bu grupta değerlendirebilir. Yöneticilerden beklenilen ikinci rol ise *Bilgisel roller*'dir. Bu kurumların amacına ulaşabilmesi için gerekli olan bilgilere ulaşabilme görevidir. Bununla beraber bu bilgilerin kontrol dahilinde, ne zaman ve ne şekilde kaynaklara dağıtılacağı konusunu takip edip, sözcülük rolüyle resmi açıklamalarda bulunur. Son olarak yöneticinin *Karar verme rolleri* ise kurumsal yeni bir iş veya değişimdeki girişimsel rolünün yanında, kurum içerisinde meydana gelen

anlaşmazlıkların çözümü ve üretim unsurlarının uyumlaştırılmasındaki görevi üstlenerek karar vermesidir.

Yukarıda sayılan niteliklere sahip olan bir yönetici çalışanlarının güvenlerini daha rahat kazanacağından, verdiği emirler daha az sorgulanacak, çalışanların örgütle ilgili hissettikleri bir çok psikolojik iyi olma hali ve doyumun artması sağlanacaktır.

Spor yöneticilerinin görevlerinde başarı elde etmeleri, birçok meslekî kişisel nitelik ve özelliklere sahip olması, bu nitelikleri maharetle uygulamaya koymaları ile mümkün olur. Yönetme ve liderlik kabiliyeti, tecrübe, diplomasi, esneklik, özeleştiri, liyakat, ileri görüşlülük, cesaret, saygı uyandırabilme, güven verme, motive etme ve ekip çalışması gibi niteliklerin birleşimi yada bazılarının beraberliğiyle oluşur (Yurtseven 2016).

Farklı örgütlerdeki yönetim sürecinin farklı alanları için geçerli olan yönetim fonksiyonları spor yönetimi için de geçerli olsa da spor yöneticisi özelleşmiş görevler aşağıda verilmiştir;

Spor yöneticisi;

Örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda, mevcut kaynakları yönetim fonksiyonlarından yararlanarak optimum bir şekilde gerçekleştiren kişidir.

- Spor kurumu çalışanlarıyla, kurumun vizyon ve misyonuna uygun hareket edilmesini sağlayan kişidir.
- Spor unsurlarının (program, tesis, personel vb) yönetimini sağlayan kişidir.
- Bu unsurlar için uzun ve kısa vadeli planlar yapan ve bu planları gerçekleştirmek için rasyonel kararlar alan kişidir.
- Spor kurum ve kuruluşlarının etkin ve verimli yönetilebilmesi için gerekli bilgileri sağlayan ve farklı yöntemler geliştirebilen kişidir.
- Çağın yeniliklerini, teknolojisini ve bilgiyi yönetime uygulayarak teşkilat yapısında, personel düzeninde, kullanılan araç gereç ve yöntemlerde gerekli değişiklikleri yapmak suretiyle etkili bir spor ortamı oluşturur.

1.1.3. Yönetici ve Spor Yöneticilerinde Olması Gereken Yetkinlikler

Yönetici, bir kuruluşun başında bulunan, emrinde personel çalıştıran, emir ve kumanda eden üst düzeyde çalışan sevk ve idareden sorumlu olan, kısaca karar veren kişidir. Yönetici hem iş, hem personel ilişkilerinde başarılı olmak zorundadır. İyi ve başarılı bir yönetici işinin ehli olmalıdır. Bu nedenle çalışanları iş yaşamlarında daima mutlu ve hoşnut etmek, böylece amaçları verimli bir şekilde gerçekleştirmek ve insanları etkili bir şekilde yönetmek ve eğitmek durumundadır. Çalışanlarını eğitmeli, gerektiğinde onları savunmalıdır, objektif ve tarafsız olmalıdır, takdir etmeyi bilmelidir. Yönetimin başarısı, insana inebilmek, insanı olumlu yönde harekete geçirebilmek ve onun davranış nedenlerini anlayabilmekle orantılıdır. Aynı zamanda ileri görüşlü ve sağduyulu olmalıdır, yenilikçi olmalı değişime kapalı olmamalıdır (Aytürk 2014).

"İsviçre Psikoteknik Kurumu (İPK) ve yapılan bazı araştırmalara göre yöneticilerde bulunması gereken yetkinlikler (Önal 1983):

- İnsanları tanıma, insan sevgisi ve iletişim kurabilme
- Objektiflik; adil olma
- Mantıklı olma, analiz, sentez, ve muhakeme gücü
- Düşüncelerini konulara ve sorunlara odaklaştırabilme ve açık seçik ifade edebilme
- Teknik bilgi ve tecrübe
- Girişken (insiyatif sahibi), dinamik ve azimli olma
- Dış görünüşü ile çevrede kabul görme; tertipli ve düzenli olma
- İyi bir satıcı olma; fikirlerini ikna yoluyla benimsetebilme
- Sorumluluk duygusuna sahip olma
- Güçlü irade ve kendine güven duygusuna sahip olma"
- Takım çalışması
- Stratejik hareket edebilme
- Global çerçevede düşünebilme
- Kendini yönetebilme

Yönetim süreci çok yönlü ve karmaşık ilişkiler ağını beraberinde getirir. Yönetici sorumlu olduğu faaliyetlerin gereği olarak bu ilişkileri kurabilmek ve

çalışanlardan istenen verimin alınabilmesi için zaman zaman birden fazla oynayacağı rol vardır. Etkin bir yönetici çalışanlardan verim alabilmelidir. Minzberg yöneticilerin tarafından üstlenilen bu rolleri üç grup davranışa ayırmıştır (Maviş, 2008), bunlar; bireylerarası roller, bilgi sağlama rolleri ve karar almaya ilişkin rollerdir. Bu roller yerine göre kullanılan basit teknikler gibi görünen, ancak hepsinin ardında yatan ortak bir felsefeyi içinde barındırır; o da çalışanları anlayabilmektir.

Buradan hareketle yöneticilerin yeteneklerini 3 temel başlıkta toplayabiliriz. Kavrama yeteneği, teknik yetenek ve insan ilişkileri yeteneğidir. Kavrama yeteneği yöneticinin işletmeyi bir bütün olarak görmesini, uzun vadeli planlar yapabilmesini, stratejik düşünebilmesini sağlar. Böylece çevredeki değişimleri algılayabilirler. Teknik yetenekler bir işin yapılmasında teknik bilgi ve tecrübelerin kullanılmasıdır. Daha çok orta kademe ve alt kademe yönetimde gerekli olan yetkinliktir. İnsan ilişkileri ise hem alt kademe hem orta kademe hem de üst kademe yönetimde olması gereken bir yetkinliktir. Çünkü iletişim ve ilişki kavramları tüm kademelerde düzenin sağlanmasında en önemli etkenlerdendirler.

Günümüzde bir spor yöneticisinin çok yönlü niteliklere sahip olması, özellikle spor organizasyonlarında sıkça ihtiyaç duyulan pratik becerileri, teorik bilgilerle destekleyebilecek bir bilgi düzeyine sahip olması gerekir. O halde bir spor yöneticisinde olması gereken yetkinlikler (Sunay 2016);

1. Genel Kültür
2. Spor Alan Bilgisi
3. Spor Yöneticiliği Meslek Bilgisi'dir.

Genel Kültür: Bir spor yöneticisinin sahip olması gereken genel kültür, kişi ve toplum ile sporun sorunlarını tanıma, çözüm yolları arama, yurdun ekonomik ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunma bilinci kazandırmayı amaçlar.

Bu niteliklere sahip olmak için genel kültür eğitimi alan her spor yöneticisi (Sunay 2016);

- Kendisi ile barışık, eleştiriye ve öz eleştiriye açık olma.
- Etkili bir iletişim gücüne sahip olma.

- Türkçeyi iyi bilme; açık, anlaşılır ve yalın bir biçimde kullanma.
- Bilgisayar kullanma becerisine sahip olma.
- İletişim kurabilecek düzeyde yabancı dil bilgisine sahip olma.
- Kurum içi ve dışındaki kişi ve kurumlarla işbirliği yapma, gerektiğinde onlara rehberlik etme,
- Çevresiyle işbirliği yapma imkan ve kaynaklardan yararlanma.
- Sporcuların sorunlarına duyarlı olma ve çözümü için çalışma, davranışlarını gösterir.

Spor Alan Bilgisi: Spor bilimlerinin uygulamalı ve teorik alanlarında fiziksel, zihinsel, ruhsal ve sosyal gelişimlerini sağlama ve yaşam boyu spor yapma bilimi ve niteliklerini kazandırmayı amaçlar.

Bu niteliklere sahip olmak için, spor alan bilgisi eğitimi alan her spor yöneticisi (Sunay 2016);

- Sporun tanımı ve tarihsel gelişimi hakkında bilgi sahibi olma
- İnsan organizmasının yapısı ve görevleri, gelişimi ve hareketleri ile ilgili bilgi sahibi olma
- İnsan hareketlerini analiz edebilecek bilgi ve gözlem becerisine sahip olma,
- Spor branşlarının kural, teknik ve taktikleri ile ilgili bilgi ve becerilere sahip olma.
- Sporla ilgili tesis, araç-gereç ve teknolojiyi bilme, kullanma ve geliştirme,
- Sporla ilgili yapılan inceleme ve araştırmaları izleme ve değerlendirme yapma, davranışlarını gösterir.

Spor Yöneticiliği Meslek Bilgisi: Spor yöneticisi yönetimin fonksiyonları ile ilke, yöntem ve kuramlarının spor alanına uygulamasına yardımcı olacak disiplin ve nitelikleri kazandırmayı amaçlar.

Bu niteliklere sahip olmak için spor yöneticiliği meslek bilgisi eğitimi alan her spor yöneticisi (Sunay 2016);

- o Yöneticiliği sevme, benimseme ve spor yönetimi alanında çalışmaktan zevk alma,
- o Spor yöneticisinin Türk Spor Teşkilatı içindeki yerini, görev ve sorumluluklarını bilme,
- o Spor mevzuatını bilme,
- o Sportif faaliyetleri organize etme,
- o Türk Spor Teşkilatını tanıma, onlarla ilişki kurma ve sürdürme,
- o Uluslararası spor teşkilatları hakkında bilgi sahibi olma,
- o Ödül ve ceza olanaklarını dengeli, yerinde ve zamanında kullanma,
- o Yönetim fonksiyonlarını bilme,
- o Astlarına ve çevreye karşı tutarlı davranış gösterme,
- o Güvenilir, disiplinli ve liderlik özelliklerine sahip olma,
- o Toplumun spor konusundaki beklenti, istek ve ihtiyaçlarını bilme,
- o Halkla ilişkileri bilme, davranışlarını gösterir.

Anlaşılacağı gibi, bir spor yöneticisinde olması gereken nitelikler ve bu niteliklere bağlı olarak görülmesi gereken davranışlar oldukça kapsamlı ve önemlidir.

1.2. Yönetim Tarzı Kavramı

Yönetim, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını yürütebilmek amacıyla bir araya getirilen insanları eyleme geçirme sürecidir denilmişti. Örgütler farklı kültürel yapılara sahip olduklarından, her örgütteki farklı atmosfer şartları örgütlerin yönetimlerinin birbirlerinden farklılaşmasına sebep olurken, yönetim tarzlarını da farklılaştırmaktadır. Şartlar eşit olması durumunda bile örgütü yönetenlerin üslup farklılıkları o örgütün farklı yönetilmesine neden olacaktır. Yöneticilerin söylem farklılıkları, inançları, fikirleri ve değerlerine göre değişen yönetim tarzları iş görenlerin davranışlarında oldukça etkilidir. Yöneticilerin, insana, örgüte, yönetime ilişkin besledikleri inanç, duygu, görüş ve değerler yönetim anlayışını etkileyerek yönetim tarzlarını oluşturur (Başaran 2000).

Yönetim tarzı kavramına geçmeden önce tarz kavramının açıklanmasında fayda vardır. Tarz, herhangi bir konuda, olayları ele alış şekli ve ortaya konulan

davranışların genel niteliğidir. Tüm davranış tarzları, yönetim tarzları dâhil olmak üzere kişiliğin, yaşanmış deneyimlerin ve tutumun bir karması olarak ortaya çıkmaktadır. Gündelik hayatta olduğu kadar iş yaşamında da sorunlarla baş edebilmek ve daha etkili çözümler bulabilmek için özellikle yöneticilerin yönetim tarzları örgütsel başarı için oldukça önemlidir (Barutçugil 2004). Bu bağlamda, örgütsel amaçlara ulaşmak için yöneticilerin örgütün hedeflerine ve çalışanların niteliklerine en uygun olan yönetim tarzını seçmeleri ve uygulamaları gerekmektedir (Karimi ve ark 2011). Bunun yanı sıra, bir örgüt ortamında yöneticinin sergilediği yönetim tarzı farklı değişkenlerin etkisiyle şekillenir. Yöneticinin kişilik özellikleri, yönettiği insanlar hakkındaki varsayımları, çalışanların özellikleri, örgütün amaçları, örgütün yapısı, yapılan işin niteliği, zaman gibi özellikler yöneticinin sergilediği yönetim tarzı üzerinde etkide bulunan faktörlerden bazılarıdır. Yönetim tarzı ile ilgili bu değişkenler etkili olsa da Başaran, (2008) yöneticinin yönetim tarzını kişilik özelliklerinin de şekillendirdiğini belirtmiştir.

Alan yazında bu konuyla ilgili araştırmalar yapan araştırmacılar genellikle yönetim tarzının boyutlarını ve yönetim tarzına etki eden diğer kavramları açıklasalar da, en yalın anlatımla yönetim tarzı, bir kuruluşu yönetmenin yolu olarak görülürken örgütü yönetme biçimini nitelemektedir (Nwadukwe ve Timinpere 2012, Uche ve Timinepere 2012). Örgütün yönetim fonksiyonlarının (planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon, kontrol, temin ve seçim, yetki paylaşımı) birlikte gerçekleşmesini sağlayan, iş görenlerin yeteneklerinden yararlanmayı kolaylaştıran bir takım kuralları ve felsefeyi ifade etmektedir (Wu ve ark 2002). Ayrıca, yönetim tarzı planların geliştirilmesini, amaçların ve standartların belirlenmesini, iş görenlerle ilişkilerin yapılandırılmasını ve iş görenlerin uyması gereken politika ve prosedürleri içermektedir (Khetarpal ve Srivastava 2000, Ogunola ve ark 2013). Yöneticinin iş görenler üzerinde yetkisini kullanma şeklini ve onlarla olan ilişki düzeyini de göstermektedir (Uche ve Timinepere 2012).

Yönetim tarzının yönetici ile iş görenler arasındaki iletişimin etkinliğini, iş görenlerin sorumluluk üstlenme ve kararlara katılma düzeylerini arttıracağı veya azaltacağı düşünülmektedir. Yönetim tarzı, örgütü ve işgörenleri etkileyen tutum, davranış, yaklaşım ve uygulamalardan oluşmaktadır (Gould 2005, Mikhailitchenko ve Lundstrom 2006).

Yönetim tarzının örgütte işgörenler üzerinde olumlu davranışalara sebep olabileceği, örgütle ilgili aidiyet, bağlılık, örgüt vizyonuna katkı sağlama isteği gibi tutum ve davranışlar üzerinde etkili olabileceği belirtilmektedir (Agrusa ve Lema 2012). Dolayısıyla, yönetim tarzının pozitif ve isteğe bağlı davranışların sergilenmesinin öncülü olduğu ifade edilebilir. Yöneticiler ile işgören ilişkilerini belirleyen, örgüte yönelik tutum ve davranışları geliştiren ve örgütün verimliliğini arttıran yada azaltan önemli bir unsur olarak görülmektedir (Ogunola ve ark 2013). Bu olumlu davranışların yanı sıra, işten kaytarma, iş doyumsuzluğu, tükenmişlik, yabancılaşma, işten ayrılma niyeti gibi olumsuz çıktılara da sebep olabilen yönetim tarzının, örgütsel amaçların başarılmasını etkileyen kritik bir süreç olduğunu ifade etmek mümkündür. Çünkü, yöneticilerin yönetim tarzı birçok örgütsel çıktıları olumlu veya olumsuz düzeyde etkilemesi beklenmektedir (Pop ve Pop 2008).

Kurumların farklı farklı kuruluş amaçları, yönetici ve işgörenlerin kişisel farklılıkları, yöneticilerin yönetme zorunlulukları yönetimde farklı tarzların kullanılmasını neredeyse bir zorunluluk haline getirmiştir. Yöneticilerin yönetim tarzı yukarıda bahsedilen olumlu ve olumsuz davranış ve tutumlara sahip olunmasında oldukça önemli etkiye sahiptir. Ayrıca istenmeyen ve yanlış yürütülen bir yönetim tarzının problem ve olumsuzlukları beraberinde getirip, kurumun itibarını zedelemesi de söz konusudur.

1.3. Yönetim Tarzlarının Sınıflandırılması

Alan yazında yöneticilerin yönetim tarzlarına yönelik yapılan çeşitli çalışmalarda araştırmacıların birçok yönetim tarzını çeşitli şekillerde sınıflandırdıkları ve bunlarla ilgili çalışmalar yaptıkları görülmektedir. Bu çalışmalar sonucunda araştırmacılar evrensel kabul görmüş standart bir yönetim tarzı sınıflandırmasına ulaşamamışlardır (Poon ve ark 2005). Bu durum örgüt türleri, çalışanların doğası, çalışma ortamları gibi değişkenlerden etkilenerek ortaya çıkmaktadır.

Literatürde, yöneticilerin yönetim tarzlarına yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde davranışçı yaklaşımlar içinde Michigan ve Ohio State Üniversiteleri araştırmalarının varsayımları ve sonuçlarından yola çıkarak Blake ve Mouton tarafından geliştirilen "Yönetim Biçimleri Yaklaşımı" ile "Likert'in Yönetim

Sistemleri Yaklaşımı"nın yöneticilerin gösterdikleri davranışları teorik olarak kavramsallaştırarak sınıflandırması adına öne çıktıkları görülmektedir (Argon ve Dilekçi 2014). Ayrıca yönetim tarzları Ralp White ve Ronald Lippett'e göre; otokratik yönetim tarzı, demokratik yönetim tarzı ve serbestlik tanıyan yönetim tarzı olarak sınıflanmaktadır. Geçmişten günümüze yapılan yönetim bilimleri araştırmalarının birçoğunda yönetim tarzlarını otokratik, istismarcı, katılımcı, babacan, organik ve mekanik gibi değişik şekillerde sınıflandırmışlardır. Ayrıca bu araştırmalar günümüze yaklaştıkça örgütlerde yöneticiler tarafından özellikle otoriter, demokratik, paternalist, serbest bırakıcı, vizyoner ve bürokratik yönetim tarzlarının yaygın olarak kullanıldığı ileri sürülmektedir. Bu yönetim tarzlarının yanı sıra Pellegrini ve Scandura (2006) yaptıkları çalışmada özellikle üzerinde durdukları yönetim tarzı olan paternalist yönetim tarzı da bu çalışmada incelenen bir diğer yönetim tarzı olmuştur.

Örgütlerde en etkili yönetim tarzının yukarıda belirtilenlerden hangisi olacağı konusunda ise bir görüş birliği bulunmamaktadır. Yönetim tarzının, yöneticilerin kişilik özelliklerine, değerlerine, bilgi, beceri ve deneyim düzeylerine, örgütte görev yapan işgörenlerin niteliklerine göre farklılıklar gösterdiği, bununla beraber örgütün yapısına, kültürüne, göre de ayrıldığı bilinmektedir (Poon ve ark 2005, Mikhailitchenko ve Lundstrom 2006, Uche ve Timinepere 2012). Yönetim tarzına ilişkin tanımlamaların ise daha çok, farklı araştırmaların ortaya koyduğu boyutlar üzerinden yapıldığı görülmektedir. Ayrıca belirlenen yönetmenin dört fonksiyonunun (sonuçlar üretmek, süreçleri bir sistem dâhilinde yürütmek, sürekli değişime karşı yaratıcılığı ön plana çıkarmak ve çalışanları bir amaç doğrultusunda motive etmek) hangisinin ne seviyede kullanıldığına bağlı olarak yöneticinin yönetim tarzının ortaya çıktığı belirtilmektedir (Adizes 2004). Örneğin yetki paylaşımının ve çalışanın önemsenmesinin önemli olduğu bir kurumda demokratik yönetim tarzı etkili olurken, hiyerarşinin hakim olduğu ilişkilerin formal düzeylerde tutulduğu bürokratik kurumlarda otokratik yönetim tarzının uygulanması gerekebilir. Bu doğrultuda, en uygun yönetim tarzının çalışan profili, örgüt yapısı, iş özelliklerinin de değerlendirilmesi önemlidir (Ogunola ve ark 2013).

Yönetim tarzının belirlenmesinde ayrıca yöneticilerin güç kaynaklarının ve yetkilerinin değerlendirilmesi de önemlidir. Böylece yöneticiler, yetkisini ve gücünü kullanma düzeyine göre görev yada insan (personel) odaklı olarak yönetim tarzını belirleyebilmektedir. Bu doğrultuda değerlendirildiğinde, yönetim tarzları bazı araştırmacılar (Marshall 2012, Mansor ve ark 2012, Ogunola ve ark 2013) tarafından kabul gören ve bu çalışmanın araştırma konusu olan ve bu bölümünde ele alınan otoriter yönetim tarzı, demokratik yönetim tarzı, serbest bırakıcı yönetim tarzı ve paternalist yönetim tarzı sırasıyla açıklanmıştır.

1.3.1. Otoriter Yönetim Tarzı

Genellikle bürokratik, hiyerarşik emir-komuta zincirine sahip örgütlerde ve hem ekonomik bakımdan hem de akrabalığa dayalı olarak yapılanan örgütlerde sıklıkla tercih edilen yönetim tarzıdır. Otoriter yönetim biçiminin kaynağı ataerkilliktir (Başaran 2004, Weber 2011). Otorite, kumanda etme hakkı ve kendine itaat ettirme gücü anlamına gelmektedir.

Astlarından sürekli olarak üst seviye verimlilik bekleyen, beklediği performansı sergilemeyen astları cezalandırma yöntemi ile çalıştırmayı benimseyen, insandan çok işe önem veren, geleneksel değerlere sıkı sıkıya bağlı, astlarına baskıcı ve tehditkâr davranırken üstlerine daha itaatkâr ve hürmetkâr davranan yönetim tarzıdır (Özgür 2011). Otoriter yönetimde yöneticilerin ne gibi özelliklere sahip olduklarına bakacak olursak;

Otoriter yönetici,

- güç ve karar verme yetkisini tek başında elinde tutmak ister (Başaran 2000, Yörük ve Dündar 2011).
- astların fikirlerini önemsemez (Başaran 2000, Baltaş 2010).
- astları arasındaki etkileşimi ve iletişim düzeyini olabildiğince düşük tutar (Ronald 2004).
- astların kararlara katılmalarına ve iş süreçlerinde otonomiye sahip olmalarına fırsat vermez (Ronald 2004).
- insandan çok işe önem verir (Kağıtçıbaşı 1999).

- ödül vasıtası ile astları teşvik eder ya da ceza ve tehditlerle onları istediklerini kabul ettirmeye zorlar (Razi 2003).
- kendisinin eleştirilmesini istemezken kendisi eleştirmeyi oldukça sever ve genellikle de başarıyı görmezlikten gelir (Cesur 2005, Baltaş 2010).
- astların iş tatmini, motivasyonu ve verimliliği için çaba harcamazlar (Kophová ve Tomásková 2011).
- insanların yaratılışında tembellik olduğuna inanır ve otoritenin bunun tek ilacı olduğunu düşünür (Aytürk 2014).

Otoriter yönetim tarzında, yöneticiler astlarından kurallar dahilinde uygun davranışlar göstermelerini isterler. Bu davranışların konusu kurallar, prosedürler, politikalar ve amaçlar olabilir. Astlarının fikirlerini önemsemez, kararlara katılıma izin vermez ve bağımsız karar vermelerine fırsat tanımazlar (Ronald 2004). Astlardan verdiği emirlere kayıtsız şartsız uymalarını bekler.

Yönetsel erki tek elinde toplayan otoriter yöneticiye göre, geleneksel değerlere sıkı sıkıya bağlı kalınmalı, yetkeye sorgulanmadan boyun eğilmelidir. Otoriter yönetim tarzında insandan çok işe önem verildiği için, astların görevi sadece kendilerine verilen görevleri yerine getirmeleridir. Astın değeri itaat edebilme derecesine bağlıdır. Astlar üstlerinden kendilerine yetki göçerildiği oranda karar verme sürecine katılırlar. Astlara kesin ve ayrıntılı emirler verildiğinden, astların emirleri olduğu gibi uygulamaktan başka yapabilecek bir şeyleri yoktur. Astlarına korku kültürü yayarak kendilerinden korkmalarını ve itaat etmelerini beklerler. Astlarından fikir üretmek yerine saygı beklerler. Yönetim alanında çıkan anlaşmazlıkları ceza ile çözmeye çalışırlar (Özgür 2011). Otoriter yönetim anlayışını benimsemiş yöneticilere, astları genellikle olumsuz duygular besler (Baltaş 2010).

Otoriter yönetim tarzında astlar genellikle X kuramında olduğu gibi çalışmayı sevmeyen ve denetlenmesi gereken iş görenler olarak görülürler. Otoriter yönetim anlayışında "*İnsan bir üretim aracı ve ekonomik bir varlıktır*". Otoriter yönetici zayıf, bilgisiz, tecrübesiz olsalar dahi astlarını zorla, baskıyla, korkuyla ve cezayla yönetmeleri sonucunda (Aytürk 2014) örgütte, kişisel ve örgütsel büyüme ve gelişmenin sağlanması kolay değildir (Arıkan 2001).

Uzun vadede iş gören devir hızının artışına neden olan otoriter yönetim tarzı, astların motivasyonunu azaltır (Tomaskova ve Kopfova 2011). Çalışanların duygu ve düşüncelerini hesaba katmayan ve bencil davranan otoriter yöneticiler bulunduğu örgütlerde, iş tatminsizliği maksimum düzeye ulaşırken örgüte olan bağlılık minimum düzeyde görülür. Bununla beraber bu tür örgütlerde çalışanlar örgütü düşünmeyen, yalnızca çıkarlarını düşünen, gerekirse yararı için örgütü zarara sokan, zorlanmayınca çalışmayan ve sorumluluktan kaçan kişi olarak algılanır (Başaran 2000). Bu durum çalışanlarda yönetime karşı olumsuz duygular beslenmesine sebep olurken, yönetime nefreti arttırır, buna bağlı olarak meydana gelen moral düşüklüğü grup içi çatışmaları arttırarak yöneticinin grup üzerindeki nüfuzunu zamanla azaltabilir. Bu da örgütlerdeki informal grupları açığa çıkararak yönetim karşıtı davranışlar sergilemelerine ve yönetsel sürece zarar vermelerine neden olabilir.

Anlatılanların aksine ayrıca esnek olmayan ve kuralların sıkı bir şekilde uygulandığı otoriter yönetim tarzı disiplin ve saygılı davranışlar oluşturulabilir fakat çalışanların içten saygısı, kendini işine vermesi ve yaratıcı fikirler üretmesi pek mümkün olmaz. Otoriter yönetim anlayışının hâkim olduğu örgütlerde çalışanlardan yeni fikirler üretmesi beklenmediği ve önemli görülmediği için inovatif fikirlerin ortaya çıkması zordur. Bu tip yöneticilerin cezalandırma yöntemi ise, astlarını herkesin önünde eleştirmektir. Otoriter yönetim anlayışını benimsemiş yöneticilere, çalışanları genellikle olumsuz duygular besler (Baltaş 2010). Bu durumlar astlarda içerleme, öfke, kötü niyetli itaat ve düşük güven ile kapasitesini, zekâsını ve becerisini kullanmaktan geri durma, örgüte de düşük kalite ve düşük performans ile sonuçlanır (Özgür 2011).

Örgütlerde istenilmeyen bu ortamı oluşturan temel problem, yönetim paradigmasıdır. Bu paradigma; "insanların bir nesne gibi yönetilebileceğine" inanılan geleneksel yönetim anlayışıdır (Covey 2005). Bu anlayış insanın tüm yönleri ile bir bütün olduğunu dikkate almaz (Özgür 2011).

Bunun yanında otoriter yöneticiler, işle ilgili durumların hepsini önceden belirleyerek çalışanlarına ilettikleri için çalışanlar ne yapacaklarını önceden bilirler. Bu nedenle kararlar hızlı verilir ve işler zamanında biter. Yöneticiler örgütün içinde

bulunduğu durumu kontrol etmeyi severler. Otoriter yöneticiler, otorite ve sorumluluğun tamamını ellerinde bulundururlar (Yörük ve Dündar 2011).

Tüm bu anlatılanlardan yola çıkarak bu tarz yöneticilikte yarar ve sakıncaları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Yozgat 1989);

Yararlar:

- Kararların son derece hızlı alınması
- Sorunlar üzerine düşünüp çözüm yolları aramaktan hoşlanmayan astların rahat çalışmalarının sağlanması
- Yöneticinin yüksek öğrenime ve deneyimli olmasının yaratacağı sakıncaları kısmen ortadan kaldırması
- Kargaşalığa yol açabilecek durumların ortaya çıkmasını önlemesi
- İşin tanımlanması mümkünse ve o işle ilgili standartlar belirlenmişse verimliliği artırır.

Sakıncalar:

- Çalışanların işlerine olan ilgilerinin azalması, karar verme yeteneklerinin körelmesi, katkılarından yararlanılmaması,
- İşletme için son derece yararlı olabilecek elemanların kendilerinin ilerleme olanaklarının olmadığını düşünerek kısa sayılabilecek sürelerde işten ayrılmaları
- Ürüne dönük olması nedeniyle insan unsurunu dışladığından çalışanların işlerine yabancılaşması ve örgüt-birey bütünlüğünün sağlanmasıdır.

Eğer bir örgütte yönetici, insanların çalışmadığına veya motivasyonlarının düşük olduğuna inanıyorsa, örgütte grup dinamiğine önem vermiyorsa, kişisel sezgileri teşvik etmiyorsa, sonuç otoriter bir atmosfer ve otoriter bir yönetim tarzı olacaktır (Özdemir 2007). Bir yöneticinin yasal otoritesi ile yöneticinin zekâ, bilgi, beceri, âmirlik karakteri, geçmişteki hizmetleri gibi şahsen sahip olması gereken yöneticinin kişisel özellikleri ve yöneticilik vasıflarını birbirinden ayırarak yöneticileri değerlendirmek gerekmektedir. Üst düzey bir yöneticinin zaaflarına karşı en büyük garanti, o yöneticinin kişisel değeri ve özellikle manevi değerinin

üstünlüğüdür (Fayol 2012). Üst düzey bir yöneticinin otoritesini kullanma şekli aslında bir nevi yöneticinin vicdanına ve hayat görüşüne kalmıştır.

1.3.2. Demokratik Yönetim Tarzı

Demokratik ve insanın merkeze alındığı bir yönetim tarzı olması sebebiyle modern örgüt yapılarında kritik bir rol oynadığı belirtilmektedir. Demokratik yönetim tarzı karar alma süreçlerine katılımının ve yetki devrinin önemsendiği danışma, ortak karar verme, güç paylaşımı, yerelleşme, güçlendirme gibi kavramların bir birleşimidir (Moskovich 2009). Demokratik organizasyonlarda kararların ortaya çıkışı ve uygulama sürecinde, ilgili tüm işgörenler aktif rol oynamaktadır. Demokratik yönetim tarzı, astları destekleyici bir anlayışı olan, sık sık iletişim kurulan, karar alma sürecinde danışma ve katılma imkanı veren ve yöneticinin yetkilerini büyük ölçüde astlarına devreden bir yönetim tarzı olarak tanımlanabilmektedir (Yıldırım 2010). Demokratik yönetimde yöneticilerin ne gibi özelliklere sahip olduklarına bakacak olursak;

Demokratik yönetici,

- astların planlama, karar alma ve örgütleme faaliyetlerine katılmalarını desteklerler (Fenton 2002, Hayıroğlu 2011, Marshall 2012, Kılıç 2006, Bakan ve Büyükbeşe 2010).
- güç ve yönetim yetkisini astlarla paylaşma eğilimi gösterir (Kılıç 2006).
- astlarını etkilemek için uzmanlık gücünü kullanır (Hayıroğlu 2011).
- astları arasındaki etkileşimi ve iletişim düzeyini oldukça yüksektir (Karadağ ve ark 2006);
- astlara değer verir, onların hatalarını bulmak yerine onları hedeflere doğru cesaretlendirir (Karadağ ve ark 2006).
- ödül sistemini kullanır. Ceza uygulamaları yok denecek kadar azdır (Şahin 2010, Hayıroğlu 2011).
- yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve aynı düzeyde her türlü iletişime açıktır (Argon ve Dilekçi 2014)
- iş tatmini, motivasyon ve verimlilik yönleriyle çalışma psikolojisini desteklerler (Kılıç 2006, Moskovich 2009, Tomaskova ve Kopfova 2011, Hayıroğlu 2011).

Yukarıda anlatılan özelliklerin yanında günümüz modern dünyasında kamu kurumlarındaki demokratik bir yöneticide bulunması gereken beş temel özellik aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Öztekin 2012);

a. Etkinlik ve verimliliği gözetmek; bir yönetici çalıştığı kurumdaki herkesin etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için gerekli ortamı sağlamalı ve onları işe yöneltmelidir.

b. İnsancıl davranış içinde olmak; neoklasik yönetim yaklaşımının temel felsefi olan insana bir makine gibi değil insana insan gibi yaklaşmasını bilmek gerekir. Yöneticilerin çalışanların sosyolojik, psikolojik, ekonomik vb. sorunları ile ilgilenerek, bu sorunlara çözüm üretmeye çalışmaları gerekir.

c. Eşitlikçi, açık ve güvenilir olmak; yöneticilerin aynı eğitimi almış, aynı kıdeme sahip çalışanlar arasında din, dil, ırk, cinsiyet, siyasi görüş, akrabalık, hemşehrilik vb. ayrımı yapmamaları gerekir. Yöneticilerin aynı zamanda gizli alınması gereken kararlar dışındaki kararları ve uygulamalarını çalışanların bilgisi dâhilinde yapması gerekir.

d. Esnek olmak ve gizliliğe özen göstermek; esnek bir yöneticinin aldığı kararları ne pahasına olursa olsun uygulamak yerine, gerektiğinde örgütün ve çalışanların yararına olacaksa çalışanlara danışarak, gerekirse uygulamayı durdurabilen bir yönetici olması gerekir. Yöneticiler gizlilik konusunda çalışanlarının istekleri doğrultusunda onlara saygı göstererek, gerektiğinde çalışanların sırdaşı olabilmelidir.

Demokratik yönetim, yöneticilerin yapmış olduğu faaliyetlerde çalışanlara hak ve özgürlükler açısından eşit davranması ve onları faaliyetlere katılmaları için desteklemesidir. Çünkü demokrasinin temelinde katılım vardır. Demokratik bir yönetim sürecinde astlarında yönetim sürecine aktif katılımı beklenmektedir. Demokratik yönetim tarzı, yönetilenlerin haksız uygulamalara maruz kalmadığı, kararlara katılma hakkına sahip oldukları, düşüncelerini özgürce ifade edebildikleri, kendi seçimlerini yapabildikleri, kendi kararlarını verebildikleri ve başarılı oldukları oranda üst düzeyde yer alabildikleri bir yönetim tarzıdır (Sungurhan 2008). Örgütlerde demokratik yönetim tarzından bahsedebilmemiz için öncelikle örgütlerde

demokratik bir ortamın oluşturulması, yani örgütsel demokrasinin sağlanması gerekir. Karar verme süreçlerinde astların fikir ve önerilerini dikkate almaktadır (Marshall 2012). Demokratik yönetim tarzının başarısında en önemli nokta astların kendilerini her zaman kararlara katılıma hazır hissetmeleri ve bu katılımı yapabilecek bilgi ve donanıma sahip olabilmek için sürekli yenilikleri takip etmeleridir. Bu tür örgütlerde yeniliklere açık olmak birçok yeni fikri de ortaya çıkarabilir. Yönetim tarafından işgörenlerin yönetime katılımları sağlanarak, kendi sorumluluğunu üstlenebilen, yaratıcı fikirler üretebilen, kendini işine daha iyi adapte edebilen, kendini denetleyebilen bireyler oluşturulmak istenmektedir. İşgörenlerin bu konuda örgütlere ve yöneticilere olduğu kadar kendilerine olan güven duyguları da artar.

Demokratik yönetim tarzında merkezî otorite söz konusu değildir. Yönetici ve işgörenler sosyal bir birim olarak hareket etmektedir. Yöneticiler yönetim yetkisini grup üyeleriyle paylaşma eğilimi gösterirler. Amaç, hedef ve politikalar belirlenirken işgörenlerin fikirlerine mümkün olduğunca değer verilir. Bu tip yöneticiler, kontrol etme taktiklerini daha az kullanmaktadırlar. Kişilerin iç unsurlar ile motive olduklarına inandıklarından başarılı işleri takdir etme davranışı gösterirler (Kılıç 2006). Katılımcı yönetim tarzı olarak da isimlendirilen demokratik yönetim tarzında yöneticiler, astların belirli bir düzen içinde çalışacağını beklemekte, başarılı çalışanları takdir ederek motivasyon düzeylerini arttırmaktadır (Marshall 2012). Demokratik yönetim tarzı, çalışanların motive edilmesi ve çalışanların yetkilendirilmesiyle karakterize edilmektedir. İşgörenlere belirli sınırlar içinde sorumluluk verildiği için çalışanlar bu kararların sonuçlarından da sorumlu olurlar. İşgörenler, örgüte karşı aidiyet duygusu hissederler ve böylece hem verimliliği arttırmak hem de kararları yerine getirmek için daha fazla motive olurlar (Tomaskova ve Kopfova 2011). Erkmen ve Ordun (2001)'a göre, demokratik yönetim tarzı ile çalışanlara verilen destek ve akabinde gelen başarı arasında pozitif bir ilişki mevcuttur. Shadare (2011)'nin yapmış olduğu araştırmaya göre, demokratik yönetim tarzına sahip yöneticilerin örgütsel kaynakları otokratik yönetim tarzına sahip yöneticilerden daha etkili olarak kullandıkları ortaya çıkmıştır.

Otokratik yönetim tarzında yönetim ile işgörenler arasında var olan korku duygusu demokratik yönetimde yerini güven duygusuna bırakmıştır. Yönetimin çalışanlara değer vermesi ve bunun karşılığında çalışanların yönetimin güven

duygusunu boşa çıkarmaması, örgüt içerisinde pozitif bir ortamın doğmasına neden olmaktadır (Çoroğlu 2003). Bu olumlu hava çalışan motivasyonu ve yönetimin doğru kararlar vermesi için çok önemlidir.

Demokratik yönetim tarzının örgütler için çeşitli avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Avantaj olarak; demokratik bir ortamda faaliyette bulunan örgüt çalışanları yeterli iş tatminine ve motivasyon düzeyine ulaşır. Yönetime olduğu kadar örgütsel bağlılık ve güven duygusu artar. Grup içi sorunlar ve çatışmalar ortadan kalkar, yerini yüksek çalışma azmi ve moral durumuna bırakır. Demokratik yönetim tarzının örgütler için dezavantajları ise; karar sürecine çok fazla kişi katıldığı için karar süreci uzar ve sistem yavaş işler. Acil durumlarda karar almak gerektiğinde bu yönetim tarzı kısmen başarısız olur. Hatta bazen kararlar alınamayabilir (Yörük ve Dündar 2011). Kararlar çalışanlara danışılarak alındığı için süreç yavaşlar ve zaman zaman örgütlerde yönetsel başarısızlıklar yaşanır. Başarı veya başarısızlık yönetim ve çalışanların ortak çalışmaları sonucu ortaya çıktığı için genellikle bu ortamlarda kimse kimseyi suçlamaz. Ayrıca bu yönetim tarzında; yöneticilerin sadece dinleyici konumunda kalması, astın birden çok seçenek arasında karar vermekte zorlanması, gerekli gereksiz birçok konuda danışma yönteminin kullanılması ve yöneticilerin son karar veren kişi olmasının astlar tarafından algılanmasında güçlükler yaşanabilmesi gibi konular da dezavantaj olarak karşımıza çıkabilir (Yozgat 1989). Akpınar (2011)'a göre, çeşitli eleştirilere rağmen, demokrasi insanoğlunun bulduğu *"en az kötü yönetim"* biçimi olarak hâlâ kabul edilmeye devam etmektedir.

Bu anlatılanlarla beraber Costley ve arkadaşlarının (1994) yaptığı araştırmaya göre demokratik yönetimin tarzının,

Avantajları;

- Astların verimli bir şekilde çalışmaları sağlanır.
- Astların fikirlerinin önemsenmesi çalışanların motivasyonunu artırır.
- Astların bağlılığı artar.
- Örgüt iletişim ağları çok verimlidir.
- Karşılıklı güven ortamı oluşur.

Dezavantajları;

- Astlardagörev ve yetki karmaşıklaşabilir.
- Ast üst ilşkisi örgütün fonksiyonelliğini bozabilir.
- Aşırı öz güven yanlışa götürebilir.
- Karara katılım çok zaman alabilir.

Demokratik yönetim tarzını benimseyen örgütlerde çalışma ortamları baskısız olduğu için astların hoşuna giden tarzı yansıtırlar. Astlar sınırlar dâhilinde özgür bırakıldıkları için, çalışanların memnuniyet düzeyleri ve verimlilikleri üst seviyelerdedir. Astlar ile yöneticiler arasında yakın ilişkiler mevcuttur ve yönetime katılmak astları güçlendirmektedir (Moskovich 2009). Bu da astların örgüt ve yöneticiler için daha fedakâr olmalarına sebep olur.

Modern örgüt yapılarında karara katılım ve yetki devri uygulamalarıyla bu yönetim tarzı daha verimli ve etkili olabilir. Astlar için; karara katılım oldukça önemlidir. Bu yüzden bağlı oldukları örgütün yönetim tarzının demokratik yönetim tarzı olmasını isterler (Şen ve Bolat 2015).

Demokratik yönetim tarzında güçlü bir merkezi otoriteden bahsetmek mümkün değildir (Batmaz 2012). Yönetim gücünü sadece mevcut yetkilerden değil aynı zamanda işgörenlerden de almaktadır. Astlar, yönetim konusunda etkisiz eleman değil bir paydaş olarak görülmektedir. Bunun temelinde yönetim tarzlarının çalışanlara bakış açısı yatmaktadır. Örneğin otoriter yönetim tarzında yönetim işgörenleri çıkarcı, bencil, tembel kişilikler olarak görürken demokratik yönetim anlayışında yöneticiler işgörenlere insan gibi davranmayı yeğlerler. Demokratik yönetimde iletişim sorunundan bahsetmet otokratik yönetime göre oldukça güçtür. Demokratik yönetimde her yönde (yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim) aktiftir (Argon ve Dilekçi 2014). Özellikle aşağıdan yukarıya doğru iletişim konusunda sıkıntı olmaması, çalışanların sorunlarını yönetim kademesine iletebilmesini ve yönetim konusunda önerilerinin alınabilmesini sağlar.

Önceki çalışmalar sonucunda, özellikle örgütsel iletişimin önemi, kendilerini doğrudan etkileyen sorunlarda üst düzey yöneticiler tarafından verilen kararlara astların katılımının sağlanması hem daha fazla ve yoğun iletişime uygun hem de katılmayı özendirici olan ve yalnız işle değil çalışanla da ilgili sorunları göz önünde bulunduran demokratik yönetimin üzerinde durulmuştur (Ertekin 1985).

Bununla beraber araştırma konusu olan informal iletişim kanallarından olan mizah ve eğlencenin demokratik ortamlarda teşvik edilmesi, yöneticilere çalışanlarının duygularının altında yatan gerçeklere ulaşma imkânı sağlar. Demokratik yönetim tarzını benimsemiş örgütlerde informal iletişim kanallarının çok fazla işlemesine gerek kalmayabilir. Çalışanlar için toplantılar uzun ve sıkıcı değil hatta eğlenceli olur, çalışanlar işlerine gelirken âdete koşarak gelirler, yeri ve zamanı geldiğinde inisiyatif kullanarak mükemmel işler yapmaya çalışırlar.

1.3.3. Serbestlik Tanıyan Yönetim Tarzı

Serbestlik tanıyan yönetim tarzı, yönetim yetkisinin nerdeyse en az derecede kullanıldığı ve işgörenlerin örgüt içerisinde kendi haline bırakıldığı, kendilerine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve politikalarını yapmalarına imkân tanınan yönetim tarzıdır. Diğer bir deyimle bu tip yöneticiler, mevkilerinden aldıkları yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını çalışanlarına bırakmaktadırlar (Eren 2010).

Laissez-faire ifadesi kullanılan bu yönetim anlayışı, liberalci yönetim tarzı olarak ta bilinir. Serbestlik tanıyan yönetim tarzına sahip bir yönetici bırakınız yapsınlar yani *"beni boş verin yapabileceğinizin en iyisini yapın"* tavrını sergiler (Schermerhorn 2010). Bu yönetim tipinde yöneticinin sözde var olduğu, yönetim kademesinin çokta gerekli olmadığı görüşü hâkimdir. Yönetici astları kendi haline bırakır. Bu durum genellikle yöneticilik özelliklerinden yoksun atanmış kişilerde görülür. Bu yöneticiler sorumlulukları reddeder; karar almaktan kaçınırlar. Çalışanların yönetim kademesi görüşü olmadan en iyi kararı verebileceği düşünülmektedir (Şirin 2008).

Serbestlik tanıyan yöneticiler, işgörenlere demokratik katılımcı yöneticilerden de daha fazla serbestlik tanırlar. Bu tip yöneticiler Bradfort ve Lippit tarafından, çalışanlarını etkilememeye çalışan, denetleme ve yönetim işlevlerini aksatan kişiler olarak nitelendirilmişlerdir (Arkonaç 1993). Bu yönetim tarzında yöneticilerde *"ne ben birisine bir şey vereyim, ne de başkası benden bir şey istesin"* düşüncesi hakimdir. Bu nedenle yönetici çevresine karşı vurdumduymaz bir tavır sergiler, ne işle ne de başka şeylerle ilgilenir, sadece odasında oturur, sorulan sorulara kısa cevaplar verir, sorumluluk almaktan kaçınır, sadece yönetici rolünü oynar. Bu tür

yönetim anlayışında, ne örgütün iş, üretim ve hizmet alanlarında izlediği hedeflere ne de örgüt içi insancıl ilişkilerin iyileştirilmesine ve korunmasına önem verilir. Örgüt içi sorunlardan, kişisel ve duygusal davranışlara karışmaktan uzak durmak bu yönetim tarzının en belirgin özelliğidir (Arlı 2007).

Serbestlik tanıyan yönetimde yöneticilerin ne gibi özelliklere sahip olduklarına bakacak olursak;

Serbestlik tanıyan yönetici,

- astlarını etkilemek için çaba harcamaz, kontrol ve yönetim fonksiyonlarını ihmal ederler (Arkonaç 1993, Çatır 2009).
- astların istedikleri çalışma ortamını ve araç-gereçlerini sağlayarak, astları kendi haline bırakırlar (Buluç 1998, Özmen 2009, Özdemir 2007, Yörük ve Dündar 2011)
- riski dağıtır, kendi üstüne almaktan kaçınır (Mucuk 1999)
- sorumluluk almamakta, kararları geciktirmekte, dönüt vermemektedirler (Bass ve Riggio 2006, Northouse 2007, Hoy ve Miskel 2012).
- hak ve yetkileri kullanmazlar, otoriteyi de hemen hemen hiç kullanmazlar (Eren 2010, Özdemir 2007, Yörük ve Dündar 2011).
- astları bağımsız davranmaya ve inisiyatif kullanmaya teşvik ederler (Özsalmanlı 2003).
- astların ihtiyaç duyduğu konularda ancak onlara katılırlar (Özmen 2009)
- örgüt içi sorunlardan, kişisel ve duygusal tepkilerden kaçınırlar (Arlı 2007).
- örgütteki iş bölümüyle yeterince ilgilenmezler (Pop ve Pop 2008).

Serbestlik tanıyan yönetim tarzında yöneticiler, karar alma sürecinde aktif olarak rol oynamayarak, kararı astların almasını sağlarlar. Astlar iş ile ilgili olarak kendi kararlarını alırlar. Bu nedenle serbestlik tanıyan yönetim tarzında yöneticiler, güç ve sorumluluktan kaçmaktadır. Kendi amaçlarını gerçekleştirmek için astlara bağımlıdır. Astlar kendilerini eğitmekte ve motive etmektedir. Bu noktada yöneticinin rolü yok denecek kadar azdır. Serbestlik tanıyan yönetim tarzında yöneticilerin asıl görevi astlara kaynak sağlamak ve iş ile ilgili sorunları çözmektir. Konusunda uzman olan, yüksek derecede tecrübe ve bilgiye sahip olan astların yeni

düşünce üretebilmesi için son derece uygun bir yönetim tarzıdır (Özmen 2009). Bu yönetim tarzı, sorumluluk duygusuna sahip ve sorumluluktan kaçmayan çalışanların olduğu durumlarda çok daha uygundur. Eğitim düzeyi düşük, iyi bir iş bölümünün bulunmadığı ve sorumluluk duygusuna sahip olmayan çalışanların bulunduğu örgütlerde ise, bu tür bir yönetim tarzının başarılı olamayacağı düşünülmektedir (Buluç 1998).

Serbestlik tanıyan yönetim tarzında astların amaç, plan ve politikaları belirleyip, işleri ile ilgili kararları alıp uygulamaları yoluyla her üyenin bireysel eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirmek öngörülür. Gerekli gördükleri zaman isteyen kişi istediği kimselere danışabilmekte, yeni fikirleri uygulayabilmekte, kendine en uygun kararı alabilmektedir. Bu yönetim davranışının uygulanabilmesi için takipçilerin kendi konularında uzman, bilgili ve çalışma motivasyonları yüksek olmalıdır. Aksi takdirde çalışanların performansı ve üretkenliği düşecektir (Özmen 2009). Örgütün başarısı yöneticiden çok yetenekli çalışanlara bağlıdır. Çünkü örgüttü yönlendiren çalışanlardır. Yöneticiler grubun çalışmalarına katılmazlar. Örgütteki otorite ve güç kaynakları tamamen çalışanlardadır. Yöneticiler kesinlikle grubu yönlendiremez, ancak çalışanlar grubu ve yöneticileri yönlendirirler (Türkmen 1994).

Bu tarz yöneticiler çeşitli nedenlerden dolayı yetkilerini kullanmaktan çekinirler. Bu nedenlerin başında örgütten uzaklaşma, yabancılaşma, yetki kullanmaktan çekinme, küsme, yetki kullanmaya gerek duymama ya da kullandığı bu yetkiye inanmama gelir. Bu nedenle üst kademe yöneticiler işbölümünü, görev tanımlarını, iş akışını alt birim ve bölüm yöneticilerine bırakır. Kendileri iş doyumu yaşamadıkları için çalışanların iş doyumuyla ilgilenmezler. Takım ruhu geliştirmek için bir çaba harcanmaz, uyumsuz ve problemli çalışanlar kendi haline bırakılır. Örgütte çatışmalar yaşansa da bu çatışmalar ya kendiliğinden çözüm bulur ya da uzun süre devam eder ve gider (Başaran 2004).

Serbestlik tanıyan yönetim tarzı, bazen yetersiz yöneticilik tarzının etkisini ortadan kaldırabilir. Çünkü bazı çalışanların sahip olduğu, yüksek yetenek, deneyim, eğitim, iç motivasyon kendilerine yeterli gelebilir. Bu yönetim tarzı, bazı kurumlarda işlerin yöneticinin niteliğine bakılmaksızın yapılmasını sağlayabilir (Torlak 2008).

Serbest bırakıcı yönetim tarzında yöneticiler kabuklarına çekildikleri için örgütsel ortamda yaşanacak belirsizlik durumlarının çalışanları olumsuz etkileyebilir. Güç kullanmayan yöneticilerde yönetsel güç ortadan kalktığı için bazen örgütlerde yıkıcı gruplar ortaya çıkarak, örgütsel ortama zarar verme aşamasına gelebilirler (Yörük ve Dündar 2011).

Bu yönetim tarzının başka bir sakıncası ise, yöneticilerin yönetsel faaliyetlerle ilgilenmemesi sonucunda örgütlerde başıboş bir havanın etkili olmasıdır. Bunun sonucu olarak da çalışanların çoğu kuralsızlık, güvensizlik ve ilgisizlik içinde işleri yürütmeye çalışır. Böyle bir durumda örgütlerin sonu, özel sektörde iflasla sonuçlanırken kamu sektöründe ise arkadan itişlerle işler yürütülmeye çalışılır (Özgür 2011).

Bu anlatılanlarla beraber Costley ve arkadaşlarının (1994) yaptığı araştırmaya göre serbestlik tanıyan yönetim tarzının,

Avantajları;

- İşgörenlerin iş ortamında sıkılmazlar.
- Ast üst arasında gerek yatay gerekse dikey iletişim kanalları açıktır.
- İşgörenin inisiyatif alması başarıyı getirir.
- İşgörenlerin yaratıcılığı ortaya çıkar.
- Bağlılık ve sadakat artar.

Olumsuz yönleri;

- Verimliliğin önemi ortadan kalkabilir.
- Suistimaller artabilir.
- Örgütsel başarısızlık ortaya çıkabilir.
- Yetki kargaşası yada gaspı görülebilir.
- Kontrolden çıkan durumda dahi üst yönetim müdehale etmez.
- Yönetimin yoksunluğu lider eksikliği ve yön belirsizliği oluşturabilir.

Sonuç olarak; serbestlik tanıyan yöneticiler sorumluluk almazlar ve yetkiye en az derecede ihtiyaç duyarlar. Çalışanlara bir hedef gösterilir ve kendi yetenekleriyle bunun gerçekleştirilmesi hususunda tamamen serbest bırakılırlar.

Çalışanlar kendi çalışma plan ve programlarını kendileri yaparlar. Yönetici kaynak ve malzeme sağlar. Yönetici sadece bir bireydir. Çalışanlar ile aynı söz hakkına sahiptir. Yönetici, ancak herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüş belirtir, fakat bu görüş gurup üyelerinin faaliyetlerini bağlayıcı nitelikte olmamaktadır. Çalışanlar üzerinde güçlerini kullanmazlar. Yetki çalışanlardadır. Bu tür yönetim tarzında, yöneticiler yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma hakkını astlara bırakmaktadır (Özdemir 2007). Bu yönetim tarzını uygulayan yöneticilerin örgütlerdeki varlığı ya da yokluğu örgütsel aktiviteleri etkilemez (Pop ve Pop 2008). Yapılan birçok araştırmada serbestlik tanıyan yönetim tarzı ile astların örgütsel tutumu (performans, memnuniyet, motivasyon) arasında negatif yönlü ilişkiler bulunmuştur (Judge ve Piccolo 2004, Rowold ve Scholtz 2009).

1.3.4. Paternalist Yönetim Tarzı

Paternalist yönetim ile ilgili çalışmalar, son yirmi yılda yaygınlaşsa da, literatürde gelişen ve hala tartışılan bir araştırma alanıdır. Paternalist uygulama konusunda araştırmacılar arasında bir fikir birliği bulunmamaktadır (Pellegrini ve Scandura 2008). Paternalizm kavramı içerisinde yer alan unsurların birlikteliğin olmaması ve ayrıca bu unsurların birbiriyle çelişmesi araştırmacıların birliktelik sağlamasını güçleştirmektedir. Burada anlatılan unsurlar bir tarafta fedakârlık, astını gözetme, kol kanat germe, ilgi gösterme iken diğer tarafta disiplin uygulama, otorite gösterme, itaatin verdiği gücü kullanmadır. Bunun sonucu olarakta bazı toplumlarda anlaşılmayan, anlaşılmamakla birlikte onaylanmayan bir kavramdır. Aksine bazı çoğulcu topluluklarda ise paternalizm olumlu bir unsur olarak görülüp benimsenmektedir (Yardımcı 2010).

Bir yönetim kavramı olarak babacanlık olarak da adlandırılan paternalizmin kökleri, paternalizmi yasal otoritenin bir formu olarak kavramlaştıran Max Weber'in ilk çalışmalarına kadar uzanmaktadır (Pellegrini ve Scandura 2008). Weber bakış açısına göre paternalizm, yasal otoritenin bir formudur. Ekonomi ve Toplum adlı kitabında Weber, paternalizmi, "*bürokrasi öncesi yasal otoritenin belirgin birkaç formundan biri ve sadece soyut normlara, yetkilere bağımlı kalmamayı gerektiren, kuralların geleneklerden türediği, kişisel sadakate dayalı ataerkil hâkimiyet*" olarak kavramsallaştırmıştır (Yaman 2011). Weber'in paternalizm analizi iki noktaya vurgu

yapmaktadır. İlki sosyal modernleşmenin makro teorisi olarak ailenin kurallarının, haklarının ve otoritesinin yapısına dayanan geleneksel otoritenin bir davranış biçimi olarak ele alınmasıdır. İkincisi ise iş görenlerin yararlanabildiği birçok stratejiden ziyade, tek sesli olarak kavramsallaştırılmasıdır (Türesin 2012). Bununla beraber Weber yasal hakimiyeti üçe ayırmıştır (Pellegrini ve Scandura 2008). Bunlar; geleneksel, karizmatik ve bürokratik yaklaşımlardır. Geleneksel form, bir babanın evlat üzerindeki otoritesine benzemektedir. Paternalist yönetim, yöneticiye kişisel sadakat ve sorgusuz itaat gibi değerler üzerine kurgulanmıştır. Weber'e göre, geleneksel babacan otorite, köklerini patriarkal (ataerkil) aile yapısından almaktadır. Bu yönüyle Weber'in geleneksel hakimiyet yaklaşımı, paternalizme oldukça benzemektedir. Weber'in perspektifinden paternalizm, yasal otoritenin birçok anlamlı formundan birisi olmakla beraber yönetim stratejisinin bir parçasıdır (Padavic ve Earnest 1994).

Ataerkil yapıdan beslenen ve baba olgusuyla özdeşleşen, iataat ve sadakat davranışlarının sivrildiği süreç olarak kullananılan paternalizm olgusu, devletin vatandaşlarını korumak ve onlara yardım sağlamak rolünü üstlendiği refah ideolojisinden meydana gelmektedir. Paternalizm üst ve astlar arasındaki ilişkinin ürünü olarak görülürken, örgütsel hiyerarşinin gerektirdiği durum olarak görülmemektedir. Paternalizm, ikili ilişkilerin niteliğini, daha çok astın ve üstün görev ve sorumlulukları çerçevesinde ortaya koyan bir kavramdır. Bu ilişki ebeveyn ve evlat arasındaki ilişkiye benzemektedir. Bu ilişkide bir tarafın görevi (yönetici) astı korumak, ilgi göstermek, yardım etmek, yönlendirmek, yol göstermek ve onun iyiliğine olacağına inandığı kararları onun adına vermek iken, ikinci tarafın görevi (ast) yöneticiye itaat etmek, bağlılık göstermek, hürmetkâr ve sadık olmaktır. Bu ilişkide, taraflar arasında belirli parasal, sosyal ve diğer kaynakların karşılıklı olarak değişimi söz konusu olabilmektedir (Börekçi 2009). Sonuç olarak paternalist yönetim, etkili bir disiplin ve otoriteyi, babacan bir yardımseverlik ve ahlaki dürüstlük ile harmanlayan bir tarzını ifade etmektedir (Farh ve Cheng 2000, Hayek ve ark 2010).

Paternalizm Latince "paterus (baba)" kökünden türetilmekte, yönetilenlerle yönetenler arasındaki ilişkilerin bir baba-oğul ilişkisi olarak düzenlenmesini ve ilkinin ikincisine (in loco parentis) baba gibi davranmasını öngörmektedir (Fişek

2012). Paternalizm astlara koruyucu şekilde baba gibi davranma ve hareket etme anlamına gelmektedir (Yaman 2011). Buradaki "baba figürü" astı için en iyisini düşünen bir yapıyı ifade etmektedir. Astların yararına olacak doğru kararı alacağına inanılır ve beklenir (Sagie ve Aycan 2003). Paternalist yöneticiler astlarının yaşamlarına bir aile büyüğü gibi yaklaştıkları için onlara iş ve özel hayatlarında rehberlik ederler ve bunun karşılığında çalışanlardan sadakat ve saygı beklerler (Gelfand ve ark 2007). Bu tip örgütlerde yönetici, çalışanlarını koruyan ve onlar için fedakârlık gösteren kişiliklerdir (Erkuş ve ark 2010). Bütün bu davranışları gösterirken yöneticiler otoritenin kimde olduğunu da daima astlarına hatırlatırlar (Çalışkan 2008). Aile içerisinde var olan "*Babalar/anneler hem sever hem döverler",* "yeri geldiğinde baba tatlı-serttir" anlayışı bu tip örgütlerde de mevcuttur (Aytürk 2014). Bütün bu davranışları gösterirken yöneticiler otoritenin kimde olduğunu da daima astlarına hatırlatırlar (Çalışkan 2008). Yani yöneticinin çalışanları ile ilgili her konuda rehberlik edip, yardımcı olması yeri geldiğinde onları cezalandırmayacağı anlamına gelmez (Gelfand ve ark 2007).

İkili ilişkilerin niteliğini, daha çok astın ve üstün görev ve sorumlulukları çerçevesinde ortaya koyan bir kavram olan Paternalizm, yönetim alan yazında çeşitli şekilde tanımlanmıştır. Kavramın öncül araştırmacılarından olan Weber'in perspektifinden paternalizm, yasal otoritenin birçok anlamlı formundan birisi olmakla beraber yönetim stratejisinin bir parçası olarak nitelendirilmiştir (Padavic ve Earnest 1994). Paternalist yönetim, "güçlü disiplin ve otoriteyi, babacan bir yardımseverlik ve ahlaki dürüstlük ile harmanlayan bir tarzı ifade etmektedir." (Farh ve Cheng 2000, Hayek ve ark 2010, Köksal 2011). Benzer bir tanımda Westwood ve Chan (1992) paternalist yönetimi bir baba gibi astlarına yönelik ilgi gösteren, saygılı davranan ve güçlü bir otoriteye sahip olan yani "*babacan liderlik tarzı olarak otoritenin ilgi ve saygıyla bütünleşmesi olarak tanımlanmaktır*" (akt. Pellegrini ve Scandura 2008). Aycan ve Kabasakal (2006)'a göre paternalizm, kişisel ilgi ilişkisine odaklanan ilişkisel değişim türlerinden biridir. Gelfand ve ark (2007) paternalist liderliği, hiyerarşik ilişkiler içerisinde liderin bir bakıma aileye benzeyerek astların bireysel ve profesyonel yaşamlarına rehberlik ettiği ve karşılığında astlardan bağlı olmalarını bekleyen bir yaklaşım olarak tanımlamıştır. Paternalizm kavramı, ikili ilişkilerin niteliğini ve bu ilişkilerde astın ve üstün görev ve sorumluluklarını ortaya

koymaktadır (Aycan 2001). Paternalistik yönetimin güçlü bir otoriteye sahip ataerkil bir yöneticiye işaret ettiğini belirten Yeh ve ark (2008) paternalistik yöneticinin astlarıyla ilgilenmeye ve anlamaya ihtiyaç duyduğunu ve moral yolla astlarına liderlik ettiğini belirtmiştir. Literatürde varolan tanımı ve ona atfedilen özellikler çerçevesinde paternalizmi, toplulukçuluk (kollektivizm), yüksek güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik/dişillik gibi varsayımlarla ilişkilendirmek olanaklıdır. Farklı bir anlatımla paternalizm, iyi niyetli diktatörlük, meşrulaştırılmış otorite, stratejik esneklik gibi kavramlarla ilişkilendirilmektedir (Erben 2004).

Paternalist yönetimde yöneticilerin ne gibi özelliklere sahip olduklarına bakacak olursak;

Paternalist yönetici,

- örgüt ortamında bir aile atmosferi yaratmaya çalışır (Erben 2004).
- astlara sormaksızın onlar adına kararlar alıp uygular, onların yararına olacak doğru kararı aldığını düşünür (Aycan 2001, Sagie ve Aycan 2003).
- astlar üzerinde kontrol sağlar aynı zamanda yenilikçi olmalarını teşvik eder (Anwar 2013).
- astlardan güçlü bir disiplin ve otorite, kişisel sadakat ve sorgusuz itaat bekler (Köksal 2011).
- astlarının yaşamlarına bir aile büyüğü gibi yaklaştıkları için astlara iş ve özel hayatlarında rehberlik eder ve bunun karşılığında çalışanlardan sadakat ve saygı bekler (Aycan 2001, Gelfand ve ark 2007, Öz ve Kılıç 2010).
- astları babacanlıkla, yardımseverlikle ve ahlaki davranışlarla etki altına alır (Uysal ve ark 2012).
- otokratik yönetici özelliklerinin bir kısmına sahiptir (Aycan 2001).
- astların refah seviyelerini artırma çabasında olduğunu ve kariyerlerinde onlara destek olduğunu düşünür (Pellegrini ve ark 2010).

Bu anlatılanların yanında Özer ve Yurdun (2012) paternalist yönetim tarzının yöneticiler açısından beş boyutu oluğunu belirtmiştir, bunlar;

a. Çalışma ortamında bir aile havası yaratmak: Bu tip yöneticiler çalışanlarına bir aile babası/annesi gibi davranarak, hem iş hem özel hayatlarıyla ilgilenerek çalışanların gelişimine yönelik tavsiyeler de bulunurlar.

b. Çalışanlarıyla yakın ve özel ilişki kurmak: Yöneticiler çalışanıyla yakın ilişki kurarak onların kişisel problemleri, aile hayatları gibi konularda bilgi sahibi olurlar. İhtiyaç halinde, çalışanlarının yanında olmaktan mutluluk duyarlar.

c. İş dışındaki hayata dâhil olmak: Yöneticiler evlilik, sünnet ya da cenaze töreni gibi özel günlerinde çalışanlarının yanında yer alırlar. Çalışanlarına bir aile büyüğü gibi yaklaşarak, madden ve manen onlara destek olurlar.

d. Sadakat beklemek: Yöneticiler bu fedakârlıklarının yanında, çalışanlarından bağlılık bekler. Örneğin acil durumlarda gerekirse çalışanların özel hayatlarından ödün vererek kendilerinin yanında olmalarını isterler.

e. Otoritesini muhafaza etmek: Çalışanlar için neyin iyi olduğunu kendi çaplarında bildiklerini düşündükleri için bu yöneticiler otoritelerinin koşulsuz olarak kabul edilmesini bekler ve hiyerarşik ilişkiye önem verirler. Bazen bir baba/anne gibi çalışanları adına kararlar vermekten çekinmezler.

Paternalist yönetim, ataerkil düşünceye dayanan bir tutum veya bir davranış tarzı olarak görülürken, çalışanlarla yönetici ya da lider arasındaki paternalist ilişkide çalışanlar, örgüt ortamını aile ortamı gibi algılamakta, liderlerine itaat etmekte, işle ilgili olmayan alanlarda da liderlerine yardım etmekte ve liderin otoritesini sorgulamaksızın kabul ederek liderin kendileri için iyi olanı bildiğine inanmaktadırlar (Erben 2004). Bu aile metaforunda, yönetici çalışanlara bir babanın çocuklarına davrandığı gibi davranmaktadır. Aile içerisinde "baba" ile sembolleşen bu durumun temelinde, kendi isteklerini ve menfaatlerini göz ardı edecek şekilde ailenin diğer fertlerinin yararı doğrultusunda kararlar almayı gerektiren fedakârlık, sevgi ve korumacı anlayış yatmaktadır (Erkuş ve ark 2010).

Bu yönetim yaklaşımının temelinde yöneticinin iş yerinde bir aile atmosferi yaratması, astlarına baba gibi yaklaşması, takipçilerinin iş hayatı dışındaki özel hayatları ile ilgilenmesi için her türlü çabayı sarf etmesi gibi konular bulunmaktadır (Erkuş ve ark 2010). Paternalist yönetici, çalışanların ailesel ihtiyaçlarını düşünme ve bireysel durumlarına göre onlara rehberlik etme yoluyla otorite oluşturur. Paternalizm, yöneticilerin çalışanların özel hayatlarına karşı ilgili olduğunu,

çalışanların kişisel refah seviyelerini artırma çabasında olduğunu ve kariyerlerinde destek olduğunu ifade etmektedir (Pellegrini ve ark 2010).

Paternalist yönetim tarzında da diğer yönetim tarzlarında olduğu gibi olumlu ve olumsuz yönlerden bahsedebiliriz (Ulukan 2017).

Olumlu yönler;

- Astların moral ve motivasonları yüksektir.
- Özel ilgilenim verimliliği artırabilir.
- Örgütsel bağlılık artar
- Yönetime sadakat artar.
- Astların sosyalleşmelerini sağlar

Olumsuz yönler;

- Örgüt yapısı bozulabilir.
- Profesyonellikten uzaklaşan astlarda yönetim yapısı bozulabilir.
- Batı toplumlarındaki yapı farklılığı uygulamda başarısızlıkla sonuçlanabilir.

Paternalist liderlik yalnızca görev ve sorumluluk bakımından yönetici ile çalışan arasındaki ilişkiyi ele almaz. Aynı zamanda yönetici-çalışan ilişkileri ailesel ilişkilerde olduğu gibi kişisel ilişkiler kurulmasını da gerektirir (Erben ve Güneşer 2008). Paternalist bir anlayışla yönetilen bir örgütte çalışanlar, liderden çalışanların sağlığı, eğitimi ve bireysel mutluluğu ve aile yaşamlarına ilgi göstermelerini beklerken, çalışanlardan lidere bağlılık ve aidiyet duyması beklenir. Ayrıca paternalist örgütlerde ast üst arasındaki ilişkiden kaynaklanan yapı informal bir iletişim ortamı tüm çalışanlarca benimsenmesine ve desteklenmesine katkı sağlayabilir (Erben 2004).

Yapılan ayrıntılı incelemelerden çıkan sonuç; her bir yönetim tarzının kendine özgü yarar ve zararlarının olduğudur. İşgörenlerin kişisel farklılıklarını, özelliklerini, kurumun özelliklerini ve gerekliliklerini anlayan ve ona göre uygun bir yönetim tarzı belirleyen yöneticiler çalışanların tutum ve davranışlarını kurumun amaçları dorultusunda verimli bir şekilde kullanabilirler. Ancak yönetim tarzı

seçilirken çağdaş yönetimlerde insan odaklı olması gerekliliği ve günümüz rekabetinde insan faktörünün her geçen gün daha da öne çıktığı unutulmamalıdır.

1.4. İletişim Kavramı ve Süreci

Yakın bir geçmişe kadar haberleşme sözcüğünün karşılığı olarak kullanılan iletişim, günümüzde *ortak paylaşılan şey* anlamında kullanımı ön plana çıkarken (Tutar ve Yılmaz, 2012), iletişim Latince duygu, düşünce, fikirlerin paylaşılması anlamına gelen *"Communis", "Communicare", "Communicatio"* kelimesinden (Gökçe 2006, Debasish ve Das 2009) ve batı dillerindeki *"Communication"* kavramından türemiştir (Daft 2003). Bu kavramların kökeninde *"common"* kelimesi ve *"ortak-bölüşmek"* anlamı vardır (Bursalıoğlu 2005, Telman ve Ünsal 2009). İletişimi semboller yoluyla anlamların iletilmesi olarak ifade eden Tutar (2009)'a göre iletişimin kurulabilmesi için ortak anlamlı sembollerin ve kavramlarında bulunması gereklidir. Bu bağlamda iletişim en geniş anlamıyla canlılar arasında belirli ortaklaşa unsurlara dayanan bir süreci ifade etmektedir. Burada iletişim bilgi, fikir ve davranış gibi kapsamın bireyler yahut gruplar arasında bölüşülmesini sağlamak için yapılan çabalar olarak da tanımlanabilir (Gökçe 2006). Bu terimi haberleşme olarak çevirmek anlamını daraltmaktır; çünkü bireyler ve gruplar arasındaki her tür ilişki iletişim sayılabilir" (Bursalıoğlu 2005). İletişim her ne kadar anlam itibari ile ortaklığa vurgu yapsa da, tanımında tam bir görüş birliği bulunmamaktadır (Vural 2012). Farklı bir görüşte ise iletişim tutum, bilgi, düşünce ve davranışların, kaynaktan hedefe iletilmesi anlamına gelmektedir" (Tutar ve Yılmaz 2008).

İletişim konusunda araştırmalar yapan bilim adamlarının iletişimin ne olduğu konusunda ortak bir tanımda fikir birliği sağlayamadıkları bir gerçektir. Bazıları iletişimi bilgi alışverişi olarak tanımlarken başka bir grup bu tanımı bir adım daha ileriye götürüp iletişimi bireyler arasında anlamları ortak kılma süreci olarak tanımlarlar (Mısırlı 2003, Polat 1979). Bir başka grup ise iletişimi daha geniş bir persfektiften ele alarak canlılar arasında belirli ortaklaşa unsurlara dayanan bir süreci olarak ifade etmiştir. Bu anlayıştan hareketle iletişimin sadece insanları değil, tüm canlıları kapsadığı söylenebilir (Gökçe 2006).

İletişim kavramı ile ilgili tanımlar incelendiğinde literatürde farklı tanımlamalara rastlanmaktadır. İletişim kavramı, Latince duygu, düşünce, fikirlerin paylaşılması anlamına gelen "communis" kelimesinden türemiştir (Debasish ve Das 2009) ve kavram; iki ya da daha fazla kişi tarafından, genellikle motive etmek ya da davranışı etkilemek amacı ile bilgilerin değiş tokuş edildiği, anlaşıldığı bir süreç olarak tanımlanmıştır. İletişim sözcüğü özellikle, Latince kelime karşılığında haberleşme, komünikasyon, bildirişim kelimeleri ile tanımlanmaktadır (Daft 2003).

Birbirlerine ortamlarındaki nesneler, olaylar, olgulara ilgili değişmeleri haber veren, bunlara ilişkin bilgilerini birbirine aktaran, aynı olgular, nesneler, sorunlar karsısında benzer yasam deneyimlerinden kaynaklanan, benzer duygular taşıyıp bunları birbirine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duygu bildirimleri olarak tanımlanabilen iletişim (Özçağlayan 1998) kavramı, Türk Dil Kurumu (2006)'na göre; bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme ve komünikasyon anlamına gelmektedir. Aslında komünikasyon batı dillerinde kullanılan *communication* kelimesinden gelmektedir. İletişim, en kısa tanımıyla bireyler arasında anlamları ortak kılma sürecidir (Mısırlı 2007).

Simgeler aracılığıyla bir kişiden ya da gruptan diğerine/diğerlerine bilgilerin, fikirlerin, tutumların veya duyguların iletilme (Bülbül 2001) süreci olarak ta tanımlanan iletişim, kişilerarası mesaj gönderme ve alma sürecidir. İletişim, Kim? (Gönderici), Ne söylüyor? (Mesaj), Hangi Yolla? (Kanal), Kime? (Alıcı) ve Hangi sonuçla? (Yorumlanmış anlam-geribildirim) sorularına cevap arar (Schermerhorn 2010). İletişim, ne konuşma ne de yazmadır, iletişim paylaşım anlamına gelir (Daft ve ark 2010).

İletişim kavramı ile ilgili araştırmacıların tanımlarının, kendi yaklaşımları ve önceliğine göre vurguladıkları ve yaptıkları araştırma konularına göre farklılık gösterdiği söylenilebilir. Yaklaşımlardaki farklılıklar olmasına karşın kavramla ilgili yaklaşımlarda iki düşünce yapısı öne çıkmaktadır. Bunlardan ilki, kaynak-mesaj-kanal-alıcı süreci ile ifade edilmesi yaklaşımıdır. Diğer yaklaşım ise karşılıklılık ve ortak algılama, paylaşma gibi yaklaşımları yapısında barındırmasıdır (Mutlu 2004).

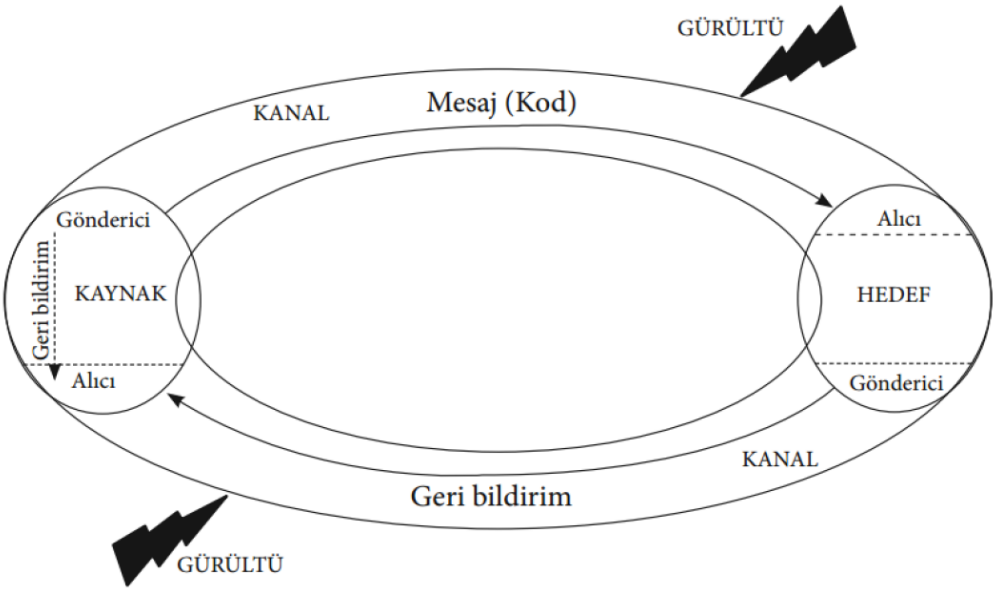
Tanımlar incelendiğinde iletişimin insan ya da gruplar arasında bir etkileşim süreci olarak ifade edildiği görülmektedir. Yani iletişimin gerçekleşebilmesi için en az iki kişi arasında bilgi, düşünce veya duygu alışverişini sağlayan bir etkileşimin olması gerekmektedir. Davranış bilimleri açısından değerlendirildiğinde iletişim, bilgi, fikir, kanı, düşünce ve duyguların bireyden bireye aktarılma sürecidir. İletişim süreci kaynak ve alıcı arasında mesaj alışverişidir (Güney 2011, Eroğlu 2011).

İletişimi sistemli olarak ilk kez ele alan ve sürecin nasıl işlediğine ilişkin ilk görüşlerin Aristotale'e ait olduğu düşünülmektedir. İletişim sürecini konuşmacı, konuşma metni ve dinleyici olarak üç temel öğe ile açıklamaya çalışan Aristo, bu unsurların birbirleri ile ilişkilerine tam bir açıklık getirememiştir (Telman ve Ünsal 2009, Gökkaya 2009, Erdoğan 2010).

1.4.1 İletişim Sürecinin Temel Öğeleri

İletişim sürecinin öğelerini ve işleyişini açıklayabilmek için, öncelikle iletişimin bir süreç olduğunu kabul etmek gerekir çünkü iletişim, kaynak ve hedefin karşılıklı bir etkileşim içinde olduğu bir süreçtir (Tutar ve Yılmaz 2012). İletişimin belli bir başlangıcı ve sonunun bulunmaması yani bir noktada başlayıp biten anlık bir olay olmaması; dinamik olması ve kısa ya da uzun bir zaman dilimine yayılan bir eylem olması nedeniyle süreç olarak tanımlanmaktadır. Her ne kadar birçok farklı araştırmacı iletişim sürecine ilişkin farklı sayıda öğeden söz etmişse bile, genel anlamı ile iletişim sürecini oluşturan dört temel öğe bulunmaktadır; kaynak, mesaj, kanal ve alıcı. Bunun dışında iletişim sürecinde etkili olan yan öğeler ise kodlama-kod açma, gürültü ve geribildirimdir (Çimen 2009). Bu öğeler iletişim sürecini olumlu veya olumsuz olarak etkileyerek iletişimin kalitesini etkiler.

Şekil 1.1'de görüldüğü gibi Güven (2013) iletişim sürecini, temel iletişim süreci modeline dayalı olarak; kaynağın duygu ve düşüncesini, isteklerini, kodlayarak (mesaj durumuna getirme) uygun kanal yoluyla hedef alıcıya aktarması ve alıcının verdiği tepki (dönüt) ile tamamlanan paylaşma süreci şeklinde açıklamıştır.



Şekil 1.1. Temel iletişim modelleri.

İletişim süreciyle ilgili farklı araştırmacılar farklı sayıda öğeden bahsetseler de, genel manada iletişim sürecinin etkinliği için mesajı ileten bir kaynağın olması, göndericinin göndereceği mesajı sembollere dönüştürüp, yani mesajı kodlayıp, uygun aracın seçilerek seçilen kanal aracılığıyla gürültü gibi olumsuz dış faktörleri de dikkate alarak alıcıya ulaştırılması, alıcının mesajı çözüp algılayarak değerlendirmesi ve kaynağa (gönderici) geri bildirimde bulunması gerekir (Bakan ve Büyükbeşe 2004, Goebel ve ark 2004, Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz 2013, Tutar 2009, Eren 2010, Eroğlu 2011, Hoy ve Miskel 2012, Tutar ve Yılmaz 2012).

İletişimin sürecinin temel öğeleri aşağıda sunulduğu şekilde tanımlanabilir.

Kaynak başka bir isimle gönderici, iletişim sürecinin ilk halkasında yer alan ya da mesajın çıkış noktası olarak nitelendirilen kişi, grup veya organizasyon olarak tanımlamak mümkündür (Fielding 2006). İletişim sürecinin temelinde yer alan kaynak, iletişim sürecini başlatan öğe ve mesajı kodlayan unsurdur (Tutar 2009). Kaynak, iletişimi başlatan, bir mesajı olan kişi ya da kişilerdir" (Gürüz ve Temel-Eğinli 2015).

Kaynak, alıcıya mesajı göndermeden önce, göndermek istediği bilginin içeriğini zihninde oluşturur, sonra bu fikri rakamlara, sözcüklere ve şifrelere

dönüştürerek kodlar. Mesaj bilgi, düşünce ve duygunun kaynak tarafından kodlanarak görsel, sözel ve işitsel simgelere dönüştürülmüş halidir. Kaynak kendi iletisinin kodlayıcısıdır (Demiray 2000). Kaynak tarafından kodlanan mesajın alıcı tarafından alınarak çözülmesine ise kod açma denilmektedir. Kanal, mesajın alıcıya ulaşmasını sağlayan araç ve yollardır. Kanal, kaynak ve alıcı arasında mesajı taşıyan köprü gibidir. Dolayısıyla mesajı taşıyacak en doğru köprüyü seçmek mesajın ulaşmaması ya da yanlış anlaşılmaması açısından oldukça önemlidir. Bu sebeple, kaynağın mesajı doğru kodlaması, doğru kanalla, doğru zamanda iletebilmesi gerekmektedir. Bu, iletişim sürecinin ilk adımıdır ve ilk adımın doğruluğu her zaman geri kalan kısım için büyük öneme sahiptir.

Mesaja kaynaklık eden ise onun fikirleri, zihnindeki anlamlardır. Fikir, iletişimin içeriğidir ve mesajın temelini oluşturur. İletişimdeki en önemli görev kaynağa aittir. Çünkü mesajıyla bu süreci başlatan iletişime yön veren ve kurulacak iletişimin niteliğini belirleyen ve bilgiyi aktaran kaynaktır (Tutar 2009). Kaynağın etkili iletişimdeki sorumlulukları ise;

- Alıcıya uygun, açık ve anlaşılır mesajlar oluşturmak,
- Mesajı en iyi ve etkili olacak yolla (alıcıya) kanalla iletmek,
- Geri bildirimleri doğru algılamak ve değerlendirmektir" (Kırmızı 2007).

Bu sorumlulukların yanında önemli olan, mesajın onu kodlayabilecek yetenekte bir kaynaktan çıkmasıdır. Tutar ve Yılmaz (2012)"a göre iletişim sürecindeki kaynağın sahip olması gereken özellikler şu şekilde açıklanabilir:

- Kaynak bilgili olmalıdır.
- Kaynak kodlama özelliğine sahip olmalıdır.
- Kaynak düzlem ve rolüne uygun davranmalıdır.
- Kaynak tanınmalıdır.

Mesajın, alıcı tarafından anlaşılabilir ve inandırıcı bulunması, büyük ölçüde kaynağın sahip olduğu bilgi ve düşüncelerini alıcısına başarılı bir şekilde iletebilmesine bağlıdır. Kaynağın iletişim sürecindeki başarısını etkileyen faktörler ise:

1. "Kendisi, alıcısı ve ileteceği konu hakkındaki bilgi ve becerileri,

2. Kendine, alıcısına ve ileteceği konuya karşı tutumu,
3. Yetişmiş olduğu ve yaşadığı toplumsal ve kültürel ortamın etkileri,
4. Dile dayalı becerileri,
5. Kaynağın güvenilirliği, inanılırlığı ve çekiciliği" (Ergin 2012).

Mesaj veya ileti, iletişim sürecini başlatan kaynağın alıcıya ulaştırırken kullandığı sembol ve işaretler olarak tanımlanan mesaj, "kaynaktan alıcıya gönderilen bir uyarı, bir düşünce, duygu, kanı ya da bilginin kaynak tarafından kodlanmış halidir" (Yüksel 2013). Düşünce, duyu ya da bilginin kodlanmış biçimi olarak tanımlanan mesaj, düşünceyi aktarmayı isteyen kaynağın ürettiği simgelerden oluşan somut bir üründür (Bahar 2012). Yani kaynağın kullandığı sözlü veya sözlü olmayan işaret ve sembollerdir (Hoy ve Miskel 2012).

Mesajın, alıcının olumlu geri bildirimde bulunmasını sağlayabilmesi için, taşıması gereken şartları şunlardır (Özge Sağbaş 2013);

- "Hedefin, bilgi, düşünce ve deneyimlerine uygunluk,
- Hedefin tutum, inanç ve değer yargılarına uygunluk,
- Hedefin ihtiyaç, istek ve amaçlarına uygunluk,
- Hedefin ilgi alanlarına uygunluk,
- Hedefin toplum içindeki rollerine ve konumuna uygunluk" göstermelidir.

Mesajlar aslında bir takım şekiller, figürler, sesler, görsel unsurlardır (Tuna 2012). Mesaj sadece sözlü- sembol dili içermemektedir. Sözsüz mesajlar, yüz ifadelerindeki ve ses tonlamalarındaki değişiklikler, mimikler ve beden dili de mesaj sayılmaktadır (Sethi ve Seth 2009). Mesajlar, sözel olan ve olmayan mesajlar olmak üzere iki gruba ayrılır. Her iki gruptaki mesajların taşıması gereken bir takım özellikler vardır:

Mesajın içeriği ile ilgili iki önemli nokta vardır. bu noktaların ilkini, işlenecek bilgilerin, duyguların ve düşüncelerin seçilmesi, ikincisi ise bunların sunulmasıyla ilgili işlenme yöntemidir. Mesaj oluşturan içeriğin açık anlaşılır olması önemlidir. Sonra bu içerik alıcının özelliklerine; grubun yapısı, ekonomik, toplumsal durumu, farklı özelliklerine göre anlaşılır hale getirilmelidir (Bıçakçı 2004). Bu noktada mesajların taşıması gereken özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

1. Mesaj anlaşılır olmalıdır,
2. Mesaj açık olmalıdır,
3. Mesaj doğru zamanda iletilmelidir,
4. Mesaj uygun kanalı izlemelidir,
5. Mesaj kaynak ve alıcı arasında kalmalıdır (Tutar ve Yılmaz 2008).

Bununla beraber Sabuncuoğlu ve Gümüş (2012) etkin bir mesajda bulunması gereken özellikleri aşağıdaki gibi belirtmiştir:

- Spesifik ve doğru olmalı,
- Dürüst olmalı,
- Mantıksal olmalı,
- Tam olmalı,
- Az ve öz olmalı,
- Zaman çerçevesi olmalı,
- İlgili olmalı,
- Zamanlı olmalı,
- Geri bildirim içermelidir.

Kanal, mesajın kaynaktan alıcıya iletilmesinde kullanılan yol ve araçlar yani ortam, yöntem ve tekniklerdir (Mısırlı 2007). Günümüzde birçok kanaldan söz edilmektedir. Temel kanallar ışık dalgaları, ses dalgaları, radyo dalgaları, telefon kabloları, sinir sistemleri ve benzerleridir (Fiske 2003). Yani kanal biçimi sözlü olmayan işaretlerden, yüz yüze konuşmadaki ses dalgalarına telefon ve e-postadaki elektronik sinyallere kadar geniş bir yelpazeyi ifade edebilir (Telman ve Ünsal 2009, Aydın 2010, Eren 2010, Hoy ve Miskel 2012, Tutar ve Yılmaz 2012). Bu farklı kanalların taşınan mesajın niteliğine göre tercih edilmesi önemlidir. Kanal taşıdığı mesajı herhangi bir problem yaşamadan ulaşması gereken yere iletebilmelidir.

Etkin ve verimli iletişimden söz edebilmek için doğru iletişim araçlarından yararlanılmalı ve kanal mesaja uygun olmalıdır (Özgen 2003). İletişim sürecinde kanal belirlenirken, kaynak alıcıya ne veya neyi anlatmak istiyorsa ona uygun kanalı seçmelidir. Aksi takdirde iletişimde istenilen amaçlar gerçekleştirilemez.

İletişim kanalları konusunda yapılan sınıflamaların bazıları şunlardır:

1. Kişiler arası iletişim kanalları, kaynak ile alıcının yüz yüze gelmesi durumda kullanılmaktadır. Bunlar, söz, yazı, resim, fotoğraf ve hareket gibi unsurlardır.

2. Kitle iletişim kanalları, kaynak tarafından kodlanan bir iletinin; televizyon, radyo, film, gazete gibi kitle iletişim araçları iletilmesi durumunda kullanılır.

3. Beş duyunun (görme, duyma, dokunma, tatma, koku) iletişim kanalı olarak kullanılması (Yüksel 2013).

İletişimde kanal seçilirken dikkat edilecek unsurlar da:

1. Ulaşılmak istenen amaç,
2. Alıcının özellikleri (demografik özellikleri, ilgileri vb.),
3. Zaman ve mekân sınırları (Mesajın yüz yüze, telefonla ve gürültülü bir ortamda olması gibi),
4. Olanaklardır (Gürdal 2008).

Örgütlerde iletişim kanalları formal (resmi, biçimsel) olabildiği gibi informal (gayri resmi, doğal) de olabilir. Formal iletişim kanalları yönetimce belirlenip kabul edilen yukarıdan aşağıya doğru (dikey) iletişimi sağlar (Boone ve Kirtz 1978). Formal iletişim üsten astlara emir ve bilgilerin akışını sağlar. Örgütlerde yaygın kullanılan iletişim boyutu formal iletişim kanalları olsa da, genelde informal iletişim ağı ile de desteklenir. İnformal iletişim örgüt çalışanlarının kişisel ve sosyal ilişkilerinden beslenir (Aydın 2010).

Örgüt içindeki formal iletişim kanalları (Tutar 2009):

- Ast ve üst arasındaki emir komuta zinciri (hiyerarşik yapı),
- İşletme içinde çalışanların ve kurumla ilgisi bulunanların görebileceği yerlere asılan öneri-şikayet kutuları,
- Kurum dergisi,
- Kurum çalışanlarıyla düzenli olarak yapılan toplantılar.

Örgütlerde kullanılan dikey iletişim kanalları iletişimin formal yönüyle birden fazla hiyerarşik basamak kullanılarak iletildiği için mesajın gönderilme amacını kaybetmesi, dolayısıyla anlam kaybına uğraması ihtimali yüksektir. Buna bağlı

olarak örgüt içinde kullanılacak iletişim araçlarının seçiminde kısa, öz, açık ve anlaşılır olmasına dikkat edilmelidir.

İşletme içindeki informal iletişim kanalları (Tutar 2009):

- Dedikodu,
- Söylenti,
- Gruplaşmalar,
- Resmi olmayan konuşmalardır.

İletişimde anlam ve amacın en az bozulduğu gönderme biçimi, kaynaktan doğrudan çıkan mesajın alıcıya aracısız ulaşması (Başaran 1989) olduğu düşünüldüğünde yüz yüze yapılan informal iletişimin daha doğru anlaşılması yüksek bir olasılıktır.

İletişim sürecinin temel öğelerinden biri olan ve kaynak tarafından gönderilen bir mesajı alan kişi, grup ya da örgüt olarak tanımlanan kitleye (Fielding 2006, Aydın 2010) ***alıcı (hedef)*** denilirken, hedef bir kişi, örgütlenmiş ya da örgütlenmemiş bir grup ya da toplum olabilir (Demiray 2000). İletişim sürecinin bir ucunda kaynak kişi, diğer ucunda ise mesajın ulaşacağı yer olan hedef vardır yani iletişim sürecindeki son aşamada hedef bulunmaktadır. Alıcı, kaynağın gönderdiği mesaja hedef olan, kodlanmış mesajı alan ve kodunu açan kişi ya da gruptur. (Kartepe 2005). Kod açıcı olarak da ifade edilen alıcı (hedef); kaynaktan gelen mesajları belli biyolojik ve psiko-sosyal süreçlerden alıp yorumlayan ve bunlara sözlü, sözsüz tepkide bulunan kişi ya da grup olarak tanımlanır (Zıllıoğlu 2003). Yani alıcı kaynağın gönderdiği mesajı algılaması ve uygun bir cevap vermesi beklenen kişi ya da varlık olarak da tanımlanabilir. Etkin bir iletişim, alıcının aldığı mesajın kodunu çözdüğü kaynakla aynı anlamı verdiği zaman ortaya çıkar (Tutar 2009, Eren 2010). Mesaj sadece alıcı onu aldığında iletişime dönüşür (O'Hair ve Fredrich 2005).

İletişimin çift yönlü bir süreç olması, alıcının aldığı mesaja tepki göstermesiyle gerçekleşir (Kartepe 2005). Alıcının tepki göstermesi ise öncelikle kendisine gönderilen mesajı algılayıp, anlamasını gerektirir. Algılamanın gerçekleşebilmesi ise söz konusu mesajın, alıcının dikkatini çekmesine bağlıdır. Dikkat çekmeyen bir mesajın algılanması olanaksızdır. Dikkat çekme yöntemi

olarak, şiddet, büyüklük, hız, tekrarlanma sayısı ve zıtlık-benzerlik ilişkisi gibi birçok teknikten yararlanılır. Örgütlerde gönderilen mesaj tek olmasına rağmen, aynı mesajın bir tek alıcısı da bulunabilir, birçok alıcısı da, aynı şekilde bir mesajın bir veya birçok gönderici olabilir. Kitle işlemlerinde bir tek mesajın milyonlarca alıcısı olabilir. Mesajın alıcısı çoğaldıkça, mesaj aslından uzaklaşır ve iletişimde başlangıçta arzu edilen amaç gerçekleşmez (Tutar ve ark 2008).

Alıcı kullanılan iletişim oluklarına göre ya da kişilik, toplumsal yapı ve örgütlenme biçimine bağlı olarak aktif, yani kaynağın iletilerine tepki gösteren ya da pasif, yani tepkisini belli etmeden salt mesajı alan biri de olabilir (Demiray 2000). Alıcı genelde pasiftir. Aldığı mesajı tekrar kaynağa iletirse aktif pozisyona geçer (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz 2013). Yani, alıcı mesajı taşıyan sembolleri algılayıp anlam vererek iletişimi sonlandırabildiği gibi, kendisi bir mesaj göndererek gönderici konumuna da geçebilir (Tutar 2009, Tutar ve Yılmaz 2008). Alıcı gönderilen mesajı algılayarak onu yorumlamaktadır. İletişim sürecinde alıcının mesajı doğru algılayıp yorumlayabilmesi için sahip olması gereken bazı özellikleri şunlardır (Erdoğan 2005, Zıllıoğlu 2010):

- Alıcı mesajı algılayabilmelidir
- Alıcı bilgili olmalı ve geribildirim sistemine sahip olmalıdır
- Alıcı seçici olmamalıdır
- Alıcı bulunduğu düzleme uymalıdır
- Alıcı, kaynak olma özelliği taşımalıdır

İletişim sürecinde alıcının yaptığı işlemleri Şekil 1.2'de olduğu gibi sıralamak mümkündür:

dikkat etme ⇨ alma ⇨ anlama ⇨ kavrama ⇨ onaylama

Şekil 1.2. İletişimde alıcının yaptığı işlem sıralaması.

Tam ve etkin bir iletişim için, alıcının iyi ve aktif bir dinleyici olması gerekir. Aktif bir dinleme ile alıcı kaynaktan gelen mesajın kodunu çözerek geri bildirimde bulunurken, hedef mesajı algılayabilir ve bilgilerinin elvermesi durumunda mesajın kodunu çözerek geri bildirimde bulunabilir. Alıcının mesajı tam olarak algılaması,

alıcının bilgili olmasına ve mesajın içeriği ile ilgili olduğu kadar aynı zamanda iyi bir dinleme yeteneğinin olmasına da bağlıdır. Dinleyici konumunda olan alıcının, dinleme esnasında şu kurallara dikkat etmesi iletişimin etkinliğini artıracaktır: (Kırmızı 2007, Tutar ve ark 2008).

- Etkin sessizlik içinde olması,
- Dinlerken her türlü ön yargı, ön tipler (stereotype) değerlendirme ve genellemelerden uzak tutmak,
- Göndericiye karşı empati göstermesi,
- Sabırlı olması ve konuşmacının sözünü kesmemesi, gerekir.

Alıcıların, aktif bir dinleyici olmasını engelleyen unsurlar ise; alıcının göndericiye karşı olan tutumu, güveni ve inancı, mesajın farklı değerlendirilmesine neden olabilir.

Alıcı, etkili iletişim sürecinin en önemli unsuru olmasına karşın, genellikle bu öğeye yeterli ve gerekli önemin verilmediği görülmektedir. Çoğu kez olduğu gibi kaynaklar tarafından anlatılmak istenen herhangi bir konuyu ayrıntılı olarak açıklamaya o kadar önem verilir ki, iletilerin alıcının anlayabileceği şekilde kodlanması gözden kaçırılır. Bu tür iletişimi "iletiye yönelik iletişim" olarak tanımlamak mümkündür (Demiray 2000).

İnsanlara anlamlı gelecek şekilde yapılandırılan semboller olarak tanımlanabilen (Gürgen 2007) ***kod***, bir kültürün üyelerince bilinen bir anlam sistemidir. Yani mesajın işaret diline dönüştürülmesinde sembollerin kullanılmasıdır (Cüceloğlu 2006). Kodlar, simgelerin nasıl kullanılacağını belirleyen kuralları kapsar. Kod anlamlı hale getirilmiş semboller bütünüdür (Serttaş Ertike 2012). Bu kodlar semboller, harfler, sözcükler, simgeler vb. işaretlerdir. ***Kodlama*** ise bir mesajın, iletişim kanallarının özelliklerine göre bir simgeleştirme sistemi aracılığıyla fiziksel olarak iletilebilecek veya taşınabilecek biçime çevrilmesidir. Kodlama simgelerin anlama dönüştürülmesi, diğer bir ifadeyle bilginin düşüncenin, duygunun veya kanının iletime uygun ve hazır bir ileti biçimine dönüştürülmesidir (Hellriegel ve ark 1995, Tutar ve Yılmaz 2012, Ekici 2013). Başka bir anlatımla, fikir ve düşünce halinde olan bir mesajın iletilmek üzere gönderici tarafından sembollerle ifade edilmesidir (Paksoy ve ark 2001, Hoy ve Miskel 2012). Bilgi, düşünce, kanılar

ve fikirlerde kodlama yapılırken sözel (konuşulan, yazılan) kodlar ile sözsüz (mimikler, bakış, resim, karikatür türünde) kodlar kullanılabilmektedir. Kodlamanın yapılmasında en önemli öğe ise dil ile gerçekleşmektedir. Kaynak tarafından yapılan kodlamalarda, kaynağın alıcının bilgilerini ile tecrübelerini dikkate alarak gerekli semboller kullanması, soyut ifadelerden ziyade somut ifadelerin kullanımına ve onun anlayacağı şekilde kelimelere yer verilerek açıklama yapılmasına dikkat edilmelidir (Güney 2007). Mutlu (2004)'ya göre iletişim sürecinde iletinin kodlanması; çok kısa, çarpıcı, dikkat çekici, kolay ve akılda kalıcı olmalıdır.

Günümüzde insanlar pek çok ileti ile karşı karşıya kalmaktadır. İletinin alıcıya ulaşması için alıcıyı etkileyecek şekilde kodlanması gerekmektedir. Kişilerin arkadaşlarıyla günlük konuşmaları, resmi toplantı konuşmaları veya teknik bir konuda konuşmaları, hep ortama bağlı değişik konuşma yöntemlerini gerektirir ve bu konuşmalar ortama göre kodlanır (Gürgen 2007). Kodlama özelliklerine dikkat edilmeyen iletiler, sadece ortamda bulunan insanlar için anlam ifade etmeyen ve anlamsız olduğu için de tepkide bulunulmayan eylemler olarak kalacaktır.

Mesajın alıcı tarafından yorumlanarak anlamlı bir biçime sokulması süreci olarak tanımlanan (Tutar 2009) ***kod açma*** iletinin içerdiği anlamın çözümlenmesi işlemidir. Kod açma yoluyla iletişim sürecinde iletiler anlam kazanır. İletişim sürecinde kodlama kaynak, kod açma ise alıcı tarafından gerçekleştirilmektedir (Yüksel 2013).

İletişim sürecinin her aşamasında ortaya çıkabilen iletişim engelleri kod açma aşamasında daha yaygın olarak ortaya çıkmaktadır. Kod açma işleminin başarılı olması için kodlama işleminin yapıldığı kaynak ve kod açma işleminin yapıldığı alıcının ortak deneyimlerde buluşması gerekmektedir (Küçük 2012). Sembollere yüklenen anlamlarla ilişkili olarak gönderici ve alıcı arasındaki uyumun derecesi ne kadar yüksek olursa mesajın istenilen biçimde anlaşılması da o derece yüksek olur. Bu açıdan bireyin hem kendileri için hem de karşısındakiler için ortak anlamlar taşıyan semboller seçmesi anlam kazanmaktadır (Lunenburg ve Ornstein 1991). Kaynağın mesaj içeriğini simgeler haline dönüştürürken, alıcı ya da alıcıların tüm özelliklerini (yaş, cinsiyet, kültürel özellikler gibi) hesaba katması gerekmektedir. Zira kod açma eylemi, alıcının kaynaktan gelen mesajı anlamlandırmasıdır ve bu

anlamlandırma tamamen alıcıların özellikleri ile sınırlı olacaktır. Kod açmada iletiler, hedef durumundaki alıcı kişinin deneyim ve önyargı süzgecinden geçer (Usluata, 1995). Bunun yanında mesajların çözülmesi sırasında karşılaşılan sorunların kültürler arası iletişim süreçlerinde de sıklıkla engel teşkil ettiği belirtilmektedir (Tutar ve Yılmaz 2008).

Başarılı iletişim, mesajın alıcı tarafından alınarak kodun çözüldüğü ve ona bir anlam verildiği durumda meydana gelir. Kaynak, iletmek istediği mesajı anlamlı sembollere dönüştürerek sinyaller şeklinde kodlar. Kodlama olmadan mesajın iletilmesi mümkün değildir. Bu kodların ortak değer ve anlamlardan beslenmesi önemlidir. Çünkü iletişimin gerçeklememesinin en yaygın sebebi alıcı ve kaynak arasında anlam birliğinin olmamasıdır (Telman ve Ünsal 2009, Tutar 2009).

İletişim sürecini geliştiği ortamdan ayrı anlamlandırmak mümkün değildir. Tüm iletişim süreç tanımlarında yer almasa da ***gürültü*** yada parazit, iletişimi sürecini olumsuz olarak etkileyen en önemli çevresel faktördür. İletişim süreci gürültü ve parazitlerden olumsuz etkilenir. Gürültü, iletişim sürecinin her aşamasında ortaya çıkabilmektedir. Kaynağın, kendini ifade de yetersiz; alıcının ilgisiz olması; kaynak ve alıcının birbirine karşı olumsuz tutumlar beslemesi gürültüye örnek olarak verilebilmektedir (Terzi 2004). Cüceloğlu (2006)'na göre "kaynak biriminin gönderdiği mesajla, hedef biriminin aldığı mesaj arasındaki fark" olarak tanımlanan gürültü “haberleşmenin doğruluğunu ve güvenilirliğini azaltan herhangi bir unsur”dur. Gürültü, iletişim sürecinde değiş-tokuş edilen iletilerde kaynak ve hedef tarafından ön görülmemiş, istenmeyen ve iletişimin kötü işlemesine ya da tümüyle engellenmesine neden olan unsurlar olarak da değerlendirilir (Zıllıoğlu ve Yüksel 2004). Gürültü, iletişimin doğru şekilde aktarılmasını engelleyen ve güvenirliliğin azalmasına neden olan bir unsurdur.

İletişim sürecindeki gürültü kaynak ya da alıcıdan kaynaklanabileceği gibi dış etmenler de gürültüye sebep olabilir. Gürültü kanalda mesaja yönelik yapılan her türlü müdahaledir (Hellriegel ve ark 1995). Sistem üzerinde bir şemsiye gibi duran gürültü iletişim ortamının gerçekleştiği ortamda haberleşmenin diğer bütün unsurlarının içinde bulunabilir. Anlam yeterli sembollerle açıklanamıyorsa kodlama sürecinde gürültü meydana gelir. Bir şeyi kodlamak veya anlatmaktan yoksun

göndericiden gelen gereksiz tekrarlar, imla hataları ya da başka hataları barındıran mesajlar anlamı bozabilir. Ayrıca, kanalda da mesajın iletilmesini engelleyen bazı aksaklıklar olabilir. Bunlara da kanal gürültüleri denir. Alıcı, mesajı yanlış çözebilir veya mesaja yanlış anlam verebilir. Bu da alıcının kişisel ve duygusal özelliklerinden ve kod bilgisinden kaynaklanan gürültülerdir (Eren 2008). İletişim ortamının gerçekleştiği ortamda çevreden gelen çeşitli makine gürültüleri, telefondan gelen cızırtılar, iyi basılamadığı için okumakta zorluk çekilen bir metin ve alıcının dikkatini verememesinden kaynaklanan iletişimi engelleyici tüm iç ve dış bütün etkenler gürültü kapsamındadır (Arısoy 2007).

İletişim sürecinde gürültü üç şekilde ortaya çıkar (Usluata 1995):

- Hedefin kaynağa ya da iletiye karşı direnmesi
- İletişim sürecine çevreden katılan fiziksel gürültü
- Hedefteki ilgi dağılışı

Etkili bir iletişim için, vericinin anlatmak ve paylaşmak istediğini en iyi ve etkili biçimde anlatılabilecek simgeleri seçme ve bunları uygun bir kanalla alıcıya iletmesi sorumluluğuna koşut olarak; alıcının da bu simgelerin neyi anlattığını kavraması ve simgeleri vericinin kafasındaki anlama uygun bir biçimde anlamlandırması sorumluluğu vardır (Sever 1998).

Tüm iletişim sürecinin işlemesini engelleyen gürültü kanaldan, alıcıdan, kaynaktan ya da mesajın kendisinden de kaynaklanmış olsa da daima kaynağın iletişim konusundaki niyetlerini alt üst edebilmektedir (Gürgen 2007). Sürecin hemen her aşamasında ortaya çıkabilen gürültü çoğaldıkça iletişim zorlaşacaktır (Tayfun 2011). Gürültü bazen fiziksel veya teknik olabileceği gibi bazı durumlarda psikolojik de olabilir.

İletişim sürecinde bu kadar etkili olan gürültü‟nün ortaya çıkmasına neden olan bir çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler şu şekilde sıralanabilir (Gürüz ve Temel-Eğinli 2015):

1. *Fiziksel gürültü*: İletilenlerin iletilmesini engelleyen fiziksel unsurlardır. Araba sesi, telefondaki sesler, konuşmacının aksanı vb.

2. *Psikolojik gürültü*: İletinin iletilmesini etkileyen/engelleyen psikolojik özellikler. Alıcı ya da kaynağın ön yargıları, kapalı düşünce yapısına sahip olması iletişimde engel yaratmaktadır.

3. *Semantik gürültü*: Kaynağın gönderdiği mesajın, kaynağın istediği biçimde algılanmasını etkileyen gürültüdür. Kişilerin farklı kültürel özelliklere sahip olmaları ve farklı dil konuşmaları örnek verilebilir.

İngilizcedeki "feedback" sözcüğünün karşılığı olarak kullanılan ve iletişim sürecin son aşaması olan ***geribildirim (yansıma, geri besleme, dönüt)***, iletişimin ters yönde işleyen kısmı olup mesaja karşılık yaratılan cevaptır (Samovar ve Mills 1995). Yani alıcının mesaja verdiği yanıt ya da tepkidir. Böylece roller değişmiştir. Alıcı kaynak; kaynak da alıcı olmuştur ve ilk iletişimdeki aşamalar burada da yaşanır. Alıcı, kaynaktan gelen mesajın ne kadar doğru olduğunu anlamak için gönderici yerine geçer ve kendi sembolleriyle yeni mesaj oluşturarak geri yollar (Sethi ve Seth 2009). Geri bildirimle birlikte tek yönlü iletişim çift yönlü bir nitelik kazanır ve mesajın alıcı tarafından doğru algılanıp algılanmadığının anlaşılmasına imkân sağlamaktadır (Yaşar 2013). İletişim sürecinde kaynak, alıcıya gönderdiği mesajların alınıp alınmadığını, alındıysa doğru anlaşılıp anlaşılmadığını, ne derece anlaşıldığını ve ne şekilde ve yönde yorumlanmakta olduğunu alıcıdan kendisine yönelen tepkilerden anlar. İletişim sürecinde gönderilen mesajın ne şekilde ve yönde yorumlanmakta olduğunu bildirdiği için çok önemli kabul edilmesi gereken bir aşamadır. Kaynak tarafından oluşturulan iletinin bir oluk kanalıyla alıcıya ulaşmasıyla, sürecin önemli bölümü tamamlanmış olmaktadır. İletişim sürecinde geribildirime ne kadar önem verilirse iletişimin etkinliği de o kadar artar (Tutar 2009).

Kaynak, alıcıda yeni bir tutum geliştirmek, alıcıda var olan herhangi bir tutumu pekiştirmek ya da şiddetini artırmak, alıcının var olan tutumunu değiştirmek amacıyla iletişim kurar. Alıcı ise tepkisini ya mesajı benimseme, mesaja karşı tepkide bulunma ya da eski konumunu koruma olmak üzere üç değişik biçimde dile getirir. Geri bildirim ile kaynak, alıcının tepkilerini algılayabilecek ve buna göre gelecekteki haberleşme mekanizmasında ve mesajının içeriğinde değişiklik yapmasına olanak sağlayabilecektir (Eren 2008).

Geribildirim, sözlü ya da sözsüz cevaplar, yazılı metinler, ya da telefon aramaları şeklinde gerçekleşebilir (O'Hair ve Fredrich 2005). Alıcının o anki ruhsal ve iletişime açık olma durumları iletişim sürecinde geribildirimi olumsuz olarak etkileyebilir. Yani her zaman kaynağın gönderdiği mesaj alıcı tarafından aynı şekilde anlamlandırılamayabilir (Bovée ve Thill 2010). Geri bildirim, mesajın içeriğine göre pozitif ve negatif olmak üzere iki kısma ayrılır. Pozitif (olumlu) geri bildirim bir davranışı zaten ilerlemekte olduğu yönde destekleyen ya da pekiştiren geri beslemedir. Mesajı tam olarak algılanır ve kaynağa doğru biçimde gönderilirse pozitif geri bildirim amacına ulaşır. Düzeltici bir işlev gören negatif (olumsuz) geri bildirim ise kaynağa, mesajın amaçlandığı şekilde alınmadığını bildirilir. İletişimde mesaj alıcı tarafından anlaşılmıyor veya eksik anlaşılıyorsa ve iletiliyorsa, buna negatif geri bildirim denir (Tutar ve Yılmaz 2008).

Geri bildirimin yapıcı olması önemlidir. Bu sürecin yapıcı şekilde olmasını sağlayıcı şartları ise; geri bildirimin alıcıya gerekli ölçüde ve almaya hazır oldukları durumda verilmesi, bireye özgü olmasına dikkat edilmesi, yöneticilerin geri bildirim verirken samimi olmaları ve güven duygusuyla ilişkili ifadeler kullanmaları olarak sıralayabiliriz (Arısoy 2007).

Geri bildirim yoluyla kaynak, alıcının beklenti ve terkinlerine göre yeniden şekillendirme imkânı bulmaktadır (Işık ve Biber 2010). Geri bildirim dört şekilde iletilmektedir:

1. *Pozitif-Negatif Geri Bildirim*: Kaynağın mesajına ilişkin övgünün ya da olumluluğun bildirilmesine pozitif geri bildirimi; mesajın eleştirilmesi ise negatif geri bildirimi ifade etmektedir.
2. *Hemen-Gecikmiş Geri Bildirim*: Geri bildirim mesaj hemen alındıktan sonra gerçekleşirse etkinliği artmakta, gecikmesi durumunda azalmakta ve yanlış anlamalara yok açmaktadır.
3. *Düşük Kontrol-Yüksek Kontrol Geri Bildirim*: Geri bildirim spontan olarak ve dürüst bir şekilde gerçekleştiği gibi (düşük kontrol); belirli bir amaca hizmet etmek amacıyla dikkatli bir şekilde düzenlenmiş olabilir (yüksek kontrol)

4. *Eleştirel-Destekleyici Geri Bildirim*: İletişimde gönderilen geri bildirim eleştirel ya da yargılayıcı ise eleştirel geri bildirim, destekleyici ise destekleyici geri bildirim gerçekleşmektedir (Gürüz ve Temel-Eğinli 2015).

Geri bildirimin kalitesi, iletişimin hem devamını hem de yönünü belirler. Geri bildirim ayrıca alıcının kaynak kişi karşısındaki konumunu açıklığa kavuşturur. Kişiye davranışlarının ne olması veya olmaması gerektiğini hatırlatan, ahlak dersi veren, hatalarını vurgulayan türde geri bildirimler, karşı tarafın kendisini savunmasına neden olacağı için, iletişimin kopmasına neden olacaktır. Bu yüzden iletişimin kopmaması ve devamı için geri bildirimin niteliği önemlidir (Yaşar 2013). Etkili geribildirim;

- Kendine özgü, kesin, açık ve nettir. Genele yönelik değildir.
- Bireyleri veya bireylerin niyetlerini değil; belirli bir davranışı temel alır.
- Uygun zamanda yapılır.
- Etkili iletişim esastır.
- Bireyleri eleştirmek yerine,onlara yardımcı olmayı amaçlar

Bir geri bildirimin etkin bir şekilde yerine getirildiğini gösteren bazı özellikler vardır, bunlar;

- Kaynağa yardımcı olur,
- Mesajın tam bir karşılığıdır,
- Zamanlaması tamdır,
- Kaynağın amacına ulaşmasını sağlayacak kadar açık ve seçiktir,
- Yapıcıdır ve davranış üzerinde durur.

Etkin olamayan bir geri bildirimin sahip olabileceği bazı özellikler ise;

- Mesajın anlamını özel olarak içermez ve geneldir,
- Mesajın anlamı ile doğrudan ilişkisi yoktur,
- Zamanlama itibariyle hatalıdır,
- Kişiyi ve kişiliği vurgular,
- Anlaşılamayacak kadar karmaşıktır,

- Spekülasyonlara dayalı, veri ve bilgi içermez, yorum ağırlıklıdır (Tutar ve Yılmaz 2008).

İletişim sürecinde bahsedilen tüm öğeler iletişimin kalitesini etkiler. Kaynak ve alıcının sosyokültürel özellikleri, bilgisi, becerisi, davranışı mesajın iletilmesinde veya çözümlenmesinde önemlidir. Kaynağın mesajı kodlarken alıcının bu özelliklerini dikkate alması mesajın anlaşılmasını kolaylaştıracaktır. Aynı şekilde mesajın içeriği ve yapısı amaca yönelik oluşturulmalıdır. Uygun olmayan mesaj alıcıya ulaşacaktır fakat istenilen anlamı taşımayacaktır. Mesaj kişi ya da birimlerin iletmek istedikleri anlamla bir bütünlük içerisinde olmalıdır. Kısaca etkili bir iletişim için iletişim sürecinin iyi yönetilmesi gerekmektedir. Zira bir etkileşim süreci olan iletişim, kişilerin amaçsız etkileşimleri olmaktan çok, bir etki oluşturmaya veya davranış nedeni olmaya yarayan bilgi, fikir ve duyguların aktarılması sürecidir (Eroğlu 2011).

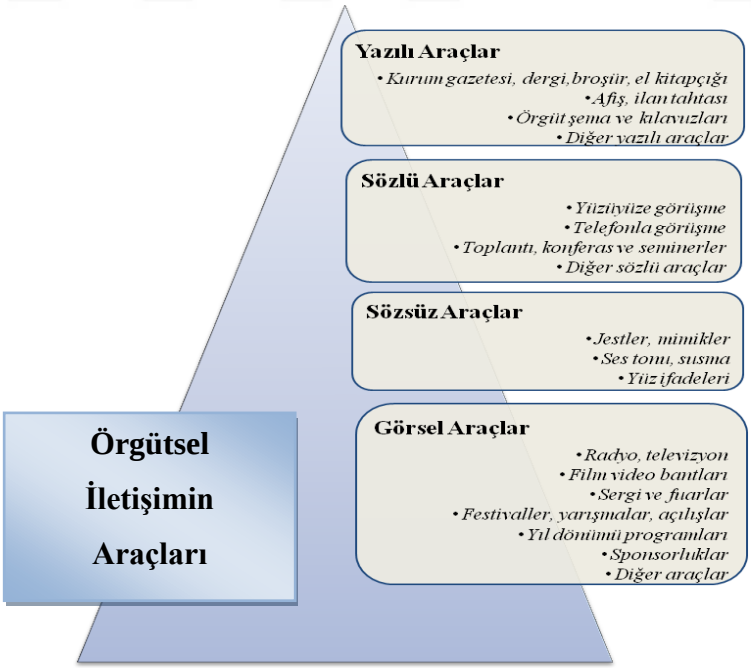
1.4.2 Örgütsel İletişimin Araçları

İletişim araçları sınıflandırılırken farklı yöntemler izlenmektedir. İletişim araçlarını, kullanılan kodlara göre, kullanılan kanallara ve amaçlara göre, zaman ve mekan boyutlarına göre, toplumsal ilişkiler sistemine göre farklı şekillerde sınıflandırmak mümkün olsa da (Karabulut 2014), iletişimin en genel sınıflandırma şekli, mesaj iletmede kullanılan kodlara göre sınıflandırmadır. En yaygın kullanılan yöntem iletişimin; sözlü, sözsüz ve yazılı olarak sınıflandırılmasıdır. Son dönemlerde teknolojide yaşanan gelişmelerin iletişim üzerindeki etkisini de göz önüne alırsak, elektronik, görsel iletişim araçlarını da bu sınıflamaya dahil edebiliriz (Kuşçu 2014). Radhaswamy ve Zia, (2011) da kullanılan iletişim araçlarını, yazılı iletişim, sözsüz iletişim ve elektronik iletişim (web tabanlı) olarak dörde ayırmıştır. Genel olarak dört tür iletişimden söz edilir. Bunlar sözlü iletişim, sözsüz iletişim, yazılı iletişim ve elektronik iletişimdir (Topaloğlu ve Koç 2002). Tutar ve Yılmaz (2008) da iletişim türlerinin; sözlü iletişim, sözsüz iletişim, yazılı iletişim ve elektronik iletişim olmak üzere sınıflandırılabileceğini belirtmektedir. Bu çalışmamızda bu sınıflandırmadan yola çıkarak devam edilecektir.

Örgütlerde, iletişim biçiminin nasıl yürütüldüğü kadar önemli olan bir diğer konu ise örgüt içinde kullanılan iletişim araçlarının seçimidir. Örgütler iletişim

sürecinde çok sayıda araçtan yararlanırlar. Kurumun yapısı ne kadar düzenli ve bilinçli olursa olsun, örgütün iletişim araçlarının doğru seçimi de kurumun iletişim sürecinin sağlıklı bir şekilde işlemesine büyük katkıda bulunur (Ünal 2011). Kullanılacak araçlar bireyler arası ilişkileri geliştirecek ve anlaşma ortamı sağlayacak biçimde olmalıdır. Örgütsel iletişim sürecinde gönderilmek istenilen mesajın alıcıya en etkili, hızlı anlaşılır ve doğru bir şekilde nasıl iletileceği de büyük önem taşımaktadır (Vural ve Coşkun 2007). Bilgi akışını kolaylaştırıcı, hızlandırıcı, anlaşılır kılan iletişim araçlarının durumlara uygun seçimi etkinliğini artıracaktır (Kuşçu 2014). Örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için kullanılan bu araçlar, örgüt kültürünün çalışanlara benimsetilmesi açısından da büyük önem taşımaktadır (Vural ve Coşkun 2007).

Örgütsel iletişiminde tercih edilecek araç ve yöntemlerin belirlenmesinde bir takım ölçütlerin dikkate alınması gereklidir. Yorulmaz (2001), iletişim araç ve yöntemlerinin belirlenmesinde en çok kullanılan ölçütleri; örgütün amaç, politika ve hedefleri, örgüt kültürü, finansal kaynaklar, çalışanların niteliği ve örgüt içi iletişime verilen önem olarak sıralamıştır. Örgüt içi iletişimde kullanılan araçlar aşağıdaki şekilde listelenmiştir (Vural ve Coşkun 2007).



Şekil 1.3. Örgütsel iletişimin araçları.

Yazılı İletişim Araçları

Kökeni mağara resimlerine kadar dayanan yazılı iletişim, insanın zaman ve mekândaki iletişim sınırlarını genişletmede kullanılan en etkin iletişim biçimlerinden biridir (Polat 2009). Yazılı iletişim, aktarılmak istenen duyguların, düşüncelerin, mesajların yazılı biçimde iletilmesidir (Doshi 2008). Örgütsel yapı içinde gönderilen mesajların yazı ile iletildiği iletişim araçlarını kapsamaktadır. Genelde örgütlerin resmi iletişimde kullandığı temel iletişim biçimidir. Yazılı iletişim araçları ile yöneticiler tüm çalışanlarına aynı emri ve bilgiyi aktarabilirler. Ayrıca örgüt içi mesajın kalıcı olması isteniyorsa, birkaç basamaktan geçerek iletilecek bilginin geçerlilik ve doğruluğunu yitirmeksizin aktarılmasını sağlamak üzere etkili bir rol oynamaktadır (Karabulut 2014). Bazen sözlü iletişime göre daha güvenilir bir özellik taşıyan yazılı iletişim araçları, mesajın tekrar incelenebilmesi, kanıt olarak kullanılabilmesi, mesajın anlamının değiştirilmeden iletilmesi açısından en çok tercih edilen iletişim aracı olarak kullanılmaktadır (Vural ve Coşkun 2007).

Örgütsel iletişim sürecinde kullanılan yazılı iletişim araçları; örgüt şema ve kılavuzları, mektuplar, çalışma raporları, memorandumlar, broşürler, yazılı iş anlaşmaları, iş mektupları, duyurular, el ilanları, tanıtım kitapçıkları, küçük notlar, ilan panoları, öneri ve şikayet kutuları ve bilgisayar ağı gibi bir elektronik ortamda gönderilen çeşitli yazılı mesajlar içerir. Bunların yanında yazılı iletişim; farklı türlerdeki raporlar, mektuplar, telgraflar, bültenler gibi, örgütsel faaliyetlerin çıktılarını gösteren ve alınan kararlarla ilgili bilgiler sunan raporları içerir (Tutar ve Yılmaz 2003, Vural ve Coşkun 2007).

Etkili bir iletişim, yazılı mesajın içeriğinin anlaşılması ve farklı anlamlara mahal vermeyecek nitelikte olması gerekmektedir. Bu sayede iletilmek istenen mesaj amacına ulaşır ve örgütün işleyişi ile ilgili yapılması muhtemel hatalar önlenmiş olur (Robbins 2003). Yazılı iletişim araçları örgüt içi ya da örgüt dışı iletişim sürecinde somut ve denetlenebilir belgelerin olması nedeni ile örgütsel resmi yapılar için vazgeçilmez bir iletişim aracı olma niteliğini korumaktadır.

Yazılı iletişimin birçok avantajı ve bunun yanında dezavantajı bulunmaktadır. Yazılı iletişimin avantajlarının en önemli görüleni iletilerin kaydedilmiş olmasıdır. Bunun getirisi ise anlaşılmayan bir mesajın tekrar okunmasını ve üzerinde

çalışılmasını mümkün kılar. Bununla beraber, mesajların çoğaltılarak pek çok kişiye ulaşabilmesi, ayrıntılı talimatlar içerdiğinde, sözlü iletişime göre daha güvenilir olması gibi avantajları bulunmaktadır (Hodgetts 1999). Polat (2009) yazılı iletişimi tercih etme nedenlerini; yazılı belgenin arşiv değeri olduğu için daha kalıcı olması, mesajların bir bütünlük içerisinde iletilmesi, daha resmi bir özelliğe sahip olması, zaman darlığı nedeniyle ulaşılamayan yerlerde yazılı iletişimin daha uygun olması, mesaj daha açık hale gelmesinde sözlü iletişimde yapılamayan değişikliklerin yapılabilmesi ve göndericinin konuyla daha alakalı olduğunun göstergesi olması gibi sıralamıştır. Ayrıca Küçük (2012) yazılı iletişimin kendine has özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır;

1. Bilginin kalıcı olmasını,
2. Bilginin aynen aktarılmasını,
3. İletişimin kalıcı olarak kaydedilmesini,
4. Kesin, açık ve kapsamlı bir şekilde iletişim kurmayı,
5. Aynı anda birçok kişiye iletilerin aktarılmasını sağlar.

Bu anlatılanların yanında yazılı araçların zaman kaybına yol açtığı, yanlış anlaşılmalara sebebiyet verme olasılığın yüksek oluşu, yavaş işleyişi bu araçların etkinliğini azaltmaktadır. Tuna ve Tuna (2007) yazılı iletişimin dezavantajlarını aşağıdaki gibi sıralamıştır;

1. Geri bildirimi anında almak imkânsızdır.
2. Mesajları oluşturmak daha uzun alır.
3. Yüz yüze iletişimde sağlanan avantajlardan yoksundur.
4. Mesajlar yazılı olduğu için istenmeyen kişilerin eline geçebilir.

Sözlü İletişim Araçları

Sözlü iletişim duyguların, düşüncelerin, bilgilerin sözcüklerle gerçekleştirilen iletişimdir. Konuşma dili olarak da adlandırılabilen, insan yaşamının uyku dışında kalan süresinin büyük bir bölümünü kapsadığı söylenilebilen sözlü iletişimde, insanlar arasındaki karşılıklı konuşmanın her türü, örneğinin, yüz yüze görüşmeler, resmi ve gayri resmi toplantılar, hitaplar, sohbetler vb. görüldüğü iletişim türüdür (Gökçe 2006). Sözlü iletişim iletişim kurmada en etkili, en hızlı iletişim şekli olması

sebebiyle günlük hayatımızda en çok kullandığımız ve en çok yer tutan iletişim şeklidir (Çelik 2007).

Sözlü iletişimin en önemli özelliğinin dil olmasından dolayı sözlü iletişim için dil ile iletişim kavramı da kullanılır. "Dil, duygu ve düşüncelerin simgesel ifadesidir" (Kırmızı 2007). Wood (2009) da dilin en temel tanımının sembolik yetenek tanımı olduğunu belirtmektedir. Semboller; düşünceleri, duyguları, ilişkileri, insanları ve deneyimleri tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu bağlamda dil, bir semboller sistemidir. Sözlü iletişimde yüz yüze ilişkiler de söz konusu olduğu için bu süreci sözsüz iletişimde etkiler (Robbins ve Judge 2011).

İki kişi arasında ilişkinin başladığına işaret eden sözlü iletişim kişiler arası iletişimde çok kullanılmaktadır (Kangal 2013). Örgütlerde ise belirli konularda çalışanları aydınlatmak ve bilgi akışını sağlamak amacıyla sözlü bilgi akışını sağlayan iletişim aracı (Karabulut 2014) olarak değerlendirilmektedir. Sözlü iletişim, örgütlerde kişiler arası iletişimin gerçekleşmesi ve mesajların daha hızlı iletilebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Örgütlerde kullanılan sözlü iletişim araçları, yüz yüze konuşma, telefonla görüşme, toplantı, sözlü rapor, konferans, seminer ve forum vb. faaliyetlerden oluşmaktadır (Kuşçu 2014). Serttaş Ertike (2012) ise sözlü iletişimin belli başlı türlerini; miting, panel, konferans, röportaj, münazara, açık oturum, anket, basın toplantısı, bilgilendirme toplantısı, brifing, söyleşi, nutuk, şura, tartışma, kurultay, çalıştay, demeç, diyalog, forum, mülakat, münazara ve seminerler olarak sıralamıştır.

Bahsedilen bu sözlü iletişim araçları iletişimin daha hızlı akışını, bireyler arası ilişkilerin gelişmesini kolaylaştırmaktadır. Sözlü iletişimin en önemli avantajları, yazılı iletişim araçlarına göre daha hızlı bilgi akışını sağlaması ve anında geribildirim alınabilmesidir (Robbins ve Judge 2012). Bireyler sözlü iletişim sayesinde zamandan tasarruf sağlarlar, yüz yüze konuşmalar sayesinde iletişimin etkinliği artar ve karşıdakinin tam olarak ne istediğini anlamak daha kolay hale gelir, anında geri bildirim alınabilir (Şahin 2007). Ancak avantajları olduğu kadar dezavantajları da mevcuttur. Sözlü iletişimde gönderilen mesajın içeriğinin sonradan değişmesi ihtimalinin yüksek olduğu bilinmektedir (Vural ve Coşkun 2007). Ayrıca sözlü araçlarla geri bildirim süreci hızlanır ama belge yokluğu nedeniyle

sorumlulukta belirsizlik, konuşmanın uzamasıyla zaman kaybı, hiyerarşin fazla olduğu örgütlerde mesajın özünü yitirmesi gibi sakıncaları vardır. verilen emirleri zamanla unutulabilir, akılda tutulamayabilir bu sebeple verilen emirler tam olarak gerçekleşmeyebilir, ayrıca personel ile ilişkiler kötü ise sözle verilen emri hiç verilmemiş gibi yok sayıp yerine getirmeme ihtimali de söz konusudur (Şahin 2007). Ayrıca sözlü iletişimde, iletişime katılan sayısı arttıkça mesaj anlamından o derece uzaklaşır. Örgütlerde ise, hiyerarşik kademelerden iletilen talimatlar veya dile getirilen şikâyetler araya başka kimseler girdiğinde değişikliğe uğrar (Robbins ve Judge 2011). Planlar, politikalar ve stratejilerle ilgili kalıcı ve uzun süreli iletişimler için, sözlü iletişim uygun bir yöntem sayılmaz. Sözlü iletişimde alınan mesaj, zamanla ya tamamen ya da kısmen unutulmakta veya değişikliğe uğramaktadır (Tutar 2009).

Kaya (2011) sözlü iletişimin avantaj ve dezavantajlarını aşağıdaki gibi sıralamıştır;

- Söz, mimik ve beden dili ile birlikte kullanılır.
- Etkin sonuçları anında görmek mümkündür.
- İletişim esnasında geri bildirim alınır ve düzeltme yapılır.
- İletişimden beklenen fayda anında gözlemlenir.
- İkna araçları ile hemen düzeltme yapılır.
- Kişi formasyonu ve disiplini önemlidir.
- Kontrol döngüsü kurmak kolaydır.
- Katılım sağlanarak doğruya ulaşılır.
- Güven tesis etmek kolaydır.
- Eğitim öğretim faaliyetleri daha iyi yapılır.

Sözlü iletişimin bir takım dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlar:

- Sözlü iletişimin belge özelliği yoktur.
- Olumsuz tepkilere maruz kalmak kolaydır.
- Deneyimsizlik iletişimi zorlaştırır.
- Olumsuz tepkiler olanaklıdır.
- Zamanı kullanmak zordur.

Sözsüz İletişim Araçları

Beden dili olarak da ifade edilen sözsüz iletişim, yazılı ve sözlü kelimeler haricinde gönderilen veya alınan her türlü mesajdır. Sözlü ve yazılı olmayan insan iletişimini içine alan tüm süreci kapsar (Kuşçu 2014, Öztürk 2014) ve zaman zaman sözcüklerden daha fazla anlam da taşır (Kuşçu 2014). Sözsüz iletişim, ya da sözel olmayan iletişim, sözel iletişim araçlarının dışında kalan ve insanların kendilerini ifade etmek ya da ifadelerini desteklemek için yaptıkları jest, mimik ve vücut hareketlerinin toplamını ifade eder. Vücut dili ya da beden dili olarak ifade edilir. Sözsüz iletişim sadece jestler ve beden hareketlerini değil aynı zamanda sözcüklerin ses düzeyi, tonlama, duraklama ve vurgulamalarının nasıl söyleneceğini de kapsamaktadır (Wood 2009). Bu iletişim türünde yüz ifadeleri ve vücut diliyle de kurulabileceği gibi çevresel yani ofis dizaynı gibi objelerle de kurulabilmektedir (Öztürk 2014). Burada hareketle sözsüz iletişim, konuşulan sözü içermeyen ifade, enformasyon verme veya davranış olarak tanımlanabilir (Güneş (2011). Ayrıca sözlü iletişimi desteklemek amacıyla kullanılır ve sözlü iletişime katkıda bulunur (Işık 2007). Alıcı üzerinde sözlü iletişime göre daha fazla etki bırakan sözsüz iletişim, göndericinin hisleri, duyguları ve vücut hareketleri ile mesajı pekiştirmesi amacıyla kullanılır (Tutar ve Yılmaz 2003).

Sözsüz iletişimin özellikleri şu şekildedir (Tutar 2009);

1. Etkilidir, bazı durumlar sözsüz iletişimle daha iyi ifade edilebilir,
2. Duyguları belirtir,
3. Çift anlamlıdır, insanların beden dillerinin söylediği ile ağızlarından çıkan cümleler bir olmayabilir,
4. Belirsizdir.

İletişim sürecinde mesaj akışı, konuşma veya yazma biçiminde sözlü gerçekleşebileceği gibi belirli anlamlar yüklü olarak bazı bedeni hareketlerle de gerçekleşebilir (Güney 2011). Kelimelerin bazı durumlarda yetersiz kalması veya konuşmanın gerçek manada mümkün görünmediği durumlarda sözsüz iletişim devreye girmektedir. Bir kelime herkes için aynı ortak manayı ifade ederken, bir yüz ifadesi her insan tarafından farklı şekilde yorumlanabilir. Her yüz ifadesinin kendisine has farklı bir anlamı ve ilettiği mesajı vardır. Bu anlam ve mesaj herkes

tarafından farklı yorumlanmakta ve algılanmaktadır (Sethi ve Seth 2009). Ayrıca kişiler duygularını saklamaya çalışsalar da beden dili onları ele verir. Bundan dolayı hissedilenler çoğu zaman sözcüklerden çok bakış, görünüş ve davranışlardan da anlaşılır (Işık 2007). İlk izlenimin ortaya çıkmasında en önemli etken beden dilidir. Sözsüz iletişimin Krizan ve ark (2010)'ı istemsiz olarak gerçekleşebilme, sözlü iletişime göre daha dürüst olma, ilk izlenimi yaratma veya ilk izlenime yardımcı ve her zaman var olma gibi özelliklere sahip olduğunu belirtmiştir. İnsanlar söylediklerine göre değil, görünüşlerine göre değerlendirilirler. Bu değerlendirmede çoğunlukla bilinçaltı önemlidir. Değerlendirmeler analiz edilirse önyargılara ve varsayımlara dayandığı fark edilir (Altıntaş ve Çamur 2001).

Telman ve Ünsal (2009)'a göre beden dilinin yorumlanmasını zorlaştıran bazı hususlar ise;

- İletişimin belirli bir hedefe yönelik veya bilinçli bir niyetle yapılmasının yanında, bilinçsiz veya belli bir hedefe yönelik olmadan da sergilenebilmesidir. Bu iletişimde belirsizlik derecesi yüksektir.
- Kaynak ve alıcının ortak iletişim kalıplarına sahip olması gerekmektedir. Eğer taraflar ortak şablonlara sahip olmazlarsa beden dilini yorumlamada sorunlar çıkabilir.
- İletişim kurulan ortamda bulunan nesnelerin ve bu nesnelerin düzenleniş biçimlerinin de beden dili üzerinde etkisi vardır. Örneğin, sandalyede oturan bir kişi ile koltukta oturan bir kişinin beden hareketleri farklı olabilir.
- İçinde bulunulan sosyal ortamlarda beden dilini etkilemektedir. Bir seminere katılan kişilerin beden dili ile arkadaş ortamındaki kişilerin beden dili farklı olacaktır.

Bir söz söylemeden yazmadan iletişim kurulabilmektedir. Sözsüz iletişimin temelini oluşturan mekan, beden, duruş ve göz hareketleri, sözcüklerin vurgu, heyecan ve renkli kullanımı ile mesajın gönderilmesi ve alınması sağlanabilmektedir. Bununla beraber Verderber ve ark (2010)'a göre sözsüz iletişimin kaçınılmazlığı, duygularımızın ilk ileticisi olması, çok kanalı olması ve belirsiz olması dört özelliğini oluşturur. Tutar ve Yılmaz (2012) ise sözsüz iletişimin özelliklerini şöyle sıralamıştır: sözsüz iletişim etkilidir, sözsüz iletişim duyguları belirtir, sözsüz iletişim

çift anlamlıdır, sözsüz iletişim belirsizdir, iletişimsizliği ortadan kaldırır, duyguları coşkun biçimde dile getirir, insan ilişki düzeyini belirler, sözel içerikler hakkında bilgi verir, güvenilir iletiler sağlar, kültüre göre biçimlenir.

Araştırmacılarca sözsüz iletişimin türleri beden dili, mekan kullanımı, göstergeler, susma ve ses tonu olarak değerlendirilirken (Gürgen 2007, Ekinci 2006, Sağbaş 2013, Aydın 2012, Yılmaz 2011), yöneticilerin göstergeler, mekân kullanımı ve vücut dili olmak üzere üç tür sözsüz iletişim yöntemini kullandıkları belirlenmiştir (Tutar 2009). Temelde Jestler, hareketler, materyal kullanımı, zaman ve mekanın kullanımı, sözsüz iletişimin önemli unsurlarıdır (Tutar ve Yılmaz 2003). Sözsüz iletişim yüz ifadesi, jestler, duruş, vücut hareketleriyle de kurulabileceği gibi ofis dizaynı gibi çevresel objelerle de kurulabilmektedir. Zaman ve yer kullanımı, konuşurken kişilerarası mesafeler, renk, elbise seçimi, yürüyüş, duruş, oturuş tarzı gibi faktörler etkilidir. Ayrıca saç şekli ve giyimle, göz teması ve yüz ifadeleriyle, beden hareketleri ve duruşuyla, dokunma ve el-kol hareketleriyle de açıklanabilir (Finset ve Del Piccolo 2011). Bu durum, iletişimin her zaman sözcüklerle kurulmadığını veya sadece sözcüklerle kurulmayacağını gösterir (Tutar ve Yılmaz 2008).

İletişimin kara kutusu olarak bilinen sözsüz iletişim örgütlerde çoğu zaman kurum kültürüne dair önemli ipuçları verebilmektedir (Öztürk 2014). Sözsüz iletişimde her hareket, kendine göre bir anlam ifade eder. Bu kara kutudaki anlamları doğru bir şekilde çözümleyebilen örgüt, yönetici ve bireyler sosyal hayatta olduğu gibi iş hayatında da başarılı olurlar. Beden dilinin kodlarını iyi bilmek ve bu kodları etkin kullanmak birey örgütler için büyük öneme sahiptir.

Görsel İletişim Araçları

Hem göze hem de kulağa hitaben gerçekleştirilen iletişime görsel iletişim denir (Şimşek 1997). Özellikle tek başına kullanıldığında çok fazla etkili olmayan, oryantasyon sürecinde kullanılması tavsiye edilen, iletişimin etkinliğini arttıran iletişim araçlarıdır (Yılmaz 2011). Diğer iletişim araçlarını destekleyici etkiye sahip görsel araçlar genellikle ses ve görüntüden oluşurlar. Radyo, telefon, televizyon, bilgisayar, teleks gibi elektronik araçlar ile harita, grafik ve fotoğraf görsel iletişim araçları (Şimşek 1997) ve video, slayt, tepegöz, episkop, projeksiyon cihazları,

intranet görsel ve teknolojik araçlar (Kuşçu 2014) sayılabilir**.** Örgütlerde görsel iletişim araçları, elektronik veri ağı, film, videobant, internet, intranet, elektronik posta, vb. haberleşme araçlarından oluşmaktadır. Teknolojik gelişmelerle birlikte örgütlerde iletişim teknolojilerinin kullanımının arttığı bilinmektedir (Vural 2012). Bütün bu yöntemler için en etkili ve yararlı olanı sinematik nitelik taşıyanlardır. Günümüzde yeni işe başlayanların üretimin her aşamasının kolaylıkla gösterildiği, eğitim ve tanıtım amaçıyla kulanılan film gösterileri yeni bir çalışma yöntemini ayrıntılarıyla tanıtmak ve öğretmek amacıyla da yararlanılabilirler (Kuşçu 2014). Ayrıca görsel iletişim araçları yüksek hızla mesaj alış-verişini sağlaması, mesajı tam olarak aktarabilmesi, bir mesajın farklı ve dağınık yerlerdeki alıcılara aynı anda ve aynı biçimde gönderilmesini sağlaması ve interaktif iletişime olanak sağlaması gibi üstünlükleri vardır.

1.4.3 Örgütsel İletişim Türleri (Biçimleri)

Örgütsel iletişim, örgütün hedefleri doğrultusunda planlama, koordine etme, güdüleme ve denetim işlevlerini gerçekleştirilme amacıyla örgüt içinde ve dış dünya ile sürdürülen bilgi alışverişidir (Türkmen 2003). Örgütsel iletişim ikiye ayrılır. İlki olan örgüt içi iletişim, örgüt içerisinde çalışanlarla gerçekleştirilirken ikincisi olan örgüt dışı iletişim, örgütün dış çevresiyle iletişimdir (Bovée ve Thill 2010). Sabuncuoğlu ve Gümüş (2012)'e göre örgütler açısından iletişim, bir örgütün çeşitli departmanlar ve kurum ile çevresi arasında bilgi, düşünce ve fikirlerin paylaşımını sağlayan toplumsal bir süreci ifade etmekle birlikte bu paylaşım sürecinde kullanılan araçları, yöntemi ve iletişim sürecinde kullanılan iletişim kanallarını da içermektedir (Güney 2011, Sabuncuoğlu ve Gümüş 2012). Bu kanallar örgüt içinde işgörenleri birbirine bağlarken, örgüt dışında ise örgütün çevresi ile örgütün kaynaşmasını ve bütünleşmesini sağlar. Örgütlerde daha sağlıklı bir iletişim oluşturmak isteniyorsa örgütsel iletişim sisteminin, açıklık ve dürüstlük ilkeleri göz önünde alınarak uygulanması önemlidir (Vural ve Coşkun 2007).

Örgütsel iletişim, örgütteki çalışanların faaliyetlerini, örgüt amaçlarına uygun olarak eşgüdümlemek, hizmet ve üretim ilişkilerini koordine etmek amacıyla örgüt üyeleri tarafından simgelerin üretimi, iletimi ve yorumu olarak tanımlanmaktadır (Tutar 2003). Başka bir tanıma göre örgütsel iletişim, örgütsel amaçlara ulaşabilmek

için neyin, ne zaman, nasıl, kim tarafından yapılacağını ve örgütün işleyişini ve örgütsel amaçlara ulaşma sürecinde gerçekleştirilen faaliyetlerin tümü olarak ifade edilmektedir (Eren 2008).

Örgütsel iletişim tanımları çerçevesinde şu aşağıdaki kanılara varılabilir (Atak 2005):

Örgütsel iletişim,

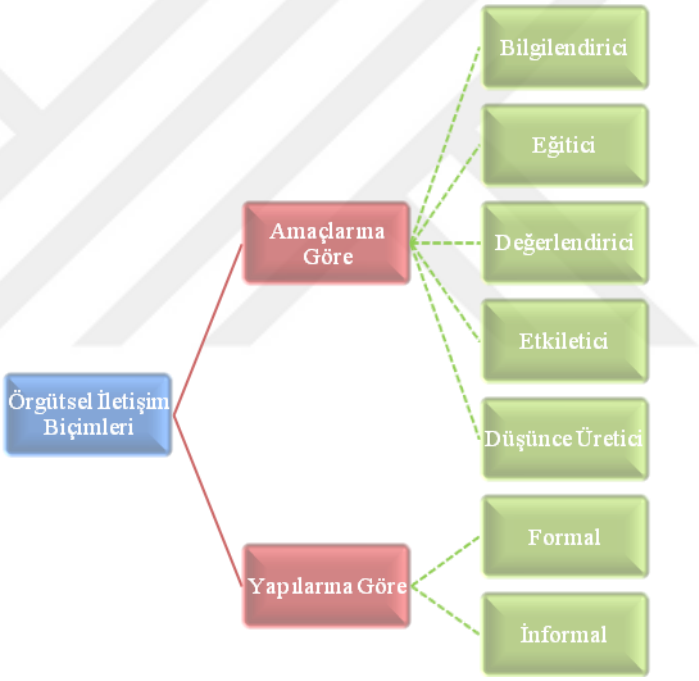
- örgütlerin çevreleri ile gerekli uyumu sağlayan süreçlerdir.
- ortak bir amaç için örgütteki çalışanlar arasında işbirliğini ve uyumu sağlayan bir iletişim sürecidir.
- yönetim tarafından belirlenen bir süreç işleyiş olduğu gibi, örgüt çalışanlarının psikolojik, sosyal ihtiyaçlarına bağlı olarak ortaya çıkan doğal bir görünümü de yansıtmaktadır
- süreci insanların bir araya gelmesini sağlayan bir güçtür.

Bu açıklama ve tanımlamalar kapsamında örgütsel iletişim sürecinin örgütün iç ve dış çevre unsurları ile uyum ve işbirliği içerisinde ve bütünleşme sürecine etki eden bir unsur olduğu ifade edilebilir.

Örgütler birçok bölümlerden oluşan yapılardır. Bu bölümler arasındaki koordinasyon iletişim sayesinde sağlanmaktadır. Bazı hedefleri gerçekleştirmek için kurulan örgütsel iletişim örgüt içindeki amaçları şöyle sıralanabilir:

1. Örgütsel politika ve kararları iş görenlere duyurmak ve anlatmak,
2. Çalışma düzeni, hedefler, ücret, ödül, ceza, terfi gibi konularda iş görenlere bilgi vermek,
3. Örgütün yıllık bütçesi, gelirleri ve faaliyetleri ve projelerinin ilgili kişilere duyurulması
4. Örgütün yeni teknoloji ve yönetim anlayışlarına ilişkin bilgi vermek,
5. Örgütün bölümleri ve yöneticilerini tanıtmak,
6. Örgütün dış çevrede tanıtılmasını sağlamak (Genç 2007).

Örgütler iç ve dış çevreleriyle iletişim kurarken çeşitli yöntemler kullanır. Örgütsel iletişim örgüt içinde biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt yapısına bağlı olarak yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay iletişim ve çapraz iletişim biçiminde gerçekleşmektedir. Bu yöntemler iletişimin amacı ve yapılarına göre iki temel başlıkta incelenmektedir (Goebel ve ark 2004, Genç 2007, Tutar ve Yılmaz 2008, Ölçer ve Koçer 2015). Bunlar amaçlarına göre ve yapısal göre örgütsel iletişim biçimleridir. Amacına göre; bilgilendirici iletişim, eğitici iletişim, değerlendirici - yorumlayıcı iletişim, etkileyici - güdüleyici iletişim, düşünce üretme amaçlı örgütsel iletişim biçimleri bulunmaktadır. Bununla birlikte örgütsel iletişim, yapısal olarak formal (biçimsel) ve informal (biçimsel olmayan, doğal) türde karşımıza çıkmaktadır (Şekil 1.4) (Goebel ve ark 2004, Altınöz 2009).



Şekil 1.4. Örgütsel iletişim biçimleri.

Yapılarına göre örgütsel iletişim, örgüt içinde bölümler veya kişiler arasında iki biçimde gerçekleşir. Ya önceden belirlenmiş formel (biçimsel, resmi) kanallar üzerinde yada önceden kestirilemeyen informel (doğal, biçimsel olmayan) kanallar aracılığıyla gerçekleşir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz 2008, Tutar ve Yılmaz 2012, Ergin 2010, Tutar, 2009, Aydın 2010, Bursalıoğlu 2008). Biçimsel iletişim, örgütte örgütsel kurallar doğrultusunda gerçekleştirilen iletişim biçimidir. Biçimsel olmayan iletişim ise, çalışanların arasında gerçekleşen kişiler arası bir iletişimdir (Gürgen

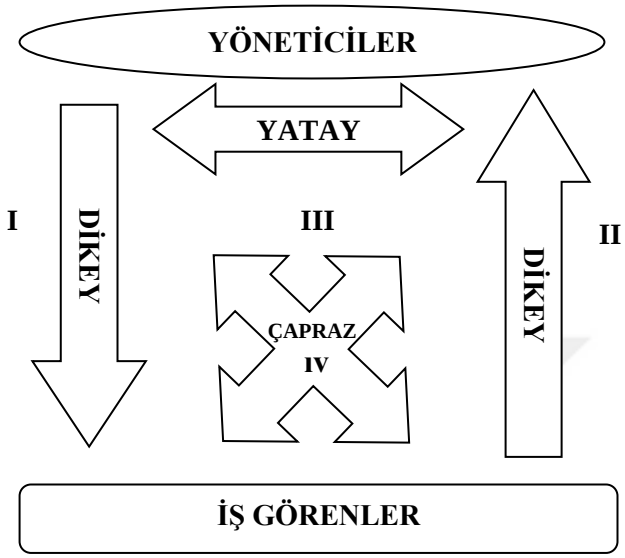
2007). Her ne kadar her örgütte esas olan resmi ilişkiler olsa da, bu iletişim biçimini tamamlayan ve hiçbir zaman önüne geçilemeyen informel iletişim de önemli işlevler üstlenmektedir (Candan 1999).

1.4.4 Örgütlerdeki Formal İletişim Süreci

Formal iletişim, örgüt içinde önceden bilinçli olarak tanımlanan temel ilke ve kurallar ışığında gerçekleşen, hiyerarşik yapı arasında uygulanan iletişim biçimidir. Ayrıca formal iletişim, örgütün kendi iç çevresi ile kurulan iletişim biçimi olarak kabul edilirken, dış çevresi ile de yetkili kişilerce önceden belirlenen kurallar çerçevesinde sürdürülen iletişim şekli (Gönen ve ark 2008) olarak değerlendirilebilir. Formal (biçimsel) iletişim kanalları örgüt tarafından resmi olarak tanınmaktadır. Formal iletişimde ast-üst ilişkisi, emir-komuta zinciri gibi yani kimin kiminle iletişim kuracağı, kimin kime bilgi verip kimden bilgi alacağı, denetlemeyi kimin yapacağı, kimin açıklamayı yapacağı kısaca örgütün hiyerarşik yapısına göre şekillenir. Formal iletişim, örgüt üyelerinin kişiliklerinden soyutlanmış statüler arası bir iletişim türü iken kendine özgü resmi bir dili vardır (Türkmen 2003, Gürgen 2007, Küçük 2012, Tutar ve Yılmaz 2012). Resmi yazılar, raporlar, personel toplantıları, resmi duyurular vb. formal iletişim türüne örnek olarak verilebilir. Formal iletişimin içeriğini standartlar, atamalar, talimatlar, kurallar, yönergeler, düzenlemeler, kurumsal bilgiler ve performansla ilgili bilgiler oluşturmaktadır (Charvatova 2006). Bu içeriğe göre örgüt kuruluşunda belirlenen yolların takip edilerek ilgili çalışanlara iletilmesi ile ortaya çıkmaktadır.

Formal iletişim organizasyonun çeşitli unsurları arasındaki gerekli ilişkilerin kurulmasına ve koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Örgütlerde bütünlüğü sağlaması, sorumlulukların belirlenmesi ve görevlerin yerine getirilmesinde önemli bir rol oynayan biçimsel iletişim koordinasyonun ve dolayısıyla örgütsel yapının düzenli işleyişine destek olmaktadır. Örgüt içinde değişik görevler ve sorumluluklar yüklenen çalışanlar arasındaki koordinasyonun kurulmasında çeşitli iletişim kanalları bulunmaktadır (Yüksel 2006, Eroğluer 2011). Bu kanallar (Şekil 1.5.) dikey (I-II), yatay (III) ve çapraz (IV) akış yönüdür. Dikey iletişim yönetim ve çalışanlar, çalışanların kendi içinde olmak üzere yukarıdan aşağıya (I) ve aşağıdan yukarıya (II) doğru bilgi iletimini sağladıkları iletişimdir.

Örgütlerde yatay iletişim ise, fonksiyonel ilişki gereği eşit veya benzer statüye sahip çalışanlar arasında kurulur. Çapraz iletişim ise örgütte farklı hiyerarşik kademeler arasında kurulan iletişim çeşididir (Tengilimoglu ve Öztürk 2004, Gümüşsüyü ve ark 2008).



Şekil 1.5. Biçimsel iletişim kanalı.

Dikey iletişim, üstler ile astları arasında kurulan iletişim olup, örgütsel hiyerarşi içinde hem yukarıdan aşağıya doğru, hem de aşağıdan yukarıya doğru akar (Tutar ve ark 2008). Bu durum işle ilgili emirlerin genellikle yazılı olarak astlara ulaştırılması şeklinde işlemektedir. Bir anlamda formal iletişim türü olarak da kabul edilen bu yöntemde astlara resmi kanaldan bilgi ve emirler ulaştırılır (Işık ve Biber 2010, Tutar ve Yılmaz 2012). Dikey iletişim; koordinasyon, kontrol ve motivasyonu sağlamada önemli bir araç niteliği taşır. Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşen dikey iletişim aracılığıyla kontrol gerçekleşir. Astlar kendilerine verilen emir ve talimatlar doğrultusunda gerçekleştirdikleri faaliyetlere ilişkin raporları yukarı doğru iletirler. Yani yöneticiler tarafından iletilen mesajlara, astların ilk tepkisi, geri bildirim sayesinde yöneticilerin emirlerinin yerine getirilip getirilmediği, sonuçlarının kontrol edilmesi sağlanmış olur (Tutar ve Yılmaz 2012). Dikey iletişimin etkin biçimde gerçekleştirildiği bir örgütte bilgi serbestçe dolaşacak, astlar neyin yapılması gerektiğini açıkça kavrayacak ve performansları hakkında geri

bildirime sahip olacaklardır. Bu da onların motivasyonunu arttıracaktır (Gümüşsüyü ve ark 2008).

Aşağı ve yukarı doğru iletişim, üst ve alt kademeler arasındaki iletişimi kapsarken, **yatay iletişim** örgütsel hiyerarşide eşit statüdekiler arasında kurulan yani örgütlerde aynı düzeydeki, departman yöneticiler ve çalışanlar arasında; bağlı bulundukları üst kademeye başvurmadan gerçekleşen iletişimi kapsamaktadır. Yatay iletişimin özelliği, örgüt içerisinde alıcı ve gönderenin aynı seviyede olmasıdır. Bu durum özellikle aynı takımın, üyeleri, takımlar arası üyeler, farklı ünitelerdeki çalışanlar arasında görülür (Robbins 2003). Yani yatay iletişim genellikle iş akışı ilişkilerinden, çalısma grupları arasındaki iletişimden, çalışma grupları ile farklı departmanlardaki grup üyeleri arasındaki ilişkilerden ve kurmay ilişkilerden kaynaklanır (Tutar ve Yılmaz 2003). **Yatay iletişim**, örgüt çalışanlarına duygusal ve sosyal destek sunduğu, ast üst hiyerarşisine takılmadığı (Vural 2012, Lunenburg ve Ornstein 1991) için mesajların dikey iletişime göre daha hızlı iletildiği (Shockley-Zalabak ve ark 2000) düşünülmektedir. Diğer iletişim kanallarına göre daha hızlı ve doğrudan olması örgüte büyük bir zaman tasarrufu kazandırır (Vural 2012). Örgütler büyüdükçe ve daha karmaşık hale geldikçe yatay iletişime duyulan ihtiyaç daha fazla hissedilir.

Yatay iletişim, özellikle yüksek düzeyde koordinasyon ve bütünleşme talebi olduğunda önemlidir. Departmanların ve çalışanların koordinasyonu, her zaman aynı veya farklı düzeylerdeki kişiler arasındaki iletişimi gerektirmektedir. Bu yüzden de yatay iletişimin temel işlevi, biçimsel iletişim ağı içinde koordinasyonu ve problem çözümünü sağlamaktır (Vural 2003).

Yatay iletişimde de diğer iletişim türlerinde olduğu gibi bir takım engellerle karşılaşılmaktadır. Bunlardan en önemlisi uzmanlaşmadır. Kişiler uzmanlaştıkça, örgüte değil içinde bulundukları gruba bağlılıkları artmaktadır. Bu da birimler arası iletişimi zorlaştırmaktadır. Ayrıca örgüt içinde iyi tanımlanmamış görev ve yetki düzeyleri, farklı bölümlerde görevli yönetici ya da çalışanlar arasında yetki karmaşasının çıkmasına ve tartışmalara neden olacaktır. Bu gibi sorunların önüne geçmek ancak örgütsel iletişimin sorunsuz işleyebilmesi için yapılacak düzenlemelere ve alınacak önlemlere bağlıdır.

Biçimsel iletişim kanalları yukarıda açıkladığımız yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay olarak gelişir. Ancak bazı durumlarda, iletilen bilginin niteliğine göre bilginin doğrusal değil çapraz bir yol izlendiği de görülebilir. **Çapraz iletişim**, farklı fonksiyonel birimlerde çalışan ast ve üstlerin arasına kurulan iletişimdir. Örgüt hiyerarşisinin farklı düzeyindeki bölümlerin, basamaksal kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri çapraz iletişim biçimi, karmaşık ve çoğu kez uzun olan dikey kanalların sakıncalarının giderilmesi ve olağanüstü durumlarda kısa sürede gereken işbirliğinin gerçekleştirilmesi açısından önemlidir (Tutar 2003).

Birçok örgütte çapraz iletişim olmadığı gözlenmektedir. Örgüt üyelerinin diğer kanallar üzerinden etkili iletişim kuramadıkları durumlarda çapraz iletişim kurulmaktadır. Halbuki çapraz iletişim örgüte yönelik uzmanlaşmayı, farklı birimleri birbirlerine karsı sorumluluklarını, daha iyi kavramalarını ve yardımlaşmalarını kolaylaştırıcı bir etki yaratır. Örgütte çapraz iletişimin varlığı, insanların örgüt içinde empatik iletişim kurma yeteneklerini geliştir (Tutar ve Yılmaz 2003). Çapraz iletişim, gelişen yönetim anlayışı ve örgüt yapıları nedeniyle ortaya çıkan iletişim engellerini ve sorunlarını en aza indirmek amacıyla kullanılan bir iletişim türüdür. Özellikle çapraz (diagonal) iletişim, fonksiyonel yetki ilişkilerinin bir sonucu olarak, değişik birimler arasındaki kurulan iletişim olarak karşımıza çıkmaktadır (Koçel 2011).

1.4.5 Örgütlerdeki İnformal İletişim Süreci

Latincede "forma" sözcüğünden türetilen bir sıfat olan "informal" sözcüğü "formal"ın zıttı olarak İngilizcede ve ilk zamanlar yarı resmi anlamında "officieux" olarak Fransızcada daha sonraları ise "informal" olarak her iki dilde de kullanılmıştır. Türkiye'de ilk kez Kamu Yönetimi adlı çevirisinde Mıhçıoğlu, 1966 yılında TODAİE (Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü) (1986) tarafından yayımlanan kitabında "informal" için "doğal" karşılığını kullandığını belirlenmiştir (Mıhçığolu 1996). Günümüzde ise informal sözcüğüyle eş anlamlı olarak biçimsel olmayan, gayri resmi ve doğal sözcüklerinin kullanıldığı görülmektedir.

Örgüt yapısı açısından değerlendirildiğinde formal gruplar aynı zamanda informal gruplarında temelini oluştururlar. Bahsedilen bu ilişkiler iletişim mekanizmasıyla meydana gelir. Kurumların resmi yapılarının ortaya koyduğu

iletişim sistemi olan, örgütün hiyerarşik düzeninden kaynaklanarak oluşturulan formal iletişim kanallarının yanında informal iletişim, bireylerarası ilişkilerin doğal sonucu olarak ortaya çıkan, belirli bir plan ve amaç taşımayan, kendiliğinden oluşan iletişim türüdür (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2008, Akkirman 2004, Sabuncuoğlu ve Gümüş 2008, Serttaş Ertike 2012). Biçimsel olmayan iletişim örgütlerdeki yetki ve statü temeline dayanmadan gerçekleştirilmektedir. İnformal iletişim, formal iletişimden farklı olarak, görevlerden dolayı değil, kişisel, sosyal veya işleriyle ilgili konularda iletişimsel anlamda ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulur (Fay 2011).

Tutar ve Yılmaz (2012)'a göre örgütlerdeki informal ilişkiler;

- Örgüt içindeki informal gruplaşmalar, dostluk ve arkadaşlık ilişkileriyle örgüt dışında sosyal birliktelikler.
- Değişik bölüm ve kişiler arasında duygusal ve düşünsel nedenli ilişkiler.
- Kantin konuşmaları, yemek arası sohbetleri, dedikodu üzerine kurulan birliktelikler
- Arada bir personelin arasına karışarak onlarla sohbetler (Atak 2005).
- Liyezon diye tabir edilen iki tarafı birbirine bağlayan elemanlar (Atak 2005) şeklinde kendini gösterir.

İnformal iletişim, formal iletişim kanallarının ve yazılı kuralların dışında, çalışanların arasında oluşan bir iletişim kanalı türüdür (Aydın 2012). Örgütsel hiyerarşi ve yetki durumunu önemsemeyen, örgütsel kademedeki üyeler arasında gerçekleşen iletişimdir (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2008).

Çizelge 1.1'de formal ve informal iletişim arasında oluşan farklılıklar verilmiştir (Kraut ve ark 1990);

Çizelge 1.1. Formal ve informal iletişim farklılıkları.

Formal İletişim	**İnformal iletişim**
➢ Planlanmış	➢ Planlanmamış
➢ Düzenlenmiş	➢ Düzenlenmemiş (rastgele)
➢ Katılımcılar belli	➢ Katılımcılar belirsiz
➢ Gündem Hazırlanmış	➢ Gündem Hazırlanmamış
➢ Tek yönlü	➢ İnteraktif
➢ Az içerik	➢ Zengin içerik
➢ Biçimsel dil	➢ Biçimsel olmayan dil

Biçimsel olmayan iletişimin, bilgiyi her yöne gönderebilmesi, kural ve herhangi bir prosedürü olmaması hızlı olması, seçiciliği ve örgüt dışını da kapsayacak şekilde geniş alana yayılması gibi dört önemli özelliği vardır (Sarıkamış 2006). Biçimsel olmayan iletişim biçimsel iletişimin tamamlayıcısıdır, biçimsel iletişim etkisiz kaldığında daha çok devreye girer. Ayrıca biçimsel iletişim ne kadar verimli olursa olsun insan doğası gereği biçimsel olmayan iletişim oluşur. Yöneticilerin bu durumu kabullenmeleri önemlidir, bu durumu ortadan kaldırmak yerine bu kanallardan yararlanmak oldukça önemlidir.

Örgütsel süreçler, formal iletişim kanallarının yanı sıra informal iletişim kanallarını da içerisinde barındırmaktadır (Wexley ve Yukl 1984). Örgütlerdeki resmi olmayan ilişkileri düzenleyen informal ilişkiler, yazılı kuralların ötesinde, gelenek, inanç, tutum, değer ve toplumsal yaşayış örüntülerinden beslenir. Örgüt çalışanları arasındaki yakınlık sonucunda ortaya çıkan informal iletişim formal kanalların dışında gelişmektedir. İnformal iletişim sistemi formal iletişim sistemini tamamlamaktadır (Atabek 2000). Formal iletişim bir örgütün iskelet sistemini oluşturuyorsa, informal iletişim örgütün merkezi sinir sistemini oluşturur (Greenberg ve Baron 1997). Özkılıçcı (2011) tarafından formal iletişimle informal iletişim bir elmanın iki yarısı olarak tanımlanırken, Yılmaz (2011) tarafından formal iletişimin etkinliğini arttırma aracı olduğu şeklinde tanımlanmaktadır.

Doğal olarak gelişen informal iletişimde, örgütün hiyerarşik yapısının dışında gelişen, çalışanların çeşitli ortamlarda bir araya gelmesi ve sosyal ihtiyaçlarını karşılama amacıyla bilgi paylaşımında bulundukları iletişim türüdür. Çalışanların kapalı kapılar arkasındaki toplantıları, çay kahve molalarındaki fikir alışverişleri, örgüt çalışanlarına ve yöneticilerine bazen problem çözme ve örgütte meydana gelebilecek olaylar hakkında tartışma fırsatı sunar (Akkirman 2004). Ayrıca örgütsel faaliyetlerin hız kazanması ve daha etkili işlemesi amacıyla çalışanların kendi aralarında kurdukları bir iletişim türü olarak ta değerlendirilebilir (Robbins ve Coulter 2003). Formal haberleşmenin katı kurallarının dışına çıkılarak hızlı bilgi alışverişi yoluna gitme amacının yanında biçimsel olmayan iletişim, kanallarının kullanımı yoluyla gerçekleşen ve örgütteki yetkili herhangi bir kişi ya da kurum tarafından örgütlenmeyen iletişimdir (Şimşek 1997). İnformal iletişim, kurum içinde kurallar dışı yapılanmayla bağıntılı olup, kurum içindeki kararlara yön verme gücüne

sahip kişilerarası ilişkiler yoluyla kendini gösterir. Bu kararlar, örgütün resmi şemasında yer almasa da onları tanımlayabilmektedir (Erdoğan 2005).

Örgütte çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarından, etkileşiminden ve grupların kendi ilişkileri ve davranış normlarının gelişiminden meydana gelen informal iletişim, örgüt içerisindeki samimi ilişkilerden doğar ve bir üst otoritenin haberi olmaksızın bilgiler paylaşılır (Atak 2005, Karcıoğlu ve Kurt 2009). İnformal iletişim yönetim veya yöneticilerin komuta ve kontrollerinin minumum seviyede gerçekleştiği ve daha çok örgütlerin sosyal özelliklerini vurgulayan iletişim olarak ele alınmaktadır (Fay 2011). Bu nedenle, formal iletişim örgütün ihtiyaçlarının karşılanması amacını taşırken; informal iletişim, kişilerin sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik sistemin biçimsel sınırlarında kullanılan bir yöntemdir.

Bu anlatılanlarla beraber informal iletişim sisteminin başlıca özellikleri şu şekilde sıralanabilir (MEB 2012):

- İnformal iletişim tüm örgütlerde vardır.
- Konuşmaya dayanır sözlüdür.
- Hızlıdır.
- Doğruluk oranı yüksektir.
- Bu kanallarda iletilen mesajlara "söylenti" adı verilir.
- Biçimsel olmayan (informal) iletişimin tamamlayıcısıdır.

İnformal iletişim, bir bilgiyi aktarmanın yanı sıra, formal iletişim ile aktarılan iletilerin grup amaçları doğrultusunda süzülmesini sağlar. İnformal ilişki de grup içerisinde otorite kaynaklarına bağlı olarak gelişmekte, örgüt üyelerinin fonksiyonlarına göre şekillenmektedir (Tutar ve ark 2004). İnformal iletişimdeki *"bilişsel otorite"* yoğun olduğu için çalışanlar informal iletişime formal iletişimden daha fazla itimat ederler (Fay 2011).

Örgütün hiyerarşik düzeninden kaynaklanarak oluşturulan iletişim kanalı örgüt ve örgütü oluşturan bireylerin tüm ihtiyaçlarını karşılamayacağından örgüt içerisinde bireyler informal iletişim kanallarına yönelirler (Sağbaş 2013). Formal iletişimin kökeninde "örgüt amaçlarına" hizmet etmek bulunmaktayken, biçimsel olmayan iletişimin kökeninde ise "çalışanların kişisel amaçları" bulunmaktadır

(Kandlousi ve ark 2010). Formal iletişimin yetersiz kaldığı ortamlarda, informal iletişim ortaya çıkmaktadır.

Vural (2012)'a göre temel işlevi sosyal ilişkilerin korunması (kişisel arkadaşlıklar, resmi olmayan grup gibi) ve kişisel bilgi, dedikodu ve söylentinin örgüt içinde yayılması olan informal iletişim, belirli bir plan veya amacı olmayan ve kendiliğinden oluşan, küçük ya da büyük her örgütte ortaya çıkan bir olaydır. Biçimsel olmayan iletişim mevcut yapı içinde sadece belli bir bölümü temsil ettiğinden, iletişimin çoğu resmi olmayan bir biçimde ortaya çıkar ve bunlar üstler tarafından planlanmaz. Bu biçimsel olmayan iletişim kanallarını tanımlamada kullanılan en yaygın terim söylentidir (Hodgetts 1999). Söylenti ve dedikodunun çoğunlukla çalışanların kişisel ihtiyaçlarını karşılamak amacı ile gerçekleştirildiği (Tutar 2003) belirtilmiştir.

Örgüt çalışanları informal kanalları kullanırken genellikle şu tür konularda konuşurlar (Hodgetts 1999):

- en son haberler ve gelişmeler hakkında,
- işlerini etkileyen faktörler hakkında,
- tanıdıkları kimselerden hakkında konuşurlar.

İnformal iletişim, düzenlenmeyen, resmi yolları önceden belirlenmeyen bir iletişim türü olmakla birlikte, söylentileri, dedikoduları, kasıtlı tahminleri de içermektedir (Tutar ve ark 2004).

Örgütlerde iletişim genellikle yüz yüze ve informal olarak gerçekleştiği için küçük örgütler informal iletişim için daha elverişlidir. Üst kademe yöneticiler genellikle çalışanlarıyla yüz yüze gelirler. Örgütler büyüdükçe bu mesafe açılırken iletişim ve kontrol ise formalleşir (Daft 2010).

Örgütlerin hiyerarşik yapısı içerisinde yönetimin sadece biçimsel açıdan incelenmesi bazı yanılgılara yol açabilir. Bazı durumlarda yönetime yansıtılmayan birçok unsurun gözden kaçması mümkündür. Örgütlerde her ne kadar formal iletişim sisteminin altyapısı oluşturulsa da, yöneticiler ve yönetenler bazen hayal kırıklıkları yaşayabilmektedir. Bunun nedeni ise; örgütteki informal iletişim ağlarının iletişimde

önemli bir rol oynamasıdır. Gerçekte formal olarak belirlenenler bir buz dağının görünen kısmı gibidirler (Koçel 2011). Bazı biçimsel ve bürokratik yapıların örgüt işleyişini yavaşlattığı durumlarda bu iletişim şekli örgütü daha dinamik ve küçük tıkanıklıkları daha çabuk aşabilen bir yapıya büründürdüğü belirtilirken, resmi iletişim sisteminin etkin işlemediği, çalışanların tam olarak bilgilendirilmediği ortamlarda da ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar formal iletişim aracılığıyla yeterli düzeyde bilgi elde edemedikleri zaman, informal örgütsel iletişime yönelirler (Certo ve Certo 2006).

İnformal iletişim de çalışanlara kendilerini ilgilendiren her konuda etkileşim imkanı sağlamakta ve biçimsel iletişim yoluyla edinilemeyen bilgilere ulaşma fırsatı kazandırmaktadır. Bir yöneticinin gayri resmi yapıyı görmezlikten gelmesi mümkün değildir. Resmi yapının etkinliğini gayri resmi yapı önemli ölçüde etkiler (Koçel 2011). İnformal iletişimin örgütten uzak tutulması mümkün olmamaktadır. İnformal iletişim etkili bir biçimde denetim altına alınmaması durumunda, örgütsel düzenin kökünden sarsacak ve formal iletişimin etkisini ortadan kaldıracak kadar ileri gidebilir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz 2008). Ancak informal örgüt normlarının her zaman olumsuz, formal örgüt açısından engelleyici olması elbette söz konusu değildir (Aydın 2007). Dolayısıyla informal ilişkilerin etkin ve işlevsel olabilmesi için örgütteki resmi ilişkilerin arasına serpiştirilmiş, onu tamamlayıcı nitelikte sınırlandırılması son derece önemlidir ve bu, yöneticilerin temel görevlerinden biri olmalıdır. Formal ve informal iletişimin dengede olması, örgütsel amaçlardan sapma olasılığı ve tehdidini ortadan kaldırması ya da azaltması açısından önemlidir (Uzcan 1996). Başarılı bir yönetici bu iletişimin örgütten kaldırılmasına yönelik çalışmalar yapmak yerine, bu iletişimi örgütün amaçlarına ulaştırmaya yönelik etkili bir araç olarak kullanabilir.

Biçimsel olmayan iletişim sayesinde yöneticiler, çalışanlarının işleri, tutumları, sorunları ve benzeri durumları hakkında daha yakından bilgi sahibi olurlar ve bu durumda çalışanlarda tatmine yol açar. İnformal iletişimin en önemli rolü, çalınanların bilgi beklentilerini eksiksiz olarak karşılamak olduğundan, informal iletişimin mantık olarak iletişim tatmin üzerinde etkili olduğunu söyleyebiliriz (Kandlousi ve ark 2010).

Bir örgütte, doğal iletişimin örgüte yararlı ya da zararlı olması sıklıkla, yöneticilerin bu konudaki tutumlarına bağlıdır. Yöneticilerin örgütün sorunlarını örgütün üyeleri ile açıkça tartıştıkları ve örgütte olup bitenleri günlük bültenler halinde üyelere duyurdukları örgütlerde, doğal iletişimin olumsuz sonuçları azalmakta ve örgütün verimlilik ve etkinliği yüksek olmaktadır. Diğer taraftan, yöneticilerin gerekli bilgileri örgütün üyelerine iletmediği durumlarda, örgütte olumsuz dedikodu ve söylentiler hızla yayılmakta ve sonuç olarak örgütün verimlilik ve etkinliğinde bir düşme olmaktadır (Ayanoğlu 2002).

Formal iletişimi daha çok tercih eden yöneticiler, informal iletişimin kanallarını pek hoş karşılamazlar (Gürses 2006). Formel iletişimin kullanım eğilimine sahip bireylerin informal iletişimde dışlanmaları (Shockley-Zalabak 2006) gerçeği de düşünüldüğünde, yöneticiler ile çalışanlar arasında bir takım sorunların ortaya çıkması söz konusu olabilir. Oysa ki en etkili yöneticinin, en iyi bürokrat olmaktan ziyade, örgütteki formal ve informal ilişkileri başarılı bir biçimde birleştiren kimse olduğu söylenebilir.

İnformal iletişimin faydalarına inanmayan ya da formal iletişime kendilerini kaptıran yöneticiler informal iletişimin getirilerine yada örgüte getireceği zararlara sırt çevirmiş olurlar. Yöneticilerin formal iletişim kanalları ve informal iletişim kanalları arasında bir denge kurması gerekir.

Araştırmalar, kurumların avantajına yada dezavantajına karşın, informal iletişimin önemsenmesi gerektiğini vurgulamışlardır. İyi yada kötü olmasına takılmadan kurumlarda etkili kullanılması hususunun önemi vurgulanmıştır. Ancak bu konuda hem yöneticileri hem de çalışanları kapsayacak sekilde yapılan bir araştırma yüzde 53'ünün informel iletişimi olumsuz, yüzde 27'sinin olumlu gördüğünü ve yüzde 20'sinin de bu konuda nötr kaldığını göstermektedir. (Vural 2005).

Bu konuda son olarak şunlar söylenebilir. Biçimsel olmayan iletişimin örgüt yararına ve zararına sonuçlar doğurmasının temel nedeni yönetim felsefesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Aşırı baskıcı ve çalışanlara gerekli bilgiyi vermeyen yöneticilerin çalışanlar üzerinde oluşturdukları baskı derecesinin bir sonucu olarak ortaya biçimsel olmayan iletişim ortaya çıkmaktadır. Burada doğru işleyen iletişim

sisteminin önemi ortaya çıkar. Ayrıca etkili bir örgütsel iletişim sisteminin örgüt amaçları doğrultusunda kullanılmasını isteyen günümüz yöneticileri, biçimsel olmayan iletişimin gücünün farkında olup bu sistemi örgüt amaçları doğrultusunda kullanabilmektedirler.

1.4.6 İnformal iletişim kanalları

"İnsanlar, fiziksel ve psikolojik yakınlık kurmak, içgüdüsel olarak iletişim ihtiyacını gidermek ve/veya bir gruba dâhil olmak için informal iletişime ihtiyaç duyarlar" (Ergen 2011). Bu bahsedilenlerin yanında çalışmada ele alınan informal iletişim kanallarının belli başlıları (Koçel 2011);

- İnformal gruplar,
- Yöneticilerin informal ziyaretleri,
- Kurum içi sohbetler,
- Laf taşıyıcılar,
- Dedikodu ve söylenti ağı,
- Şakalar,
- İnformal sanal iletişim kanalları,
- Sosyal etkinliklerdir.

İnformal Gruplar

İnformal grupları tartışmadan önce grup kavramının ne anlama geldiğini açıklamak yararlı olacaktır. Grup, ortak norm ve davranış ilkelerini paylaşan, aralarında çeşitli rolleri olan, ortak bir amacı paylaşan ve bu amaç doğrultusunda birbirleri ile iletişim kuran, karşılıklı olarak birbirlerini etkileşim içinde bulunan iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesi ile oluşan sosyal bir olgudur (Koçel 2011). Grup, birbirleriyle belirli statü ve rol ilişkileri içinde bulunan kişilerden oluşan ve en azından grubu ilgilendiren önemli meselelerde üyelerinin davranışını düzenleyen, kendine ait bir dizi değer ve normu olan sosyal bir sistemdir (Şerif ve Şerif 1996). Özkalp ve Kırel (2011), grup tanımında en önemli kavramın etkileşim süreci olduğunu belirtir. Fiziksel açıdan birilikte olan insanlar, her ne kadar gruba benzese de eğer birbirleriyle etkileşimleri, aralarında iletişimleri yoksa grup sayılmazlar. İletişimden bağımsız düşünülemeyen grup bir yapıya, bir örgüte ve üyeleri olan

bireylerin psikolojik bilinçlerinden oluşan insan birlikteliklerdir (Bottomore 2000). Demek ki fiziksel olarak beraberlik grup olmak için yeterli olmamakta, aralarında bir iletişim olması gerekmektedir.

Buradan hareketle grupların sahip olması gereken özellikleri aşağıda verilmiştir;

- *Bir kişiliğe sahip olmak:* Sosyal grup ister üyeleri isterse üyeleri dışındakiler için olsun, tanınabilir bir hürriyeti olması gerekir (Tezcan 1995)
- *Sosyal bir yapıya sahip olmak:* Her grup üyesinin belirli bir pozisyonu olması gerekir.
- *Toplumsal roller dağılımı:* Her grup üyesi, grup katılımını gerçekleştirmek için, toplumsal rolünü oynar. Aksi takdirde grup hayatı sona erer.
- *Karşılıklı ilişkiler:* Grup üyeleri karşılıklı ilişki içinde olmalıdır. Karşılıklı münasebetler akrabalık tarzında veya formal bir şekilde olabilir.
- *Ortak çıkar ve değerlere sahip olmak:* Grubun varlığı büyük ölçüde ortak çıkar ve değerlere bağlıdır. Bu değerlerde çatışma grubun dağılmasını gerçekleştirir.
- *Devamlılık:* Her grubun görece de olsa sürekliliği olmalıdır.

İnsanlar farklı beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması adına, farklı gruplara üye olmaktadırlar. Sosyal bir varlık olan insan, çocukluk ve gençlik dönemlerinde arkadaş gruplarına, yetişkinlik dönemlerinde ise iş yaşamındaki çalışma gruplarına dahil olurlar. Bu guruplarda farklı ihtiyaçlarını karşılayabilirler. Bu ihtiyaçlar; tanınmak, güvenlik duymak, sevmek, sevilmek, takdir edilmek, eğlenmek, başkalarına yardım etmek, başkalarından yardım almak, başkalarını yönetmek veya onlara tabi olmak, yönetilmek gibi psikolojik, sosyal ve fizyolojik ihtiyaçlarıdır. Bu tür ihtiyaçları karşılayabilmek diğer grup üyeleriyle etkileşimi yani iletişimi anahtar bir kavram haline getirmiştir.

Grup iletişiminin yarıdan fazlası, grup içinde meydana gelir. Her grup üyesi, grup içinde birbirine bağımlıdır. Örgütlerde hiçbir iletişim sadece yönetici ve çalışanlar arasında gerçekleşmez; örgütsel iletişim aynı zamanda, grup iletişimini gerektirir. Grup iletişiminde başarılı olmak için bazı özel becerilerin bulunması gerekir. Örgütlerde grup üyeleri arasındaki uyumluluğu sağlayan faktör iletişimdir (Tutar ve Yılmaz 2002). Bütün sosyal ve toplumsal etkileşimlerin temelinde ise

iletişim vardır ve iletişim olmadan insan var olamaz. Bu duruma bağlı olarak iletişimin olmadığı yerlerde örgütler olmayacağı da bir gerçektir. Bundan dolayıdır ki insanlar arasındaki etkileşim ve ilişkilerin tarzı örgütlerin hedeflerine ulaşmalarında oldukça önemlidir. Bir örgütteki üyeler arasındaki ilişkilerin etkililiği ve verimliliği, çalışanların performansını, iş memnuniyetini ve kuruma bağlılıklarını etkileyen önemli bir etkendir. Modern toplumlarda örgütler, bürokratik bir toplum anlayışıyla yönetildikleri için, genellikle resmi düzeyde ilişkiler ağıyla şekillenirler. Ancak psikososyal bir varlık olan insanoğlu, salt katı önceden belirlenmiş formal (resmi) ilişkilerle yetinmemekte zamanla informal (doğal, gayri resmi) ilişkiler de geliştirebilmektedir (Yılmaz 2007).

Bu bilgiler ışığında zamanının çoğunluğunu örgütlerde geçiren çalışanlar, farklı beklenti ve güdülerle çeşitli informal gruplar oluşturur. Örgütlerin belirlediği formal görevler ve maddi olanaklarla ihtiyaçlarını karşılayamayan bireylerin kendiliğinden oluşturduğu informal ilişkiler düzeni sosyal bir gerçektir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz 2008, Eren 2010).

Grup iletişiminde grup üyelerinin iletişim etkinliğini arttırmak için takip edilecek bazı yöntemler vardır (Tutar ve Yılmaz 2002):

- Grup üyesi iletişimde sözleri ağzında gevelerse, söylenen şey önemli olsa bile söyleyiş biçiminden dolayı etkisiz kalır.
- Açıklamaları ifade ediş biçimi, tüm grubu içine alacak biçimde olmalıdır. Birey kendini vurgulamamalıdır.
- Grup üyeleri düşünceleri organize ederken, bunu grubun diğer üyeleriyle birlikte etkileşimli olarak yapmalıdır.
- Grup üyesinin düşünce ve görüşleriyle ilgili olarak söyledikleri, açık bir ihtiyaçla bağlantılı olmalıdır.
- Belli bir zamanda söylenenler, sadece belli bir konu ile ilgili olmalıdır.
- Söylenenlerin grup üyeleri tarafından anlaşıldığından emin olmak için, konuşma özlü ve üyelerin anlayacağı dille yapılmalıdır.

Hayatı boyunca birbirinden farklı statü ve rolleri olan insanın, toplumsal rollerini yerine getirirken etrafındaki birbirinden farklı statü ve rollere sahip insanlarla çok yönlü ve karmaşık ilişkiler ağı kurabilmektedir (Cüceloğlu 2005).

Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde örgüt içerisindeki davranışları çözümleyebilmek için, bireyleri etkileyen etkenlerini ve bireylerin örgütler üzerinde yarattığı etkileri bilmek önemlidir. Grubu oluşturan bireylerin davranış kalıpları grubu nasıl etkiliyorsa, örgüt içindeki gruplar da bireylerin davranışlarını etkilemektedir (Özkalp ve Kırel 2011).

Örgüt içindeki informal gruplara arkadaş grupları, özel gruplar, sportif, siyasal, ideolojik, etnik ve dini gruplar ve hemşeri gruplar örnek verilebilir (Aytürk 2014). Arkadaşlık grupları ve menfaat grupları da informal gruplar arasında yer alır (Robbins ve Judge 2012). Bu gruplarda yüz yüze kişisel ilişkiler hakim olmakta, içten ilişkiler sürdürülerek sempatiye dayanan duygulara uyularak grup yaşamı sürdürülmektedir (Memduhoğlu ve Saylık 2012). Kuvvetli bir dayanışma bilincinin hakim olduğu informal gruplar üyelerine şu tür yararlar sağlamaktadır (Silah 2000);

Bu gruplar üyelerinin sosyal ihtiyaçlarını karşılar.

1. Bu gruplar yeni üyelere, formal grubun davranış normlarını öğretmede aracılık eder.
2. Bu grup, üyeler arası ilişkilerde anlayış ve hoşgörü aracı olabilir.
3. Bu gruplar kişisel hedeflerin gerçekleştirilmesine yardım eder.
4. Bu gruplar, üyelerine kendiliğinden (spontan), içten davranma özelliği kazandırarak, onları yaratıcı ve verimli yapar.
5. Bu gruplar üyelerini iç ve dış güçlere karşı korur.

Bu bahsedilen faydalarla beraber Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz (2008) çalışanların informal gruplara katılmalarının nedenleri şöyle sıralamışlardır:

1) Çalışanları informal gruplarda birleştiren en önemli faktör, grubun formal amaçlarından çok üyelerin ortak çıkarlarıdır.

2) Biçimsel yönetimin ve örgütsel düzenin yetersizliği nedeniyle bireyler informal gruplar oluşturur.

3) Günlük çalışma sırasında birbirleriyle sürekli ilişki halinde bulunmaları nedeniyle bireylerin informal gruplar oluşturma olasılığı oldukça yüksektir.

4) Çalışanlar takdir edilme, sosyal statü kazanma ve başkalarıyla ilişki kurma, benlik duygusu geliştirme, kendine olan güveni sürdürebilme ihtiyaçları nedeniyle informal gruplara dahil olurlar.

5) Grubun ortak inanç ve amaçlarıyla, bu amaçların gerçekleştirilmesi konusunda başarılı olan ve gerekli yeteneklere sahip doğal önderler vardır. Başkaları üzerinde etki uyandıran, kişiliği ile saygınlık yaratan, grubun çıkarlarını ön planda tutan bu önderler informal grubun oluşmasına neden olabilir.

6) Çalışanları etkileyen ve davranışlarına yön veren ortak alışkanlıklar, inançlar, düşünceler, duygular, değer yargıları, gelenek ve töreler, ırk, cinsiyet, yaş, din, meslek yakınlıkları, eğlence, spor, özel günler ve aynı yöreden gelme gibi faktörler de informal grupların oluşum nedenleri arasında sayılabilir.

Yöneticilerin informal ziyaretleri (MBWA)

Yöneticiler çalışanlarıyla iletişim kurmak için birçok yöntem kullanırlar. Bu yöntem ve araçların neler olacağını kurum kültürünün yanında yöneticilerin kişisel özellikleri de etkilemektedir. Bazı yöneticiler çalışanları ile iletişim kurmada atadıkları aracı kişileri kullanırken bazı yöneticiler ise çalışanlarıyla kendileri de bire bir iletişim halinde olmak istemektedirler. Bunu sağlamanın yollarından birisi de kısa adı MBWA olan Management By Walking Around kavramına karşılık gelen yöneticilerin informal ziyaretleridir (Acar Şentürk ve Selvi 2016).

Örgütler değişken yapılara sahip oldukları için bu örgütlerde görev yapan yöneticilerin yönetim tarzları da zaman içinde değişime uğraması kaçınılmaz bir durumdur. Dünyada örgüt yapıları değiştikçe ve büyüdükçe yönetim tarzlarının değişmesine inanan Bill Hewlett ve Dave Packard 1970'lerde ilk olarak kendi şirketleri olan Hewlett-Packard bilgisayar şirketinde Yöneticilerin informal ziyaretleri veya dolaşarak yönetmek kavramını geliştirirken yönetim literatürüne de HewlettPackard (HP) (dolaşarak, yürüyerek yönetim) stili olarak girdiler. Bill Hewlett ve Dave Packard'ın çalışanlara derin bir saygı ve iyi bir iş yapma isteğini kabul etmesi üzerine kurulu olan yönetim felsefesi, informal (gayrı resmi, merkezi olmayan yönetim) iletişim tarzları içerisinde yerini aldı. Fakat bu kavramı yönetim literatüründe kullanılabilir hale getiren ve geliştiren ve bir çok örgütte kullanılmasına yol açan Tom Peters ve Robert Waterman'dır. 1980'lerin başında dolaşarak yönetmek

(yöneticilerin informal ziyaretleri) Tom Peters ve Robert Waterman tarafından popüler hale getirildi, uygulamalarda astlar yöneticiler tarafından ayrı tutulduklarını hissetmeleri, çalışmalarını anlamaları ve kendilerini daha görünür ve erişilebilir hale getirmesi teşvik edildi (Serrat 2009). Packard (1995) Yöneticilerin informal ziyaretlerini kullanarak başarının iyi dinleme becerisinde, istekli katılımda, her işin verilen önemde, her çalışanın güvenilir olduğu inancında ve çalışanların rahat hissettiği bir kültür olduğunda geleceğini belirtmiştir (Packard 1995).

Günümüzde Yöneticilerin informal ziyaretleri aslında "gemba walk"a (gemba yürüyüşü) benzetilmektedir (Mann 2009, Toussaint ve ark 2010, Womack 2011). Japonya'da "*Genchi Genbutsu*" adı verilen tekniğin bir benzeri Batıda "*Yürüyerek Yönetim*" şeklinde geliştirilmiştir. Gemba Yürüyüşü, işletmede kişisel gözlemler yapmak üzere çalışmanın yapıldığı (ilgilenilen iş vesilesi ile değerin üretildiği) yere yapılan eylemdir. Bir gemba yürüyüşünde, yöneticiler işin yapıldığı yere gider, süreci izler ve çalışanlarla konuşur (Mann 2009). Amaç, süreç içindeki sorunları görmek, sorunların çözümüne yardımcı olmak, hedeflenilen konuyu yerinde incelemek, iyileştirme fırsatlarını bulmaktır (Mann 2009, Toussaint ve ark 2010, Womack 2011). Ayrıca Gemba yürüyüşü sorun çözmede etkilidir, çünkü yerinde sorunu görmek yöneticilerin sorun anlayışını, olumsuz bakış açılarını ve nedenleri görebilme fırsatı sunar. Ayrıca problemi çözmek için çalışan ve yönetici çalışma motivasyonlarını ve yeteneklerini arttırır (Mann 2009, Toussaint ve ark 2010, von Hippel 1994, Womack 2011). Gemba Yürüyüşü sırasında yöneticiler gözlemler yaparlar, bulgular not alınır; o anda iyileştirme veya değiştirme girişiminde bulunulmaz. Gidilen noktada çalışanların fikir ve görüşlerinin edinilmesine özel önem verilmektedir. Gerçekte bu yürüyüşün gerçek nihai amacı, çalışanları ziyaret ederek çalışanların iyileştirme cesaret ve becerilerinin geliştirilmektir. Kuşkusuz; her iş sürecine uygulanabilecek olan Gemba Yürüyüşü tekniği, (örneğin üretim alanına ilişkin sorunların) masa başında çözülemeyeceği varsayımını daha baştan yapar.

> *İnsanların size gelmesini beklerseniz, yalnızca küçük sorunlar yaşarsınız. Gitmeli ve onları bulmalısınız. Büyük sorunlar, insanların ilk etapta bir tane olduğunu fark etmedikleri yerdir.*
>
> W. Edwards Deming
>
> *Bir masa, dünyayı görmek için tehlikeli bir yerdir.*

Bu yazarların sözlerinden yola çıkarak yöneticilerin çalışanlarına kapılarını açarken zaman zaman da çalışanların kapılarına gitmeleri yani yöneticileri ofis dışına taşımak informal değişimlere yardımcı olduğu ve mükemmelliği arayan örgütler için bir gereklilik olduğu (Peters ve Waterman 1982) gözden kaçırılmamalıdır. İnformal ziyaretlerde her kademedeki yöneticiler doğrudan çalışanların yanına giderek onlarla pozitif ilişkiler geliştirebilirler. Örgütlerde, iletişim yönü nasıl olursa olsun (yukarıdan aşağıya doğru iletişim, aşağıdan yukarıya doğru iletişim) yöneticilerin informal ziyaretleriyle geliştirilebilir. Yöneticiler çalışanlarına, çalışanlarda yöneticilerine rahatlıkla ulaşabilir, iletişim kurabilir ve karşılıklı olarak örgütsel problemleri çözebilirler. Ancak yöneticiler informal ziyaretlerinin avantajlarından yararlanamazlarsa, çalışanlarından uzaklaşarak izole olabilirler (Daft ve ark 2010).

Yöneticilerin informal ziyaretleri öncelikle ast ile üst arasındaki iletişimi geliştirmek amacıyla geliştirilmiş bir yönetim aracı olduğu için bu anlayışının anahtarı yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimdir. Hewlett-Packard'daki bir yönetici tarafından "çalışma alanıyla her zaman irtibatta olma" şeklinde tarif edilen yöneticilerin informal ziyaretleri "erişilebilir ve ulaşılabilir" olmakla gerçekleştirilebilir (Lorenz 1997). Buradaki amaç çalışanlar arasındaki bağlantı ve iletişimi arttırmaktır. İnformal ziyaretler yöneticiler için çok güçlü bir yönetim aracı olabilir (Bell 2000). Yöneticiler informal ziyaretlerle, çalışanların arasına karışarak bir nevi çalışanlardan bilgi alırlar ve çalışanların iletişim sürecine katılması için onları teşvik ederler (Tucker ve Singer 2013). Çalışanlara her zaman ulaşabilen ve aynı şekilde çalışanlarına kapısını açarak, erişilebilir ve ulaşılabilir olan yöneticiler gerçek anlamda informal ziyaretlere zemin hazırlamış olurlar ve örgüt için önemli olan birçok detaya da aynı zamanda ulaşmış olurlar. Ayrıca bu ziyaretler, örgütteki ast-üst iletişimini engelleyen bariyerleri ortadan kaldırır. Ayrıca insanlarla arasında herhangi bir mesafe olmadan görüşüp konuşmasını da herhangi bir korkusu olmadan insanlarla bir arada olabildiği mesajını vermesi açısından önemli olduğunu belirtmiştir (Philips 1993) Yöneticilerin informal ziyaretleri yönetimin gerçek ilgisi ve çalışanlarına karşı gerçek bağlılıklarının bir göstergesidir (AIRawashdeh 2012).

Yöneticiler, çalışanları ve müşterileriyle etkileşim içinde bulunan örgütler, kendilerini izole eden örgütlerden daha başarılı olurlar. Buradaki temel inanış yani başarı, yöneticilerin odalarından çıkarak informal ziyaretler gerçekleştirmesi yani çalışanlarının arasına karışmasıdır. Çalışanların ofislerinde neler yaptıklarının bire bir görülmesine yardımcı olun yöneticilerin informal ziyaretlerinin güçlü yanı, informal iletişime olanak tanıması ve yöneticileri masalarından kaldırarak ofislerinin dışına taşımasıdır. İnformal ziyaretlerde yöneticiler düzenli olarak çalışanlarının arasına karışarak örgütteki bilgi düzeyi ile ilgili problemlerin farkına varılması ve bu sorunlarla ilgili kuruluş tarafından alınan önlemlere dayalı bir farkına varılması sağlanabilir (AIRawashdeh 2012).

Yöneticilerin informal ziyaretleri, yöneticilerin iş ile ilgili konularda direkt olarak çalışanlarının arasına karıştığı yapısal olmayan bir yaklaşımdır. Katı, resmi ve uzaktan yönetim anlayışının aksine informal ziyaretler, yöneticilerin zamanlarının önemli bir kısmını informal ziyaretler esnasında çalışanlarıyla etkileşim içinde olmaya ayırmalarıdır. Bu uygulama planlanmamış ve samimi olduğu için, yöneticiler bu informal ziyaretlerle çalışanlarıyla daha rahat sohbet etme fırsatı bulurlar (Luria ve Morag 2012). Packard (1995) bu iletişim kanalının etkili olabilmesi için yöneticilerin çalışanları gözlemlemek ve çalışanların görüşlerini almak için örgütünün çalışanlarına sıklıkla öğrenme odaklı ziyaretler yapmakla yükümlü olduğunu belirtmiştir.

Yöneticilerin informal ziyaretleri, yöneticilerin çalışma saatlerinde açık iletişim kanallarını kullanarak zamanlarının bir kısmını, çalışanların aşağıdan yukarıya doğru iletişim kurmasını sağlayarak, her seviyeden çalışanla görüşmek ve konuşmak için ofislerinin dışında geçirmesi olduğu için, buradaki esas amaç örgütsel düzeyde neler olduğunun yüz yüze görüşülmesidir. Hangi kademede olursa olsun bütün yöneticilerin örgüt bazındaki çalışanlarla yüz yüze iletişim kurması sağlanarak, bilgi paylaşımında bulunulması ve tartışma ortamı yaratılması sağlanır (Schermerhorn 2010).

Yöneticiler informal ziyaretlerle, çalışanlara iş ile ilgili konularda rahat konuşma ortamı oluşturarak, çalışanların kurum ile ilgili olarak neler düşündüklerini öğrenebilirler. Ayrıca yöneticiler çalışanlar arasındaki gruplaşmaları bire bir

gözlemleyerek bu gruplarda kimlerin yer aldığını, kimlerin lider konumuna geçerek çalışanları yönlendirdiğini tespit edebilirler. Böylece lider konumundaki çalışana diğer çalışanlara iletmek istedikleri mesajları ulaştırarak bu mesajların iletimini hızlandırabilirler. Yöneticiler bazen formal olarak iletmek isteyip de iletemedikleri mesajları da bu yolla çalışanlarına rahatlıkla iletebilirler (Atak 2005). Yöneticilerin informal ziyaretlerinin, sadece bireysel düzeyde değil, kolektif ve örgütsel düzeyde de yönetim sürecine birçok yönde görülebilen etkisi vardır. İnformal ziyaretler yöneticilere, astların muhalif görüşlerine saygı duyma ve onlara katlanmayı, örgütsel hedeflere ulaştıracak farklı görüşlere açık olmayı öğretmektedir. Yöneticiler bu süreçte çalışanların istekleri ile ilgili olarak onlardan geribildirimler alabilirler (AIRawashdeh 2012).

Yöneticilerin informal ziyaretleri; çalışanlar ve yöneticiler arasında motivasyonu arttırarak çalışanların faaliyetlere katılımını teşvik eder. Yapılan araştırmalar yöneticilerin informal ziyaretlerinin organizasyonel değişimde olumlu sonuçlar verdiğini göstermiştir. Bu ziyaretlerle çalışların fikirlerini talep eden yöneticiler, kalite geliştirme programlarının örgütsel çıktılar üzerinde olumlu bir etkisi olabileceğini bulmuştur (Dow ve ark 1999, Powell 1995, Frankel ve ark 2003, Pronovost ve ark 2004). Teori ayrıca, yöneticilerin informal ziyaretlerinin sorunları tanımlama ve çözme döngüsünün tekrarlanmasının, geleceğin iyileştirme çabalarının maliyetini düşürerek olumlu bir dinamik yaratacak bir organizasyon yeteneği oluşturabileceğini ileri sürmektedir. (Fine ve Porteus 1989, Ittner ve ark 2001). Bu önemli döngü daha da güçlenmiş ve sorunlarla ilgili olarak çalışanlardan gelen iletişim, yöneticilerin bakış açılarını müşterilerin deneyimleriyle benzer hale getirmiştir (Hansen ve ark 2010, Hofmann ve Mark 2006, Huang ve ark 2010, Singer ve ark 2009). Böylece yöneticilerin kısıtlı kaynaklarla organizasyonun iyileştirme fırsatları arasında verimli bir şekilde tahsis edilmesini sağlar. Çalışan performansı da gelişim kaydedebilir, çünkü yöneticilerin sahada olması organizasyonun sorunları çözmek konusunda ciddi olduğunun görülebilen bir sinyalidir. Bu, çalışanları liderlik algısını geliştirmekte ve çalışanların süreçi iyileştirmek için gerekli olan katkı sağlamaktadır (McFadden ve ark 2009, Zohar ve Luria 2003). Bu nedenlerle, MBWA'nın performansı olumlu etkileyeceğini varsayıyoruz (Tucker ve Singer 2013).

Çalışanları resmi kanallar kullanarak çok yakından yönetmektense yöneticilerin informal ziyaretleri, informal iletişime izin vererek örgütlerin bürokratik engellerini azaltır. İnformal ziyaretlerinin örgüt için pek çok faydası olmasına rağmen, çalışanlara sürekli denetlendikleri hissi verebilir, bu durumda da çalışanların çalışma şevkleri kırılabilir, çalışanlar yöneticiler ortamda iken iletişime katılmak istemeyebilirler, çalışanların motivasyonları düşebilir ya da sadece yöneticilerin gözüne girebilmek için yanlarındayken iyi performans sergileyebilirler. Aslında yöneticilerin informal ziyaretlerinin özünde, çalışanlarla informal olarak bir araya gelerek, onlarla birlikte hareket etmek vardır. Yöneticilerin, beraberliklerine vurgu yaparak işler iyi de gitse, kötü de gitse çalışanlarının yanında olması ve onları cesaretlendirmesi gerekir. Ancak sağlıklı bir geri bildirim için çalışanların yöneticilerini gördükleri zaman panik yapmamaları gerekmektedir. Bu yüzden yöneticinin bu ziyaretlerde çalışanlar tarafından casus gibi algılanmaması için her şeye olumlu bir açıdan bakabilmesi gerekmektedir. Ayrıca yöneticin mizaha açık olması ve kendisinin de mizahı kullanması gerekmektedir (Acar-Şentürk ve Selvi 2016). Bu yüzden yöneticilerin informal ziyaretlerindeki niyetleri çok önemlidir. Daha doğrusu bu niyetin çalışanlara nasıl yansıtıldığı ve çalışanların bunu nasıl algıladıkları önemlidir. Burada baş gösterebilecek olan en önemli problem yöneticilerin ziyaretleri nasıl gerçekleştireceklerini bilmemelerinden kaynaklanır (Lorenz 1997).

Yöneticilerin informal ziyaretleri ile ilgili olarak bilmesi ve dikkat etmesi gerekenler şöyle sıralanabilir;

✓ İletişimin resmi olmayan bu yöntemiyle kurumda ilişkilerde güven sağlanmaktadır.

✓ Yöneticilerin çalışanlarla iletişimini kendi ofisinde değil çalışanların olduğu yerde sağlamaları gerekmektedir.

✓ Yöneticinin çalışanlarının ismini öğrenmesi iletişime katkı sağlamaktadır (Acar-Şentürk ve Selvi 2016).

✓ Yöneticilerin informal ziyaretleri kurumda ilişkilerin daha iyi hale gelmesi için gerekli olan güveni oluşturması nedeniyle yöneticilerin çalışanlarıyla kurdukları iletişimde tehdit edici bir şekilde değil diyalog ve tartışmaya izin veren iletişim kurulmasına yardımcı olmaktadır (Streshly ve ark 2012).

Bunun beraber (Serrat 2009, Sarwar 2015)'a göre yöneticilerin başarıya ulaşması için;

Yöneticiler,

- Haftada en az bir kez çalışanları ile bu şekilde iletişim kurması gerekmektedir.
- Ziyaretlerin günün farklı zamanlarında yapılmasına özen gösterilmelidir. Böylece çalışanların farklı zamanlardaki ruh halleri öğrenilebilir.
- Ziyaretler sırasında rahat ve sakin görünmesi çalışanları da etkilemekte ve çalışanlar buna göre tepki vermektedirler. Yönetici beklenmedik tartışmalar için hazır olmalıdır.
- Önerilere ve sorulara açık olmalıdır. Cevaplarda da nazik bir üslup kullanmaya özen gösterilmelidir. Çalışanlara işin nasıl geliştirileceği ile ilgili sorular sorulmalıdır. Çalışanların yaptıkları iyi şeylere önem verilmeli ve bu diğer çalışanlarla paylaşılmalıdır.
- Gözlem yapabilmeli ve yargılamadan dinlemelidir. Çalışanların da bunu bilmesine izin verilmelidir. Çalışanlar yöneticilerin kendilerini dinlediklerini bilmesi durumunda konuşma ve paylaşma konusunda daha istekli davranmaktadırlar.
- Ziyaretlerinin tamamını sadece işin yapıldığı yerde yapmamalı, diğer alanlarda da çalışanlarıyla vakit geçirmelidir. Bu durumda iletişim daha kişisel hale gelmekte ve samimi bir ortam oluşmaktadır.
- Çalışanların kendisini yöneticilik dışında da görmesine izin vermelidir.

Ayrıca yöneticilerin çalışanlarıyla aileleri, tatilleri ve spor hakkında konuşması, hayallerini paylaşması da samimiyeti arttırması açısından önemlidir (Acar-Şentürk ve Selvi 2016).

- İmajını çalışanlarını sürekli denetleyen bir müfettiş olarak değil, onların sorunlarına çözüm getirmek isteyen koç ya da danışman olarak oluşturmaya özen göstermelidir.
- Çalışanlarına iyi haberler vermelidir. İyi haberler çalışanların güvenini arttırdığı gibi olaylara daha olumlu bakmalarını sağlamaktadır.

Bu ziyaretlerini alışılmışın bir parçası haline getiren yöneticiler bu uygulama sırasında çalışanlarla bire bir iletişim kurmaya özen göstermelidir. Çalışanlar bir başkasının yanında içten ve samimi konuşamayabilirler. Bu yüzden iş yerindeki herkesle görüşülmesi gerekmektedir. Aksi halde yöntem başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Yöneticinin çalışanlara mutlaka fikirlerini sorması ve kendisine verilen cevapları ve ilginç fikirleri dikkate alması gerekir. Yöneticinin kendisine sorulan soruları da dikkatle ve nazik bir şekilde cevaplandırması gerekmektedir ki bu durum da diğer birçok faktör gibi güveni oluşturmaktadır. Yöneticinin görüşme sırasında çalışanları eleştirmemeye özen göstermesi olumlu sonuçlar ortaya çıkarması açısından önemlidir (Acar-Şentürk ve Selvi 2016).

Kurum içi sohbetler

Sohbet, Arapça'dan Türkçe'ye geçmiş bir kelimesidir. "Arkadaşlık, yarenlik; konuşma, görüşme, birlikte oturup söyleşme" manalarına gelmektedir (Tansel 1985). Sohbet terimi, genelde kişiler arasında geçen ve bir kurala bağlı olmayan yüz yüze konuşmalardır.

XX. yüzyılın sonuna doğru medyanın işlev ve etkileri üzerine kafa yormuş, zihin ve ufuk açıcı bir bakış ile fikir ve görüşler sunan sosyolog Gabriel Tarde sohbete, tartışma ve müzakerelerin bir türü olan yüz yüze konuşma gözüyle bakar. Zihinlerin etkileşiminde, sohbete büyük önem verir. Boden (1994) konuşmanın bütün örgütlerin kalbinde olduğuna vurgu yapmıştır. Örgütlerde çalışanların her yerde ve zamanda birbirleriyle sohbet ettiklerini belirterek insanların konuşarak aralarındaki zayıf bağları güçlendirdiklerini ve köprüler kurduğunu belirtmiştir. Yine Tarde sohbeti; "bir kişinin belirgin ve anlık fayda gözetmeksizin, keyif için, bir oyun gibi kibarlıktan uzak, her şeyden önce tartışmak ve müzakere etmek için konuştuğu bir diyalog" olarak tanımlar (Çebi 2013). Habermas, (2001) da sohbeti, belirli amaçlara yönelik amaçlı- stratejik eylemin tersine karşılıklı mutabakatlara yönelik açık yürekli bir iletişim eylemi olarak kabul eder. Genel manada değerlendirildiğinde sohbet, resmi ya da tesadüfî oluşmuş ortamlarda, bildik veya yabancı kişi veya kişilerle, konuşma, yazı, işaret dili veya dilin başka biçimlerini kullanmak suretiyle, düşünce ve fikir alış verişini başlatma, sürdürme ve sonlandırma süreci olarak tanımlanabilir.

Bir sohbetin ayırıcı özelliği, yüz yüze konuşan muhatapların birbirine yönelttikleri içten gelen, "kendiliğinden dikkat"tir. Bu dikkat, sohbete katılanların birbirine derinlemesine nüfuz etmelerine yol açar. Böyle bir dikkatin bahşedildiği bir sohbet, yüz yüze konuşmanın muhataplarını, kasıtsız bir eylem aracılığıyla iletişime geçirir. Bu tür bir sohbet; sonuçta taklit, duygu ve düşünceleri, davranış tarzları ve kalıplarını yayan güçlü bir aracıdır. Sohbetler, geniş ölçüde hakkında konuşulan konuya, konuşanların kültür seviyesi, sosyal durumu, köylü veya kentli oluşu, meslek alışkanlıkları ve dinî inanışına göre değişebilir. Hatta sohbetler bahsedilen konular, resmiyet, üslup, ton, tını, hız ve uzunluk bakımından da değişiklik gösterir. Sohbet, tamamen farklı bir üslupta gerçekleşebilir (Çebi 2013). Bunlarla beraber sohbet esnasında kullanılan dilin de önemi vardır. Drew ve Heritage (1992)'e göre dil iş yerinde, sosyal ilişkilerin yönetiminde önemli bir kaynaktır. Kurum içi sohbetler, bu sosyal ilişkilerin dışa vurum şekli ve aynı zamanda işyerlerinde dostça ilişkiler sürdürmenin yollarından biridir. Ancak dili başarılı bir şekilde kullanmak sosyal bir dil yatkınlığı gerektirdiği için farklı bağlamlarda deneyim ve uzun bir süreci kapsar (Holmes ve Fillary 2000).

Sosyal bir varlık olan insan çalışma ortamında da farklı ihtiyaç ve beklentilerinden dolayı sohbet etme ihtiyacı duyar. Çalışanlar arası yapılan sohbetlerin konusu bazen iş ile ilgili konular olurken bazen iş dışı konuları da kapsayabilir. Örgütte gerçekleşen sohbetler görev gereksinimleri gereği zorunlu olmayan konuşmalardır. Çok önem arz etmeyen, bazen gırgır, eğlence amaçlı yapılan sohbetler örgütlerin vazgeçilmez ve göz ardı edilmeyecek kadar önemli olan informal iletişim kanallarından biridir (Pullin 2010). Fay (2011)'a göre örgütlerde çalışanlar arasında gerçekleşen iletişim ya da etkileşim, diğer çalışanlarla yapılan basit sohbet, çene çalma, lak lak, boş laf ya da geyik muhabbetlerinden ibaret olabildiğini belirtirken, bu tür informal iletişimin (informal sohbetler, şakalaşmalar, dedikodular, ses tonlamasıyla gerçekleştirilen etkileşim veya iletişim) örgütlerde önemli bir rol oynadığını vurgulamıştır. Bununla beraber bazen bir kahve molasında bazen de geziler, sportif faaliyetler, öğle ya da akşam yemekleri gibi formal ya da informal etkinlikler çalışanların birbirleriyle daha rahat sohbet etme fırsatı bulmalarını sağlar. Sohbetler çalışanlar arasındaki sosyal dayanışmayı arttırarak sosyal temas doğasındaki tehdit değerlerini azaltır ve sosyal etkileşim

yapılandırılmasına yardımcı olur (Shimoda 2013). Örgütlerdeki iyi ilişkilerin başında iletişimin gücü vardır. Bu iletişim bir de normal bir sohbet havasında gerçekleşirse ortamın havası daha da olumlu hale gelir.

Kurum içi sohbetler her zaman örgütsel anlamda olumlu sonuçlar ortaya koymaz, bazen dozu kaçırılan sohbetler örgüt çalışanlarının moralini bozarak diğer çalışanlara olan tutumlarında olumsuz yönde değişikliğe neden olabilir. Kurum içi sohbetler, çalışanların bir araya gelerek zaman zaman boş vakit geçirerek hatta başkalarının dedikodularını yaparak verimsiz zaman geçirmelerine de neden olabilir. Sohbetler bazı insanlar için birkaç dakikanın birlikte zorunlu olarak öldürülmesi anlamına gelirken bazıları için hoş vakit geçirmek, birlikte eğlenmek anlamına gelir.Eğer bir çalışan zaman kaybetmek istemiyor ve bu sohbetlere katılarak çalışma verimini düşürmek istemiyorsa; kendisiyle sohbet etmek için yanına gelen arkadaşına bitirmek zorunda olduğu bir işinin olduğunu mutlaka söylemesi gerekir. Bu durumda çalışan kontrolü eline alarak verimsiz çalışma saatlerinden ve istemediği sohbet ortamlarından kurtulmuş olur (Bektaş 2014, Ulukan 2017).

Kurum içi sohbetlerde, yöneticilerin dikkatli olması gereken durumlar söz konusudur. Kurum içi sohbetlerde, çalışanlar karşılıklı tartışarak bir sorunu çözmeye, etkin bir şekilde müzakere yapmaya ve çözüm yollarını bulmaya teşvik edilmelidir. Yöneticiler küçük problemleri çözebilmek için kurum içi sohbetlere katılabilirler ve bu sohbetlerle çalışanların kendilerini ifade etmelerine imkân sunarak daha önemli problemlerin çözümü için çalışanları teşvik edebilirler. Bu sohbetler ilerledikçe çalışanlar ve yöneticiler arasında köprüler kurulur ve şeffaf bir çalışma ortamı oluşturulur. Ancak McArthur bu sohbetlerin dedikodu ortamlarına dönüşmemesi için yöneticilere bazı uyarılar sunmuştur. Bu uyarılar (Cooper 2007);

- Kendiniz hakkında konuşmaktan çok çalışanlarınıza odaklanın,
- Çalışanların hepsini konuşmaya teşvik edin,
- Konferans, toplantı veya diğer çalışma ortamlarında iletişim kanallarını açık tutun,
- Sohbetleri dedikodu yapmak için değil, çalışanlarınızı kaynaştırmak ve onlarla kaynaşmak için kullanın,
- Sohbetlerdeki detaylara odaklanın ve sorunların temeline inmeye çalışın.

Laf Taşıyıcılar

"Örgüt çalışanları, örgütsel faaliyetleri yerine getirirken bazen isteyerek bazen de istemeden, düzenli bir şekilde bir yerden bir yere, duydukları informal bilgileri ulaştırırlar. Bu gibi kişilere örgütlerde laf taşıyıcılar denir" (Bektaş ve Erdem 2015). İnformal iletişimde kilit rol oynayan laf taşıyıcılar bir yerden başka bir yere bilgi aktarımında bulunurken diğer örgüt çalışanlarını da bu sürece dâhil ederler. Herhangi bir kaynaktan elde ettikleri bilgileri karşılaştıkları başka bireylere aktaran laf taşıyıcıların genel amacı muhatap oldukları bireyleri genellikle "ateş olmayan yerden duman çıkmaz" şeklinde düşünmeye yöneltmektir (Bektaş 2014).

Laf taşıyan, koğuculuk yapan kişi, ayaklı gazete yani başkalarının söylemiş olduğu sözü diğer bir kimseye ulaştıran kişi olduğu için özel hayatta ve örgüt ortamında bu durum unutulmamalıdır. Bu kişiler çoğu zaman duydukları lafları başkalarına taşımaktan zevk duyarlar, onların hayat kaynağı başkaları ile ilgili sözleri alıp satmalarıdır. Örgütlerdeki laf taşıyıcıları ortadan kaldırmak, silmek, gizlemek ya da durdurmak mümkün değildir (Mishra 1990).

Örgüt çalışanları ile ilgili bilgilere hızlı bir şekilde ulaşmak isteyen yöneticilerin, örgütlerdeki laf taşıyıcıların farkına varması ve bu çalışanlarla işbirliği yapması ya da bu kimselerin örgütsel zararlarını aza indirerek örgütsel sürece katkı sağlamaları gerekir. Çünkü yöneticiler bu laf taşıyıcılar aracılığıyla kendilerine ait görüşlerin hızlı bir şekilde yayılmasını sağlayarak çalışanlar arasındaki karşıt görüşleri tespit edebilirler. Bununla birlikte, herhangi bir konu ile ilgili olarak sorunların neler olduğunu ve çalışanların ne düşündüklerini öğrenme fırsatı yakalayan yöneticiler, örgüt için zararlı ve kötü sonuç doğuracak durumlar için gerekli tedbirleri önceden alma fırsatı yakalayabilirler (Atak 2005).

Bir yerden bir yere laf taşıyan örgüt çalışanları, kurum içi söylenti ağının işlemesine yardımcı olarak dedikodu ve söylentilerin hızlı bir şekilde yayılmasında bir köprü görevi gördükleri için, bir kimse ile ilgili duydukları bilgileri başka birine ulaştırmaktan hoşlanırlar ve muhatap oldukları kimselerinde aynı şekilde davranmasını beklerler. İnformal iletişim kanallarının temelini oluşturan dedikodu ve söylentiler örgüt için bazen önemli bilgi kaynaklarını oluştururken, göz ardı

edildiklerinde bazen de örgütsel düzeni bozacak niteliklere ulaşabilir (Bektaş ve Erdem 2015).

Dedikodu ve Söylenti

Dedikodu ve söylenti kurumlarda informal iletişimin en önemli kavramlarıdır. Türk Dil Kurumu sözlüğünde (TDK 2006) dedikodu, "konusu çekiştirme veya kınama olan konuşma" olarak geçmekte ve olumsuz bir algı yaratmaktadır. Oysa, dedikodu, informal iletişim biçimi de dâhil olmak üzere farklı biçimlerde algılanabilmektedir (Leblebici ve ark 2009) Akdoğan ve ark (2009) göre dedikodu, "bireylerin başkaları ve toplum hakkında bilgi edinme ihtiyacını karşılar, ayrıca diğer insanların hareketleri üzerinde kontrol olanağı kazandırır". Dedikodu, kimi zaman gerçeğe dayanan bazen da gerçekle ilgisi olmayan sıradan bir bilgi alışverişidir. Daha çok insanların özel yaşantılarını konu alırken, duygusal ihtiyaçlar, kişilik özellikleri ve sahip olunan değerler dedikodu yapmanın nedenlerini açıklayabilir (Jandt 2002).

Dedikodu, ortamda olmayan üçüncü kişi hakkında zorunlu olmayan diğer iki kişinin bilgi aktarımıdır. Dedikodu daha çok üçüncü kişilerle ilgili, egonun ihtiyaçları doğrultusunda gerçekleştirdiği bir çeşit tatmindir (Eroğlu 2011). Dedikoduya en az üç kişi dâhil olduğu için, üst düzey bir sosyal aktivitedir. Dedikodu, dedikoducu ve dinleyiciyi bağlamasına rağmen, dedikoducu ve dinleyicinin hakkında konuştukları insan ile olan ilişkilerini de etkileyebilir (Wittek ve Wielers 1998).

Örgütsel düzeyde dedikodu, örgüt içinde birleştirici işlevi görebilecek güçlü bir malzeme de olabilmektedir. Dedikodunun örgütlerde hem olumlu hem de olumsuz birçok etkisi vardır (Gouveia ve ark 2005). Aslında dedikodu, çalışanlar arasında iletişimi güçlendirecek iyi bir araç ve örgüt içinde psiko-sosyal bir ihtiyaçtır (Kıraç 2012). Yapılan araştırmalarda çalışanların örgüt içindeki bilgilerin % 70'ini dedikodu sayesinde öğrendikleri ortaya çıkmıştır (Demirtaş 2010). Dedikodunun toplumda olduğu kadar örgütlerde de önemli yeri vardır. Dedikoduyu insanları biçimsel yapı ve hiyerarşi ile mücadeleden alıkoyan bir sosyal mobilizasyon aracı olarak görmek de mümkündür (Leblebici ve ark 2009). Dedikodu örgütte her ne kadar önemli bir iletişim ve takım ruhu kaynağı olarak görülse de (Dubrin 2005) dedikodunun, olumsuz yönlerini de dikkate almalıdır. Dedikodu çalışanlar arasında

gruplaşmalar yapabilir. Gruplaşmalar ekip ruhunun yok olması anlamına gelir ve ekip ruhunun olmadığı yerde de verimlilikten söz edilemez (Kılıçlıoğlu 2008). Bütün bunların yanında kişiler arasında diyalog kopukluklarına neden olabilir ve birtakım faaliyetler sonucu yoğunlaşarak örgütü etkiler hale gelebilir (Solmaz 2004).

Yöneticiler örgütlerde dedikodu ve söylenti mekanizmasında kurtulamayacakları düşünüldüğünde bu ağları yönetmenin en iyi davranış biçimi olabileceği tartışılmaz bir gerçektir. İletişim gücü zayıf örgütlerde yöneticiler eğer iyi bir iletişim ağı kuramazlarsa informal grupların oluşturdukları informal iletişim ağları, örgütlerin formal ilişkileriyle çeşitli çatışmaların yaşanmasına sebep olabilir (Slocum ve Hellriegel 2011).

Söylenti ve dedikodular örgütte biçimsel iletişim kanallarından daha etkilidir ve daha hızlı çalışır. Çalışanlar işletmeyle ilgili haberleri öncelikle biçimsel olmayan kanallardan öğrenirler. Aynı haber biçimsel kanallardan iletilinceye kadar artık eski bir haber konumuna düşer. Örneğin bir yöneticinin istifa ya da kovulma haberi 30 dakika içinde tüm örgüte yayılabilir Çalışanların sadece %10'u söylentileri iletirler. Bunu yapanlar ise söylentileri bir kişiye değil, birçok çalışana iletirler (Karcıoğlu ve Kurt 2009).

Dedikodu, birey tarafından duyulan bir haberin işletme içerisindeki bireylere iletilmesidir. Dedikodu, örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayabilir ya da örgütte bulunan bireylerin sosyal gereksinimlerinin karşılanmasına neden olabilir. Fakat yönetici, dedikodunun olumlu olmayan yönlerini de dikkate alması gerekmektedir. Söylenti ise birey tarafından işletme içerisinde herhangi bir kaynaktan elde edilen bilgiler ya da haberler, bireyin amacına yönelik, edindiği bilgileri değiştirmesi ve başkasına aktarılmasıdır. Biçimsel olmayan iletişimin işletmeden uzak tutulması mümkün olmamaktadır. Başarılı bir yönetici bu iletişimin işletmeden kaldırılmasına yönelik çalışmalar yapmak yerine, bu iletişimi örgütün amaçlarına ulaştırmaya yönelik etkili bir araç olarak kullanabilir (Yüksel 2006).

2. GEREÇ ve YÖNTEM

Bu araştırma Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan yöneticilerin yönetim tarzlarının bu kurumlarda ortaya çıkan informal iletişim kanallarına etkisini incelemek amacıyla nicel araştırma yöntem ve teknikleri kullanılarak yapılandırılmıştır. Bu ana amaçtan hareketle bu araştırmanın üç temel amacı bulunmaktadır. Birincisi araştırmaya katılan personelin görev yaptıkları kurumun "paternalist", "otoriter", "serbestiyetçi" ve "demokratik" yönetim tarzına ilişkin algılarının ne düzeyde olduğunu belirlenmesi ve yönetim tarzının bağımsız değişkenler açısından değerlendirilmesidir. İkincisi personelin "informal gruplar", "laf taşıyıcılar", "informal sanal iletişim", "şakalar", "yöneticilerin informal ziyaretleri" ve "kurum içi sohbetler" informal iletişim kanallarının ne düzeyde olduğunu belirlemek ve informal iletişim kanallarının bağımsız değişkenler açısından değerlendirilmesidir. Üçüncüsü yöneticilerin yönetim tarzları ile kurumlarda ortaya çıkan informal iletişim kanalları arasındaki ilişki düzeyini belirlemektir.

Bu üç amaçtan hareketle araştırmanın hem betimsel tarama hem de ilişkisel bir araştırma olduğu söylenebilir. Betimsel araştırma modelinde; örnekleme ait betimsel istatistik sonuçları rapor edilirken, bu araştırma modeli olanı olduğu biçimde saptamaya yöneliktir (Büyüköztürk ve ark 2013). Araştırmaya konu olan olay, birey, ya da nesne kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez (Karasar 2009). İlişkileri ve bağlantıları inceleyen araştırma, çoğunlukla ilişkisel (associational) araştırma olarak adlandırılır (Büyüköztürk ve ark 2013). Can (2013) ilişkisel taramayı birden fazla özelliğe ilişkin veri toplanıp bunlar arasındaki ilişkilerin sorgulanması olarak tanımlamaktadır. İlişkisel araştırmalar, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar 2009).

Araştırmanın betimsel boyutunda; örnekleme ait betimsel istatistik sonuçları (frekans, yüzde, ortalama ve standart sapmalar) rapor edilmiştir. İlişkisel model kapsamında; yönetim tarzı ve informal iletişim kanalları ölçeklerine ilişkin korelâsyon incelenmiştir. Ayrıca regresyon analizleriyle informal iletişim kanalları alt boyutlarının (informal gruplar, laf taşıyıcılar, informal sanal iletişim, şakalar,

yöneticilerin informal ziyaretleri ve kurum içi sohbetler) her bir yönetim tarzındaki varyansın ne kadarını açıkladığı araştırılmıştır. Karşılaştırmalı model temelinde ise; yönetim tarzı ve informal iletişim kanalları alt boyut ortalamalarının farklılaşması t testi ve varyans analizleriyle test edilmiştir.

2.1. Evren ve Örneklem

"Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında Çalışan Personelin Algıladığı Yönetim Tarzlarının İnformal İletişim Kanallarına Etkisi" başlıklı tez projesi Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğünün 19/03/2015 tarih ve 9/1 sayılı kararı ile tez olarak hazırlanmasına ve Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulunun 06/03/2015 tarih sayılı Etik Kurul Kararı ile Etik Kurul Yönergesine uygunluğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

Araştırmanın evrenini, 2017 yılı Personel ve Eğitim Daire Başkanlığı verilerine göre Spor Genel Müdürlüğü merkez örgütünde görev yapan 962 kamu görevlisi ve 21 farklı federasyonda görev yapan personel oluşturmaktadır. Örneklem grubunu 2016 yılında tesadüfü örneklem yöntemine göre seçilmiş Spor Genel Müdürlüğünde görev yapan 113 personel ve Bağımsız Spor Federasyonunda görev yapan 142 personel oluşturmaktadır. Bu şekliyle araştırmanın örneklem grubunu toplam 255 personel oluşturmuştur. Örneklemi oluşturan personellerin çalıştıkları kurumlara göre dağılımları Çizelge 2.1'de ayrıntıları ile verilmiştir.

Çizelge 2.1. Kurumlardaki Anketi Cevaplayan Personellerin Yüzde ve Frekans Dağılımları

Bağımsız Federasyonlar	**n**	**%**
Yelken Federasyonu	6	4,2
Golf Federasyonu	9	6,3
Herkes İçin Spor Federasyonu	7	4,9
Kano Federasyonu	5	3,5
Muaythai Federasyonu	6	4,2
Bisiklet Federasyonu	5	3,5
Atıcılık ve Avcılık Federasyonu	5	3,5
Dağcılık Federasyonu	6	4,2
Atletizm Federasyonu	9	6,3
Sutopu Federasyonu	9	6,3
Briç Federasyonu	8	5,6
Bilardo Federasyonu	7	4,9
Karate Federasyonu	7	4,9
Masa Tenisi Federasyonu	7	4,9
Yüzme Federasyonu	9	6,3
Tenis Federasyonu	8	5,6
Görme Engelliler Federasyonu	3	2,1
Bedensel Engelliler Federasyonu	8	5,6
Hentbol Federasyonu	7	4,9
Halk Oyunları Federasyonu	5	3,5
Oryantring Federasyonu	6	4,2
Toplam	**142**	**100,0**
Spor Genel Müdürlüğü	113	100,0
Toplam	**255**	**100,0**

Çizelge 2.1'de görüldüğü üzere ankete katılan personel sayısı, 21 farklı Bağımsız Federasyonda görev yapan 142 ve Spor Genel Müdürlüğünde görev yapan 113 olmak üzere toplam 255 kişidir.

2.2. Veri Toplama Araçları

2.2.1. Kişisel Bilgi Formu

Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan personelin kişisel özellikleri hakkında bilgi toplamak ve araştırmanın inceleme konusu olan bağımsız değişkenleri oluşturmak amacıyla araştırmacı tarafından 6 sorudan oluşan kişisel bilgi formu hazırlanmıştır.

Kişisel bilgi formu personelin; cinsiyet, yaş, medeni durum, kurumdaki hizmet süresi, eğitim düzeyi ve çalıştığı kurumlarını belirlemek için araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

2.2.2. Yönetim Tarzları Ölçeği

Araştırmada Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan personelin algıladıkları yönetim tarzlarını ölçebilmek için Bektaş (2014) tarafından geliştirilen "Yönetim Tarzları Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçek demokratik, otoriter, serbestiyetçi ve paternalist olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Her bir madde 5'li Likert tipi değerlendirme sistemine sahiptir. "1:Kesinlikle Katılmıyorum", "2:Katılmıyorum", "3:Kararsızım", "4:Katılıyorum" ve "5:Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde yapılmıştır.

Bektaş (2014) tarafından yapılan geçerlilik çalışması sonucunda 23 maddeden oluşan dört boyutlu bir yapı elde edilmiştir. AFA (Açıklayıcı Faktör Analizi) sonrası oluşan faktör yüklerinin dört boyutta dağılım gösterdiği ve Patarnelist yönetim tarzı toplam varyansın %21,7'sini, demokratik yönetim tarzı toplam varyansın %16,3'ünü, otoriter yönetim tarzı toplam varyansın %16,3'ünü ve serbestiyetçi yönetim tarzı toplam varyansın %8,0'ini açıkladığı belirtilmiştir. Yönetim tarzları ölçeğine ait dört faktör toplam varyansın %62,3'ünü açıkladığı belirtilmiştir. Ölçeğin dört boyutlu faktör yapısının doğrulanıp doğrulanmadığının belirlenmesi ve yapı geçerliğinin desteklenmesi amacıyla DFA (Doğrulayıcı Faktör Analizi) yapılmıştır. Uyum indeksi değerleri ise, RMSEA=0,062, GFI=0,90, CFI=0,97, NFI=0.96, NNFI=0,97, AGFI=0,88 olduğu ve istenilen aralıklarda uyum gösterdiği belirtilmiştir. Faktör analizi sonucunda elde edilen yapıya bağlı kalarak 23 maddelik ölçeğe ve ölçeğin boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları ise; ana ölçeğe ait iç tutarlık katsayısı Cronbach Alpha (α) değeri 0,89 belirtilmiştir. Alt boyutlardan birinci faktör paternalist yönetim tarzı için 0,90, ikinci faktör demokratik yönetim tarzı için 0,88, üçüncü faktör otoriter yönetim tarzı için 0,83 ve dördüncü faktör serbestiyetçi yönetim tarzı için 0,66 bulunmuştur.

2.2.3. İnformal İletişim Kanalları Ölçeği

Araştırmada Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarından oluşan informal iletişim kanallarını belirlemek için Bektaş (2014) tarafından geliştirilen "İnformal İletişim Kanalları Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçek örgütlerdeki informal gruplar, sosyal etkinlikler, yöneticilerin informal ziyaretleri, kurum içi sohbetler, dedikodu ve söylenti ağı, laf taşıyıcılar, şakalar ve informal sanal iletişim

kanalları olmak üzere altı boyuttan oluşmaktadır. Her bir madde 5'li Likert tipi değerlendirme sistemine sahiptir. "1:Kesinlikle Katılmıyorum", "2:Katılmıyorum", "3:Kararsızım", "4:Katılıyorum" ve "5:Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde yapılmıştır.

Bektaş (2014) tarafından yapılan geçerlilik çalışması sonucunda 34 maddeden oluşan altı boyutlu bir yapı elde edilmiştir. AFA sonrası oluşan faktör yüklerinin sekiz boyutta dağılım gösterdiği ve Laf taşıyıcılar toplam varyansın %18,5'ini, sanal iletişim kanalları toplam varyansın %12,4'ünü, şakalar toplam varyansın %8,5'ini, informal gruplar toplam varyansın %8,3'ünü, yöneticilerin informal ziyaretleri toplam varyansın %7,8'ini ve sohbetler ise toplam varyansın %6,6'sını açıklamaktadır. İnformal iletişim kanalları ölçeğine ait altı faktör toplam varyansın %62,1'ini açıkladığı belirtilmiştir. Ölçeğinin altı boyutlu faktör yapısının doğrulanıp doğrulanmadığının belirlenmesi ve yapı geçerliğinin desteklenmesi amacıyla DFA yapılmıştır. Uyum indeksi değerleri ise, RMSEA=0,056, GFI=0,89, CFI=0,97, NFI=0.96, NNFI=0,96, AGFI=0,87 olduğu ve istenilen aralıklarda uyum gösterdiği belirtilmiştir. Faktör analizi sonucunda elde edilen yapıya bağlı kalarak 34 maddelik ölçeğe ve ölçeğin boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları ise; tüm ölçek için 0,90, birinci faktör laf taşıyıcılar için 0,93, ikinci faktör informal sanal iletişim için 0,90, üçüncü faktör şakalar için 0,83, dördüncü faktör informal gruplar için 0,83 beşinci faktör yöneticilerin informal ziyaretleri için 0,81 ve altıncı faktör kurum içi sohbetler için 0,73 olarak bulunmuştur.

2.3. Verilerin Analizi

Verilerin analizi aşamasında, araştırmanın amaçlarına uygun olarak örneklem grubunu oluşturan personelin kişisel özelliklerini belirleyebilmek için betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmıştır.

Ölçeklere verilen cevapların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanarak, kurumlarda uygulanan yönetim tarzları ve informal iletişim kanallarına ilişkin dağılımlar belirlenmiştir. Daha sonra demografik değişkenlere yönelik grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için; ilk olarak yönetim tarzları ve informal iletişim kanalları ölçeklerinin alt boyutlarının normal dağılım gösterip göstermedikleri Kolmogorov-Smirnov testi ve Shapiro-Wilk testi ile test edilmiştir. Çizelge 2.2'deki test sonuçlarından anlaşılacağı gibi bütün

değişkenlerde sonuçlar anlamsız çıkmıştır. Yani bütün değişkenlerin normal dağılım gösterdikleri görülmüştür. Bu nedenle alt problemlere ilişkin bağımsız değişkenlerle; kurumlarda uygulanan yönetim tarzları ve informal iletişim kanalları parametrik testlerle sınanmıştır. İkili karşılaştırmalar için t Testi ve çoklu karşılaştırmalar için Anova Varyans Analizi kullanılmıştır. Çoklu karşılaştırmalarda Anova Varyans Analizi sonucu anlamlı farkın çıktığı durumlarda bu farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek için LSD Testi uygulanmıştır.

Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan personelin yönetim tarzları ve informal iletişim kanalları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için de Pearson Korelasyon (*r*) katsayısı tekniğinden yararlanılmıştır. Korelasyon katsayısını yorumlamada, bulunan sonucun 0,70-1,00 arasında olması *yüksek*; 0,70-0,30 arasında olması *orta*; 0,30-0,00 arasında olması ise *düşük* düzeyde bir ilişki olarak kabul edilmiştir (Büyüköztürk 2007). Yapılan korelasyon analizi sonucunda bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında korelasyon bulunmayan ilişkiler değerlendirilmeye alınmayarak çalışmanın amacına uygun olarak yönetim tarzlarının örgütlerde oluşan informal iletişim kanalları üzerindeki etkisi basit ve çoklu doğrusal Regresyon analizi teknikleri ile test edilmiştir.

Elde edilen veriler bilgisayarda SPSS (Statistical Package For Social Scientists for Windows Release 18,0) programında analiz edilmiş, manidarlığı 0,05 düzeyinde sınanmış, diğer manidarlık düzeyi ayrıca belirtilmiş ve sonuçlar araştırmanın amacına uygun olarak çizelgeler halinde sunulmuştur.

Çizelge 2.2. Personelin yönetim tarzları ölçeği ve informal iletişim kanalları ölçeği boyutlarına uygulanan kolmogorov smirnov testi ve shapiro wilk testi sonuçları.

Değişkenler	**Kolmogorov Smirnov Testi**			**Shapiro-Wilk Testi**		
Yönetim Tarzı	**Statistic**	**df**	**P**	**Statistic**	**df**	**P**
Paternalist Yönetim	1,216	255	0,057	1,058	255	0,260
Otoriter Yönetim	1,122	255	0,162	1,054	255	0,255
Serbestiyetçi Yönetim	1,293	255	0,053	1,008	255	0,181
Demokratik Yönetim	1,210	255	0,090	1,018	255	0,201
İnformal İletişim Kanalları						
İnformal Gruplar	1,301	255	0,056	1,168	255	0,115
Laf Taşıyıcılar	1,219	255	0,102	1,169	255	0,117
İnformal Sanal İletişim	1,230	255	0,097	1,114	255	0,107
Şakalar	1,290	255	0,072	1,110	255	0,110
Yöneticilerin İnformal Ziyaretleri	1,102	255	0,216	1,127	255	0,098
Sohbetler	1,119	255	0,154	1,059	255	0,083

*p<,05

3. BULGULAR

Bu bölümde Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan personelden elde edilen verilerin analizleri sonucu ulaşılan kişisel değişkenlere ilişkin bulgular, yönetim tarzları ve informal iletişim kanalları ölçeğine ait bulgular ve istatistiksel analizler yer almaktadır.

3.1. Araştırmaya Katılan Personelin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan personelin, cinsiyet, yaş, medeni durum, kurumdaki hizmet süresi, eğitim düzeyi ve çalıştığı kurum değişkenlerine ilişkin bulgular Çizelge 3.1'de sunulmuştur.

Çizelge 3.1. Araştırmaya katılan personelin kişisel özellikleri.

Değişkenler	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Birikimli Yüzde (%)
Cinsiyet				
Kadın	94	36,9	36,9	36,9
Erkek	161	63,1	63,1	100,0
Yaş Aralığı				
23-28 yaş	44	17,3	17,3	17,3
29-34 yaş	71	27,8	27,8	45,1
35-40 yaş	62	24,3	24,3	69,4
41-46 yaş	39	15,3	15,3	84,7
47-52 yaş	24	9,4	9,4	94,1
53 yaş ve üzeri	15	5,9	5,9	100,0
Medeni Durum				
Evli	155	60,8	60,8	60,8
Bekar	100	39,2	39,2	100,0
Kurumdaki Hizmet Süresi (Yıl)				
1-5 yıl	90	35,3	35,3	35,3
6-10 yıl	75	29,4	29,4	64,7
11-15 yıl	43	16,9	16,9	81,6
16-20 yıl	22	8,6	8,6	90,2
21 yıl ve üzeri	25	9,8	9,8	100,0
Eğitim Düzeyi				
Lise	42	16,5	16,5	16,5
Ön lisans	43	16,9	16,9	33,3
Lisans	138	54,1	54,1	87,5
Lisans Üstü	32	12,5	12,5	100,0
Çalıştığı Kurum				
Spor Genel Müdürlüğü	113	44,3	44,3	44,3
Bağımsız Federasyon	142	55,7	55,7	100,0
Toplam	**255**	**100,0**	**100,0**	

Cinsiyet, yaş, medeni durum, kurumdaki hizmet süresi, toplam hizmet süresi, eğitim düzeyi ve çalıştığı kurum verilerinden oluşan Çizelge 3.1'e göre araştırmaya katılan Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan

personelin %36,9'u kadın ve %63,1'i erkektir. Araştırmaya katılan personelin ağırlıklı olarak 29-34 yaş aralığında olduğu ve % 60,8 oranla büyük bir çoğunluğun evli olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan personelin çoğunluğunun (%35,3'ü) kurumdaki hizmet süresi 1-5 yıl arasında değişmektedir. Araştırmaya katılanların % 55,7'si Bağımsız Federasyonları ve % 44,3'ü Spor Genel Müdürlüğü personelinden oluşmaktadır.

3.2. Ölçme Araçlarından Elde Edilen Verilere İlişkin Bulgular

Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan personelin kurumlarda uygulanan yönetim tarzları ile informal iletişimlerine ilişkin "Yönetim Tarzları Ölçeği" ve "İnformal İletişim Kanalları Ölçeği" formlarından elde edilen bulgular Çizelge 3.2'de sunulmuştur.

Çizelge 3.2. Personelin kurumlarda uygulanan yönetim tarzları ve informal iletişimlerine ilişkin n, $\overline{X}$ ve ss değerleri.

Kurum	Değişkenler	n	$\overline{X}$	SS
Spor Genel Müdürlüğü	**Yönetim Tarzı**			
	Paternalist Yönetim	113	**3,60**	**,86**
	Otoriter Yönetim	113	2,75	,96
	Serbestiyetçi Yönetim	113	2,72	,87
	Demokratik Yönetim	113	3,53	,80
	İnformal İletişim Kanalları			
	İnformal Gruplar	113	2,86	1,07
	Laf Taşıyıcılar	113	3,05	,74
	İnformal Sanal İletişim	113	2,98	,93
	Şakalar	113	2,52	,66
	Yöneticilerin İnformal Ziyaretleri	113	2,82	,97
	Sohbetler	113	**3,23**	**,80**
Bağımsız Federasyon	**Yönetim Tarzı**			
	Paternalist Yönetim	142	3,32	,91
	Otoriter Yönetim	142	2,80	,85
	Serbestiyetçi Yönetim	142	2,64	,96
	Demokratik Yönetim	142	**3,43**	**,84**
	İnformal İletişim Kanalları			
	İnformal Gruplar	142	3,11	,84
	Laf Taşıyıcılar	142	3,17	,92
	İnformal Sanal İletişim	142	3,07	,81
	Şakalar	142	2,81	,67
	Yöneticilerin İnformal Ziyaretleri	142	3,06	,98
	Sohbetler	142	**3,30**	**,80**

Çizelge 3.2'de görüldüğü üzere, Spor Genel Müdürlüğünde yöneticilerin öncelikle paternalist yönetim, Bağımsız Federasyonlarda yöneticilerin öncelikle demokratik yönetim tarzını uyguladıkları, her iki kurumda da otoriter ve serbest bırakıcı yönetim tarzının algılanmadığı görülmüştür. Spor Genel Müdürlüğü ve

Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan personelin ise bu kurumlarda en çok kurum içi sohbetlere katıldıkları görülmüştür. Ayrıca paternalist yönetim tarzının uygulandığı Spor Genel Müdürlüğünde kurum içi sohbetlerin yanında laf taşıyıcıların da personel arasında filizlendiği görülmüştür. Yine benzer şekilde demokratik yönetim tarzının uygulandığı Bağımsız Federasyonlarda da kurum içi sohbetlerin yanında laf taşıyıcıların da personeller arasında filizlendiği görülmüştür. Aynı zamanda Spor Genel Müdürlüğü personelinin informal sanal iletişim kanallarının oluşumu konusunda olumlu etkilediği görülmektedir. Bağımsız Federasyon yöneticilerinin ise personelini informal grupların oluşumu konusunda olumlu etkilediği görülmektedir.

3.2.1. Personelin Kurumlarda Uygulanan Yönetim Tarzları ve İnformal İletişimlerinin Kişisel Özelliklerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Ilişkin Bulgular

Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan personelin kurumlarda uygulanan yönetim tarzları ve informal iletişimlerinin personelin kişisel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analizler yapılarak bulguları Çizelgeler halinde verilmiştir.

Çizelge 3.3. Personelin kurumlarda uygulanan yönetim tarzları ve informal iletişimlerinin cinsiyet gruplarına göre farklılaşma durumu.

	Cinsiyet	N	$\overline{X}$	S	t	p
Yönetim Tarzı						
Paternalist Yönetim	Erkek	161	3,50	,90	1,232	,219
	Kadın	94	3,35	,88		
Otoriter Yönetim	Erkek	161	2,71	,89	-1,664	,097
	Kadın	94	2,90	,91		
Serbestiyetçi Yönetim	Erkek	161	2,69	,96	,299	,765
	Kadın	94	2,65	,85		
Demokratik Yönetim	Erkek	161	3,49	,88	,370	,712
	Kadın	94	3,45	,72		
İnformal İletişim						
İnformal Gruplar	Erkek	161	3,05	,93	1,067	,287
	Kadın	94	2,92	1,01		
Laf Taşıyıcılar	Erkek	161	3,08	,86	-,858	,391
	Kadın	94	3,18	,84		
İnformal Sanal İletişim	Erkek	161	3,02	,88	-,119	,905
	Kadın	94	3,04	,85		
Şakalar	Erkek	161	2,73	,68	1,390	,166
	Kadın	94	2,61	,69		
Yöneticilerin İnformal Ziyaretleri	Erkek	161	2,95	,98	-,082	,935
	Kadın	94	2,96	,98		
Sohbetler	Erkek	161	3,25	,76	-,512	,609
	Kadın	94	3,31	,85		

p< ,05

Çizelge 3.3'de görüldüğü üzere, personelin kurumlarda uygulanan yönetim tarzları ve informal iletişimlerinin cinsiyet gruplarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan t-testi sonucunda; personelin kurumlarda uygulanan yönetim tarzı alt boyutlarından paternalist yönetim (t=1,232; p=,219>,05), otoriter yönetim (t=-1,664; p=,097>,05), serbestiyetçi yönetim (t=,299; p=,765>,05) ve demokratik yönetim (t=,370; p=,712>,05) boyutlarında cinsiyet gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Ayrıca informal iletişimin alt boyutlarından informal gruplar (t=1,067; p=,287>,05), laf taşıyıcılar (t=-,858; p=,391>,05), informal sanal iletişim (t=-,119; p=,905>,05), şakalar (t=1,390; p=,166>,05), yöneticilerin informal ziyaretleri (t=-,082; p=,935>,05) ve sohbetler (t=-,512; p=,609>,05) boyutlarında cinsiyet gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Çizelge 3.4. Personelin kurumlarda uygulanan yönetim tarzları ve informal iletişimlerinin yaş gruplarına göre farklılaşma durumu.

	Yaş	**N**	**x**	**Ss**	**Varyans Kaynağı**	**KT**	**Sd**	**KO**	**F**	**p**
Yönetim Tarzı										
Paternalist Yönetim	23-28 yaş	44	3,89	,78	G.Arası	19,639	5	3,928	5,231	**,000**
	29-34 yaş	71	3,58	,78	G. İçi	186,974	249	,751		
	35-40 yaş	62	3,37	1,10	Toplam	206,613	254			
	41-46 yaş	39	3,09	,76						
	47-52 yaş	24	3,34	,78						
	53 +	15	2,90	,70						
Otoriter Yönetim	23-28 yaş	44	2,86	,77	G.Arası	4,680	5	,936	1,150	,335
	29-34 yaş	71	2,71	,93	G. İçi	202,723	249	,814		
	35-40 yaş	62	2,89	,95	Toplam	207,403	254			
	41-46 yaş	39	2,90	,90						
	47-52 yaş	24	2,61	1,01						
	53 +	15	2,41	,64						
Serbestiyetçi Yönetim	23-28 yaş	44	2,70	,87	G.Arası	9,650	5	1,930	2,305	**,045**
	29-34 yaş	71	2,57	,99	G. İçi	208,509	249	,837		
	35-40 yaş	62	2,88	,87	Toplam	218,159	254			
	41-46 yaş	39	2,87	,69						
	47-52 yaş	24	2,27	1,07						
	53 +	15	2,44	1,02						
Demokratik Yönetim	23-28 yaş	44	3,55	,70	G.Arası	5,833	5	1,167	1,720	,130
	29-34 yaş	71	3,63	,86	G. İçi	168,834	249	,678		
	35-40 yaş	62	3,39	,91	Toplam	174,666	254			
	41-46 yaş	39	3,27	,54						
	47-52 yaş	24	3,62	,93						
	53 +	15	3,17	,94						

Çizelge 3.4. Personelin kurumlarda uygulanan yönetim tarzları ve informal iletişimlerinin yaş gruplarına göre farklılaşma durumu (devamı).

	Yaş	N	x	Ss	Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p
İnformal İletişim										
İnformal Gruplar	23-28 yaş	44	3,15	,88	G.Arası	11,321	5	2,264	2,514	**,030**
	29-34 yaş	71	2,88	,93	G. İçi	224,231	249	,901		
	35-40 yaş	62	3,01	1,03	Toplam	235,552	254			
	41-46 yaş	39	3,00	,98						
	47-52 yaş	24	2,65	,98						
	53 +	15	3,65	,60						
Laf Taşıyıcılar	23-28 yaş	44	2,84	,86	G.Arası	16,131	5	3,226	4,764	**,000**
	29-34 yaş	71	2,93	,76	G. İçi	168,616	249	,677		
	35-40 yaş	62	3,33	,88	Toplam	184,748	254			
	41-46 yaş	39	3,05	,82						
	47-52 yaş	24	3,31	,83						
	53 +	15	3,77	,64						
İnformal Sanal İletişim	23-28 yaş	44	3,05	,88	G.Arası	3,848	5	,770	1,015	,409
	29-34 yaş	71	2,85	,86	G. İçi	188,781	249	,758		
	35-40 yaş	62	3,16	,92	Toplam	192,629	254			
	41-46 yaş	39	3,07	,80						
	47-52 yaş	24	2,99	,92						
	53 +	15	3,18	,69						
Şakalar	23-28 yaş	44	2,75	,62	G.Arası	1,494	5	,299	,630	,677
	29-34 yaş	71	2,67	,79	G. İçi	118,063	249	,474		
	35-40 yaş	62	2,63	,67	Toplam	119,557	254			
	41-46 yaş	39	2,81	,53						
	47-52 yaş	24	2,54	,72						
	53 +	15	2,70	,67						
Yöneticilerin İnformal Ziyaretleri	23-28 yaş	44	3,23	,92	G.Arası	10,190	5	2,038	2,150	,060
	29-34 yaş	71	3,08	,93	G. İçi	236,003	249	,948		
	35-40 yaş	62	2,81	1,07	Toplam	246,193	254			
	41-46 yaş	39	2,83	,76						
	47-52 yaş	24	2,98	1,06						
	53 +	15	2,45	1,15						
Sohbetler	23-28 yaş	44	3,31	,73	G.Arası	5,312	5	1,062	1,672	,142
	29-34 yaş	71	3,39	,80	G. İçi	158,246	249	,636		
	35-40 yaş	62	3,34	,73	Toplam	163,558	254			
	41-46 yaş	39	3,19	,88						
	47-52 yaş	24	2,88	,93						
	53 +	15	3,20	,71						

p< ,05

Çizelge 3.4'de görüldüğü üzere personelin kurumlarda uygulanan yönetim tarzları ve informal iletişimlerinin yaş gruplarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; kurumlarda uygulanan yönetim tarzı alt boyutlarından otoriter yönetim (F=1,150; p=.335>.05) ve demokratik yönetim (F=1,720; p=.130>.05) boyutlarında yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Ancak paternalist yönetim (F=5,231; p=,000<,05) ve serbestiyetçi yönetim (F=2,305; p=,045<,05)

boyutlarında yaş grupları ortalamaları arasındaki fark ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçların ardından paternalist yönetim ve serbestiyetçi yönetim alt boyutlarında grupların ortalama farklılıklarının kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizlerine geçilmiştir. Hangi tekniğin tercih edileceğine karar verirken öncelikle varyansların homojenliği denetlenmiş, varyansların paternalist yönetim alt boyutunda (L=1,324; p=,254>,05) ve serbestiyetçi yönetim alt boyutunda (L=,.772; p=,119>,05) homojen olduğu bulunmuştur. Bu nedenle varyansların homojen olduğu durumlarda kullanılan tekniklerden LSD testi tercih edilmiştir. Çıkan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Çizelge 3.5. Personelin paternalist yönetim alt boyutundan aldıkları puanların yaş gruplarına göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan LSD testi sonuçları.

Gruplar (i)	**Gruplar (j)**	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	**Sh** $\bar{X}$	***p***
23-28 yaş	29-34 yaş	,30930	,16626	,064
	35-40 yaş	,51705*	,17081	**,003**
	41-46 yaş	,79269*	,19058	**,000**
	47-52 yaş	,54309*	,21989	**,014**
	53 +	,98371*	,25909	**,000**
29-34 yaş	23-28 yaş	-,30930	,16626	,064
	35-40 yaş	,20775	,15062	,169
	41-46 yaş	,48339*	,17271	**,006**
	47-52 yaş	,23379	,20461	,254
	53 +	,67441*	,24624	**,007**
35-40 yaş	23-28 yaş	-,51705*	,17081	**,003**
	29-34 yaş	-,20775	,15062	,169
	41-46 yaş	,27564	,17710	,121
	47-52 yaş	,02604	,20832	,901
	53 +	,46667	,24934	,062
41-46 yaş	23-28 yaş	-,79269*	,19058	**,000**
	29-34 yaş	-,48339*	,17271	**,006**
	35-40 yaş	-,27564	,17710	,121
	47-52 yaş	-,24960	,22481	,268
	53 +	,19103	,26327	,469
47-52 yaş	23-28 yaş	-,54309*	,21989	**,014**
	29-34 yaş	-,23379	,20461	,254
	35-40 yaş	-,02604	,20832	,901
	41-46 yaş	,24960	,22481	,268
	53 +	,44063	,28521	,124
53 +	23-28 yaş	-,98371*	,25909	**,000**
	29-34 yaş	-,67441*	,24624	**,007**
	35-40 yaş	-,46667	,24934	,062
	41-46 yaş	-,19103	,26327	,469
	47-52 yaş	-,44063	,28521	,124

p< ,05

Çizelge 3.5'de görüldüğü gibi, personelin paternalist yönetim alt boyutundan aldıkları puanların hangi gruplar arasında anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan post-hoc LSD testi sonucunda; söz konusu farklılığın 23-28 yaş ile 35-40 yaş, 41-46 yaş, 47-52 yaş ve 53 ve üzeri yaşa sahip olanlar arasında ve 23-28 yaşa sahip personel lehine; 29-34 yaş ile 41-46 yaş ve 53 ve üzeri yaşa sahip olanlar arasında ve 29-34 yaşa sahip personel lehine gerçekleşmiştir.

Çizelge 3.6. Personelin serbestiyetçi yönetim alt boyutundan aldıkları puanların yaş gruplarına göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan LSD testi sonuçları.

Gruplar (i)	**Gruplar (j)**	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	**Sh** $\bar{X}$	***p***
23-28 yaş	29-34 yaş	,13178	,17557	,454
	35-40 yaş	-,18255	,18038	,313
	41-46 yaş	-,16725	,20125	,407
	47-52 yaş	,42677	,23221	,067
	53 +	,26010	,27360	,343
29-34 yaş	23-28 yaş	-,13178	,17557	,454
	35-40 yaş	-,31433*	,15906	**,049**
	41-46 yaş	-,29902	,18239	,102
	47-52 yaş	,29499	,21607	,173
	53 +	,12833	,26004	,622
35-40 yaş	23-28 yaş	,18255	,18038	,313
	29-34 yaş	,31433*	,15906	**,049**
	41-46 yaş	,01530	,18702	,935
	47-52 yaş	,60932*	,21999	**,006**
	53 +	,44265	,26331	,094
41-46 yaş	23-28 yaş	,16725	,20125	,407
	29-34 yaş	,29902	,18239	,102
	35-40 yaş	-,01530	,18702	,935
	47-52 yaş	,59402*	,23741	**,013**
	53 +	,42735	,27802	,126
47-52 yaş	23-28 yaş	-,42677	,23221	,067
	29-34 yaş	-,29499	,21607	,173
	35-40 yaş	-,60932*	,21999	**,006**
	41-46 yaş	-,59402*	,23741	**,013**
	53 +	-,16667	,30119	,581
53 +	23-28 yaş	-,26010	,27360	,343
	29-34 yaş	-,12833	,26004	,622
	35-40 yaş	-,44265	,26331	,094
	41-46 yaş	-,42735	,27802	,126
	47-52 yaş	,16667	,30119	,581

p< ,05

Çizelge 3.6'da görüldüğü gibi, personelin serbestiyetçi yönetim alt boyutundan aldıkları puanların hangi gruplar arasında anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan post-hoc LSD testi sonucunda; söz konusu farklılığın 29-34 yaş ile 35-40 yaşa sahip olanlar arasında ve 35-40 yaşa sahip

personel lehine; 47-52 yaş ile 35-40 yaş ve 41-46 yaşa sahip olanlar arasında ve 35-40 yaş ve 41-46 yaşa sahip personel lehine gerçekleşmiştir.

Yine Çizelge 3.4'de görüldüğü üzere informal iletişimin alt boyutlarından informal sanal iletişim (F=1,015; p=,409>,05), şakalar (F=,630; p=,677>,05), yöneticilerin informal ziyaretleri (F=2,150; p=,060>,05) ve sohbetler (F=1,672; p=,142>,05) boyutlarında yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Ancak informal gruplar (F=2,514; p=,030<,05) ve laf taşıyıcılar (F=4,764; p=,000<,05) boyutlarında yaş grupları ortalamaları arasındaki fark ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçların ardından informal gruplar ve laf taşıyıcılar alt boyutlarında grupların ortalama farklılıklarının kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizlerine geçilmiştir. Hangi tekniğin tercih edileceğine karar verirken öncelikle varyansların homojenliği denetlenmiş, varyansların informal gruplar alt boyutunda (L=1,467; p=,201>,05) ve laf taşıyıcılar alt boyutunda (L=1,012; p=,411>,05) homojen olduğu bulunmuştur. Bu nedenle varyansların homojen olduğu durumlarda kullanılan tekniklerden LSD testi tercih edilmiştir. Çıkan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Çizelge 3.7. Personelin informal gruplar alt boyutundan aldıkları puanların yaş gruplarına göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan LSD testi sonuçları.

Gruplar (i)	**Gruplar (j)**	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	**Sh** $\bar{X}$	***p***
23-28 yaş	29-34 yaş	,27740	,18207	,129
	35-40 yaş	,14296	,18706	,445
	41-46 yaş	,15396	,20870	,461
	47-52 yaş	,50076*	,24081	**,039**
	53 +	-,49424	,28373	,083
29-34 yaş	23-28 yaş	-,27740	,18207	,129
	35-40 yaş	-,13444	,16495	,416
	41-46 yaş	-,12344	,18914	,515
	47-52 yaş	,22336	,22407	,320
	53 +	-,77164*	,26966	**,005**
35-40 yaş	23-28 yaş	-,14296	,18706	,445
	29-34 yaş	,13444	,16495	,416
	41-46 yaş	,01100	,19395	,955
	47-52 yaş	,35780	,22814	,118
	53 +	-,63720*	,27306	**,020**
41-46 yaş	23-28 yaş	-,15396	,20870	,461
	29-34 yaş	,12344	,18914	,515
	35-40 yaş	-,01100	,19395	,955
	47-52 yaş	,34679	,24620	,160
	53 +	-,64821*	,28831	**,025**
47-52 yaş	23-28 yaş	-,50076*	,24081	**,039**
	29-34 yaş	-,22336	,22407	,320
	35-40 yaş	-,35780	,22814	,118
	41-46 yaş	-,34679	,24620	,160
	53 +	-,99500*	,31234	**,002**
53 +	23-28 yaş	,49424	,28373	,083
	29-34 yaş	,77164*	,26966	**,005**
	35-40 yaş	,63720*	,27306	**,020**
	41-46 yaş	,64821*	,28831	**,025**
	47-52 yaş	,99500*	,31234	**,002**

p< ,05

Çizelge 3.7'de görüldüğü gibi, personelin informal gruplar alt boyutundan aldıkları puanların hangi gruplar arasında anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan post-hoc LSD testi sonucunda; söz konusu farklılığın 53 ve üzeri yaş ile 47-52 yaş, 41-46 yaş, 35-40 yaş ve 29-34 yaşa sahip olanlar arasında ve 53 ve üzeri yaşa sahip personel lehine; 47-52 yaş ile 23-28 yaşa sahip olanlar arasında ve 23-28 yaşa sahip personel lehine gerçekleşmiştir.

Çizelge 3.8. Personelin laf taşıyıcılar alt boyutundan aldıkları puanların yaş gruplarına göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan LSD testi sonuçları.

Gruplar (i)	**Gruplar (j)**	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	**Sh** $\bar{X}$	***p***
23-28 yaş	29-34 yaş	-,08988	,15789	,570
	35-40 yaş	-,49275*	,16221	**,003**
	41-46 yaş	-,21102	,18098	,245
	47-52 yaş	-,47348*	,20882	**,024**
	53 +	-,92441*	,24604	**,000**
29-34 yaş	23-28 yaş	,08988	,15789	,570
	35-40 yaş	-,40287*	,14304	**,005**
	41-46 yaş	-,12114	,16402	,461
	47-52 yaş	-,38361*	,19430	**,049**
	53 +	-,83453*	,23384	**,000**
35-40 yaş	23-28 yaş	,49275*	,16221	**,003**
	29-34 yaş	,40287*	,14304	**,005**
	41-46 yaş	,28173	,16818	,095
	47-52 yaş	,01927	,19783	,923
	53 +	-,43166	,23678	,070
41-46 yaş	23-28 yaş	,21102	,18098	,245
	29-34 yaş	,12114	,16402	,461
	35-40 yaş	-,28173	,16818	,095
	47-52 yaş	-,26246	,21349	,220
	53 +	-,71339*	,25002	**,005**
47-52 yaş	23-28 yaş	,47348*	,20882	**,024**
	29-34 yaş	,38361*	,19430	**,049**
	35-40 yaş	-,01927	,19783	,923
	41-46 yaş	,26246	,21349	,220
	53 +	-,45093	,27085	,097
53 +	23-28 yaş	,92441*	,24604	**,000**
	29-34 yaş	,83453*	,23384	**,000**
	35-40 yaş	,43166	,23678	,070
	41-46 yaş	,71339*	,25002	**,005**
	47-52 yaş	,45093	,27085	,097

p< ,05

Çizelge 3.8'de görüldüğü gibi, personelin laf taşıyıcılar alt boyutundan aldıkları puanların hangi gruplar arasında anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan post-hoc LSD testi sonucunda; söz konusu farklılığın 53 ve üzeri yaş ile 41-46 yaş, 29-34 ve 23-28 yaşa sahip olanlar arasında ve 53 ve üzeri yaşa sahip personel lehine; 47-52 yaş ile 29-34 yaş ve 23-28 yaşa sahip olanlar arasında ve 47-52 yaşa sahip personel lehine; 35-40 yaş ile 29-34 yaş ve 23-28 yaşa sahip olanlar arasında ve 35-40 yaşa sahip personel lehine gerçekleşmiştir.

Çizelge 3.9. Personelin kurumlarda uygulanan yönetim tarzları ve informal iletişimlerinin medeni durum gruplarına göre farklılaşma durumu.

	Medeni Durum	N	$\overline{X}$	S	t	p
Yönetim Tarzı						
Paternalist Yönetim	Evli	155	3,37	,89	-1,587	,114
	Bekar	100	3,56	,90		
Otoriter Yönetim	Evli	155	2,77	,87	-,260	,795
	Bekar	100	2,80	,95		
Serbestiyetçi Yönetim	Evli	155	2,65	,94	-,566	,572
	Bekar	100	2,72	,90		
Demokratik Yönetim	Evli	155	3,52	,81	,991	,323
	Bekar	100	3,41	,84		
İnformal İletişim						
İnformal Gruplar	Evli	155	2,90	,98	-2,180	**,030**
	Bekar	100	3,16	,90		
Laf Taşıyıcılar	Evli	155	3,05	,84	-1,646	,101
	Bekar	100	3,23	,86		
İnformal Sanal İletişim	Evli	155	3,02	,90	-,152	,879
	Bekar	100	3,04	,82		
Şakalar	Evli	155	2,63	,62	-1,525	,128
	Bekar	100	2,77	,76		
Yöneticilerin İnformal Ziyaretleri	Evli	155	2,93	1,07	-,568	,570
	Bekar	100	3,00	,83		
Sohbetler	Evli	155	3,31	,79	,918	,359
	Bekar	100	3,22	,80		

p< ,05

Çizelge 3.9'da görüldüğü üzere, personelin kurumlarda uygulanan yönetim tarzları ve informal iletişimlerinin medeni durum gruplarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan t-testi sonucunda; personelin kurumlarda uygulanan yönetim tarzı alt boyutlarından paternalist yönetim (t=-1,587; p=,114>,05), otoriter yönetim (t=-,260; p=,795>,05), serbestiyetçi yönetim (t=-,566; p=,572>,05) ve demokratik yönetim (t=,991; p=,323>,05) boyutlarında medeni durum gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Ayrıca informal iletişimin alt boyutlarından laf taşıyıcılar (t=-1,646; p=,101>,05), informal sanal iletişim (t=-,152; p=,879>,05), şakalar (t=-1,525; p=,128>,05), yöneticilerin informal ziyaretleri (t=-,568; p=,570>,05) ve sohbetler (t=,918; p=,359>,05) boyutlarında medeni durum gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Ancak informal gruplar (t=-2,180; p=,030<,05) boyutunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark bekar personelin lehine anlamlı bulunmuştur.

Çizelge 3.10. Personelin kurumlarda uygulanan yönetim tarzları ve informal iletişimlerinin kurumdaki hizmet yılı gruplarına göre farklılaşma durumu.

Kurumdaki Hizmet Yılı		N	x	Ss	Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p
Yönetim Tarzı										
Paternalist Yönetim	1-5 yıl	90	3,74	,82	G.Arası	14,910	4	3,728		
	6-10 yıl	75	3,28	,90	G. İçi	191,702	250	,767		
	11-15 yıl	43	3,39	,96	Toplam	206,612	254		4,861	**,001**
	16-20 yıl	22	3,38	,84						
	21 yıl +	25	3,02	,82						
Otoriter Yönetim	1-5 yıl	90	2,89	,84	G.Arası	5,092	4	1,273		
	6-10 yıl	75	2,76	,92	G. İçi	202,312	250	,809		
	11-15 yıl	43	2,81	,98	Toplam	207,403	254		1,573	,182
	16-20 yıl	22	2,81	1,01						
	21 yıl +	25	2,38	,76						
Serbestiyetçi Yönetim	1-5 yıl	90	2,71	,95	G.Arası	7,893	4	1,973		
	6-10 yıl	75	2,72	,92	G. İçi	210,267	250	,841		
	11-15 yıl	43	2,84	,88	Toplam	218,159	254		2,346	,055
	16-20 yıl	22	2,65	,67						
	21 yıl +	25	2,17	1,00						
Demokratik Yönetim	1-5 yıl	90	3,56	,81	G.Arası	1,428	4	,357		
	6-10 yıl	75	3,47	,84	G. İçi	173,238	250	,693		
	11-15 yıl	43	3,41	,83	Toplam	174,666	254		,515	,725
	16-20 yıl	22	3,36	,48						
	21 yıl +	25	3,38	1,07						
İnformal İletişim										
İnformal Gruplar	1-5 yıl	90	2,96	,88	G.Arası	2,837	4	,709		
	6-10 yıl	75	3,13	,86	G. İçi	232,716	250	,931		
	11-15 yıl	43	3,03	1,04	Toplam	235,552	254		,762	,551
	16-20 yıl	22	2,76	1,23						
	21 yıl +	25	2,94	1,12						
Laf Taşıyıcılar	1-5 yıl	90	2,81	,80	G.Arası	15,930	4	3,983		
	6-10 yıl	75	3,20	,88	G. İçi	168,818	250	,675		
	11-15 yıl	43	3,47	,69	Toplam	184,748	254		5,898	**,000**
	16-20 yıl	22	3,11	,86						
	21 yıl +	25	3,36	,87						
İnformal Sanal İletişim	1-5 yıl	90	2,90	,77	G.Arası	9,304	4	2,326		
	6-10 yıl	75	3,02	,91	G. İçi	183,324	250	,733		
	11-15 yıl	43	3,25	,87	Toplam	192,629	254		3,172	**,014**
	16-20 yıl	22	3,44	,84						
	21 yıl +	25	2,74	,92						
Şakalar	1-5 yıl	90	2,66	,69	G.Arası	2,071	4	,518		
	6-10 yıl	75	2,80	,68	G. İçi	117,486	250	,470		
	11-15 yıl	43	2,69	,69	Toplam	119,557	254		1,102	,356
	16-20 yıl	22	2,49	,55						
	21 yıl +	25	2,59	,75						
Yöneticilerin İnformal Ziyaretleri	1-5 yıl	90	3,15	,92	G.Arası	7,098	4	1,775		
	6-10 yıl	75	2,91	,95	G. İçi	239,094	250	,956		
	11-15 yıl	43	2,76	,99	Toplam	246,193	254		1,856	,119
	16-20 yıl	22	2,96	,92						
	21 yıl +	25	2,69	1,20						
Sohbetler	1-5 yıl	90	3,23	,86	G.Arası	4,295	4	1,074		
	6-10 yıl	75	3,42	,76	G. İçi	159,263	250	,637		
	11-15 yıl	43	3,26	,71	Toplam	163,558	254		1,685	,154
	16-20 yıl	22	3,32	,69						
	21 yıl +	25	2,97	,86						

p< ,05

Çizelge 3.10'da görüldüğü üzere personelin kurumlarda uygulanan yönetim tarzları ve informal iletişimlerinin kurumdaki hizmet yılı gruplarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; kurumlarda uygulanan yönetim tarzı alt boyutlarından otoriter yönetim (F=1,573; p=,182>,05), serbestiyetçi yönetim (F=2,346; p=,055>,05) ve demokratik yönetim (F=,515; p=,725>,05) boyutlarında kurumdaki hizmet yılı gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Ancak paternalist yönetim (F=4,861; p=,001<,05) boyutunda kurumdaki hizmet yılı grupları ortalamaları arasındaki fark ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçların ardından paternalist yönetim alt boyutunda grupların ortalama farklılıklarının kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizlerine geçilmiştir. Hangi tekniğin tercih edileceğine karar verirken öncelikle varyansların homojenliği denetlenmiş, varyansların paternalist yönetim alt boyutunda (L=,655; p=,624>,05) homojen olduğu bulunmuştur. Bu nedenle varyansların homojen olduğu durumlarda kullanılan tekniklerden LSD testi tercih edilmiştir. Çıkan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Çizelge 3.11. Personelin paternalist yönetim alt boyutundan aldıkları puanların kurumdaki hizmet yılı gruplarına göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan LSD testi sonuçları.

Gruplar (i)	**Gruplar (j)**	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	**Sh** $\bar{x}$	***p***
1-5 yıl	6-10 yıl	,46361*	,13691	**,001**
	11-15 yıl	,35036*	,16234	**,032**
	16-20 yıl	,36793	,20827	,079
	21 yıl +	,72861*	,19797	**,000**
6-10 yıl	1-5 yıl	-,46361*	,13691	**,001**
	11-15 yıl	-,11326	,16750	,500
	16-20 yıl	-,09568	,21232	,653
	21 yıl +	,26500	,20223	,191
11-15 yıl	1-5 yıl	-,35036*	,16234	**,032**
	6-10 yıl	,11326	,16750	,500
	16-20 yıl	,01757	,22954	,939
	21 yıl +	,37826	,22024	,087
16-20 yıl	1-5 yıl	-,36793	,20827	,079
	6-10 yıl	,09568	,21232	,653
	11-15 yıl	-,01757	,22954	,939
	21 yıl +	,36068	,25598	,160
21 yıl +	1-5 yıl	-,72861*	,19797	**,000**
	6-10 yıl	-,26500	,20223	,191
	11-15 yıl	-,37826	,22024	,087
	16-20 yıl	-,36068	,25598	,160

p< ,05

Çizelge 3.11'de görüldüğü gibi, personelin paternalist yönetim alt boyutundan aldıkları puanların hangi gruplar arasında anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan post-hoc LSD testi sonucunda; söz konusu

farklılığın 1-5 hizmet yılı ile 6-10 hizmet yılı, 11-15 hizmet yılı ve 21 ve üzeri hizmet yılına sahip olanlar arasında ve 1-5 hizmet yılına sahip personel lehine gerçekleşmiştir.

Yine Çizelge 3.10'da görüldüğü üzere informal iletişimin alt boyutlarından informal gruplar (F=,726; p=,551>,05), şakalar (F=1,102; p=,356>,05), yöneticilerin informal ziyaretleri (F=1,856; p=,119>,05) ve sohbetler (F=1,685; p=,154>,05) boyutlarında kurumdaki hizmet yılı gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Ancak laf taşıyıcılar (F=5,898; p=,000<,05) ve informal sanal iletişim (F=3,172; p=,014<,05) boyutlarında kurumdaki hizmet yılı grupları ortalamaları arasındaki fark ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçların ardından laf taşıyıcılar ve informal sanal iletişim alt boyutlarında grupların ortalama farklılıklarının kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizlerine geçilmiştir. Hangi tekniğin tercih edileceğine karar verirken öncelikle varyansların homojenliği denetlenmiş, varyansların laf taşıyıcılar alt boyutunda (L=1,177; p=,134>,05) ve informal sanal iletişim alt boyutunda (L=2,342; p=,056>,05) homojen olduğu bulunmuştur. Bu nedenle varyansların homojen olduğu durumlarda kullanılan tekniklerden LSD testi tercih edilmiştir. Çıkan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Çizelge 3.12. Personelin laf taşıyıcılar alt boyutundan aldıkları puanların kurumdaki hizmet yılı gruplarına göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan LSD testi sonuçları.

Gruplar (i)	**Gruplar (j)**	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	**Sh** $\bar{X}$	***p***
1-5 yıl	6-10 yıl	-,38988*	,12848	**,003**
	11-15 yıl	-,66199*	,15234	**,000**
	16-20 yıl	-,29506	,19544	,132
	21 yıl +	-,55284*	,18578	**,003**
6-10 yıl	1-5 yıl	,38988*	,12848	**,003**
	11-15 yıl	-,27211	,15719	,085
	16-20 yıl	,09481	,19924	,635
	21 yıl +	-,16296	,18977	,391
11-15 yıl	1-5 yıl	,66199*	,15234	**,000**
	6-10 yıl	,27211	,15719	,085
	16-20 yıl	,36693	,21540	,090
	21 yıl +	,10915	,20668	,598
16-20 yıl	1-5 yıl	,29506	,19544	,132
	6-10 yıl	-,09481	,19924	,635
	11-15 yıl	-,36693	,21540	,090
	21 yıl +	-,25778	,24022	,284
21 yıl +	1-5 yıl	,55284*	,18578	**,003**
	6-10 yıl	,16296	,18977	,391
	11-15 yıl	-,10915	,20668	,598
	16-20 yıl	,25778	,24022	,284

p< ,05

Çizelge 3.12'de görüldüğü gibi, personelin laf taşıyıcılar alt boyutundan aldıkları puanların hangi gruplar arasında anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan post-hoc LSD testi sonucunda; söz konusu farklılığın 1-5 hizmet yılı ile 6-10 hizmet yılı, 11-15 hizmet yılı ve 21 ve üzeri hizmet yılına sahip olanlar arasında ve 6-10 hizmet yılı, 11-15 hizmet yılı ve 21 ve üzeri hizmet yılına sahip personel lehine gerçekleşmiştir.

Çizelge 3.13 Personelin informal sanal iletişim alt boyutundan aldıkları puanların kurumdaki hizmet yılı gruplarına göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan LSD testi sonuçları.

Gruplar (i)	**Gruplar (j)**	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	**Sh** $\bar{X}$	***p***
1-5 yıl	6-10 yıl	-,11873	,13388	,376
	11-15 yıl	-,35120*	,15875	**,028**
	16-20 yıl	-,53362*	,20367	**,009**
	21 yıl +	,15937	,19360	,411
6-10 yıl	1-5 yıl	,11873	,13388	,376
	11-15 yıl	-,23247	,16380	,157
	16-20 yıl	-,41489*	,20763	**,047**
	21 yıl +	,27810	,19776	,161
11-15 yıl	1-5 yıl	,35120*	,15875	**,028**
	6-10 yıl	,23247	,16380	,157
	16-20 yıl	-,18242	,22447	,417
	21 yıl +	,51056*	,21537	**,019**
16-20 yıl	1-5 yıl	,53362*	,20367	**,009**
	6-10 yıl	,41489*	,20763	**,047**
	11-15 yıl	,18242	,22447	,417
	21 yıl +	,69299*	,25033	**,006**
21 yıl +	1-5 yıl	-,15937	,19360	,411
	6-10 yıl	-,27810	,19776	,161
	11-15 yıl	-,51056*	,21537	**,019**
	16-20 yıl	-,69299*	,25033	**,006**

p< ,05

Çizelge 3.13'de görüldüğü gibi, personelin informal sanal iletişim alt boyutundan aldıkları puanların hangi gruplar arasında anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan post-hoc LSD testi sonucunda; söz konusu farklılığın 16-20 hizmet yılı ile 1-5 hizmet yılı, 6-10 hizmet yılı ve 21 ve üzeri hizmet yılına sahip olanlar arasında ve 16-20 hizmet yılına sahip personel lehine; 11-15 hizmet yılı ile1-5 hizmet yılı ve 21 ve üzeri hizmet yılına sahip olanlar arasında ve 11-15 hizmet yılına sahip personel lehine gerçekleşmiştir.

Çizelge 3.14. Personelin kurumlarda uygulanan yönetim tarzları ve informal iletişimlerinin eğitim durumu gruplarına göre farklılaşma durumu.

Eğitim Durumu		N	x	Ss	Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p
Yönetim Tarzı										
Paternalist Yönetim	Lise	42	3,22	,95	G.Arası	7,781	3	2,594	3,274	**,022**
	Ön lisans	43	3,77	,84	G. İçi	198,831	251	,792		
	Lisans	138	3,46	,90	Toplam	206,612	254			
	Y lisans	32	3,25	,77						
Otoriter Yönetim	Lise	42	2,35	,98	G.Arası	9,584	3	3,195	4,053	**,008**
	Ön lisans	43	2,90	,69	G. İçi	197,820	251	,788		
	Lisans	138	2,88	,91	Toplam	207,403	254			
	Y lisans	32	2,77	,85						
Serbestiyetçi Yönetim	Lise	42	2,30	1,01	G.Arası	7,440	3	2,480	2,954	**,033**
	Ön lisans	43	2,73	,86	G. İçi	210,719	251	,840		
	Lisans	138	2,78	,92	Toplam	218,159	254			
	Y lisans	32	2,65	,79						
Demokratik Yönetim	Lise	42	3,45	1,00	G.Arası	2,065	3	,688	1,001	,393
	Ön lisans	43	3,40	,77	G. İçi	172,602	251	,688		
	Lisans	138	3,55	,79	Toplam	174,666	254			
	Y lisans	32	3,29	,79						
İnformal İletişim										
İnformal Gruplar	Lise	42	2,45	1,23	G.Arası	15,402	3	5,134	5,854	**,001**
	Ön lisans	43	3,09	,81	G. İçi	220,150	251	,877		
	Lisans	138	3,13	,85	Toplam	235,552	254			
	Y lisans	32	3,03	,98						
Laf Taşıyıcılar	Lise	42	3,20	,82	G.Arası	1,214	3	,405	,554	,646
	Ön lisans	43	3,19	,79	G. İçi	183,533	251	,731		
	Lisans	138	3,05	,89	Toplam	184,748	254			
	Y lisans	32	3,18	,80						
İnformal Sanal İletişim	Lise	42	2,83	,93	G.Arası	3,530	3	1,177	1,562	,199
	Ön lisans	43	3,19	,81	G. İçi	189,099	251	,753		
	Lisans	138	3,07	,90	Toplam	192,629	254			
	Y lisans	32	2,89	,65						
Şakalar	Lise	42	2,47	,74	G.Arası	2,991	3	,997	2,147	,095
	Ön lisans	43	2,83	,63	G. İçi	116,566	251	,464		
	Lisans	138	2,70	,67	Toplam	119,557	254			
	Y lisans	32	2,72	,69						
Yöneticilerin İnformal Ziyaretleri	Lise	42	2,83	1,02	G.Arası	3,471	3	1,157	1,196	,312
	Ön lisans	43	3,13	,82	G. İçi	242,722	251	,967		
	Lisans	138	2,98	1,01	Toplam	246,193	254			
	Y lisans	32	2,75	,96						
Sohbetler	Lise	42	3,08	,73	G.Arası	5,983	3	1,994	3,177	**,025**
	Ön lisans	43	3,33	,82	G. İçi	157,575	251	,628		
	Lisans	138	3,38	,80	Toplam	163,558	254			
	Y lisans	32	2,98	,76						

p< ,05

Çizelge 3.14'de görüldüğü üzere personelin kurumlarda uygulanan yönetim tarzları ve informal iletişimlerinin eğitim durumu gruplarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA)

sonucunda; kurumlarda uygulanan yönetim tarzı alt boyutlarından demokratik yönetim (F=1,001; p=,393>,05) boyutunda eğitim gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Ancak paternalist yönetim (F=3,274; p=,022<,05), otoriter yönetim (F=4,053; p=,008<,05) ve serbestiyetçi yönetim (F=2,954; p=,033<,05) ve boyutlarında eğitim grupları ortalamaları arasındaki fark ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçların ardından paternalist yönetim, otoriter yönetim ve serbestiyetçi yönetim alt boyutlarında grupların ortalama farklılıklarının kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizlerine geçilmiştir. Hangi tekniğin tercih edileceğine karar verirken öncelikle varyansların homojenliği denetlenmiş, varyansların paternalist yönetim alt boyutunda (L=2,228; p=,085>,05), otoriter yönetim alt boyutunda (L=2,138; p=,096>,05) ve serbestiyetçi yönetim alt boyutunda (L=1,926; p=,126>,05) homojen olduğu bulunmuştur. Bu nedenle varyansların homojen olduğu durumlarda kullanılan tekniklerden LSD testi tercih edilmiştir. Çıkan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Çizelge 3.15. Personelin paternalist yönetim alt boyutundan aldıkları puanların eğitim gruplarına göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan LSD testi sonuçları.

Gruplar (i)	**Gruplar (j)**	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	**Sh** $\bar{X}$	***p***
Lise	Ön lisans	-,54713*	,19309	**,005**
	Lisans	-,24055	,15685	,126
	Yüksek lisans	-,03460	,20884	,869
Ön lisans	Lise	,54713*	,19309	**,005**
	Lisans	,30658*	,15544	**,050**
	Yüksek lisans	,51254*	,20779	**,014**
Lisans	Lise	,24055	,15685	,126
	Ön lisans	-,30658*	,15544	**,050**
	Yüksek lisans	,20596	,17463	,239
Yüksek lisans	Lise	,03460	,20884	,869
	Ön lisans	-,51254*	,20779	**,014**
	Lisans	-,20596	,17463	,239

p< ,05

Çizelge 3.15'de görüldüğü gibi, personelin paternalist yönetim alt boyutundan aldıkları puanların hangi gruplar arasında anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan post-hoc LSD testi sonucunda; söz konusu farklılığın ön lisans ile lise, lisans ve yüksek lisans eğitimine sahip olanlar arasında ve ön lisans eğitimine sahip personel lehine gerçekleşmiştir.

Çizelge 3.16. Personelin otoriter yönetim alt boyutundan aldıkları puanların eğitim gruplarına göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan LSD testi sonuçları.

Gruplar (i)	**Gruplar (j)**	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	**Sh** $\bar{x}$	***p***
Lise	Ön lisans	-,54596*	,19260	**,005**
	Lisans	-,52450*	,15645	**,001**
	Yüksek lisans	-,41369*	,20831	**,048**
Ön lisans	Lise	,54596*	,19260	**,005**
	Lisans	,02146	,15505	,890
	Yüksek lisans	,13227	,20726	,524
Lisans	Lise	,52450*	,15645	**,001**
	Ön lisans	-,02146	,15505	,890
	Yüksek lisans	,11081	,17418	,525
Yüksek lisans	Lise	,41369*	,20831	**,048**
	Ön lisans	-,13227	,20726	,524
	Lisans	-,11081	,17418	,525

p< ,05

Çizelge 3.16'de görüldüğü gibi, personelin otoriter yönetim alt boyutundan aldıkları puanların hangi gruplar arasında anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan post-hoc LSD testi sonucunda; söz konusu farklılığın lise ile ön lisans, lisans ve yüksek lisans eğitimine sahip olanlar arasında ve ön lisans, lisans ve yüksek lisans eğitimine sahip personel lehine gerçekleşmiştir.

Çizelge 3.17. Personelin serbestiyetçi yönetim alt boyutundan aldıkları puanların eğitim gruplarına göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan LSD testi sonuçları

Gruplar (i)	**Gruplar (j)**	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	**Sh** $\bar{x}$	***p***
Lise	Ön lisans	-,42691*	,19878	**,033**
	Lisans	-,47550*	,16147	**,004**
	Yüksek lisans	-,34673	,21500	,108
Ön lisans	Lise	,42691*	,19878	**,033**
	Lisans	-,04859	,16002	,762
	Yüksek lisans	,08018	,21391	,708
Lisans	Lise	,47550*	,16147	**,004**
	Ön lisans	,04859	,16002	,762
	Yüksek lisans	,12877	,17977	,474
Yüksek lisans	Lise	,34673	,21500	,108
	Ön lisans	-,08018	,21391	,708
	Lisans	-,12877	,17977	,474

p< ,05

Çizelge 3.17'de görüldüğü gibi, personelin serbestiyetçi yönetim alt boyutundan aldıkları puanların hangi gruplar arasında anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan post-hoc LSD testi sonucunda; söz konusu

farklılığın lise ile ön lisans ve lisans eğitimine sahip olanlar arasında ve ön lisans ve lisans eğitimine sahip personel lehine gerçekleşmiştir.

Yine Çizelge 3.14'de görüldüğü üzere informal iletişimin alt boyutlarından laf taşıyıcılar (F=,554; p=,646>,05), informal sanal iletişim (F=1,562; p=,199>,05), şakalar (F=2,147; p=,095>,05) ve yöneticilerin informal ziyaretleri (F=1,196; p=,312>,05) boyutlarında eğitim durumu gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Ancak informal gruplar (F=5,854; p=,001<,05) ve sohbetler (F=3,177; p=,025<,05) boyutlarında eğitim durumu grup ortalamaları arasındaki fark ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçların ardından informal gruplar ve sohbetler alt boyutlarında grupların ortalama farklılıklarının kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizlerine geçilmiştir. Hangi tekniğin tercih edileceğine karar verirken öncelikle varyansların homojenliği denetlenmiş, varyansların informal gruplar alt boyutunda (L=1,442; p=,332>,05) ve sohbetler alt boyutunda (L=,327; p=,806>,05) homojen olduğu bulunmuştur. Bu nedenle varyansların homojen olduğu durumlarda kullanılan tekniklerden LSD testi tercih edilmiştir. Çıkan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Çizelge 3.18. Personelin informal gruplar alt boyutundan aldıkları puanların eğitim gruplarına göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan LSD testi sonuçları.

Gruplar (i)	**Gruplar (j)**	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	**Sh** $\bar{X}$	***p***
Lise	Ön lisans	-,63588*	,20318	**,002**
	Lisans	-,68054*	,16504	**,000**
	Yüksek lisans	-,58036*	,21975	**,009**
Ön lisans	Lise	,63588*	,20318	**,002**
	Lisans	-,04466	,16356	,785
	Yüksek lisans	,05552	,21865	,800
Lisans	Lise	,68054*	,16504	**,000**
	Ön lisans	,04466	,16356	,785
	Yüksek lisans	,10018	,18375	,586
Yüksek lisans	Lise	,58036*	,21975	**,009**
	Ön lisans	-,05552	,21865	,800
	Lisans	-,10018	,18375	,586

p< ,05

Çizelge 3.18'de görüldüğü gibi, personelin informal gruplar alt boyutundan aldıkları puanların hangi gruplar arasında anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan post-hoc LSD testi sonucunda; söz konusu farklılığın lise ile ön lisans, lisans ve yüksek lisans eğitimine sahip olanlar arasında ve lise ile ön lisans, lisans ve yüksek lisans eğitimine sahip personel lehine gerçekleşmiştir.

Çizelge 3.19. Personelin sohbetler alt boyutundan aldıkları puanların eğitim gruplarına göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan LSD testi sonuçları

Gruplar (i)	**Gruplar (j)**	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	**Sh** $\bar{X}$	***p***
Lise	Ön lisans	-,24211	,17189	,160
	Lisans	-,29658*	,13963	**,035**
	Yüksek lisans	,10491	,18592	,573
Ön lisans	Lise	,24211	,17189	,160
	Lisans	-,05447	,13838	,694
	Yüksek lisans	,34702	,18498	,062
Lisans	Lise	,29658*	,13963	**,035**
	Ön lisans	,05447	,13838	,694
	Yüksek lisans	,40149*	,15546	**,010**
Yüksek lisans	Lise	-,10491	,18592	,573
	Ön lisans	-,34702	,18498	,062
	Lisans	-,40149*	,15546	**,010**

p< ,05

Çizelge 3.19'de görüldüğü gibi, personelin sohbetler alt boyutundan aldıkları puanların hangi gruplar arasında anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan post-hoc LSD testi sonucunda; söz konusu farklılığın lisans ile lise ve yüksek lisans eğitimine sahip olanlar arasında ve lisans eğitimine sahip personel lehine gerçekleşmiştir.

Çizelge 3.20. Personelin kurumlarda uygulanan yönetim tarzları ve informal iletişimlerinin çalışılan kurum gruplarına göre farklılaşma durumu.

	Çalışılan Kurum	**N**	$\bar{X}$	**S**	**t**	**p**
Yönetim Tarzı						
Paternalist Yönetim	Spor Genel Müdürlüğü	113	3,60	,86	2,528	**,012**
	Bağımsız Federasyon	142	3,32	,91		
Otoriter Yönetim	Spor Genel Müdürlüğü	113	2,75	,96	-,423	,673
	Bağımsız Federasyon	142	2,80	,85		
Serbestiyetçi Yönetim	Spor Genel Müdürlüğü	113	2,72	,87	,710	,478
	Bağımsız Federasyon	142	2,64	,96		
Demokratik Yönetim	Spor Genel Müdürlüğü	113	3,53	,80	,993	,322
	Bağımsız Federasyon	142	3,43	,84		
İnformal İletişim						
İnformal Gruplar	Spor Genel Müdürlüğü	113	2,86	1,07	-2,138	**,033**
	Bağımsız Federasyon	142	3,11	,84		
Laf Taşıyıcılar	Spor Genel Müdürlüğü	113	3,05	,74	-1,119	,264
	Bağımsız Federasyon	142	3,17	,92		
İnformal Sanal İletişim	Spor Genel Müdürlüğü	113	2,98	,93	-,820	,413
	Bağımsız Federasyon	142	3,07	,81		
Şakalar	Spor Genel Müdürlüğü	113	2,52	,66	-3,456	**,001**
	Bağımsız Federasyon	142	2,81	,67		
Yöneticilerin İnformal Ziyaretleri	Spor Genel Müdürlüğü	113	2,82	,97	-1,944	,053
	Bağımsız Federasyon	142	3,06	,98		
Sohbetler	Spor Genel Müdürlüğü	113	3,23	,80	-,722	,471
	Bağımsız Federasyon	142	3,30	,80		

p< ,05

Çizelge 3.20'de görüldüğü üzere, personelin kurumlarda uygulanan yönetim tarzları ve informal iletişimlerinin çalıştıkları kurum gruplarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan t-testi sonucunda; personelin kurumlarda uygulanan yönetim tarzı alt boyutlarından otoriter yönetim (t=-,423; p=,673>,05), serbestiyetçi yönetim (t=,710; p=,478>,05) ve demokratik yönetim (t=,993; p=,322>,05) boyutlarında kurum gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Ancak paternalist yönetim (t=2,528; p=,012<,05) boyutunda çalışılan kurum grup ortalamaları arasındaki fark ise spor genel müdürlüğü personeli lehine istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ayrıca informal iletişimin alt boyutlarından laf taşıyıcılar (t=-1,119; p=,264>,05), informal sanal iletişim (t=-,820; p=,413>,05), yöneticilerin informal ziyaretleri (t=-1,944; p=,053>,05) ve sohbetler (t=-,722; p=,471>,05) boyutlarında kurum gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Ancak informal gruplar (t=-2,138; p=,033<,05) ve şakalar (t=-3,456; p=,001<,05), boyutunda çalışılan kurum grup ortalamaları arasındaki fark ise bağımsız federasyon personeli lehine istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

3.2.2. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki veya daha çok değişken ile olan ilişkisini test emek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon analizi sonucunda, doğrusal ilişki olup olmadığı ve varsa bu ilişkinin derecesi korelasyon katsayısıyla hesaplanır. Korelasyon katsayısı "r" ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında değer alabilir (Kalaycı 2014). Katsayının işareti negatif ise iki değişken arasında ters yönlü bir ilişki söz konusudur. Bu durumda bir değişkenin değeri artarken diğerininki azalır. Katsayının işareti pozitif ise iki değişken arasında aynı yönlü bir ilişki vardır. Birinin değeri artarken diğerininki de artar. Genel olarak korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında üzerinde fikir birlikteliği olmamasına rağmen, korelasyonu yorumlamada şu sınırlar sıklılıkla kullanılmaktadır; 1,00-0,70 arasında olması, yüksek; 0,70-0,30 arasında olması, orta; 0,30-0,00 arasında olması ise, düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk 2009).

Çizelge 3.21. Personelin kurumlarda uygulanan yönetim tarzları ve informal iletişimleri arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi.

			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Paternalist Yönetim	r	1									
		p										
2	Otoriter Yönetim	r	,074	1								
		p	,242									
3	Serbestiyetçi Yönetim	r	,245**	,610**	1							
		p	,000	,000								
4	Demokratik Yönetim	r	,545**	-,010	,112	1						
		p	,000	,878	,075							
5	İnformal Gruplar	r	-,027	,147*	,244**	-,131*	1					
		p	,664	,019	,000	,036						
6	Laf Taşıyıcılar	r	-,315**	-,026	-,039	-,120	,397**	1				
		p	,000	,681	,536	,057	,000					
7	İnformal Sanal İletişim	r	-,053	,027	-,033	-,092	,316**	,599**	1			
		p	,402	,673	,596	,141	,000	,000				
8	Şakalar	r	,016	,243**	,217**	-,114	,449**	,416**	,587**	1		
		p	,796	,000	,000	,069	,000	,000	,000			
9	Yöneticilerin İnformal Ziyaretleri	r	,456**	,137*	,109	,297**	,105	-,139*	,081	,126*	1	
		p	,000	,029	,084	,000	,095	,027	,199	,044		
10	Sohbetler	r	,137*	,097	,063	,075	,159*	,149*	,245**	,102	,491**	1
		p	,029	,121	,320	,234	,011	,017	,000	,103	,000	

**p< ,001 anlamlılık düzeyi, *p<,005 anlamlılık düzeyinde korelasyon analizi

Çizelge 3.21'de görüldüğü üzere, personelin kurumlarda uygulanan yönetim tarzları ve informal iletişimleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik korelasyon analizinden elde edilen korelasyon katsayısı incelendiğinde paternalist yönetim tarzı ile yöneticilerin informal ziyaretleri (r=,456) ve kurum içi sohbetler (r=,137) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki varken, laf taşıyıcılar (r=-,315) arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur (p<,001). Paternalist yönetim tarzı informal gruplar, informal sanal iletişim ve şakalar arasında ise herhangi bir ilişki bulunamamıştır (p<,001).

Otoriter yönetim tarzı ile informal gruplar (r=,147), şakalar (r=,243) ve yöneticilerin informal ziyaretleri (r=,137) arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Otoriter yönetim tarzı ile laf taşıyıcılar, informal sanal iletişim ve kurum içi sohbetler arasında ise herhangi bir ilişki bulunamamıştır (p<,001).

Serbest bırakıcı yönetim tarzı ile informal gruplar (r=,244) ve şakalar (r=,217 arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki varken, laf taşıyıcılar, informal sanal iletişim, yöneticilerin informal ziyaretleri ve kurum içi sohbetler arasında ise herhangi bir ilişki söz konusu değildir (p<,001).

Demokratik yönetim tarzı ile yöneticilerin informal ziyaretleri (r=,297) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki varken demokratik yönetim tarzı ile informal gruplar (r=-,131) arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Demokratik yönetim tarzı ile laf taşıyıcılar, informal sanal iletişim kanalları, şakalar ve kurum içi sohbetler arasında ise bir ilişki söz konusu değildir (p<,001).

3.2.3. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Regresyon analizi, değişkenler arasında sebep-sonuç ilişkisi kurularak, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerinin incelenmesi amacıyla (Şencan 2005), bir bağımlı değişken ile bir bağımsız (basit regresyon) veya birden fazla bağımsız (çoklu regresyon) değişken arasındaki ilişkilerin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir (Kalaycı 2014).

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında ilişki olup olmadığını görmek için yapılan korelasyon analizi sonucunda anlamlı ilişki içerisinde olan değişkenler regresyon analizine tabi tutulmuştur. Regresyon analizi yapılırken bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında korelasyon bulunmayan boyutlar analiz dışında bırakılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda ortaya çıkan boyutlar arası ilişkilerin niteliğinin ortaya çıkarılması amacıyla basit ve çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

Basit regresyon analizinin yanı sıra çoklu doğrusal regresyon analizinin doğru sonuçlar verebilmesi için aşağıdaki varsayımları yerine getirmesi de önemlidir. Bunlar (Kalaycı 2014);

- ✓ Normal dağılım
- ✓ Doğrusallık
- ✓ Hata terimlerinin ortalamasının sıfır olması
- ✓ Sabit varyans
- ✓ Otokorelasyon olmaması
- ✓ Bağımlı değişkenler arasında çoklu bağlantı olmamasıdır.

Her regresyon modeli için regresyon analizi şartları sınanmış ve araştırmaya ait modellerin bu şartları taşıdıkları görülmüştür.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında korelasyon bulunmayan ilişkiler değerlendirilmeye alınmayarak çalışmanın amacına uygun olarak yönetim tarzlarının örgütlerde oluşan informal iletişim kanalları üzerindeki etkisi olup olmadığı test edilmiştir.

Çizelge 3.22. Yönetim tarzları ve informal gruplara ait regresyon analizi.

Model	**Yönetim Tarzları**	**İnformal İletişim Kanalı**	**β**	**t**	**p**
	Otoriter Yönetim		-,023	-,301	,764
	Serbestiyetçi Yönetim	İnformal Gruplar	**,276**	**3,581**	**,000**
	Demokratik Yönetim		**-,163**	**-2,662**	**,008**
	R^2	**F**	**p**	**Durbin-Watson**	
	,085	7,795	,000	2,056	

Regresyon analizi yapılırken bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında korelasyon bulunmayan boyutlar analiz dışında bırakıldığı için, paternalist yönetim tarzı ile informal gruplar arasında regresyon analizi yapılmamıştır.

Çizelge 3.22 incelendiğinde modele ilişkin F=7,795 ve p<,05 anlamlılık düzeyinde p= ,000 olarak bulunan değerler sonucu kurulan regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğunu ifade etmek mümkündür. Yani bu regresyon modelinde yer alan bağımlı değişken olan informal gruplar ile serbestiyetçi yönetim tarzı ve demokratik yönetim tarzına ait bağımsız değişkenler arasındaki doğrusal ilişki istatistiksel olarak anlamlı düzeydedir (p<,05). Yöneticilerin serbestiyetçi yönetim tarzları ve demokratik yönetim tarzlarının kurumlardaki informal grupların oluşumunu etkilediği ancak yöneticilerin otoriter yönetim tarzının kurumlardaki informal grupların oluşumunu etkilemediği görülmektedir.

Regresyon modelindeki R^2 determinasyon katsayısı değeri bağımlı değişkenin yüzde kaçlık kısmının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını ifade etmektedir. Durbin-Watson testi hata terimlerinin bağımsızlığı ön koşulunu kontrol etmek için kullanılan bir istatistiktir ve modelde otokorelasyon olup olmadığını gösterir. Durbin-Watson testinde 1,5-2,5 arasındaki değerler otokorelasyon olmadığını gösterir (Kalaycı 2014). Bu modelde Durbin-Watson değeri ise 2,056'dır.

Buna göre modelde yer alan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranının % 8,5 (R^2 =,085) olduğu görülmüştür. R^2 determinasyon katsayısı

değerine göre kurumlardaki informal grupların 0,085'i kurumlardaki serbestiyetçi yönetim tarzı ve demokratik yönetim tarzı ile açıklanmaktadır.

F istatistiği modelin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılırken t istatistiği değişkenlerin ayrı ayrı anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılmaktadır. Beta (β) bağımsız değişkenlerin önem sırasını göstermektedir. En yüksek β değerine sahip olan değişken göreli olarak en önemli bağımsız değişkendir (Kalaycı 2014).

Buna göre p<,05 anlamlılık düzeyinde kurumlardaki serbestiyetçi yönetim tarzı ile kurumlardaki informal grupların oluşumu arasında pozitif yönde (β=,276) ve anlamlı (p=,000), kurumlardaki demokratik yönetim tarzı ile kurumlardaki informal grupların oluşumu arasında negatif yönde (β=-,163) ve anlamlı (p=,00) bir ilişki olduğu görülmektedir. Yöneticilerin serbestiyetçi yönetim tarzlarındaki bir birimlik artış kurumlardaki informal grupların oluşumunu ,276 oranında arttırarak kurum personelinin informal gruplar oluşturma eğilimine sebep olurken, yöneticilerin demokratik yönetim tarzlarındaki bir birimlik artış personelin informal gruplar oluşturma eğilimine girmelerini ,163 oranında azaltmaktadır.

Çizelge 3.23. Yönetim tarzı ve laf taşıyıcılara ait regresyon analizi.

Model	**Yönetim Tarzı**	**İnformal İletişim Kanalı**	**β**	**t**	**p**
	Paternalist Yönetim	Laf Taşıyıcılar	-,315	-5,280	,000
	R^2	**F**	**p**	**Durbin-Watson**	
	,099	27,882	,000	1,781	

Regresyon analizi yapılırken bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında korelasyon bulunmayan boyutlar analiz dışında bırakıldığı için, otoriter yönetim tarzı, serbestiyetçi yönetim tarzı ve demokratik yönetim tarzı ile laf taşıyıcılar arasında regresyon analizi yapılmamıştır.

Çizelge 3.23 incelendiğinde modele ilişkin F=27,882 ve p=,000 değerleri kurulan regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu modelde Durbin-Watson değeri ise 1,781 olarak gerçekleşmiştir. Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranının % ,1 (R^2=,099) olduğu görülmektedir. Yani bu regresyon modelinde yer alan bağımlı değişken olan laf taşıyıcılar ile paternalist yönetim tarzına ait bağımsız değişken arasındaki doğrusal

ilişki istatistiksel olarak anlamlı düzeydedir (p<0,05). R^2 determinasyon katsayısı değerine göre kurumlardaki laf taşıyıcıların ortaya çıkışını 0,099'i kurumlardaki paternalist yönetim tarzı ile açıklanmaktadır. p<,05 anlamlılık düzeyinde kurumlardaki paternalist yönetim tarzı ile kurumlardaki laf taşıyıcıların ortaya çıkışı arasında negatif yönde (β=-,315) ve anlamlı (p=,00) bir ilişki olduğu görülmektedir. Yöneticilerin paternalist yönetim tarzlarındaki bir birimlik artış kurumlardaki laf taşıyıcıların ortaya çıkışını ,315 oranında azaltmaktadır. Paternalist yönetim tarzının uygulandığı kamu kurumlarında personelin bir yerden bir yere laf taşımadıkları görülmüştür.

Çizelge 3.24. Yönetim tarzları ve şakalara ait regresyon analizi.

Model	Yönetim Tarzları	İnformal İletişim Kanalı	β	t	p
	Otoriter Yönetim	Şakalar	**,176**	**2,297**	**,022**
	Serbestiyetçi Yönetim		,109	1,423	,156
	R^2	**F**	**p**	**Durbin-Watson**	
	,067	8,995	,000	1,754	

Regresyon analizi yapılırken bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında korelasyon bulunmayan boyutlar analiz dışında bırakıldığı için paternalist yönetim tarzı ve demokratik yönetim tarzı ile laf şakalar arasında regresyon analizi yapılmamıştır.

Çizelge 3.24 incelendiğinde modele ilişkin F=8,995 ve p=,000 değerleri kurulan regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu modelde Durbin-Watson değeri ise 1,754 olarak gerçekleşmiştir. Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranının % ,1 (R^2=,067) olduğu görülmektedir. Yani bu regresyon modelinde yer alan bağımlı değişken olan şakalar ile otoriter yönetim tarzına ait bağımsız değişken arasındaki doğrusal ilişki istatistiksel olarak anlamlı düzeydedir (p<0,05). Yöneticilerin otoriter yönetim tarzları kurumlarda şakaların oluşumunu etkilediği ancak yöneticilerin serbestiyetçi yönetim tarzının kurumlardaki şakaların oluşumunu etkilemediği görülmektedir. R^2 determinasyon katsayısı değerine göre kurumlardaki şakaların oluşumunu ,067'si kurumlardaki serbestiyetçi yönetim tarzı ile açıklanmaktadır. p<,05 anlamlılık düzeyinde kurumlardaki serbestiyetçi yönetim tarzı ile kurumlardaki şakaların oluşumu arasında pozitif yönde (β=,176) ve anlamlı (p=,00) bir ilişki olduğu görülmektedir. Yöneticilerin serbestiyetçi yönetim tarzlarındaki bir birimlik artış

şakalarda ,176 oranında bir artış göstererek kurum personelinin kendi aralarında veya yöneticileriyle şaka yoluyla iletişim kurmalarına neden olabilmektedir.

Çizelge 3.25. Yönetim tarzları ve yöneticilerin informal ziyaretlerine ait regresyon analizi.

Model	Yönetim Tarzları	İnformal İletişim Kanalı	β	t	p
	Paternalist Yönetim	Yöneticilerin İnformal Ziyaretleri	**,406**	**6,082**	**,000**
	Otoriter Yönetim		,108	1,927	,055
	Demokratik Yönetim		,077	1,164	,245
	R^2	**F**	**p**	**Durbin-Watson**	
	,223	23,944	,000	1,992	

Regresyon analizi yapılırken bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında korelasyon bulunmayan boyutlar analiz dışında bırakıldığı için serbestiyetçi yönetim ile yöneticilerin informal ziyaretleri arasında regresyon analizi yapılmamıştır.

Çizelge 3.25 incelendiğinde modele ilişkin F=23,944 ve p=,000 değerleri kurulan regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu modelde Durbin-Watson değeri ise 1,992 olarak gerçekleşmiştir. Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranının % 22,3 (R^2=,223) olduğu görülmektedir. Yani bu regresyon modelinde yer alan bağımlı değişken olan yöneticilerin informal ziyaretleri ile paternalist yönetim tarzına ait bağımsız değişken arasındaki doğrusal ilişki istatistiksel olarak anlamlı düzeydedir (p<0,05). Yöneticilerin paternalist yönetim tarzları kurumlarda yöneticilerin informal ziyaretlerinin oluşumunu etkilediği ancak yöneticilerin otoriter yönetim tarzı ve demokratik yönetim tarzının kurumlarda yöneticilerin informal ziyaretlerini etkilemediği görülmektedir. R^2 determinasyon katsayısı değerine göre, yöneticilerin informal ziyaretlerinin ,223'ü kurumlardaki paternalist yönetim tarzı ile açıklanmaktadır. p<,05 anlamlılık düzeyinde kurumlardaki paternalist yönetim tarzı kurumlarda yöneticilerin informal ziyaretlerinin oluşumu arasında pozitif yönde (β=,406) ve anlamlı (p=,00) bir ilişki olduğu görülmektedir. Yöneticilerin uyguladıkları paternalist yönetim tarzındaki bir birimlik artış yöneticilerin informal ziyaretlerini 0,406 oranında arttırmaktadır.

Çizelge 3.26. Yönetim tarzları ve kurum içi sohbetlere ait regresyon analizi.

Model	Yönetim Tarzı	İnformal İletişim Kanalı	β	t	p
	Paternalist Yönetim	Sohbetler	**,137**	**2,198**	**,029**
	R^2	**F**	**p**	**Durbin-Watson**	
	,019	4,832	,000	2,386	

Regresyon analizi yapılırken bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında korelasyon bulunmayan boyutlar analiz dışında bırakıldığı için otoriter yönetim tarzı, serbestiyetçi yönetim tarzı ve demokratik yönetim tarzı ile kurum içi sohbetler arasında regresyon analizi yapılmamıştır.

Çizelge 3.26 incelendiğinde modele ilişkin F=4,832 ve p=,000 değerleri kurulan regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu modelde Durbin-Watson değeri ise 2,386 olarak gerçekleşmiştir. Modelde yer alan bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranının % ,1 (R^2=,019) olduğu görülmektedir. Yani bu regresyon modelinde yer alan bağımlı değişken olan kurum içi sohbetler ile paternalist yönetim tarzına ait bağımsız değişken arasındaki doğrusal ilişki istatistiksel olarak anlamlı düzeydedir (p<0,05). R^2 determinasyon katsayısı değerine göre kurum içi sohbetlerin 0,019'u kurumlardaki paternalist yönetim tarzı ile açıklanmaktadır. Kamu kurumlarında yöneticilerin paternalist yönetim tarzının kurum içi sohbetlerin oluşumunu etkilediği görülmektedir. p<,05 anlamlılık düzeyinde kurumlardaki paternalist yönetim tarzı ile kurum içi sohbetler arasında pozitif yönde (β=,137) ve anlamlı (p=,000) bir ilişki olduğu görülmektedir. Yöneticilerin paternalist yönetim tarzlarındaki bir birimlik artış kurum içi sohbetleri 0,137 oranında artırmaktadır.

4. TARTIŞMA

Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan yöneticilerin yönetim tarzlarının bu kurumlarda ortaya çıkan informal iletişim kanallarına etkisinin belirlenmesi ve bu değişkenlerin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilmesi amacıyla yapmış olduğumuz araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır;

Araştırmaya katılan personelin cinsiyet, yaş, medeni durum, kurumdaki hizmet süresi, eğitim düzeyi ve çalıştığı kurum verilerinden oluşan demografik özellikleri şu şekildedir; Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan personelin %36,9'u kadın ve %63,1'i erkektir. Araştırmaya katılan personelin ağırlıklı olarak 29-34 yaş aralığında olduğu ve % 60,8 oranla büyük bir çoğunluğun evli olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan personelin çoğunluğunun (%35,3'ü) kurumdaki hizmet süresi 1-5 yıl arasında değişmektedir. Araştırmaya katılanların % 55,7'si Bağımsız Spor Federasyonları ve % 44,3'ü Spor Genel Müdürlüğü personelinden oluşmaktadır.

Yapmış olduğumuz araştırma sonucuna göre, Spor Genel Müdürlüğü yöneticilerin öncelikle paternalist yönetim, Bağımsız Spor Federasyon yöneticilerinin öncelikle demokratik yönetim tarzını uyguladıkları, her iki kurumda da otoriter ve serbest bırakıcı yönetim tarzını uygulamadıkları görülmüştür. Türk yönetim tarzına uygun olduğu düşünülen, Türkiye'de hoş karşılandığı ifade edilen (Chhokar 2007, Çalışkan 2008) ve çalışanların istedikleri paternalist yönetim tarzının, Spor Genel Müdürlüğünde yüksek düzeylerde algılanmasının iyi bir durum olduğu söylenilebilir. Ayrıca demokratik yönetim tarzının Bağımsız Spor Federasyonlarında ilk sırada uygulanıyor olması, yine çalışanların istediği bir durumdur. Lewin'e göre demokratik liderler bireylerin ruh hallerine göre daha uygun, sağlıklı ve yararlı bir çalışma atmosferi oluştururlar (Kariel 1956). Bunun yanında Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan personelin ise bu kurumlarda en çok kurum içi sohbetlere katıldıkları görülmüştür. Paternalist yönetim tarzının uygulandığı Spor Genel Müdürlüğünde kurum içi sohbetlerin yanında laf taşıyıcıların da personel arasında filizlendiği görülmüştür. Yine benzer şekilde demokratik yönetim tarzının uygulandığı Bağımsız Spor

Federasyonlarında da kurum içi sohbetlerin yanında laf taşıyıcıların da personel arasında filizlendiği görülmüştür. Yöneticilerin Spor Genel Müdürlüğü personeli informal sanal iletişim kanallarının oluşumu konusunda olumlu etkilediği görülmektedir. Bağımsız Spor Federasyon yöneticilerinin ise personelini informal grupların oluşumu konusunda olumlu etkilediği görülmektedir. Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyon yöneticilerin yönetim tarzı ile ilgili araştırma bulgularımızla paralellik gösteren Çakmak Yıldızhan (2012)'ın Spor Genel Müdürlüğü merkez örgütünde uygulanan yönetim biçimleri ile ilgili yaptığı araştırmada yöneticilerinin yönetim biçimlerine ilişkin yönetici olmayan personelin algılarına göre, Spor Genel Müdürlüğü merkez örgütünde yetkeci ve başıboş yönetim anlayışının uygulanmadığı, koruyucu, destekçi ve iş birlikçi bir yönetim anlayışının uygulandığı belirlenmiştir. Ulukan (2017)'ın Türkiye'deki üniversitelerde spor eğitimi veren fakülte ve yüksekokullarında görev yapan yöneticilerinin tercih ettikleri yönetim tarzlarının ağırlıklı olarak otoriter yönetim tarzı olduğu, serbestiyetçi yönetim tarzını ise en az algıya sahip olduğu belirlenmiştir. Bektaş (2014)'ın kamu kurumlarda yöneticileri üzerinde yaptığı çalışmada yöneticilerin ilk sırada demokratik yönetim tarzını uyguladıkları, serbest bırakıcı yönetim tarzının ise en son sırada yer aldığı belirlenmiştir. Ayrıca araştırma bulgularımızla kısmen paralellik gösteren Budak (2015)'ın hastane çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada hastanelerde serbestlik tanıyan yönetim tarzı ve otoriter yönetim tarzı kısmen zayıf seviyede olduğu ve demokratik yönetim tarzı ve paternalist yönetim tarzının orta seviyede olduğu belirlenmiştir. Kanten ve Ülker (2014)'in Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren dört işletmenin çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada personel algısına göre demokratik yönetim tarzı ile otokratik yönetim tarzının birbirine yakın düzeylerde algılandığı belirtmiştir. Bununla beraber Chhokar (2007)'ın Türkiye'nin farklı bölgelerde yaptığı ve araştırma bulgularımızı destekleyen araştırmada, Türk iş hayatındaki çalışanların %35,2'si danışan, %28,9'u paternalist, %25,6'sı demokratik, %10,3'ü ise otokratik bir lidere sahip olmayı istediklerini belirlemişlerdir.

Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonları yöneticilerinin informal iletişim kanallarında en çok kurum içi sobbetlere katılımları ve informal gruplar oluşturdukları ile ilgili araştırma bulgularımızla paralellik gösteren Bektaş

(2014) Burdur ili merkezinde bulunan kamu kurumlarında personel 263'ü kadın ve 337'si erkek toplam 600 kamu çalışanı ile yapmış olduğu çalışmada; çalışanların informal iletişim kanallarından öncelikle kurum içi sohbetlere katıldıkları ve informal gruplar oluşturdukları belirlenmiştir. Ayrıca Ulukan (2017)'ın Türkiye'deki üniversitelerde spor eğitimi veren fakülte ve yüksekokullarında informal iletişim kanallarından ilk sırada informal grupların ikinci sırada kurum içi sohbetlerin ortaya çıktığını belirtmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan personelin kurumlarda uygulanan *yönetim tarzları* (paternalist yönetim, otoriter yönetim, serbestiyetçi yönetim, demokratik yönetim) ve *informal iletişimlerinin* (informal gruplar, laf taşıyıcılar, informal sanal iletişim, şakalar, yöneticilerin informal ziyaretleri, kurum içi sohbetler) *cinsiyet* değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Buna göre gerek kadın çalışanların gerekse erkek çalışanların kurumlarda uygulanan yönetim tarzları ve informal iletişimlerine ilişkin bakış açılarının benzer olduğu söylenebilir. Bir diğer ifadeyle cinsiyet değişkeninin kurumlarda uygulanan yönetim tarzları ve çalışanların informal iletişimleri üzerinde önemli bir etkisi bulunmamaktadır. Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında kadın ve erkek personelin aynı ortamı paylaşmaları ve ortak amaçlar için bulunmaları cinsiyet değişkeninin etkili bir değişken olarak ortaya çıkmamasında bir neden olarak görülebilir. Bir başka neden ise kadın ve erkek çalışanların eğitim ve çalışma yaşantılarının benzerlik taşıması, uğraştıkları sorunlar ve personel olarak bulundukları iletişim ortamlarının benzerlik taşıması olabilir.

Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe uygun görülen ve yüklenen görevler, çalışma yaşamında kadın ve erkeğin işe karşı tutum ve davranışlarını etkilediği, çalışma yaşamına ve işe bakışta önemli bir ayırımı teşkil ettiği düşünülse de anlatılan nedenlerden dolayı Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan personelin kurumlarda uygulanan yönetim tarzı algılanmasında, kadınlar ile erkekler arasında farklılık olmadığı belirlenmiştir. Konu ile ilgili yapılan benzer çalışmalarda (Akkavak 2014, Atasever 2013, Çakmak Yıldızhan 2012, Örs 2010, Cesur 2005) çalışanların cinsiyete göre kurumlarda uygulanan yönetim tarzı algılarında fark bulunmazken bazı araştırmalarda ise (Eagly ve Johnson 1990, Tuncer

2005, Macit 2010) cinsiyete göre kurumlarda uygulanan yönetim tarzı algılarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. İnformal grupların oluşmasında cinsiyetin etken olduğu görülse de Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonları gibi karışık cinsiyetten oluşan grupların daha canlı, bağımlı, çevreye açık olduğu söylenilebilir. Bu da çalışanların benzer özellikler göstermesine sebep olabilir. Fakat birçok örgüt için çok ta genelleme yapılması uygun değildir. Örgütlerdeki informal gruplar aslında örgüt çalışanlarının çeşitli özelliklerinden dolayı (cinsiyet, hemşericilik vb.) ortaya çıkarlar. Kendilerini yalnız, değersiz, bilgi ve beceri konusunda eksik gören örgüt çalışanları bazen örgütlerdeki çeşitli gruplara katılırlar. Çalışanlar, yönetime karşı bazen daha güçlü görünmek ve taleplerini daha rahat dile getirebilmek için kendilerine yakın gördükleri diğer çalışanlarla işbirliği yaparak küçük gruplar oluştururlar. Bu bahsedilen durumların cinsiyet farklılığı oluşturmaması da araştırma gurubundaki kurumlarda kadın ve erkek çalışanlarda benzer özelliklere sahip olmasıyla açıklanabilir.

Kadınlarla erkekler arasındaki biçim farklılıkları nedeniyle yanlış anlamalar ortaya çıkmaktadır. Erkekler daha rekabetçidirler. Kadınlar daha destekleyici diyalogcudur ve daha çok kişisel bilgi paylaşmaktadırlar. Erkekler statülerini daha çok vurgularken, kadınlar daha olumlu sosyal bağlar oluşturmaya çalışmaktadırlar. Kadınların duyguları ve estetiği belirtmekteki kelime dağarcıkları daha geniştir ve bir konuyu ifade ederken daha çok sözcük kullanırlar (Berko ve ark 2001). Buradan hareketle informal iletişimlerin cinsiyete göre farklılıklar gösterdiği söylenebilir. Kadın ve erkek iletişim algılarının farklı olduğu yönündeki bu ifadelere rağmen araştırmanın yapıldığı Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan personelin informal iletişimlerinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde çalışma bulgularımızla paralellik gösteren direk informal iletişimle olmasa da iletişimle ilgili Barış (2008), Baykara Pehlivan (2008), Dilekmen ve ark (2008), Çiftçi ve Taşkaya (2010), Tümkaya (2011), Çetinkaya (2012), Tunçeli (2013), Ünalır (2013) yaptıkları araştırmalarda cinsiyet değişkenine göre çalışanların iletişimlerinde anlamlı bir farklılık bulamamışlardır. Araştırma bulgularımızla farklılık gösteren Ay (2016)'ın öğretmenler üzerine informal iletişim düzeyleri ile ilgili yaptığı çalışmada cinsiyet

değişkenine göre öğretmenlerin informal iletişimin etkileme alt boyutunda erkek öğretmenlerin lehine bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Memduhoğlu ve Saylık (2012) yaptıkları çalışmada ise okullardaki informal ilişkilerin düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyetlerine göre anlamlı olarak farklılaştığı sonucuna ulaşmışlardır. Buna göre erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre okullarda informal ilişkilerin daha yüksek düzeyde yaşandığı görüşünü belirtmişlerdir. Son olarak Bozkurt Bulut (2004)'un ilköğretim sınıf öğretmenlerinin, iletişim becerilerine ilişkin yaptığı araştırmada kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre iletişim becerisinde daha yüksek ortalamaya sahip olduklarını saptamıştır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde cinsiyetin personel iletişimine yönelik net olarak bir fark yarattığı ya da yaratmadığı konusunda genellemeye gidilemediği görülmektedir. Bu durum kadın veya erkek olmanın iletişim ve informal iletişim ile ilişkisinin olmadığını dolayısıyla informal iletişimin başka değişkenlerle ilişkili olabileceğini göstermektedir. Ayrıca informal iletişimin, kadın ve erkek ayrımı olmaksızın tüm çalışanlarda bulunması gereken temel becerilerden biri olduğu söylenebilir.

Araştırmanın bulgularına göre Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan personelin kurumlarda uygulanan *yönetim tarzı* alt boyutlarından otoriter yönetim ve demokratik yönetim boyutlarında *yaş* gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Yılmaz (2011)'ın yaptığı çalışmada, çalışanların yaş grupları ile çalışanların otokratik, demokratik, tam serbesti tanıyan, bilgilendirici, danışman ve babacan liderlik tipini algılamalarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Gökçe (2005)'nin spor yönetiminin farklı boyutlarında yer alan spor yöneticilerinin liderlik tipleriyle ilgili yaptığı araştırmada, spor yöneticilerinin yaşları ile görevci (otokratik) liderlik boyutu arasında anlamlı bir fark bulunurken diğer boyutlarda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu sonuçlar bizim çalışmamızla kısmen paralellik göstermektedir. Bunun yanında Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan personelin kurumlarda uygulanan *yönetim tarzı* alt boyutlarından paternalist yönetim ve serbestiyetçi yönetim boyutlarında yaş değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı belirlenmiştir. Buna göre, 23-28 yaş grubundaki personelin, paternalist yönetim tarzına ilişkin algılarının 35-40 yaş, 41-46 yaş, 47-52 yaş ve 53 ve üzeri yaşa sahip olan personel algılarından; 29-34 yaş grubundaki personelin, paternalist yönetim

tarzına ilişkin algılarının 41-46 yaş ve 53 ve üzeri yaşa sahip olan personel algılarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre personelin yaşları arttıkça kurumlarda uygulanan paternalist yönetim tarzı algılarının da anlamlı düzeyde azaldığı ifade edilebilir. Genç yaş grubunda bulunan personelin paternalist yönetim tarzını, orta yaş ve üstü yaş grubunda bulunan personele göre daha çok algıladıkları söylenebilir. Yönetim tarzı kapsamında ele alınan paternalist yönetim tarzı ile ilgili bu bulgu değerlendirildiğinde çalışanın yaşına göre değişen bir yönelimin ortaya çıktığı görülmektedir. Çalışanların yaşlarının genç olması ve iş yaşamlarında henüz tecrübesiz olmaları nedeniyle paternalist yönetim tarzı yönetici algısı yüksek olabilir. Çünkü bir ailedeki babanın çocuğuna her alanda rehberlik etmesi ve bunun karşılığında sevgi ve saygı görmesi durumu olarak açıklanan paternalist yönetim tarzı (Bektaş 2014) diğer çalışanlara göre yaşı daha küçük olan çalışanların yöneticilerini paternalist lider algılamasıyla sonuçlanabilir. Yani yöneticilerin yaşı daha küçük olan çalışanları ile ilgili her konuda rehberlik edip, yardımcı olması bu durumu açıklayabilir. Bununla beraber yaşı genç olan bilgi ve tecrübesi belli bir yaşa ulaşmış çalışanlara göre yeterli seviyelerde olmayan çalışanların kurum içi görev sorumluluklarını kendi bilgi ve becerilerine dayalı olarak yapabileceklerine inanmamaları da çalışanların işlerinde yardım ve destek almaya istekli olmalarına neden olabilir. Bu sonuca göre yöneticilerin çalışanlara yönelik rehberlik ve yönlendirme davranışlarını yerine getirirken çalışanların yaşlarını dikkate almaları önemli olabilir. Araştırma bulgularımız değerlendirildiğinde Aycan (2001) tarafından Türkiye'nin 6 farklı bölgesinde, 15 üniversitede öğretim gören 1213 katılımcı üzerinde yapılan çalışma sonucu ile paralellik göstermektedir. Bu araştırmaya göre, genç katılımcılar yaşlı olan katılımcılara göre paternalist uygulamaları daha az tercih etmektedir.

Ayrıca araştırma bulgularına göre serbestiyetçi yönetim boyutunda da yaş değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı belirlenmiştir. Buna göre, 29-34 yaş grubundaki personelin, serbestiyetçi yönetim tarzına ilişkin algılarının 35-40 yaşa sahip olan personel algılarından; 47-52 yaş grubundaki personelin, serbestiyetçi yönetim tarzına ilişkin algılarının 35-40 yaş ve 41-46 yaşa sahip olan personel algılarından anlamlı düzeyde daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre personelin yaşları arttıkça kurumlarda uygulanan serbestiyetçi yönetim tarzı

algılarının da anlamlı düzeyde arttığı ifade edilebilir. Yaşı büyük olan çalışanların bilgi, deneyim ve tecrübe birikimlerinin daha fazla, görev ve sorumluluk bilinçlerinin daha yüksek olduğu varsayıldığında yönetim kademesinin çokta gerekli olmadığı görüşü hâkim olabilir. Serbestiyetçi yönetim tarzında çalışanların yönetim kademesi görüşü olmadan en iyi kararı verebileceği düşünülmektedir (Cengiz 2010). Yaşı büyük olan çalışanların alanında özyönetim yeterliğine ulaşmış olduğu hissi bu durumu açıklayabilir. Ayrıca çalışanların yaşı ilerledikçe çalışma ortamında daha rahat hareket edebilmekte, iş tecrübesi de artmakta ve kökleşmiş bazı çalışma alışkanlıkları da daha fazla başına buyruk davranmalarıyla sonuçlanabilmektedir. Başka bir deyişle yaşı büyük çalışanların yaptıkları işte daha deneyimli oldukları düşünüldüğünde, kurumda uzun süredir bulunuyor olmaları, diğer çalışanlara göre sorumluluk almaları, kendilerine olan güvenlerinin ve deneyimlerinin daha fazla olması gibi nedenler yöneticileri dışlamalarına ve serbestiyetçi yönetim tarzı algısının yüksek olmasına sebep olabilir. Konuyla ilgili literatür incelendiğinde çalışma bulgularımızla paralellik gösteren Örs (2010)'ün kamu örgütlerinde algılanan yönetim tarzları ile ilgili araştırmasında personelin yönetim tarzı algılamasının yaşa göre farklılaştığını belirlenmiştir. Ayrıca Çakmak Yıldızhan (2012)'ın Spor Genel Müdürlüğü merkez örgütünde uygulanan yönetim biçimleri ile ilgili yaptığı araştırmada yöneticilerinin yönetim biçimlerine ilişkin yönetici olmayan personel görüşlerinin başıboş yönetim biçimine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirtirken, genç yaş grubunda bulunan çalışanların başıboş yönetim biçimini, orta yaş ve üstü yaş grubunda bulunan çalışanlara göre daha az algıladıklarını belirtilmiştir.

İnformal iletişimin kanalları alt boyutlarından informal sanal iletişim, şakalar, yöneticilerin informal ziyaretleri ve kurum içi sohbetler boyutlarında yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı belirlenirken, informal gruplar ve laf taşıyıcılar boyutlarında yaş değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı belirlenmiştir. Buna göre, 53 ve üzeri yaş grubundaki personelin, informal grupların oluşumuna ilişkin algılarının 47-52 yaş, 41-46 yaş, 35-40 yaş ve 29-34 yaşa sahip olan personel algılarından daha yüksek olduğu; 47-52 yaş grubundaki personelin, informal grupların oluşumuna ilişkin algılarının 23-28 yaşa sahip olan personel algılarından anlamlı düzeyde daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre iş

hayatının son dönemlerini yaşayan orta üstü yaş grubunda bulunan tecrübeli personel informal grupların oluşuna ilişkin algıları genç ve orta yaş grubuna göre daha yüksek olmasına rağmen genç grupta yer alan 23-28 yaş grubu personel oldukça yüksektir. Başka bir ifadeyle personel ilk işe başladığı dönem sayılabilecek zamanlarda aidiyet hissi, diğer çalışanlarla iletişim kurma isteği, kabul edilme ve arkadaş edinebilme gibi sebeplerle informal grupların oluşumuna ilişkin algıları oldukça yüksek sayılırken, ilerleyen orta yaş grubu dönemlerinde bu algı biraz azalmaktadır. Bu durum yeni işe başlayan çalışanlarda kabul edilme, ait olma, arkadaş sahibi olma ihtiyacı ile açıklanabilir. Kartal (2008), örgütsel alanda diğer çalışanlarla iletişim kurma, kabul edilme ve arkadaş edinme şeklindeki Maslow'un motivasyon teorisindeki sosyal ihtiyaçların karşılanmasının örgütsel ortamdaki öneminin dikkate alınması gerektiğini ifade etmiştir. Ancak geleneksel örgütlerde ilişkiler genellikle formal kurallar çerçevesinde gerçekleşmektedir. Göreve yeni başlayan bir iş görene karşı yöneticiler genellikle formal bir tutum takınmaktadırlar (Çalık 2006). Çeşitli sosyal ihtiyaçlarla kuruma gelen personel, çekingenlik ve ürkekliğin üstesinden gelmek, kurum hakkında bilgi almak, örgüt iklimini, kültürünü, normlarını anlayabilmek için kurumlarda diğer personellere yönelerek çeşitli informal gruplara dahil olmaktadırlar.

Ayrıca araştırma bulgularına göre informal iletişim kanallarından laf taşıyıcılar boyutunda yaş değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı belirlenmiştir. Buna göre, 53 ve üzeri yaş grubundaki personelin, kurumlardaki laf taşıyıcıların ortaya çıkışına ilişkin algılarının 41-46 yaş, 29-34 yaş, 23-28 yaşa sahip olan personel algılarından; 47-52 yaş grubundaki personelin, kurumlardaki laf taşıyıcıların ortaya çıkışına ilişkin algılarının 29-34 yaş ve 23-28 yaşa sahip olan personel algılarından; 35-40 yaş grubundaki personelin, kurumlardaki laf taşıyıcıların ortaya çıkışına ilişkin algılarının 23-28 yaşa sahip olan personel algılarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre personelin yaşları arttıkça kurumlardaki laf taşıyıcıların ortaya çıkışına ilişkin algılarının da anlamlı düzeyde arttığı ifade edilebilir. Kurumlardaki tecrübeli çalışanların yılların kendilerine verdiği tecrübe ve ağırlıkla, bunları belki bir sohbet ve masumane bir konuşma olarak kabul eden genç ve orta yaş gruplarına göre kurumlarda bir yerden

başka bir yere laf taşıyarak bağlantı kuran laf taşıyıcıların varlığını daha gerçekçi olarak kabul etmişlerdir.

Araştırmanın bulgularına göre Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan personelin kurumlarda uygulanan *yönetim tarzları*ndan: paternalist yönetim, otoriter yönetim, serbestiyetçi yönetim, demokratik yönetim tarzlarının ve *informal iletişim kanalları*ndan: laf taşıyıcılar, informal sanal iletişim, şakalar, yöneticilerin informal ziyaretleri, sohbet kanallarının *medeni durum* değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Ancak informal iletişim kanallarından informal gruplar boyutunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark bekar personel lehine anlamlı bulunmuştur. Buna göre gerek bekar personelin gerekse evli personelin kurumlarda uygulanan yönetim tarzları ve informal iletişimlerine ilişkin bakış açılarının benzer olduğu söylenebilir. Bir diğer ifadeyle medeni durum değişkeninin kurumlarda uygulanan yönetim tarzları ve personelin informal iletişimleri üzerinde önemli bir etkisi bulunmamaktadır.

Kurumlarda uygulanan yönetim tarzlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı belirlenen ve araştırma bulgularımızı destekleyen Yaman (2011)'ın çalışmasında yöneticilerin paternalist (babacan) lider davranışlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Batmaz (2012)'ın savunma sanayi sektöründe faaliyet gösteren kurumlardaki yöneticilerin sergilemiş oldukları yönetim tarzları ile ilgili yapmış olduğu çalışmada medeni durum ile çalışanların yöneticilerinin davranışlarından doyum sağlamaları arasında anlamlı bir ilişki belirlenememiştir.

Bunun yanında informal grupların oluşmasında medeni durumun etken olduğu görülse de, laf taşıyıcılar, informal sanal iletişim, şakalar, yöneticilerin informal ziyaretleri, sohbet kanallarının medeni durum değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı belirlenen ve araştırma bulgularımızı destekleyen Memduhoğlu ve Saylık (2012)'ın eğitim örgütleri çalışanlarının aralarında geliştirdikleri informal ilişkilerin düzeyi konusundaki görüşleri hakkındaki çalışmasında medeni durumlarına göre farklılaşma belirtilmiştir. Ekşi ve ark (2016) kurumdaki informal ilişkilerinin ve çalışanların kişisel anlam profilleriyle ilişkisini inceledikleri çalışmada medeni durum ile informal ilişkileri arasında anlamlı bir

farklılık belirlenmemiştir. Konu kurum içi iletişim boyutları ile değerlendirildiğinde de benzer sonuçlar elde edilmiştir. Soydaş (2013)'ın çalışmasında örgütsel iletişim boyutlarında çalışanların medeni durumlarına göre farklılık belirlenmemiştir. Bununla birlikte kurum içi iletişimin alt boyutlarından biri olan üstlerle iletişimle ilgili olarak Özge Sağbaş (2013)'ın yaptığı çalışmada, okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin medeni duruma göre algılarında da anlamlı bir sonuç belirlenmemiştir. Benzer şekilde, kurum içi iletişimin alt boyutlarından üstlerle iletişim yönünden Köstereliođlu ve Argon (2010)'un çalışmasında öğretmenlerin medeni durum değişkeni açısından yöneticilerin iletişim sürecindeki etkililiklerine ilişkin algılarının anlamlı bir fark göstermediği görülmektedir. Barış (2008) da ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin kurum içi iletişiminin algılarının tüm alt boyutlarında öğretmen ve yöneticilerin medeni durumları arasında anlamlı bir fark tespit edememiştir. Bu sonuçlar, araştırmanın bulgularıyla direk (informal iletişimle) alakalı olmasa da örtüşmektedir.

Araştırmanın bulgularına göre Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan personelin kurumlarda uygulanan *yönetim tarzı* alt boyutlarından otoriter yönetim, serbestiyetçi yönetim ve demokratik yönetim boyutlarında *kurumdaki hizmet yılı* gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı belirlenirken, paternalist yönetim boyutunda *kurumdaki hizmet yılı* değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı belirlenmiştir. Buna göre, 1-5 hizmet yılına sahip personelin, paternalist yönetim tarzına ilişkin algılarının 6-10 hizmet yılı, 11-15 hizmet yılı ve 21 ve üzeri hizmet yılına sahip olan personel algılarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre personelin hizmet süreleri arttıkça kurumlarda uygulanan paternalist yönetim tarzı algılarının da anlamlı düzeyde azaldığı ifade edilebilir. Bu durum yaş grubu farklılığına benzer bir şekilde 1-5 yıl hizmet yılı aralığına sahip personelin deneyim kazanma sürecinde yöneticileriyle daha çok iletişime girmelerinden ve daha çok görevleriyle ilgili yardım almalarından kaynaklanabilir ya da bu gruptaki personel muhtemelen daha genç oldukları için yöneticileri bu personelle daha fazla ilgileniyor veya onlara daha fazla rehberlik etmesinden kaynaklanabilir. Dolayısıyla bu süreçte de bu gruba giren personelin yöneticilerini paternalist lider algılamasıyla sonuçlanabilir. Bu sonuca göre Spor Genel Müdürlüğü yöneticilerinin ve Bağımsız Spor Federasyon

Yöneticilerinin personele yönelik rehberlik ve yönlendirme davranışlarını yerine getirirken personelin mesleki kıdemlerine dikkat etmelerinin önemli olduğu ifade edilebilir. Araştırma bulgularımızla farklılık gösteren bazı çalışmalarda paternalist liderlik ile çalışanların kıdemleri arasında anlamlı ilişkinin olmadığı bulunurken (Cheng ve ark 2004, Pellegrini ve ark 2010, Tuncer, 2005), Yaman (2011)'ın özel hastane çalışanları üzerinde yaptığı çalışmasında yöneticilerin paternalist (babacan) lider davranışlarının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Ayrıca Cerit ve ark (2011)'nın sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını yerine getirmelerini istemeye yönelik görüşlerini değerlendirdiği çalışmasında öğretmenlerin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını sergilemelerini isteme düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu farklığın sebebi çalışmanın yapıldığı sektör ve örneklem gruplarının farklığından kaynaklanabilir. Araştırma bulgularımızı destekleyen Çakmak Yıldızhan (2012)'ın Spor Genel Müdürlüğü merkez örgütünde uygulanan yönetim biçimleri ile ilgili yaptığı araştırmada yöneticilerinin yönetim biçimlerine ilişkin yönetici olmayan personel görüşlerinin kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre; personelin yetkeci yönetim biçimlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmediği, koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim biçimi boyutlarında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim biçimine ilişkin personelin görüşleri kurumdaki hizmet sürelerine göre 1-5 ve 6-10 yıl hizmet süresine sahip personelin, 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip personelden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu belirtilmiştir.

İnformal iletişimin alt boyutlarından informal gruplar, şakalar, yöneticilerin informal ziyaretleri ve kurum içi sohbetler boyutlarında hizmet yılı gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı belirlenirken, laf taşıyıcılar ve informal sanal iletişim boyutlarında hizmet yılı değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı belirlenmiştir. Buna göre, 1-5 hizmet yılı grubundaki personelin, laf taşıyıcıların ortaya çıkışına ilişkin algılarının 6-10 hizmet yılı, 11-15 hizmet yılı ve 21 ve üzeri hizmet yılına sahip personel algılarından daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre yaş grubu farklılığına paralel olarak personelin hizmet yılları arttıkça kurumlardaki laf taşıyıcıların ortaya çıkışına ilişkin algılarının da anlamlı düzeyde

arttığı ifade edilebilir. Kurumlardaki tecrübeli çalışanların laf taşıyıcıların ortaya çıkışına ilişkin düşüncelerinin genç çalışanlara göre farklılaştığı şeklinde de yorumlanabilir. Bu durum tecrübeli çalışanların sohbet ayrımını iyi yapabildiğini genç ve orta yaşlı çalışanların ise laf taşıyarak bağlantı kuran çalışanların varlığını pek kabul etmedikleri ya da farklı kaynaklardan elde ettikleri bilgileri karşılaştıkları başka bireylere aktaran laf taşıyıcıların varlığını görmezden geldikleri şeklinde yorumlanabilir.

Bununla beraber 16-20 hizmet yılı grubundaki çalışanların informal sanal iletişim kanallarına ilişkin algılarının 1-5 hizmet yılı, 6-10 hizmet yılı ve 21 ve üzeri hizmet yılına sahip personel algılarından daha yüksek olduğu; 11-15 hizmet yılı grubundaki çalışanların informal sanal iletişim kanallarına ilişkin algılarının 1-5 hizmet yılı ve 21 ve üzeri hizmet yılına sahip personel algılarından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre 21 ve üzeri hizmet yılına sahip personel grubu hariç, informal sanal iletişim kanallarının kullanımına ilişkin algıların hizmet yılıyla birlikte arttığı belirlenmiştir. Teknolojik gelişmelerin bir parçası olan sanal dünya ve bu dünyadaki iletişim ağları özellikle son yıllarda örgütleri çevreleyerek kendini bu örgütlere kolay bir şekilde kabul ettirmiş ve örgütlerde yeni bir iletişim kanalının daha hızlı bir şekilde yer edinmesine imkân sunmuştur (Bektaş 2014). Özellikle genç ve orta yaşlı çalışanların görece olarak yaşlılara göre daha kolay adapte olduğu informal sanal iletişim; duyguların, düşüncelerin ve bilgilerin elektronik araçlar kullanılarak karşı tarafa aktarılma sürecidir. 21 ve üzeri hizmet yılına sahip personel grubunun geleneksel iletişim kanallarını (Manuel olarak yapılan işler, evraklar vb.) uzun süre kullanmaları ve genç ve orta yaşlılara göre sanal ortamlarda (MSN, mail, web siteleri, bloglar, facebook, twitter vb) gerek yazılı, gerek sesli, gerekse görüntülü iletişim kurmada yaşadıkları güçlükler çalışma bulgularıyla ortaya konan bu durumu açıklamaktadır.

Araştırmanın bulgularına göre Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan çalışanların kurumlarda uygulanan *yönetim tarzı* alt boyutlarından demokratik yönetim boyutlarında *eğitim durumu* gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı belirlenirken, paternalist yönetim, otoriter yönetim ve serbestiyetçi yönetim boyutunda *eğitim durumu* değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre kişilerin demokratik yönetim tarzına

bakış açılarında eğitimin büyük oranda etki etmediği, demokratik yönetim tarzı algılayışının çoğunluk tarafından hemen hemen aynı algılandığı söylenebilir. Yani kurumlardaki mevcut demokratik yönetim tarzı herkes tarafından eğitimden bağımsız olarak algılanmaktadır. Araştırma bulgusunun diğer sonuçları değerlendirildiğinde, ön lisans eğitimine sahip çalışanların, paternalist yönetim tarzına ilişkin algılarının lise, lisans ve yüksek lisans eğitimine sahip personel algılarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre lise eğitim düzeyi hariç paternalist yönetim tarzına ilişkin algıların eğitimle birlikte azaldığı belirlenmiştir. Eğitim düzeyi arttıkça çalışanların yöneticilerinden paternalist yönetim tarzı beklememeleri doğal karşılanabilir. Eğitim, bilgi ve beceri, çalışanların çalışma koşullarında gelişimini etkileyen bir olgudur. Ayrıca; eğitimli insanın sürekli içinde bulunduğu çevreyi sorgular niteliği, kısıtlamaların yaratıcılığını azalttığı düşüncesinin eğitimli insandaki hakim düşünce olmasının yönetici davranışlarında gözlemlenen bu farklılıkta etken olduğu söylenilebilir. Dolayısıyla çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe işlerinin gerektirdiği faaliyetleri yapabilmeleri daha olası olabilecek ve diğerlerinin yardım ve desteğine ihtiyaç duymayacaklardır. Çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça yöneticilerinin paternalist yönetim tarzı algılarının düşmesi ya da paternalist yönetici olamamalarını istemeleri alan yazınla uyumlu olduğu söylenilebilir. İlgili literatür incelendiğinde Aksoy (2008)'un çalışmasında beyaz yakalı çalışanların mavi yakalı çalışanlara göre yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarını yapmalarını daha az istedikleri belirlenmiştir. Beyaz yakalı çalışanların eğitim düzeyi yüksek personel olduğu dikkate alındığında eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların yöneticilerinin paternalist yönetim tarzlarını yapmalarını beklememeleri çalışma bulgularımızı desteklemektedir. Yaman (2011)'ın özel hastane çalışanı üzerinde yaptığı çalışmasında yöneticilerin paternalist (babacan) lider davranışlarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Eğitim seviyesi arttıkça paternalist liderlik ortalamalarında azalma olduğu belirlenmiştir. Yine Cerit ve ark (2011)'nın sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını yerine getirmelerini istemeye yönelik görüşlerini değerlendirdiği çalışmasında yüksek okul mezunları ile fakülte ve yüksek lisans mezunları, fakülte ile yüksek okul mezunları arasında farklılık olduğu belirlenmiştir. Çalışma sonuçlara göre sınıf öğretmenlerinin eğitim düzeyleri yükseldikçe okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını

sergilemelerini isteme düzeylerinin azaldığı söylenebilir. Bunun yanında araştırma bulgularımızla örtüşmeyen eğitim düzeyi ile paternalist liderlik arasında anlamlı ilişki belirlenemeyen (Cheng ve ark 2004, Pellegrini ve ark 2010) çalışmalarda mevcuttur. Ayrıca Çakmak Yıldızhan (2012)'ın Spor Genel Müdürlüğü merkez örgütünde uygulanan yönetim biçimleri ile ilgili yaptığı araştırmada yöneticilerinin yönetim biçimlerine ilişkin yönetici olmayan personel görüşlerinin yetkeci ve iş birlikçi yönetim biçimine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirtmezken, eğitim durumuna göre koruyucu ve destekçi yönetim biçimine ilişkin ortaöğretim eğitimi gören çalışanların puan ortalamasının lisans ve lisansüstü eğitim gören çalışanlardan anlamlı düzeyde daha düşük olduğu belirlenmiştir. Yani personelin öğrenim durumu yükseldikçe paternalist yönetim tarzına benzer özellik gösteren koruyucu ve destekçi yönetim biçimi daha fazla destekleri belirlenmiştir. Bunun nedeni farklı ölçme araçlarının, farklı algıları ölçmesi ya da çalışma grubunun farklılıklarından kaynaklanabilir.

Ayrıca otoriter yönetim boyutunda da *eğitim durumu* değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşma belirlenmiştir. Buna göre, lise eğitimine sahip çalışanların, otoriter yönetim tarzına ilişkin algılarının ön lisans, lisans ve yüksek lisans eğitimine sahip personel algılarından anlamlı düzeyde daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre otoriter yönetim tarzına ilişkin algıların eğitimle birlikte arttığı belirlenmiştir. Eğitimleri yüksek olan kişiler genel olarak hızlı düşünebilen, hedef odaklı, özgürlüklerine düşkün, otoriteye meydan okumayı seven, sorgulayan, az zamanda iyi iş çıkarmaya odaklı olan, kendilerine güvenen, bireysel tavır sergileyen, sorumluluk almaktan hoşlanan, sürekli öğrenmeye açık olan, adaptasyon becerileri yüksek olan, arkadaşlarının tavsiyelerine ve paylaşımlarına duyarlı olan, özgürlük ve bireysel karar alma eğilimleriyle farklılık gösteren bireyler olarak değerlendirilebilir. Bunun yanında otoriter yönetim tarzı katıdır, esnek değildir ve kurallar sıkı bir şekilde uygulanır. Bu nedenle otoriter yönetim tarzını benimsemiş yöneticiler verilecek kararları ve yapılacak faaliyetleri önceden belirlemektedirler. Otokratik yönetim tarzında, yöneticiler astlarının belirlenen kurallara, prosedürlere politikalara ve amaçlara uygun davranmasını istemektedir (Ronald 2004). Bu açıdan çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe yöneticilerinden otoriter yönetim tarzı algılarının yükselmesi alan yazınla farklılık göstermiştir. İlgili

literatür incelendiğinde Örs (2010)'ün kamu örgütlerinde algılanan yönetim tarzları ile ilgili araştırmasında yönetim tarzı algılamasının eğitim düzeyine göre farklılaşmadığı belirlenmiştir. Ayrıca kısmen benzerlik gösteren Çakmak Yıldızhan (2012) Spor Genel Müdürlüğü merkez örgütünde uygulanan yönetim biçimleri ile ilgili yaptığı araştırmada yöneticilerinin yönetim biçimlerine ilişkin yönetici olmayan personel görüşlerinin yetkeci yönetim biçimine ilişkin görüşleri arasında eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Bu farklılığın sebebi Örs (2010)'un çalışmasında kullanılan yönetim tarzı ölçeğinin tek boyutlu olmasından ve örneklem grubunun farklı örgüt çalışanlarından oluşmasından kaynaklanabilir.

Yine araştırma bulgularına göre *serbestiyetçi yönetim* boyutunda da *eğitim durumu* değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşma belirlenmişti. Buna göre, lise eğitimine sahip çalışanların, serbestiyetçi yönetim tarzına ilişkin algılarının ön lisans, ve lisans eğitimine sahip personel algılarından anlamlı düzeyde daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre serbestiyetçi yönetim tarzına ilişkin algıların eğitimle birlikte arttığı belirlenmiştir. Eğitim düzeyi yüksek olan personel işlerinde daha çok özerk hareket etme eğiliminde olmaları bu durumu açıklayabilir. Araştırma bulgumuzu destekleyen Çakmak Yıldızhan (2012)'ın Spor Genel Müdürlüğü merkez örgütünde uygulanan yönetim biçimleri ile ilgili yaptığı araştırmada yöneticilerinin yönetim biçimlerine ilişkin yönetici olmayan personelin eğitim durumu yükseldikçe başıboş yönetim biçimi algılarının arttığı belirtilmiştir.

Bunun yanında Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan çalışanların informal iletişim kanallarından informal gruplar ve kurum içi sohbetlerde eğitim durumunun etken olduğu görülse de, laf taşıyıcılar, informal sanal iletişim, şakalar ve yöneticilerin informal ziyaretlerinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı belirlenmiştir. İnformal grupların oluşumundaki söz konusu farklılığın lise eğitimine sahip çalışanların, informal grupların oluşumuna ilişkin algılarının ön lisans, lisans ve yüksek lisans eğitimine sahip personel algılarından anlamlı düzeyde daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre informal grupların oluşumuna ilişkin algıların eğitimle birlikte arttığı belirlenmiştir. Buna göre çalışanların lise, önlisans, lisans veya yüksek lisan mezunu olmalarını, çalışma arkadaşlarıyla geliştirdikleri samimi, doğal, dostça ilişki ve etkileşimde bir belirleyiciliği olmaktadır. Araştırma

bulgularımızla örtüşmeyen Memduhoğlu ve Saylık (2012)'ın çalışmasında eğitim örgütleri çalışanlarının aralarında geliştirdikleri informal ilişkilerin eğitim durumuna göre farklılaşmadığını belirtmiştir. Sezer Direkçi (2007)'nin eğitim yöneticilerinin gruplara ilişkin algılarını belirlediği çalışmasında eğitim düzeyi değişkeninin yöneticilerin informal gruplara yönelik algıları üzerinde çok fazla olmamakla birlikte, belirli bir etkisinin olduğunu belirtmektedir.

Yine araştırma bulgularına göre kurum içi kurum içi sohbetler boyutunda da *eğitim durumu* değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşma belirlenmişti. Buna göre, kurum içi sohbetlerin oluşumunda söz konusu farklılığın lisans eğitimine sahip çalışanların, kurum içi sohbetlerin oluşumuna ilişkin algılarının lise ve yüksek lisans eğitimine sahip personel algılarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların eğitim düzeylerinin kurum içi sohbetleri etkilediği belirlenmiştir. Buna göre çalışanların eğitim düzeyleri, çalışanların birbirleriyle iletişimlerini geliştirerek takım çalışmasını teşvik eden kurum içi sohbetlerde belirleyicidir.

Araştırmanın bulgularına göre çalışanların kurumlarda uygulanan yönetim tarzlarından: otoriter yönetim, serbestiyetçi yönetim, demokratik yönetim tarzlarının ve informal iletişim kanallarından: laf taşıyıcılar, informal sanal iletişim, yöneticilerin informal ziyaretleri, kurum içi sohbet kanallarının çalışılan kurum değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Ancak kurumlarda uygulanan yönetim tarzlarından paternalist yönetim boyutunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark Spor Genel Müdürlüğü çalışanları lehine anlamlı bulunmuştur. Bununla beraber informal iletişim kanallarından: informal gruplar ve şakalar boyutlarında grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark ise Bağımsız Spor Federasyonları çalışanları lehine anlamlı bulunmuştur. Buna göre gerek Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarının gerekse Bağımsız Spor Federasyon çalışanlarının kurumlarda uygulanan yönetim tarzlarından: otoriter yönetim, serbestiyetçi yönetim, demokratik yönetim tarzlarının ve informal iletişim kanallarından: laf taşıyıcılar, informal sanal iletişim, yöneticilerin informal ziyaretleri, kurum içi sohbet kanallarına ilişkin bakış açılarının benzer olduğu söylenebilir. Diğer taraftan yönetim tarzlarından paternalist yönetim tarzının çalışılan kurum değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı belirlenmiştir. Buna göre, Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarının

paternalist yönetim tarzına ilişkin algılarının Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan personel algılarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre Spor Genel Müdürlüğü personeli paternalist yönetim tarzını Bağımsız Spor Federasyonları personellere göre daha yüksek düzeyde algılamaktadırlar. Spor Genel Müdürlüğü yöneticilerinin Bağımsız Spor Federasyon yöneticilerine göre çalışanlarına daha babacan davrandıkları, rehberlik ettikleri ve yardımcı oldukları söylenilebilir. Bunun sebebi olarak Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonları teşkilat yapısından kaynaklanabilir. Spor Genel Müdürlüğünün kamu kurumu özelliği taşıması, bağımsız spor federasyonların ise "3289 sayılı Kanunun Ek 9.maddesi hükümlerine göre oluşturularak tüzel kişilik kazanan, organları genel kurul tarafından seçimle göreve gelen, her türlü kararlarını kendi organları içerisinde alan, bütçesi genel kurul tarafından onaylanan ve ibra edilen, özel hukuk hükümlerine tâbi federasyonu" olarak tanımlanan bağımsız yapısından kaynaklanabilir. Çünkü özellikle paternalist liderlik, örgüt içerisinde yönetici-personel arasındaki yakın ve sıcak ilişkileri, örgütsel ortamda etkili iletişim ortamı oluşturmayı, çalışanların özel yaşamlarıyla da ilgilenen ve örgütte bir ailenin üyesi gibi çalışanların birbirlerine davranmalarını öngören bir liderlik yaklaşımıdır (Erben ve Güneşer 2008). Spor Genel Müdürlüğünün sürekli yapısı bu durumu oluştururken, bağımsız spor federasyonlarının seçim yapısı bu duruma müsaade etmeyebilir. Bu araştırmaya göre, Spor Genel Müdürlüğünde görev yapan personel Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan personele göre paternalist uygulamaları daha fazla tercih etmektedir.

Bununla beraber informal iletişim kanallarından: informal gruplar ve şakalar boyutlarında grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark ise Bağımsız Spor Federasyonlar çalışanları lehine anlamlı bulunmuştu. Bu sonuçlara göre Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan personel informal grupların oluşumu ve şakaların oluşumuna ilişkin algıları Spor Genel Müdürlüğü personeline göre oldukça yüksektir. Başka bir ifadeyle Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan personel aidiyet hissi, diğer çalışanlarla iletişim kurma isteği, kabul edilme ve arkadaş edinebilme gibi sebeplerle informal grupların oluşumuna ilişkin algıları oldukça yüksek sayılırken, Spor Genel Müdürlüğü personelinde bu algı biraz azalmaktadır. Bu durum yine her iki kuruluşunda teşkilat yapısından kaynaklanabilir.

Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan personelin kurumlarda uygulanan *yönetim tarzlarının* (paternalist yönetim, otoriter yönetim, serbestiyetçi yönetim, demokratik yönetim) ve kurumlarda oluşan *informal iletişim kanallarını* (informal gruplar, laf taşıyıcılar, informal sanal iletişim, şakalar, yöneticilerin informal ziyaretleri, kurum içi sohbetler) hangi yönde ve ne derece etkilediği araştırılmıştır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; *paternalist yönetim tarzı* ile informal iletişim kanallarından *yöneticilerin informal ziyaretleri* ve *sohbetler* boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki varken, informal iletişim kanallarından *laf taşıyıcılar* boyutu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Paternalist yönetim tarzı ile informal iletişim kanallarından *informal gruplar, informal sanal iletişim ve şakalar* boyutları arasında ise herhangi bir ilişki belirlenmemiştir. Yöneticilerin paternalist yönetim tarzlarının kurumlardaki informal ziyaretleri ve kurum içi sohbetlerin oluşumunu olumlu etkilediği ve laf taşıyıcıların ortaya çıkışını da azaldığını söyleyebiliriz. Araştırma bulgularımızı kısmen destekleyen Bektaş (2014)'ın yaptığı çalışmada, paternalist yönetim tarzı ile informal gruplar ve laf taşıyıcılar arasında negatif yönde, yöneticilerin informal ziyaretleri, sohbetler, şakalar ve informal sanal iletişim arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca Ulukan (2017)'ın Türkiye'deki üniversitelerde spor eğitimi veren fakülte ve yüksekokullarında görev yapan yöneticilerin yönetim tarzlarının görev yaptığı eğitim kurumlarında ortaya çıkan informal iletişim kanallarına etkisini ölçmek amacıyla yaptığı çalışmada paternalist yönetim tarzı ile informal gruplar ve laf taşıyıcılar arasında negatif yönde, yöneticilerin informal sanal iletişimleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki belirlenirken, paternalist yönetim tarzı ile informal ziyaretleri, sohbetler, şakalar arasında herhangi bir ilişki belirlenmemiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, *otoriter yönetim tarzı* ile informal iletişim kanallarından *informal gruplar, şakalar* ve *yöneticilerin informal ziyaretleri* boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Otoriter yönetim tarzı ile informal iletişim kanallarından *laf taşıyıcılar ve informal sanal iletişim* boyutları arasında ise herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Yöneticilerin otoriter yönetim tarzlarının kurumlardaki informal grupların, şakaların ve kurum içi

sohbetlerin oluşumunu arttırdığını söyleyebiliriz. Araştırma bulgularımızı kısmen destekleyen Bektaş (2014)'ın yaptığı çalışmada, otoriter yönetim tarzı ile informal gruplar, laf taşıyıcılar, şakalar ve informal sanal iletişim arasında pozitif yönde, yöneticilerin informal ziyaretleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki belirlenirken, otoriter yönetim tarzı ile kurum içi sohbetler arasında herhangi bir ilişki belirlenmemiştir. Ayrıca Ulukan (2017)'ın Türkiye'deki üniversitelerde spor eğitimi veren fakülte ve yüksekokullarında görev yapan yöneticilerin yönetim tarzlarının görev yaptığı eğitim kurumlarında ortaya çıkan informal iletişim kanallarına etkisini ölçmek amacıyla yaptığı çalışmada otoriter yönetim tarzı ile şakalar arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki belirlenirken, otoriter yönetim tarzı ile informal gruplar, laf taşıyıcılar, informal sanal iletişim, yöneticilerin informal ziyaretleri ve sohbetler arasında herhangi bir ilişki belirlenmemiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, *serbestiyetçi yönetim tarzı* ile informal iletişim kanallarından *informal gruplar* ve *şakalar* boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Serbestiyetçi yönetim tarzı ile informal iletişim kanallarından *laf taşıyıcılar, informal sanal iletişim, yöneticilerin informal ziyaretleri ve kurum içi sohbetler* arasında ise herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Yöneticilerin serbestiyetçi yönetim tarzlarının kurumlardaki informal grupların ve şakaların oluşumunu arttırdığını söyleyebiliriz. Araştırma bulgularımızı kısmen destekleyen Bektaş (2014)'ın yaptığı çalışmada, serbestiyetçi yönetim tarzı ile informal gruplar, laf taşıyıcılar, şakalar ve informal sanal iletişim arasında pozitif yönde, yöneticilerin informal ziyaretleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki belirlenirken, serbestiyetçi yönetim tarzı ile kurum içi sohbetler arasında herhangi bir ilişki belirlenmemiştir. Ayrıca Ulukan (2017)'ın Türkiye'deki üniversitelerde spor eğitimi veren fakülte ve yüksekokullarında görev yapan yöneticilerin yönetim tarzlarının görev yaptığı eğitim kurumlarında ortaya çıkan informal iletişim kanallarına etkisini ölçmek amacıyla yaptığı çalışmada serbestiyetçi yönetim tarzı ile informal sanal iletişim ve şakalar arasında pozitif yönde, informal gruplar arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki belirlenirken, serbestiyetçi yönetim tarzı ile laf taşıyıcılar, yöneticilerin informal ziyaretleri ve kurum içi sohbetler arasında herhangi bir ilişki belirlenmemiştir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, son olarak, *demokratik yönetim tarzı* ile informal iletişim kanallarından *yöneticilerin informal ziyaretleri* boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki varken, *demokratik yönetim tarzı* ile informal iletişim kanallarından *informal gruplar* boyutu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. *Demokratik yönetim tarzı* ile informal iletişim kanallarından *laf taşıyıcılar, informal sanal iletişim kanalları, şakalar ve sohbetler* arasında ise herhangi bir ilişki belirlenmemiştir. Araştırma bulgularımızı kısmen destekleyen Bektaş (2014)'ın yaptığı çalışmada, demokratik yönetim tarzı ile informal gruplar ve laf taşıyıcılar arasında negatif yönde, yöneticilerin informal ziyaretleri ve kurum içi sohbetler arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki belirlenirken, demokratik yönetim tarzı ile şakalar ve informal sanal iletişim arasında herhangi bir ilişki belirlenmemiştir. Ayrıca Ulukan (2017)'ın Türkiye'deki üniversitelerde spor eğitimi veren fakülte ve yüksekokullarında görev yapan yöneticilerin yönetim tarzlarının görev yaptığı eğitim kurumlarında ortaya çıkan informal iletişim kanallarına etkisini ölçmek amacıyla yaptığı çalışmada demokratik yönetim tarzı ile informal gruplar arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki belirlenirken, demokratik yönetim tarzı ile informal sanal iletişim, şakalar, laf taşıyıcılar, yöneticilerin informal ziyaretleri ve kurum içi sohbetler arasında herhangi bir ilişki belirlenmemiştir.

Genel olarak korelasyon analizi sonuçlarına göre; otoriter ve serbestiyetçi yönetim tarzı informal grupların oluşumunu pozitif yönde etkilerken, demokratik yönetim tarzı informal gruplar oluşumunu negatif yönde etkilemektedir. Otoriter yönetim tarzının uygulandığı kamu kurumlarında çalışanların informal gruplar oluşturma eğilimine girdikleri görülmüştür. Otoriter yönetim anlayışının katı kuralları nedeniyle çalışanların yöneticilerine istedikleri zaman ulaşamamaları informal grupların oluşumuna zemin hazırlarken, demokratik yönetim anlayışında, yöneticilerin yeri geldiğinde öz eleştiri yaparak çalışanlarıyla birlikte hareket etmeleri çalışanların informal gruplar oluşturma gereği duymamalarına yol açabilmektedir. Paternalist yönetim tarzının ise informal grupların oluşumunu etkilemediği görülmüştür. Paternalist yönetim tarzı laf taşıyıcıların oluşumunu negatif yönde etkilemektedir. Paternalist yönetim tarzını benimsemiş kamu kurumlarında çalışanların bir yerden bir yere laf taşımadıkları, bu tür yönetim tarzının dedikodu ve söylenti mekanizmasını harekete geçirmediği görülmüştür.

Otoriter ve serbestiyetçi yönetim tarzı şakaların oluşumunu pozitif yönde etkilemesi ilginç bir bulgu olarak değerlendirilebilir. Serbestiyetçi yönetim ve otoriter yönetim düzeyi yüksek olan yöneticilerin şakalara ortam hazırlama ve şaka yapma potansiyellerinin yüksek olacağını söyleyebiliriz. Bu bulgu otoriter yönetim anlayışının katı kurallarının ve görüntüsünü biraz olsun şaka yoluyla gevşetmek isteyen çalışanları şakalara sevk ederek söylemek isteyip de bir türlü söyleyemediklerini daha rahat söyleyebildikleri bir atmosfer oluşturabilmesi, serbestiyetçi yönetim anlayışının da çalışanlara özgür bir alan bırakması yine şaka yoluyla iletişim kurmaya yöneltebilir şeklinde yorumlanabilir. Paternalist yönetim tarzı yöneticilerin informal ziyaretlerini ve kurum içi sohbetleri pozitif yönde etkilerken, demokratik yönetim tarzı da yöneticilerin informal ziyaretlerini pozitif yönde etkilemektedir. Paternalist yönetim tarzının kamu kurumlarında yöneticilerin informal ziyaretlerini ve kurum içi sohbetleri etkilediği ve paternalist yönetim tarzının uygulandığı kurumlarda yöneticilerin informal ziyaretlere ve çalışanların kurum içi sohbetlere katılmaya meyilli oldukları görülmüştür. Paternalist yönetim tarzındaki yöneticilerin bir ebeveyn edasıyla çalışanlarına yaklaşması, iyi günde kötü günde çalışanlarının yanında olması, onların sevinçlerini paylaşması ve üzüntülerine ortak olması yani çalışma hayatının içinde ve dışında birçok aşamada çalışanlarıyla birlikte hareket etmesi çalışanların kendileri ve yöneticileriyle rahat sohbet ortamları oluşturmalarına imkân sağlayabilmektedir. Benzer durumun demokratik yönetim tarzını benimsemiş yöneticiler için de geçerli olduğu söylenilebilir.

Korelasyon analizinde yukarıdaki anlamlı ilişkiler doğrultusunda yapılan *regresyon analizi sonuçlarına göre*; informal iletişim kanallarından *informal gruplar* alt boyutu ile paternalist ve demokratik yönetim tarzları arasındaki doğrusal ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Kurumlardaki serbestiyetçi yönetim tarzı algısı ile kurumlardaki informal grupların oluşumu arasında pozitif yönde, kurumlardaki demokratik yönetim tarzı algısı ile kurumlardaki informal grupların oluşumu arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Buna göre demokratik yönetim tarzı uygulanan kamu kurumlarında çalışanların informal gruplar oluşturma eğilimine girmedikleri ancak serbestiyetçi yönetim tarzının uygulandığı kurumlarda çalışanların informal gruplar oluşturma eğilimine girdikleri görülmektedir. Serbestiyetçi bir yönetim tarzının sürekli olarak "siz bilirsiniz"

demesi, çalışanların kendi başlarına buyruk hareket etmeleri ve çalışanların yöneticilerini etkisiz bir eleman gibi görmeleri informal grupların oluşumuna zemin hazırlayabilmektedir. Ayrıca demokratik bir yönetim tarzı informal grupların oluşumunu azaltacaktır. Serbestiyetçi yönetimde mevcut olan vurdumduymazlık sorunu demokratik yönetimde söz konusu değildir. Demokratik yönetimde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim aktif bir şekilde varlığını gösterir (Argon ve Dilekçi, 2014) ve informal grupların oluşumuna ihtiyaç duyulmayabilir. Bu durumda demokratik yönetim tarz algıları yüksek olan çalışanların informal gruplara girmekten kaçındığını söyleyebiliriz. Araştırma bulgularımızı kısmen destekleyen Ulukan (2017)'ın yaptığı çalışmada serbestiyetçi yönetim ve demokratik yönetim tarzları ile informal gruplar arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ve bu ilişkinin negatif yönde olduğu belirtilmiştir. Bektaş (2014)'ın yaptığı çalışmada ise, otoriter yönetim ve demokratik yönetim tarzları ile informal gruplar arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ve bu ilişkinin otoriter yönetimle pozitif demokratik yönetimle negatif yönde olduğu belirtilmiştir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre kurumlardaki paternalist yönetim tarzı algısı ile kurumlardaki laf taşıyıcıların oluşumu arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Buna göre paternalist yönetim tarzı uygulanan kurumlarda laf taşıyıcıların oluşumunun azaldığı söylenilebilir. Farklı bir anlatımla paternalist yönetim tarzının uygulandığı kurumlarda laf taşıyıcılık iletişim kanalının az kullanıldığını söylenebilir. Paternalist (Babacan) yönetim tarzıyla çalışanlarına yaklaşan, çalışanlarıyla hem örgüt içerisinde hem de özel hayatlarında var olan sıkıntılarıyla ilgilenen, çalışanlarını koruyan ve onlar için fedakârlık gösteren yöneticiler sayesinde kurumlardaki laf taşıyıcıların faaliyetleri azaltılabilmektedir. Araştırma bulgularımızı destekleyen Ulukan (2017)'ın yaptığı çalışmada paternalist yönetim tarzlı ile laf taşıyıcılar arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ve bu ilişkinin negatif yönde olduğu belirtilmiştir. Araştırma bulgularımızı kısmen destekleyen Bektaş (2014)'ın yaptığı çalışmada ise, otoriter yönetim ve demokratik yönetim tarzları ile laf taşıyıcılar arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ve bu ilişkinin otoriter yönetimle pozitif demokratik yönetimle negatif yönde olduğu belirtilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, kurumlardaki serbestiyetçi yönetim tarzı algısı ile kurumlardaki şakaların oluşumu arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Serbestiyetçi yönetim anlayışında yöneticilerin "*bana karışmayın ne yaparsanız yapın"* imajı yada beceriksiz ve bilgi birikimi olmayan görüntüleri çalışanları, şaka yoluyla iletişim kurmaya yöneltebilmektedir. Serbestiyetçi yönetim tarzı kurumlarda çalışanların şaka yoluyla iletişim kurmalarına neden olabilmektedir. Araştırma bulgularımızı destekleyen Ulukan (2017)'ın yaptığı çalışmada serbestiyetçi yönetim ve otoriter yönetim tarzları ile şakalar arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ve bu ilişkinin pozitif yönde olduğu belirtilmiştir. Araştırma bulgularımızı kısmen destekleyen Bektaş (2014)'ın yaptığı çalışmada ise, paternalist yönetim, otoriter yönetim ve serbestiyetçi yönetim tarzları ile şakalar arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ve bu ilişkinin pozitif yönde olduğu belirtilmiştir.

Kurumlardaki paternalist yönetim tarzı algısı ile yöneticilerin informal ziyaretleri arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Kurumlarında paternalist yönetim tarzıyla çalışanlarına yaklaşan yöneticilerin, çalışanların arasına karışarak informal ziyaretler gerçekleştirdikleri söylenebilir. Yöneticilerin informal ziyaretleri yönetimin gerçek ilgisi ve çalışanlarına karşı gerçek bağlılıklarının bir göstergesidir. Aynı zamanda iş esnasında çalışanların karşılaştıkları problemlerin üzerine gitmek için yöneticilerin çabalarının somut ve gerçekçi delilidir. Paternalist yöneticilerin özellikleriyle de uyumlu görülen bu davranışlar çalışmanın bulgularını desteklemektedir Ayrıca araştırma bulgularımızı kısmen destekleyen Bektaş (2014)'ın yaptığı çalışmada ise, paternalist yönetim ve demokratik yönetim tarzları ile yöneticilerin informal ziyaretleri arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ve bu ilişkinin pozitif yönde olduğu belirtilmiştir.

Kurumlardaki paternalist yönetim tarzı algısı ile kurum içi sohbetler arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Yöneticilerin uyguladıkları paternalist yönetim tarzı kurum içinde sohbet ortamlarının oluşmasına neden olmaktadır. Paternalist yönetim tarzının uygulandığı kamu kurumlarında çalışanların kurum içi sohbetlere katıldıkları bu sohbetlere meyilli oldukları görülmüştür. Paternalist yönetim anlayışında yöneticilerin babacan tavırla çalışanlarına yaklaşması, iyi günde kötü günde çalışanlarının yanında olması, onların sevinçlerini

paylaşması ve üzüntülerine ortak olması yani çalışma hayatının içinde ve dışında birçok aşamada çalışanlarıyla birlikte hareket etmesi sonucunda çalışanların yöneticileriyle rahat sohbet ortamları oluşturmalarına imkân sağlayabilmektedir. Ayrıca araştırma bulgularımızı destekleyen Bektaş (2014)'ın yaptığı çalışmada ise, paternalist yönetim tarzı ile kurum içi sohbetler arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ve bu ilişkinin pozitif yönde olduğu belirtilmiştir.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Spor Genel Müdürlüğü yöneticilerinin öncelikle paternalist yönetim tarzını, Bağımsız Spor Federasyonlarındaki yöneticilerin öncelikle demokratik yönetim tarzını kullandıkları, her iki kurumda da otoriter ve serbest bırakıcı yönetim tarzını kullanmadıkları görülmüştür. Türk yönetim tarzına uygun olduğu ilgili literatürlerce de vurgulanan ve çalışanların hoşnut oldukları paternalist yönetim tarzının, Spor Genel Müdürlüğünde yüksek düzeylerde algılanmasının iyi bir durum olduğu söylenilebilir. Ayrıca demokratik yönetim tarzının Bağımsız Spor Federasyonlarında ilk sırada uygulanıyor olması, yine çalışanların istediği bir durumdur.

Bunun yanında araştırma sonucunda Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan personelin bu kurumlarda en çok kurum içi sohbetlere katıldıkları görülmüştür. Paternalist yönetim tarzının uygulandığı Spor Genel Müdürlüğünde kurum içi sohbetlerin yanında laf taşıyıcıların da personel arasında kendini göstermediği görülmüştür. Yine benzer şekilde demokratik yönetim tarzının uygulandığı Bağımsız Spor Federasyonlarında da kurum içi sohbetlerin yanında laf taşıyıcıların da personel arasında kendini gösterdiği görülmüştür. Aynı zamanda Spor Genel Müdürlüğü yöneticilerin personeli informal sanal iletişim kanallarının oluşumu konusunda olumlu etkilediği görülürken, Bağımsız Spor Federasyon yöneticilerinin ise personelini informal grupların oluşumu konusunda olumlu etkilediği görülmektedir. Diğer kurumlarda olduğu gibi Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan yöneticilerin hangi yönetim kademesinde olursa olsun mutlaka informal iletişim kanallarının farkına vararak bu kanalları örgüt lehine kullanmasını bilmeleri gerekir. Çünkü formal iletişim kanallarına alternatif olarak informal iletişim kanallarının önemini unutmamalıdır. Bu kanalları kurum yararına kullanarak formal iletişim kanallarının yetersiz kaldığı durumlarda informal kanallar sayesinde başarı sağlayabilirler.

Ancak yönetim sürecinin en önemli unsuru olan yöneticilerin kurum çalışanların kişisel farklılıklarını da gözardı etmemelidirler. Her bir personelin özellikleri, yapıları ve beklentileri birbirinden farklı olduğu için her kurumda her yönetim tarzının farklı düzeylerde etkili olması beklenebilir. Araştırma sonuçlarına göre, Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan

personelin kurumlarda uygulanan yönetim tarzları ve informal iletişimlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmüştür. Personelin kurumlarda uygulanan yönetim tarzı alt boyutlarından paternalist yönetim ve serbestiyetçi yönetim boyutlarında yaşa göre farklılaşırken, İnformal iletişim kanalları alt boyutlarından, informal gruplar ve laf taşıyıcılar boyutlarında yaş değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmüştür. Yine personelin kurumlarda uygulanan yönetim tarzlarını medeni durumları etkilemezken, informal iletişim kanallarından informal grupların oluşumu bekar personel lehine anlamlı görülmüştür. Fakat personelin hizmet süreleri arttıkça kurumlarda uygulanan paternalist yönetim tarzı algılarının da anlamlı düzeyde azaldığı görülmüştür. Yine personelin hizmet yılları arttıkça kurumlardaki laf taşıyıcıların ortaya çıkışına ilişkin ve informal sanal iletişim kanallarının kullanımına ilişkin algıların da arttığı görülmüştür. Personelin eğitim düzeyi farklılıkları değerlendirildiğinde kurumlarda uygulanan paternalist yönetim tarzının eğitimle birlikte azaldığı, otoriter ve serbestiyetçi yönetim tarzının eğitimle birlikte arttığı görülmüştür. Bunun yanında informal iletişim kanallarından informal grupların oluşumuna ilişkin algılarının ve kurum içi kurum içi sohbetlerin eğitimle birlikte arttığı görülmüştür.

Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonu personellerinin kurumlarda uygulanan yönetim tarzlarından otoriter yönetim, serbestiyetçi yönetim, demokratik yönetim tarzlarının ve informal iletişim kanallarından, laf taşıyıcılar, informal sanal iletişim, yöneticilerin informal ziyaretleri, kurum içi sohbet kanallarına ilişkin bakış açılarının benzer olduğu görülmüştür. Yönetim tarzlarından paternalist yönetim tarzının çalışılan kurum değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı değerlendirilmiş ve Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarının paternalist yönetim tarzına ilişkin algılarının Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan personel algılarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan personelin informal grupların oluşumu ve şakaların oluşumuna ilişkin algıları Spor Genel Müdürlüğü personeline göre oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Bağımsız Spor Federasyonlarında görev yapan personel aidiyet hissi, diğer çalışanlarla iletişim kurma isteği, kabul edilme ve arkadaş edinebilme gibi sebeplerle informal grupların oluşumuna ilişkin algıları

oldukça yüksek sayılırken, Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarında bu algı biraz azalmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyon yöneticilerin benimsedikleri yönetim tarzlarının informal iletişim kanallarının oluşmasına ortam hazırladıkları görülmüştür. Demokratik yönetim tarzının informal grupların oluşumunu azalttığı görülürken, serbestiyetçi yönetim tarzı algısı ile arttığı görülmüştür. Paternalist yönetim tarzı uygulanan kurumlarda laf taşıyıcıların oluşumunun azaldığı, kurum içinde sohbet ortamlarının oluşumunun arttığı, kurumlarında paternalist yönetim tarzıyla çalışanlarına yaklaşan yöneticilerin, çalışanların arasına karışarak informal ziyaretler gerçekleştirdikleri söylenebilir. Ayrıca otoriter ve serbestiyetçi yönetim tarzı algısı ile kurumlardaki şakaların oluşumunu arttırdığı da görülmüştür. Günümüzde tüm kurumlarda informal iletişim kanalları iletişim hızını arttırmıştır. Bunların yanında sanal ağlar tüm kurumları bir şekilde etkisi altına almıştır. Bu durum iletişim hızını arttırmakla beraber zaman ve maliyetlerden tasarruf ettirmiş ve mesafeleri kısaltmıştır. Teknolojinin bu kadar geliştiği, yediden yetmişe insan ilişkilerinin sanal ortamlara taşındığı kurumlarda çalışanların sadece formal iletişim kanalları aracılığıyla iletişim kurmaları beklenemez. Bu nedenle çalışanlar, yaşadıkları olumlu ya da olumsuz olayları artık yüz yüze paylaşmak yerine sanal ortamlarda informal olarak paylaşır duruma gelmiştir. Bu bilgiler ışığında yönetim tarzlarıda çalışanların informal iletişimlerini etkilemiştir. Çalışmada ortaya çıkan paternalist ve serbestiyetçi yönetim tarzının çalışanlara sunduğu rahatlık çalışanların informal sanal iletişim kanallarıyla iletişim kurabilmelerini, diğer yönetim tarzlarına göre olumlu etkilemiştir.

Kurumlarda informal iletişim kanallarının varlığı ve etkinliği son dönemlerde tartışılmaz bir duruma gelmiştir. İnformal iletişim kanalları artık örgütsel anlamda yöneticiler tarafından bilinmesi ve kullanılması zorunluluğu bir gerçektir ve kurumlarda yaygın şekilde kullanılmaktadır. Bu görüşten yola çıkarak kurumlarda bunun önüne geçilmesinin zorluğu düşünüldüğünde, yapılacak olan çalışmaların informal iletişimin önüne geçme yerine bunun kurum yararına nasıl dönüştürülebileceğinin çalışılması, yönetim ve kurum açısından uygun olacağı düşünülmektedir.

Sonuç olarak örgütlerde informal iletişim kanallarının varlığı inkâr edilemez bir gerçektir ve örgütlerde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Bu nedenle, bu çalışmanın bundan sonraki araştırmalara ışık tutacağı ve katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Öneriler

Literatürde informal iletişim kanalları ve yönetim tarzları ile ilişkilendirilen çok fazla araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle informal iletişim kanallarının tek tek ele alınarak, kurumsal etkileri ile ilgili yeni araştırmaların yapılması ve yönetim tarzları dışında informal iletişim kanallarını etkileyen farklı faktörlerin de göz önünde bulundurularak bu alanda çeşitli çalışmaların yapılması önerilmektedir.

Bu araştırma kurumlarda görev yapan personel üzerinde yapılmıştır. Aynı çalışma yönetici gözüyle de değerlendirilerek çalışma sonuçları personel ve yönetici açısından değerlendirilmelidir.

Bu araştırmada değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde regresyon analizinden faydalanılmıştır. Regresyon analizinde algılanan yönetim tarzı ve informal iletişim kanalları alt boyutlarıyla ilgili regresyon modeli kurulmuştur. Bunun yerine Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak tek bir modelle araştırmanın amacına ulaşılabilir. Dolayısıyla yeni yapılacak araştırmalarda Yapısal Eşitlik Modeli kullanılabilir. Bununla beraber yeni araştırmalarda nitel araştırma yöntemleri kullanılarak konunun derinlemesine incelenmesi sağlanabilir.

Özel sektör spor örgütleri ile kamu spor örgütlerinde görev yapan personelin, yönetim tarzlarını ve bu yönetim tarzlarının informal iletişimle etkileşiminin kuruluşlar arası farklılıkların karşılaştırılması yapılabilir.

6. KAYNAKLAR

Acar-Şentürk Z, Selvi Ö, 2016. Kurum içi iletişimi etkinleştiren bir yöntem olarak gezinerek yönetim, Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergi, 4(2), 534-553.

Adizes IK, 2004. Management/Mismanagement Styles, Santa Barbara, Adizes Institute Publications.

Agrusa J, Lema JD, 2012. An Examination of Mississippi gulf coast casino management styles with implications for employee turnover, UNLV Gaming Research& Review Journal, 11(1), 13-26.

Akçakaya M, 2012. Kamu sektöründe performans yönetimi ve uygulamada karşılaşılan sorunlar, Karadeniz Araştırmaları, 32, 171-202.

Akdoğan A, Mirap S, Cingöz A, 2009. İşgörenlerin dedikoduya inanma düzeyleri ve dedikodunun amaçlarına ilişkin algılamaları: Örgütsel ve bireysel değişkenler açısından bir inceleme, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 17-25.

Akkavak Ö, 2014. Yerel yönetimlerde yöneticilerin nesil farklılıklarının yönetim tarzları üzerindeki etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Akkirman AD, 2004. Sanal İşyerinde Örgütsel Davranış, İstanbul, Aktüel Yayınları.

Akpınar M, 2011. Gün ışığında yönetim açısından türk kamu yönetiminde açıklık ve şeffaflık sorunu, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(2), 235-261.

Altıntaş E, Çamur D 2001. Sözsüz iletişim ve beden dil. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

AlRawashdeh ET, 2012. The impact of management by walking around (MBWA) on achieving organizational excellence among employees in Arab Potsh company, Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences, 3(5),523-528.

Anwar H, 2013. Impact of paternalistic leadership on employees' outcome a study on the banking sector of Pakistan, Journal of Business and Management, 7(6), 109-115.

Argon T, Dilekçi Ü, 2014. Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzları ve kurumsal itibara yönelik algıları arasındaki ilişki. Turkish Studies International Periodical for The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 9(2), 161-181.

Arıkan S, 2001. Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(1), 231-257.

Arısoy B, 2007. Örgütsel iletişimin motivasyon ve iş doyumu üzerine etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Arkonaç S, 1993. Grup ilişkileri. İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Arlı D 2007. İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimlerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Atabek N, 2000. Siyasi partilerde örgütsel iletişim: Bazı siyasi partilerin Eskişehir il kongre delegeleri üzerine bir araştırma, No: 1214, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Atak M, 2005. Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 2(2), 59-67.

Atasever M, 2013. Yıldırmanın örgütsel sessizlik üzerine etkisi ve işletmelerde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Ay D, 2016. Öğretmenlerin kişilerarası öz yeterlikleri ve informal iletişimleri: bir karma yöntem çalışması (Tokat ili örneği), Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas.

Ayanoğlu F, 2002. İletişim ve örgütsel iletişimin işgören verimliliği açısından değerlendirilmesi Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aycan Z, 2001. Paternalizm: Yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1(1), 11-33.

Aycan Z, Kabasakal H, 2004. Social contract and perceived justice of workplace practices to cope with financial crisis", Group and Organization Management, 31(4), 469-502.

Aydın M, 2010. Eğitim yönetimi, 9. Baskı, Ankara, Hatipoğlu Yayınları.

Aydın HUD, 2012. Örgütsel iletişim açısından örgüt kültürü ve bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Aytürk N, 2014. Yönetim sanatı, etkili yönetim ve yöneticilik becerileri, Geliştirilmiş 6. Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Bahar E, 2012. İletişim. Ankara, Detay Yayıncılık.

Bakan İ, Büyükbeşe, T. 2004. Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: akademik örgütler için bir alan araştırması, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,7, 1-30.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe T, 2010. Liderlik "türleri" ve "güç kaynakları"na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12(19), 73-84.

Baltaş A, 2010. Türk Kültüründe Yönetmek, İstanbul, Remzi Kitabevi.

Bass BM, Riggio RE, 2006. Transformational leadership, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.

Barış T, 2008. İlköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin kurum içi etkin iletişim ortamı algıları ile kuruma bağlılık düzeyi, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Barutçugil İ, 2004. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Kariyer Yayınları.

Basım NH, Argan M, 2009. Spor yönetimi, 2. Baskı, Ankara, Detay Yayıncılık.

Başaran İE, 1989. Yönetim, Ankara, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.

Başaran İE, 2000. Örgütsel davranış insanın üretim gücü, 3.Baskı, Ankara, Feryal Matbaası.

Başaran İE, 2004. Yönetimde insan ilişkileri, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Başaran İE, 2008. Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Ankara, Ekinoks Yayınevi.

Batmaz M, 2012. Yöneticilerin yönetim tarzlarının çalışanların iş doyumlarına etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Baykara Pehlivan K, 2008. Sınıf öğretmeni adaylarının sosyo-kültürel özellikleri ve öğretmenlik mesleğine yönelik tutumları üzerine bir çalışma. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 4(2), 151-168.

Bektaş M, 2014. Yönetim tarzlarının örgütlerdeki informal iletişim kanallarına etkisi: burdur ili kamu kurumları örneği, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Bektaş M, Erdem R, 2015. Örgütlerde informal iletişim süreci: kavramsal bir çerçeve, AKÜ İİBF Dergisi, 17(1), 125-139.

Bell CR, 2000. Managing by wandering around, Association For Quality &Participation, 23(5), 42-44.

Berko RM, Wolvin AD, Wolvin DR, 2001. Communicating: A social and career focus, New York, Houghton Mifflin College Division.

Bıçakçı İ, 2004. İletişim ve halkla ilişkiler, İstanbul, Şefik Matbaası.

Boden MA, 1994. Dimensions of creativity, Massachusetts, First MIT Press.

Boone LE, Kirtz DL, 1987. Management, New York, Random House Business Division.

Bottomore TB, 2000. Toplumbilim: Sorunlarına ve yazınına ilişkin bir kılavuz, 6. Baskı, (Çev.: Ünsal Oskay), İstanbul: Der Yayınları.

Bovée CL, Thill JV, 2010. Business communication today, Tenth Edition, New Jersey, Pearson Education.

Bozkurt Bulut N, 2004. İlköğretim sınıf öğretmenlerinin iletişim becerilerine ilişkin algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 2(4), 443-452.

Börekçi DY, 2009. Paternalist leadership style's evolution in e-culture, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 38(2), 103-109.

Bratton J, Gold J, 2000. Human resource management: Theory and practice, Second Edition, London, UK: Lawrence Erlbaum Associates.

Bucher AC, 1987. Management of physical education & athletic programs, St. Louis, Times Mirror / Mosby College Publishing.

Budak ÖS, 2015. Kamu kurumlarında örgütsel sessizlik, etik iklim ve yönetim tarzları alt boyutları ilişkilerinin incelenmesi: Erzurum sağlık sektöründe örnek bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.

Buluç B, 1998. Bilgi çağı ve örgütsel liderlik, Yeni Türkiye Dergisi, 4(20), 1205-1213.

Bursalıoğlu Z, 2005. Eğitim yönetiminde teori ve uygulama. Ankara, Pegem AYayıncılık.

Bursalıoğlu Z, 2008. Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış, 14. Baskı, Ankara, Pegem Akademi Yayınları.

Bülbül AR, 2001. İletişim ve Etik, Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Büyüköztürk Ş, Kılıç EK, Akgün ÖE, Karadeniz Ş, Demirel F, 2009. Bilimsel araştırma yöntemleri, 4. Basım, Ankara, Pegem A Yayıncılık.

Can A, 2013. SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi, Ankara, Pegem Akademi.

Candan M, 1999. Örgütsel iletişim kavramı ve küçük ölçekli bir işletmede uygulama, Kalibre Boru San.ve Tic. A.Ş. İstanbul, Marmara University.

Cankalp M, 2002. Sporda yönetim ve organizasyon, 2.Baskı, Ankara, Nobel Yayınları.

Cerit Y, Özdemir T, Akgün N, 2011. Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları sergilemelerini istemeye yönelik görüşlerinin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi, AİBÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi, 11(1), 87-99.

Certo SC, Certo ST, 2006. Modern management (10th ed.). Upper Saddle River, NJ, Pearson Education.

Cesur M, 2005. Kastamonu ili ortaöğretim okulları yöneticilerinin yönetim biçimleri, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Charvatova D, 2006. Relationship between communication effectiveness and the extent of communication among organizational units, International journal of social sciences, 1(1), 32-34.

Cheng BS, Chou LF, Wu,TY, Huang MP, Farh JL, 2004. Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. Asian Journal of Social Psychology, 7, 89-117.

Chhokar J, 2007. India: diversity and complexity in action, in Chhokar, J., Brodbeck, F. and House, R. (Eds), Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-depth Studies of 25 Societies, Lawrence-Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.

Costley DL, Santana CM, Todd R, 1994. Human Relations in Organizations, 5th Edit, St. Paul, Minnesota, West Publishing Company.

Cooper N, 2007. How To… Engage in Small Talk, Personnel Today. 09595848, Business Source Complete.

Covey SR, 2005. 8'inci alışkanlık, Birinci Basım, İstanbul, Sistem Yayıncılık.

Cüceloğlu D, 2006. Yeniden insan insana, 35. Basım, İstanbul, Remzi Kitapevi.

Çakmak Yıldızhan Y, 2012. Spor genel müdürlüğü merkez örgütünde uygulanan yönetim biçimlerinin belgrlenmesi, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlıkl Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Çalık C, 2006. Örgütsel sosyalleşme sürecinde eğitimin değişen rolü ve önemi, Kastamonu Eğitim Dergisi, 14 (1), 1-10.

Çalışkan SC, 2008. Yöneticilerin bireysel yetkinliklerinin liderlik tarzları ve lider üye etkileşimine verdikleri önem üzerindeki etkileri ve bu etkileşimde kültürel varsayımların rolü, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çatır O, 2009. Modern lider tipleri ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Anakara.

Çebi MS, 2013. Gabriel Tarde'ın izinde medyanın işlev ve etkilerini yeniden gözden geçirmek, İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi, 36, 1-28.

Çelik Ç, 2007. İlköğretim okulu müdürler iletişim becerileri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Çetinkaya H, 2012. İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin okul başarısına etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Çiftçi S, Taşkaya SM, 2010. Sınıf öğretmeni adaylarının öz yeterlik ve iletişim becerileri arasındaki ilişki. 9. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumu 20-22 Mayıs 2010. Fırat Üniversitesi Bildiriler Kitabı, Elazığ.

Çimen MA, 2009. Polis meslek yüksek okullarında örgüt kültürü oluşumunda örgüt içi iletişimin rolü ve önemi, Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Çoroğlu C, 2003. İş dünyasında geleceğin yönetimi, İstanbul, Alfa Basım Yayın.

Daft RL, 2003. Management, USA, Thomson & South Western.

Daft RL, Kendrick M, Vershinina N, 2010. Management, South-Western, International Edition.

Debasish SS, Das B, 2009. Business communication. New Delhi, PHI Learning.

Demiray U, 2000. Genel iletişim, Ankara, Pegem Akademi Yayınları.

Demirtaş H, 2010. Dershane Öğretmenlerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 11 (2), 177–206.

Dilekman M, Başçı Z, Bektaş F, 2008. Eğitim fakültesi öğrencilerinin iletişim becerileri, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(2), 223-231.

Donuk B, 2005. Spor yöneticiliği ve istihdam alanları, İstanbul, Özener Matbaası.

Doshi SR, 2008. Business communication and management. Modern methods and techniques, Paradise Publishers, E-Book.

Dow D, Samson D, Ford S, 1999. Exploding the myth: Do all quality management practices contribute to superior quality performance? Production and Operations Management, 8(1), 1-27.

DPT, 1983. Beden eğitimi ve spor, V. Bes Yıllık Kalkınma Planı, Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, DPT Yayınları.

Drew P, Heritage J, 1992. Analyzing talk at work: An introduction. In P. Drew & J. Heritage (Eds.), Talk at work. Cambridge, England, Cambridge University Press.

Dubrin AJ, 2005. Fundamentals of organizational behavior. 3th ed. Australia, Thomson South-Western.

Eagly AH, Johnson BT, 1990. Gender and leadership style: A meta-analysis, Pschology Bulletin, 108,233-256.

Ekici MK, 2013. İletişim. Ankara, Savaş Kitap ve Yayınevi.

Ekinci K, 2006. Örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Ekşi H, Aksak M, Yaman N, 2016. Öğretmenlerin okul yönetiminin farklılıkları yönetme becerilerine ilişkin algılarının kişisel anlam profilleri ve kurum içindeki informal ilişkileri açısından incelenmesi, Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 44, 33-52.

Erben, GS, 2004. Toplumsal kültür aile kültürü etkileşimi bağlamında paternalizm boyutuyla işletme kültürü: türkiye örneği, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri, 17-18 Nisan, (Ed.: Koçel, T.), İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Erben, GS, Güneşer AB, 2008. The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics. Journal of Business Ethics, 82, 955–968.

Erdoğan İ, 2005. İletişimi anlamak, 2. Baskı, Ankara, Pozitif Matbaacılık.

Erdoğan İ, 2010. Eğitim ve okul yönetimi, İstanbul, Alfa Yayınları.

Eren E, 2008. Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, 6. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları.

Eren E, 2010. Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi, 12. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları.

Ergen E, 2011. Turning the informal communication network of an organization into a knowledge tool through communities of practice, Thessaloniki, Greece, City College, International Faculty of The University of Sheffield.

Ergin A, 2012. Eğitimde etkili iletişim, 6. Basım, Ankara, Anı Yayıncılık

Ergünler TÇ, Fener TÇ, 2011. İletişimin kalitesini etkileyen engeller ve bu engellerin giderilmesi, The Turkish Online Journal of Design, 1(1), 35-39.

Erkmen T, Ordun G, 2001. Örgüt kültürü tipleri ile yönetim biçimleri arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul, İstanbul Üniversitesi.

Erkuş A, Tabak A, Yaman T, 2010. Paternalist (Babacan) liderlik çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini ve işten ayrılma niyetlerini etkiler mi? Bir özel hastane uygulaması, 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Karaelmas Üniversitesi, Zonguldak.

Eroğlu E, 2011. İletişimci liderlik, İstanbul, Literatürk Yayınları.

Eroğluer K, 2011. Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: kuramsal bir inceleme, Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review, 11(1), 1409-1424.

Ertekin Y, 1985. Yönetim kuramında düşünce akımları, Ankara, AİD.

Erturan EE, İmamoğlu AF, 2006. Özerkleşen spor federasyonlarının idari ve mali açıdan değerlendirilmesi. 9. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi. 3-5 Kasım, Muğla Üniversitesi, Muğla.

Eryılmaz B, 2013. Kamu Yönetimi, 6. Baskı, Ankara, Umuttepe Yayınları.

Eskicioğlu Y, 2003. Gençlik ve spor il müdürlüklerinin verimliliğini etkileyen faktörlerin analizi, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Faghihi A, Allameh SM, 2012. Investigating the influence of employee attitude toward change and leadership style on change readiness by SEM (Case Study: Isfahan Municipality), International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2 (11), 215-227.

Farh JL, Cheng BS, 2000. A cultural analysis of paternalist leadership in Chinese organisations, London, Management and Organisations in the Chinese Context.

Fay MJ, 2011. Informal Communication of co-workers: Athematic analysis of massages, Qualitative Research in Organizations and Management:An International Journal, 6 (3), 212- 229.

Fayol H, 2012. Genel ve endüstriyel yönetim, (Çev.: M. Asım Çalıkoğlu), 3. Baskı, Yönetim Klasikleri-3, Ankara, Adres Yayınları.

Fenton TL, 2002. The democratic company, four organizations transforming our workplace and our world, World Dynamics, Inc.

Fielding M, 2006. Effective communication in organisations, Cape Town, Juta Academic Lansdowne.

Fine CH, 1986. Quality improvement and learning in productive systems, Management Science, 32(10), 1301-1315.

Fine CH, Porteus EL, 1989. Dynamic process improvement. Operations Research, 37(4), 580-591.

Finset A, Del Piccolo L, 2011. Communication in cognotive behavioral therapy. Ed.Michela Rimondini (Eds.), Nonverbal communication in clinical contexts (pp.107-128). New York, Springer Science and Business Media.

Fiske J, 2003. İletişim çalışmalarına giriş, (Çev.:Süleyman İrvan), Ankara, Bilim ve Sanat.

Fişek K, 2003. Devlet politikası ve toplumsal yapıyla ilişkileri açısından, dünyada ve Türkiye'de spor yönetimi, 1. Basım, İstanbul, Mart Matbaası.

Fişek K, 2012. Yönetim, Ankara, Siyaset ve Yönetim Dizisi-2, 4. Baskı, Kilit Yayınları.

Frankel A, Graydon-Baker E, Neppl C, Simmonds T, Gustafson M, Gandhi T, 2003. Patient safety leadership walkrounds. Joint Commission Journal on Quality and Safety, 29(1), 16-26.

Gelfand MJ, Erez M, Aycan Z, 2007. Cross-cultural organizational behavior. Annual Review Psychology, 58, 479–514.

Genç N, 2007. Yönetim ve organizasyon çağdaş sistemler ve yaklaşımlar, Ankara, Seçkin Yayıncılık.

Goebel DJ, Marshall GW, Locander WB, 2004. An organizational communication-based model of individual customer orientation of nonmarketing members of a firm, Journal Of Strategıc Marketing, 12,29-56.

Gould AE, 2005. Social differences and management styles: A study of conformity, Doctor of Philosophy in Political Science, Arizona University.

Gouveia CD, Vuuren LV, Crafford A, 2005. Towards a typology of gossip in the workplace, Journal of Human Resource Management, 3(2), 56-68.

Gökçe O, 2006. İletişimi bilimine giriş, Ankara, Siyasal Kitabevi.

Gökçe Z, 2005. Spor yönetiminin farklı boyutlarında yer alan spor yöneticilerinin liderlik tiplerinin araştırılması (Ege bölgesi örneği). Yüksek Lisans Tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir:

Gökkaya S, 2009. Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmen algılarına göre incelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gönen YÖ, Öztürk FÜ, Efilti S, 2008. Örgütlerde söylenti ve dedikodu, 7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, 22-24 Ekim, Trabzon.

Gümüşsuyu Ç, Sönmez S, Oyur E, 2008. Genel ve teknik iletişim, Ankara, Savaş Yayınevi.

Güneş A, 2011. Kişilerarası iletişim sürecinde beden dili kavramı ve rolü üzerine bir çalışma. e-Journal of New World Sciences Academy, 6(4), 706-730.

Güney S, 2007. Yönetim ve organizasyon. Salih Güney. (Ed.). Bireyler arası iletişim. (İkinci Baskı) (s. 260–291), Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Güney S, 2011. Örgütsel davranış, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Gürdal D, 2008. Genel ve teknik iletişim. Trabzon, Murathan Yayınevi-Matbaa.

Gürgen H, 2007. Örgütlerde İletişim Kalitesi. İstanbul, Der Yayınları.

Gürses Y, 2006. Eğitim örgütlerinde yöneticilerin etkili iletişim kurma becerilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Gürüz D, Temel-Eğinli A, 2015. Kişiler arası iletişim bilgiler-etkiler-engeller, 5. Basım, İzmir, Nobel Akademik Yayıncılık.

Güven B, 2013. İletişim türleri, Bülent Güven. (Ed.). Etkili iletişim (1. Baskı) (5–20), Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık.

Habermas J, 2001. İletişimsel eylem kuramı, (Çev.: Mustafa Tüzel), İstanbul, Kabalcı Yayınevi.

Hansen L, Williams M, Singer SJ, 2010. Perceptions of hospital safety climate and incidence of readmission, Health Services Research, 42(2), 596-616.

Hayek M, Novicevic MM, Humphreys JH, Jones N, 2010. Ending the denial of slavery in management history: Paternalist leadership of Joseph Emory Davis, Journal of Management History, 16(3), 367-379.

Hayıroğlu S, 2011. Kamu kurumlarında liderlik tarzları ve lider etkinliği üzerine bir araştırma, Tezsiz Yüksek Lisans, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Hellriegel D, Slocum JW, Woodman RW, 1995. Organizational behavior, 7th Edition, Minneapolis/St. Paul, West Publishing.

Hodgetts RM, 1999. Yönetim: Teori, süreç ve uygulama, (Çev.: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu), İstanbul, Beta.

Hofmann DA, Mark B, 2006. An investigation of the relationship between safety climate and medication errors as well as other nurse and patient outcomes, Personnel Psychology 59(4), 847-869.

Holmes J, Fillary R 2000. Handling small talk at work: Challenges for workers with ıntellectual disabilities, International Journal of Disability, Development and Education. 47(3), 273-291.

Hoy WK, Miskel CG, 2012. Eğitim yönetimi. Teori, araştırma ve uygulama (Çev.: Ed. S. Turan), Ankara, Nobel.

Huang DT, Clermont G, Kong L, Weissfeld LA, Sexton JB, Rowan KM, Angus DC, 2010. Intensive care unit safety culture and outcomes: a US multicenter study, International Journal for Quality in Health Care, 22(3), 151-161.

Işık M, 2007. Sizinle iletişebilirmiyiz? 3. Baskı, Konya, Eğitim Kitabevi Yayınları.

Işık M, Biber L, 2010. İletişim, iletişim süreci ve iletişim çeşitleri. Metin Işık. (Ed.). Genel ve teknik iletişim, 3. Baskı, (10–41). Konya, Eğitim Kitabevi.

Ittner CD, Nagar V, Rajan MV, 2001. An empirical examination of dynamic quality-based learning models. Management Science, 47(4), 563-578.

İmamoğlu AF, 1992. Fonksiyonel açıdan spor yönetimini anlam ve önemi. G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 8 (1), 21-34.

İmamoğlu AF, Ekenci G, 2014. Spor örgütleri için işletme yönetimi, Ankara, Berikan Yayınevi.

Jandt FE, 2002. Yönetim sorunlarına etkili çözümler, (Çev. Levent Akın, Vedat G. Diker), İstanbul, Hayat Yayınları.

Judge TA, Piccolo R, 2004. Transformational and transactional leadership: A metaanalytic test of their relative validity. Journal of Applied Psychology, 89, 755-768.

Kağıtçıbaşı Ç, 1999. Yeni - insan ve insanlar. İstanbul, Evrim.

Kalaycı Ş, 2014. SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri, Ankara, Asil yayınevi.

Kandlousi NS, Ali AJ, Abdollahi A, 2010. Organizational citizenship behavior in concern of communication satisfaction: The role of the formal and informal communication, International Journal of Business Management 5(10), 51-61.

Kangal EE, 2013. Sözlü iletişim olgusu, (Editör: Metin Işık), İletişim ve Etik, Konya, Eğitim Kitabevi.

Karabulut E, 2014, Örgütsel iletişim ve duygusal zeka ilişkisi: Bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Karadağ E, Baloğlu N, Yalçınkayalar P, 2006. İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan demokratik tutumları ile öğretmenlerin demokratik değerleri üzerine ilişkisel bir araştırma, Değerler Eğitimi Dergisi, 4 (12), 65-82.

Karasar N, 2009. Bilimsel araştırma yöntemi, 20. Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Karatepe S, 2005. Örgütlerde iletişim- güdüleme ilişkisi, Ankara, Siyasal Kitapevi.

Karcıoğlu F, Kurt E, (2009). Örgütsel iletişimin etkinliği açısından kurumsal bloglar ve birkaç kurumsal blogun incelenmesi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(3), 1-17.

Karimi F, Hosseinzadeh D, Azizi G, 2011. Relationship between Management Style and Productivity of Employees in Islamic Azad University - Islamshahr Unit.World Applied Sciences Journal, 12 (10), 1685-1690.

Kartal S, 2008. Eğitim çalışanlarının örgütsel sosyalleşmelerinde ilköğretim okulu yöneticilerinin katkıları ve iki örnek olay, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,9(15), 75-88.

Kaya A, 2011. Genel ve teknik iletişim, İzmir, Zeus Kitabevi.

Khetarpal I, Srivastava RC, 2000. Management styles grounded in interpersonal roles: focus on heads of school in India. The International Journal of Educational Management, 14 (2), 74-83.

Kılıç G, 2006. Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürü'nün performans üzerindeki etkisi, Yüksek Lisans Tez,. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Kılıçlıoğlu DC, 2008.Gizli sarsıntı; Dedikodu, Yeni bir iş Dünyası.com Dergisi, 16(2),5-11.

Kırmızı H, 2007. Genel ve teknik iletişim, Trabzon, Celepler Matbaacılık.

Kıngır S, Şahin M, 2005. Örgütsel davranış boyutlarından seçmeler, Yönetici ve Liderlik, (Editör: Mehmet Tikici), Ankara, Nobel Yayın.

Kraut RE, Fish R, Root R, Chalfonte B, 1990. Informal communication in organizations: form, function, and technology. In S. Oskamp and S. Scacapan (Eds.). Human reactions to technology: Claremont symposium on applied social psychology. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Krizan BAC, Merrier P, Logan J, Williams K, 2010. Business communation, USA: South-Western Cengage Learning.

Koçel T, 2011. İşletme Yöneticiliği, 13. Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık.

Koparal C, 2004. Yönetim organizasyon, 2. Basım, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Köksal O, 2011. Bir kültürel liderlik paradoksu: Paternalizm. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(15), 101-122.

Kuşçu AF, 2014. Örgütsel iletişimin örgüt kültürü üzerine etkisinin incelenmesi: Alışveriş merkezlerinde çalışan özel güvenlik görevlileri üzerine bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Küçük M, 2012. İletişim kavramı ve iletişim süreci. Orhon, E N. ve Eriş, U. (Edt.). İletişim bilgisi, 1. Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Leblebici DN, Yıldız HH, Karasoy A, 2009. Örgütsel yaşamda dedikodunun algılanışı ve araçsallığı. SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12(18),561-574.

Lorenz M, 1997. Management by wandering around: Reference rovering and quality reference service, The Haworth Press Inc.

Lunenburg FC, Ornstein AC, 1991. Educational administiration concepts and practice. 2nd Edition, California, Wadsworth Publishing Company.

Luria G, Morag I, 2012. Safety management by walking around (SMBWA): A safety intervention program based on both peer and manager participation, Accident Analysis and Prevention, 45,248-257.

Macit G, 2010. İletişim tarzları üzerinde kültürel değerlerin etkisi: Mehmet Akif Ersoy üniversitesi öğrencileri üzerinde bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler enstitüsü, Isparta.

Maqsood S, Bilal H, Nazir S, Baig R, 2013. Manager's leadership styles and employee's job satisfaction, Human and Social Science Research, 1(2), 139-144.

Mann D, 2009. The missing link: Lean leadership, Frontiers in Health Services Management, 26(1), 15-26.

Mansor, NNA, Wai CM, Mohamed A, Shah IM, 2012. The relationship between management style and employees' well-being: a case of nonmanagerial staffs. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 40, 521–529.

Marshall OI, 2012. Employee attitude to management style case: international equitable association nigeria limited. Degree Programme in Business Administration, Seinäjoki University of Applied Sciences.

McFadden KL, Henagan SC, Gowen III CR, 2009. The patient safety chain: Transformational leadership's effect on patient safety culture, initiatives, and outcomes. Journal of Operations Management, 27, 390-404.

Memduhoğlu HB, Saylık A, 2012. Okullarda informel ilişkiler ölçeğinin geliştirilmesi ve bazı değişkenler açısından incelenmesi, YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi, IX(I), 1-21.

Mısırlı İ, 2003. Genel iletişim, Ankara, Detay yayıncılık.

Mısırlı İ, 2007. Genel ve teknik iletişim. Ankara, Detay Yayıncılık.

Mikhailitchenko A, Lundstrom WJ, 2006. Inter-organizational relationship strategies and management styles in SMEs. Leadership & Organization Development Journal, 27 (6), 428-448.

Mishra J, 1990. Managing grapevine, Public Personel Management, 19(2), 213- 228.

Moskovich Y, 2009. Authoritarian management style in the likud party under the leadership of Benjamin Netanyahu, International Journal of Leadership Studies, 4(2), 141-160.

Mucuk İ, 1999. Modern İşletmecilik, 10. Baskı, İstanbul, Türkmen Kitabevi.

Mutlu E, 2004. İletişim Sözlüğü, Ankara, Ark Yayınları.

Northouse PG, 2007. Leadership: Theory and Practice. Thousand Oaks, CA: Sage.

Nwadukwe UC, Timinepere CO, 2012. Management styles and organizational effectiveness: An appraisal of private enterprises in Eastern Nigeria, American International Journal of Contemporary Research, 2(9), 198-204.

Ogunola AA, Kalejaiye PO, Abrifor CA, 2013. Management style as a correlate of job performance of employees of selected Nigerian brewing industries. African Journal of Business Management, 7 (36), 1-8.

O'Hair D, Fredrich GW, 2005. Strategic Communication in business and Profession,. Boston, Houghtan Mifflin Company.

Ölçer N, Koçer S, 2015. Örgütsel iletişim: Kocaeli üniversitesi akademik personeli üzerine bir inceleme, Global Media Journal TR Edition, 6 (11),339-383.

Önal G, 1983. İşletme organizasyonu ve yönetimi, Bursa, Akademi Yayınları.

Örs N, 2010. Örgüt kültürü tipleri ile yönetim tarzları arasındaki ilişkinin kamu örgütlerinde incelenmesine yönelik bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Öz EÜ, Kılıç B, 2010. Paternalist liderliğin çalışanların iş tutumlarına etkisi, 18. Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi Bildirileri, 20-22 Mayıs, Adana, Çukurova Üniversitesi Basımevi.

Özçağlayan M, 1998. Yeni iletişim teknolojileri ve değişim, İstanbul, Alfa Basım.

Özdemir S, 2007. Yönetici tarzlarının astlar tarafından değerlendirilmesi ve bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özer F, Yurdun A, 2012. Birleşme/Devir alma süreci yaşayan örgütlerde paternalist liderlik tipinin işten ayrılma niyeti üzerine etkileri, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(2), 71-80.

Özge Sağbaç N, 2013. İletişim örgütsel iletişim ve okul yönetimi (Güngören ilçesi örneği), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Özgen E, 2003. İletişim ve liderlik, Gaziantep Üniversitesi İletişim Dergisi, 18,101-119.

Özgür B, 2011. Yönetim tarzları ve etkileri, Maliye Dergisi, 161(Temmuz), 215-230.

Özkalp E, Kırel Ç, 2011. Örgütsel davranış, Bursa, Ekin Basım-Yayın Dağıtım.

Özkılıççı G, 2011. Örgütsel adalet algısı ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özmen Hİ, 2009. Liderlik davranışını etkileyen toplumsal normların analizi, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Özsalman YA, 2003. Kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik, Yerel Yönetim ve Denetim, 8(2),55-60.

Öztekin A, 2012. Yönetim Bilimi, 5. Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi.

Öztürk MH, 2014. Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığa etkisi ve bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Packard D, 1995. The HP Way: How Bill Hewlett and I Built our Company, Harper Business, New York, NY.

Padavic I, Earnest WR, 1994. Paternalism as a component of managerial strategy, Social Science Journal, 31(4), 389-405.

Paksoy M, 2001. Organizasyonlarda İletişim. Örgütsel İletişim. No: 533. Editör. İnan Özalp. Eskişehir, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.

Parks BJ, Quarterman J, Thibault L, 2013. Çağdaş Spor Yönetimi, Üçüncü Baskı, (Çev.: Doğu, G., Sevimli, D., Durusoy, E. A.) Ankara, Akademisyen Kitapevi.

Pellegrini EK, Scandura TA, 2006. Leader-Member Exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An Empirical Investigation, Journal of International Business Studies, 37(2), 264-279.

Pellegrini EK, Scandura TA, 2008. Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. Journal of Management, 34, 566-593.

Pellegrini EK, Scandura TA, Jayaraman V, 2010. Cross-cultural generalizability of paternalist leadership: An expansion of leader-member exchange theory, Group & Organization Management, 35(4), 391-420.

Peters T, Waterman RH, 1982. In Search of Excellence, New York, Harper & Row Publisher.

Phillips DT, 1993. Lincoln on leadership: Executive strategies for tough times, USA, First Ed., Warner Books.

Pronovost PJ, Weast B, Bishop K, Paine L, Griffith R, Rosenstein BL, Kidwell RP, Haller KB, Davis R, 2004. Senior executive: Adopt-a-work unit: A model for safety improvement, Joint Commission Journal of Quality Improvement 30(2), 59-68.

Polat A, 1979. Yönetim Psikolojisi (Örgütlerde Ast ve Üst Arasında İletişim Davranışı), Ankara, Türkiye ve Ortadoğu amme idaresi Enstitüsü, Doğan Basımevi.

Polat F, 2009. İş'te Aşkta Okulda İletişim Nasıl Kurulur, İstanbul, Avrupa Yakası Yayınları.

Poon PS,Evangelista FU, Albaum G, 2005. A comparative study of the management styles of marketing managers in Australia and the People's Republic of China, International Marketing Review, 22 (1), 34-47.

Powell TC, 1995. Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. Strategic Management Journal 16(1), 15-37.

Pop MT, Pop D, 2008. Types of Managers and Management Styles, Fascicle of Management and Technological Engineering, 7 (17), 2604-2610.

Pullin P, 2010. Small talk rapport and ınternational communicative competence. Journal of Business Communication, 47(4) 455-476.

Rachman D, Mescon M, Bovee CL, Thill JV, 1993. Business Today, New York, Mcgraw-Hill Inc.

Radhaswamy P, Zia A, 2011. The Importance of Communication, The IUP Journal Of Soft Skills, 5(4), 52-56.

Razi S, 2003. İlköğretim yöneticilerinin çağdaş liderlik eğilimleri, Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.

Robbins SP, 2003. Organization behavior, Tenth Edition, Upper Saddle River, N.J. Prentice Hall.

Robbins SP, Coulter M, 2003. Updates management, New Jersey, Prentice Hall.

Robbins SP, Judge TA, 2011. Essentials of Organization Behavior, England, Elevent Edition, Pearson Education Limited.

Robbins SP, Decenzo DA, Coulter M, 2013. Yönetimin esasları: Temel kavramlar ve uygulamalar (Çev.: Ed. A. Öğüt), Ankara, Nobel.

Ronald G, 2004. Laissez-Faire leadership, encyclopedia of leadership, Sage Publications.

Rowold J, Schlotz W, (2009). Transformational and transactional leadership and followers chronic stress, kravis leadership institute, Leadership Review, 9, 35-48.

Sabuncuoğlu Z, Tokol T, 2001. İşletme, Bursa, Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu Z, Gümüş M, 2012. Örgütlerde iletişi,. İstanbul, Arıkan Yayıncılık.

Sabuncuoğlu Z, Vergiliel Tüz M, 2008. Örgütsel psikoloji, Bursa, Furkan Ofset.

Sabuncuoğlu Z, Vergiliel Tüz M, 2013. Örgütsel davranış, Bursa, Aktüel Yayınları

Sagie A, Aycan Z, 2003. A cross-cultural analysis of participative decisionmaking in organizations. Human Relations, 56(2), 453-473.

Sağbaş NÖ, 2013. İletişim, örgütsel iletişim ve okul yönetimi. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Samovar LA, Mills J, 1995, Oral Communication Speaking Across Cultures, Boston, Wm. C. Brown Communications Ink.

Sarıkamış Ç, 2006. Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin örgüte bağlılık ve iş tatminine etkisi ve başarı teknik servis A. A.Ş'de bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Sarwar H, 2015. Gemba walk: Networking tool within the organization, The Cost and Management, 43(4), 37-38.

Schermerhorn RJ, 2010. Introduction to management. International Student Version, John Wiley & Sons, Inc, Pte Ltd.

Serrat O, 2009. Managing by walking around, Knowledge Solutions, 37,1-2.

Serttaş Ertike A, 2012. Temel iletişim, Bursa, Ekin Yayın Dağıtım.

Sethi D, Seth M, 2009. Interpersonal communication: Lifeblood of an organization. The IUP Journal of Soft Skills, 3(3&4),32-40.

Sever S, 1998. Dil ve iletişim (etkili sözlü ve yazılı anlatım), Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 31(1), 51-66.

Sezer Direkçi G, 2007. İlköğretim okulu yöneticilerinin informal (doğal) gruplara ilişkin algıları nelerdir? (Ankara ili örneği), Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Silah M, 2000. Sosyal psikoloji: Davranış bilimi, Ankara, Gazi Kitabevi.

Singer SJ, Lin S, Falwell A, Gaba D, Baker L, 2009. Relationship of safety climate and safety performance in hospitals. Health Services Research, 44(2 (Part 1)), 399-421.

Shadare OA, 2011. Management style and demographic factors as predictors of managerial efficiency in work organizations in Nigeria. International Business & Economics Research Journal, July,85-93.

Shimoda Y, 2013. Talk, trust and ınformation flow: Work relationships between Japanese expatriate and host national employees in Indonesia, The International Journal of Human Resource Management, 24(20), 3853-3857.

Slocum JWJr, Hellriegel D, 2011. Principles of organisational behaviour, 13th ed., South-Western, Cengage Learning.

Solmaz B, 2004. Kurumsal söylenti ve dedikodu, Konya,Tablet Yayınları.

Soydaş N, 2013. İşyerinde psikolojik şiddetin kurumsal iletişim iklimiyle ilişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Shockley-Zalabak P, Ellis K, Winograd G, 2000. Organizational trust: What it means, why it matters. Organization Development Journal, 18(4), 35- 48.

Sunay H, 2016. Spor yönetimi, 2. Baskı, Ankara, Gazi Kitapevi

Sungurhan H, 2008. Mesleki ve teknik okullardaki okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı demokratik davranış düzeylerinin belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Streshly WA, Pray SP, Frase LE, 2012. The new school management by wandering around, Thousand Oaks, CA: Corwin

Şahin A, 2007. Türk kamu yönetiminde yönetsel iletişim ve bu konuda düzenlenen bir anket çalışmasının sonuçları, Maliye Dergisi, 152(Ocak- Haziran), 81-102.

Şahin A, 2010. Örgüt kültürü-yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik, Maliye Dergisi, 159, 21-35.

Şen E, Bolat M, 2015. İşletmelerde demokratik yönetim anlayışının inovasyon ve firma performansı üzerine etkisi: istanbul avrupa yakası lojistik işletmeleri üzerine bir uygulama, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi, 14(27), 149-172.

Şencan H, 2005. Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik, Ankara, Seçkin Yayıncılık.

Şerif M, Şerif C, 1996. Sosyal psikolojiye giriş, (Çev.: M. Atakay, A.Yavuz). İstanbul, Sosyal Yayınları.

Şirin EF, 2008. Beden eğitimim ve spor yüksekokulu yöneticilerinin liderlik stilleri ve çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Şimşek Y, 1997. Örgütsel iletişimde engel ve bozukluklar, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Tansel FA, 1985. İyi ve doğru yazma usulleri, İstanbul, Türk Tarih Kurumu Yayınları.

Tayfun R, 2011. Etkili iletişim ve beden dili. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Telman N, Ünsal P, 2009. İnsan İlişkilerinde İletişim. İstanbul, Epsilon Yayıncılık.

Terzi AR, 2004. Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı, Ankara, Nadir Kitap.

Tengilimoğlu D, Öztürk Y, 2004. Halkla ilişkiler ve iletişim" işletmelerde halkla ilişkiler, Ankara, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.

Tezcan M, 1995. Sosyolojiye giriş; Temel kavramlar, 4.Baskı, Ankara, Feryal Basım.

TODAİE (Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü) (1986). Halkla İlişkiler. 2.Baskı, Ankara: TODAİE Yay. No: 215.

Toussaint, J., R. A. Gerard, E. Adams. 2010. On the Mend: Revolutionizing Healthcare to Save Lives and Transform the Industry. Lean Enterprise Institute, Cambridge, MA.

Tomaskova E, Kopfova A, 2011. Management style at market orientation. Economic and Management, 16, 981-986.

Topaloğlu M, Koç H, 2002. Büro Yönetimi. Ankara, Seçkin Yayınevi.

Torlak G, 2008. Organizasyon Teorileri. İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım Şirketi.

Tucker AL, Sınger SJ, 2013. The Effectiveness of Management-By-Walking-Around: A randomized field study, Harvard Business School, Working Paper, 1-38.

Tuna M, Tuna A, 2007. Büro yönetimi ve iletişim teknikleri. Ankara, Detay Yayıncılık.

Tuna Y, 2012. İletişim kavramı ve süreci. İzlem Vural. (Ed.). İletişim (s. 2–23). Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık.

Tuncer G, 2005. Babacan liderlik tipine yönelik tutumların gelişiminde aile bağlamında benlik ve geleneksel aile değerleri öncülleri. Yüksek Lisans Tezi, Koç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tunçeli İH, 2013. Öğretmen adaylarının iletişim becerileri ile öğretmenlik mesleğine yönelik tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Sakarya Üniversitesi örneği), Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi, 3(3), 51-58.

Tutar H, 2009. Örgütsel İletişim. Ankara, Seçkin Yayınları.

Tutar H, Yılmaz MK, 2003. Genel iletişim. Ankara, Nobel Yayıncılık.

Tutar H, Yılmaz, KM, 2008. Genel iletişim kavramlar ve modeller, Ankara, Seçkin Yayıncılık.

Tutar H, Yılmaz MK, 2012. İletişim; genel ve örgütsel boyutuyla, 8. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık.

Tutar H, Yılmaz MK, Erdönmez C, 2008. Genel ve Teknik İletişim, 4.Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık.

Tümkaya S, 2011. Sınıf öğretmenliği öğrencilerinin iletişim becerileri ile öğretmenlik tutumlarının incelenmesi, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20 (2), 49-62.

Türesin H, 2012. Örgüt çalışanlarının paternalistik liderlik algıları, öğrenilmiş güçlülük düzeyleri, iş tatmin düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Türk Dil Kurumu, 2006. Güncel Türkçe sözlük. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&view=gts (28.06.2017)

Türkmen İ, 1994. Yönetim bilgi sistemleri ile işletme yönetiminde etkinlik ve verimlilik, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 540, II Verimlilik Kongresi Bildiriler, 19-21 Ekim, Ankara.

Türkmen İ, 2003. Yöneticiler İçin Etken İletişim Modeli, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Uche CN, Timinepere CO, 2012. Management styles and organizational effectiveness: An appraisal of private enterprises in Eastren Nigeria. American International Journal of Contemporray Research, 2(9),198-204.

Ulukan H, 2017. Yönetim tarzlarının beden eğitimi ve spor yüksekokullarındaki informal iletişim kanallarına etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.

Usluata A, 1995. İletişim, İstanbul, Yeni Yüzyıl Kitaplığı İletişim Yayınları.

Uysal ŞA, Keklik B, Erdem R, Çelik R, 2012. Hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların iş üretkenlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 15(1), 25-57.

Uzcan G, 1996. İşletmelerde bir yönetim aracı olarak örgütsel iletişimin etkin kullanılmasıyla yönetimin başarısına sağlayabileceği faydalar ve öneriler, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Ünal U, 2011. Örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkisellik, Yüksek Lisans Tezi, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bişkek.

Ünalır HÖ, 2013. Örgütsel öğrenme ortamı oluşturmada kurum içi iletişimin rolü, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ünüvar Ş, Bilge AF, 2009. Örgüt içi iletişimin konaklama işletmelerindeki etkinliği: Örnek bir alan araştırması, Journal of Azerbaijani Studies, 12, 55-72.

Verderber FR, Verderber SK, Sellnow DD, 2010. Communication!, Boston, Wadsworth.

von Hippel E, 1994. Sticky information" and the locus of problem solving: Implications for innovation, Management Science, 40(4), 429-440.

Vural BA, Coşkun G, 2007. Örgüt Kültürü, Ankara, Nobel Yayınları.

Vural BA, 2012. Kurum kültürü ve örgütsel iletişim, İstanbul, İletişim Yayınları.

Watt D, 2003. Sports management and administration. London, New York, Routledge.

Weber M, 2011. Bürokrasi ve Otorite, 3. Baskı, (Çev.: Bahadır Akın), Yönetim Klasikleri-2, Ankara, Adres Yayınları.

Wexley KN, Yukl GA, 1984. Organizational behavior and personnel psychology, Homewood, IL, Irwin.

Wittek R, Wielers R, 1998. Gossip in organizations, Computational & Mathematical Organization Theory, 4(2), 189-204.

Womack JP, 2011. Gemba Walks. Lean Enterprise Institute, Cambridge, MA.

Wood JT, 2009. Interpersonal communication: Everyday encounters, Boston, Wadsworth.

Wu W, Chiang C, Jiang J, 2002. Interrelationships between TMT Management Styles and organizational innovation, Industrial Management and Data Systems, 102 (3), 171-183.

Yaman T, 2011. Yöneticilerin paternalist (babacan) lider davranışlarının çalışanların örgütsel özdeşleşmelerine, iş performanslarına ve işten ayrılma niyetlerine etkisi: Özel sektörde uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Komutanlığı Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yardımcı C, 2010. Paternalistik liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkisi: bankacılık sektörü üzerinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yaşar F, 2013. Yöneticinin karar alma koordine etme ve iletişim süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin okul başarısına etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yeh HR, Chi HK, Chiou CY, 2008. The Influences of paternalistic leadership, job stress, and organizational commitment on organizational performance: An empirical study of policemen in Taiwan. The Journal of International Management Studies, 3(2),85-91.

Yıldırım A, 2010. etik liderlik ve örgütsel adalet üzerine bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Yılmaz AS, 2007. İnformel ilişki şekillerinin kurumsal yapılara yansımaları, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Yılmaz E, 2011. Örgütsel bağlılığa iletişimin etkisi: Bir örnek olay, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Yorulmaz A, 2001. Kurum içi iletişimin verimlilik ve imaj üzerine etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yozgat O, 1989. İşletme yönetimi, 7.Baskı, İstanbul, M.Ü. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları.

Yörük D, Dündar S, 2011. Türkiye'deki yerel yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzlarına göre boyun eğici davranışlarının incelenmesi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(1), 93-106.

Yurtseven CN, 2016. Spor işletmelerindeki yöneticilerin örgütsel stres kaynaklarının incelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yüksel E 2013. İletişim kuramlarına giriş, ed. Yüksel Erkan, İletişim Kuramları, ss. 2-34, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Yüksel Ö, 2006. Davranış bilimleri, 1.Baskı, Ankara, Gazi Kitapevi.

Zıllıoğlu M, 2010. İletişim Nedir?, İstanbul, Cem Yayınevi.

Zıllıoğlu M, Yüksel AH, 2004. İletişim bilgisi. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri.

Zohar D, Luria G, 2003. The use of supervisory practices as leverage to improve safety behaviour: a crosslevel intervention model. Journal of Safety Research 34(5), 567-577.

7. EKLER

EK-A: Kişisel Bilgi Formu

EK-B: Yönetim Tarzları Ölçeği

EK-C: İnformal İletişim Kanalları Ölçeği

EK-D: S.Ü. Spor Bilimleri Fakültesi Etik Kurul Kararı

EK-A: Kişisel Bilgi Formu
Saygıdeğer katılımcı;

Bu anket, kurumunuzda görev yapan üst kademe yöneticinizin yönetim tarzının, kurumunuzda oluşan informal (gayri resmi) iletişim kanallarına etkisini ölçmek ve genel bir değerlendirme yapmak amacıyla hazırlanmıştır. Anketlerden elde edilecek bilgiler bu alandaki çalışmalara ışık tutacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Çalışmanın güvenilirliği açısından tüm sorulara eksiksiz olarak cevap vermenizi rica eder, yardımlarınız için teşekkür ederiz

Seyfettin ŞAHAN
seysahan@gmail.com
Selçuk Üniversitesi
Spor Yönetim Bilimleri A.B.D

Tez Danışmanı: **Doç.Dr. Erkan Faruk ŞİRİN**

Açıklama: Aşağıda sizinle ilgili ifadeler bulunmaktadır. Her ifadeyi dikkatle okuyarak düşüncenizi belirten rakamı daire içine alarak cevaplandırınız.

1. BÖLÜM - KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde, anketi cevaplandıranlarla ilgili verilerin elde edilmesi amaçlanmaktadır. Bunun için aşağıda yer alan soruları inceleyiniz. Cevabınızı sorular altında yer alan seçeneklerden durumunuza uygun olanının içine (X) işareti koyarak veriniz.

1. Cinsiyetiniz? ( ) Erkek ( ) Kadın

2. Yaşınız?

( ) 23-28 yaş arası ( ) 29-34 yaş arası ( ) 35-40 yaş arası

( ) 41-46 yaş arası ( ) 47-52 yaş arası ( ) 53 yaş üstü

3. Medeni durumunuz? ( ) Bekar ( ) Evli

4. Şuanda Çalıştığınız Kurumdaki Hizmet Süreniz?

( ) 1-5 yıl arası ( ) 6-10 yıl arası ( ) 11-15 yıl arası

( ) 16-20 yıl arası ( ) 21 yıl üstü

5. En son bitirdiğiniz okul?

( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Lisans Üstü

6. Çalıştığı Kurum

( ) Spor Genel Müdürlüğü ( ) Bağımsız Spor Federasyonu

EK-B: Yönetim Tarzları Ölçeği

Aşağıda, kurumunuzdaki yöneticilerin yönetim tarzları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. **Şuanda birlikte çalıştığınız ve bağlı olduğunuz üst kademe yöneticiyi** düşündüğünüzde, aşağıda yer alan her bir ifadeye göre, yöneticinizi 1 ile 5 arasında puan vererek değerlendiriniz.

(1 Kesinlikle Katılmıyorum ◄ ►Kesinlikle Katılıyorum 5)

1	Yöneticimiz, çalışanların yaşamlarının her yönüyle ilgilenir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2	Yöneticimiz, iş yerinde bir aile ortamı oluşturur.	1	2	3	4	5
3	Yöneticimiz, iş ile ilgili konularda çalışanlara danışır.	1	2	3	4	5
4	Yöneticimiz, çalışanlara bir aile büyüğü (baba/anne/abla/ağabey vb.) gibi davranır.	1	2	3	4	5
5	Yöneticimiz, çeşitli konularda çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğütler verir.	1	2	3	4	5
6	Yöneticimiz, çalışanlarını yakından tanır (örneğin, kişisel problemleri, aile hayatı gibi…)	1	2	3	4	5
7	Yöneticimiz, çalışanların özel günlerine (düğün, cenaze vb.) katılır.	1	2	3	4	5
8	Yöneticimiz, iş dışındaki konularda (ev kurma, çocuk eğitimi gibi…) çalışanlarına yardımcı olabilmek için elinden geleni yapar.	1	2	3	4	5
9	Yöneticimiz, çalışanlara danışmadan kararları kendisi verir.	1	2	3	4	5
10	Yöneticimiz, çalışanlara emredici şekilde davranır.	1	2	3	4	5
11	Yöneticimle çalışırken, kendimi baskı altında hissederim.					
12	Yöneticimiz, çalışanlara sıkı disiplin uygular.	1	2	3	4	5
13	Yöneticimiz, görevlerimizi yerine getirmediğimiz zaman bizi azarlar.	1	2	3	4	5
14	Görevlerimizi yerine getirirken yöneticimizin kurallarına uymak zorundayız aksi takdirde yöneticimiz, bizi ciddi şekilde cezalandırır.	1	2	3	4	5
15	Yöneticimiz, çalışanların yaptıklarına karışmaz.	1	2	3	4	5
16	Yöneticimiz, kurumdaki işbölümü ile ilgilenmez.	1	2	3	4	5
17	Yöneticimiz, kurumun sorunlarından uzak durur.	1	2	3	4	5
18	Yöneticimiz, insan haklarına saygılı davranır.	1	2	3	4	5
19	Yöneticimiz, çalışanlarına karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
20	Yöneticimiz, kendisi için öz eleştiri yapabilir.	1	2	3	4	5
21	Yöneticimiz, çalışanlarını iş alanında özgür bırakır.	1	2	3	4	5
22	Yöneticimiz, çalışanlarıyla işbirliği yaparak kararlara katılım sağlar.	1	2	3	4	5
23	Yöneticimiz, kurumda çalışan herkese eşit davranır.	1	2	3	4	5

EK-C: İnformal İletişim Kanalları Ölçeği

Aşağıda, çalışma arkadaşlarınızla kurmuş olduğunuz gayri resmi iletişim kanalları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Çalışma arkadaşlarınızı düşünerek, kurumunuzla ilgili genel görüşlerinizi, katılma derecenize göre 1 ile 5 arasında puan vererek belirtiniz.

	(1 Kesinlikle Katılmıyorum ◄ ►Kesinlikle Katılıyorum 5)					
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Kurumda gayri resmi gruplaşmalar vardır.	1	2	3	4	5
2	Kurum çalışanları, aidiyet hissettikleri gruplarla birlikte hareket ederler.	1	2	3	4	5
3	Kurumdaki yöneticiler, belli gruplara imtiyazlar tanır.	1	2	3	4	5
4	Kurum çalışanları, işleriyle ilgili aldıkları bilgileri genellikle kendi gruplarıyla paylaşır.	1	2	3	4	5
5	Kurum çalışanları, daha çok kendi gruplarıyla iletişim kurarlar.	1	2	3	4	5
6	Kurumdaki yöneticiler bölümleri ziyaret ederek, çalışanların dilek ve şikâyetlerini dinlerler.	1	2	3	4	5
7	Yöneticiler, çalışanlarla bir araya gelerek rahat sohbet ortamı oluştururlar.	1	2	3	4	5
8	Yöneticiler, çalışanların çay-kahve molalarına katılırlar.	1	2	3	4	5
9	Yöneticiler, sohbet esnasında kendilerine ulaştırılan mesajlara (öneri, şikâyet vb…) duyarlıdır.	1	2	3	4	5
10	Kurum çalışanları, birbirleriyle sohbet etme fırsatı kollarlar.	1	2	3	4	5
11	Kurum çalışanları arasında sohbet ortamları oluşur.	1	2	3	4	5
12	Kurum çalışanları, birlikte çay-kahve molaları verirler.	1	2	3	4	5
13	Kurumdaki çay-kahve molalarında kurumla ilgili konular konuşulur.	1	2	3	4	5
14	Kurumda birçok bilgi, kaynağından değil, başka çalışanlardan öğrenilir.	1	2	3	4	5
15	Kurumda çalışan bazı arkadaşların, söylenen şeyleri başkalarına ulaştıracakları bilinir.	1	2	3	4	5
16	Kurumdaki konuşmalar arasında sık sık "benden duymuş olma ama…" gibi ifadeler kullanılır.	1	2	3	4	5
17	Yöneticiler, kurumda çalışan bazı arkadaşlar sayesinde, çalışanların eleştirilerinden anında haberdar olur.	1	2	3	4	5
18	Kurumda laf taşıyan çalışanlar aracılığıyla, düzenli işleyen bir dedikodu mekanizması mevcuttur.	1	2	3	4	5
19	Kurumda yönetimle ilgili eleştiriler, yönetim kademesine taşıyacağı korkusuyla bazı çalışanların yanında konuşulmaz.	1	2	3	4	5
20	Kurumda, dedikodu ve söylenti çalışanlar arasında yaygındır.	1	2	3	4	5
21	Kurumdaki söylenti ve dedikodulara yöneticiler tarafından itibar edilir.	1	2	3	4	5
22	Göreve yeni başlayan çalışanlar kurumu, kıdemli personelin dedikodusu sayesinde tanır.	1	2	3	4	5
23	Yöneticiler, çalışanlarına uyarılarını çoğu zaman şaka yoluyla aktarırlar.	1	2	3	4	5
24	Çalışanlar talep ve şikâyetlerini, yöneticilere çoğu zaman şaka yoluyla aktarırlar.	1	2	3	4	5
25	Kurumda çalışanlar birbirlerine yakıştırmalarda bulunurlar.	1	2	3	4	5
26	Kurumda, yöneticilere rahatlıkla şaka yapılabilir.	1	2	3	4	5
27	Kurumda bazı çalışanların takma isimleri vardır.	1	2	3	4	5
28	Kurum çalışanları, sosyal paylaşım araçlarıyla (internet) iletişim kurarlar.	1	2	3	4	5
29	Kurumda çalışan arkadaşlarla ilgili bazı bilgiler, sosyal paylaşım araçlarından öğrenilir.	1	2	3	4	5
30	Kurum çalışanları, kurum ile ilgili şikâyetlerini internet ortamına taşırlar.	1	2	3	4	5
31	Kurum çalışanları, dikkat çekici elektronik postaları çalışma arkadaşlarına gönderirler.	1	2	3	4	5
32	Kurum çalışanları, arkadaşlarının internet ortamındaki paylaşımları hakkında yorum yaparlar.	1	2	3	4	5
33	Kurum çalışanları, iş yerinde yaşadıkları olaylarla ilgili duygularını sosyal paylaşım sitelerine aktarırlar.	1	2	3	4	5
34	Kurum çalışanları, kurum ile ilgili duydukları gelişmeleri, sosyal paylaşım araçlarıyla birbirlerine ulaştırırlar.	1	2	3	4	5

EK-D: S.Ü. Spor Bilimleri Fakültesi Etik Kurul Kararı

TC
Selçuk Üniversitesi
Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu
Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurul Kararı

Karar Sayısı :

Sayın : Erkan Faruk ŞİRİN
Selçuk Üniversitesi
Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
Selçuklu/KONYA
Yürütücü : Erkan Faruk ŞİRİN
Yrd.Araştırıcı :Seyfettin ŞAHAN

"**Spor Genel Müdürlüğü Ve Bağımsız Spor Federasyonlarında Çalışan Personelin Algıladığı Yönetim Tarzlarının İnformal İletişim Kanallarına Etkisi** " Yüksek lisans tez projesi öneriniz incelenmiş ve Yüksekokulumuz Girişimsel Olmayan Etik Kurul Yönergesine Uygunluğuna oy birliği/ oy çokluğu ile karar verilmiştir. 06.03.2015.

Doç.Dr. Mehmet KILIÇ
Başkan

Doç.Dr. İ.Bülent FİŞEKÇİOĞLU
Üye

Doç.Dr. Sefa LÖK
Üye

Yrd.Doç.Dr. Ekrem BOYALI
Üye

Doç.Dr. Evrim ÇAKMAKÇI
Raportör

1. Etik Kurul Kararları S.Ü Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu "Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurul Yönergesine göre verilmektedir.
2. Etik Kurul Kararları danışma niteliğindedir. Üyeler projeler hakkında verdikleri kararlardan dolayı idari ve cezai sorumluluk taşımaz.
3. Projenin yürütülmesi sırasında oluşacak olumsuzluklarda proje yürütücüleri sorumludur.

S.Ü. BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR YÜKSEKOKULU TEL: (0.332) 241 00 41 (BESYO) FAX: (0.332) 241 16 08 KAMPÜS / KONYA

8. ÖZGEÇMİŞ

1978 yılında Kayseri'de doğdu. İlk ve orta öğrenimini Kadı Burhaneddin Ortaokulu, Lise öğrenimini Melikgazi Lisesi'nde tamamladı. 1997 yılında Erciyes Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu-Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği bölümünü kazanarak lisans eğitimine başladı. 2001 yılında Erciyes Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu-Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği bölümünü bitirdi. Lisans eğitimini tamamladıktan sonra 2002 yılında Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spor Yöneticiliği Bölümünde yüksek lisans eğitimine başladı. 2001-2013 yıları arasında Sözleşmeli Spor Uzmanı olarak görev yaptı. 2013-2015 yıları arasında Türkiye Sutopu Federasyonu İdari Koordinatörü ve 2015 yılında Türkiye Sutopu Federasyonu Genel Sekreter Vekili olarak göreve atandı. Halen Spor Genel Müdürlüğü Uzman kadrosunda görev yapmaktadır. Evli ve iki çocuk babasıdır.