YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA ÇALIŞAN AKADEMİSYENLERİN ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ İLE İŞE ADANMIŞLIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Doktora Tezi

Emre ENGİN

Eskişehir 2025

YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA ÇALIŞAN AKADEMİSYENLERİN ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ İLE İŞE ADANMIŞLIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Emre ENGİN

DOKTORA TEZİ

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi Programı (Doktora)

Danışman: Prof. Dr. Esmahan AĞAOĞLU

Anadolu Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Temmuz 2025

Eskişehir

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Emre ENGİN'in "Yükseköğretim Kurumlarında Çalışan Akademisyenlerin Örgüt İçi İletişim Hakkındaki Görüşleri ile İşe Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişki" başlıklı tezi, 24/06/2025 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddeleri uyarınca, Eğitim Bilimleri Ana Bilim dalında Eğitim Yönetimi Programında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

		Ünvanı Adı Soyadı	**İmza**
Üye (Danışman):		**Prof. Dr. Esmahan AĞAOĞLU**	**.....**
Üye	**:**	**Prof. Dr. Erdoğan KAYA**	**.....**
Üye	**:**	**Doç. Dr. Yücel ŞİMŞEK**	**.....**
Üye	**:**	**Dr. Öğr. Üy. Mustafa ÇELİK**	**.....**
Üye	**:**	**Dr. Öğr. Üy. Beyza HİMMETOĞLU**	**.....**

Prof.Dr. Nafiz Öncü CAN

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

ÖZET

YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA ÇALIŞAN AKADEMİSYENLERİN ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ İLE İŞE ADANMIŞLIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Emre ENGİN

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi Programı (Doktora)

Anadolu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Temmuz 2025

Danışman: Prof. Dr. Esmahan AĞAOĞLU

Araştırmanın amacı, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde çalışan akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşleri ile işe adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Karma yöntem desenlerinden keşfedici sıralı desenle tasarlanan araştırmanın evrenini 2023-2024 akademik yılında üniversitede çalışan 773 akademisyen oluşturmaktadır. Nitel aşamada, örgüt içi iletişim hakkındaki görüşleri derinlemesine incelenmek için maksimum çeşitlilik yöntemiyle seçilen akademisyenlerle yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Veriler, nitel içerik analiziyle çözümlenmiş; yedi tema belirlenmiştir: iletişimin bireysel yönleri, iletişimin sosyal yönleri, iletişimin örgütsel yönleri, örgüt içi iletişimin özellikleri, örgütsel kültür ve iklim, çevresel etkenler, liderlik ve yönetim. Nitel bulgular, nicel aşamanın planlanmasında temel alınmıştır. Nicel aşamada, kolayda örneklemeyle belirlenen 289 akademisyenden, Kişisel Bilgi formu, Akademik Ortamda İletişim Analizi Envanteri (AOİAE) ve Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği (UWES-9) ile veriler toplanmıştır. Veriler, SPSS 27 programı ile betimsel istatistikler, t-testi, tek yönlü ANOVA ve Pearson korelasyon analizi ile çözümlenmiştir. Bulgular, akademisyenlerin örgüt içi iletişimi genel olarak olumlu ancak tam anlamıyla yeterli görmediklerini; işe adanmışlıklarının ise yüksek olduğunu ve bunların demografik değişkenler açısından anlamlı farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, örgüt içi iletişim ile işe adanmışlık arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. AOİAE puanlarındaki artışın iletişime dair olumsuz algıyı yansıttığı dikkate alındığında, bu bulgu; iletişim algısındaki olumsuzlaşma ile düşük işe adanmışlık düzeyi arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Anahtar Sözcükler: Örgüt içi iletişim, İşe adanmışlık, Akademik personel, Yükseköğretim, Karma yöntem

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN ACADEMICIANS' VIEWS ON INTERNAL COMMUNICATION AND THEIR LEVELS OF EMPLOYEE ENGAGEMENT

Emre ENGİN

Department of Educational Sciences

Programme in Educational Administration (PhD)

Graduate School of Anadolu University, July 2025

Supervisor: Prof. Dr. Esmahan AĞAOĞLU

The aim of this study is to examine the relationship between academics' views on internal communication and their levels of employee engagement at Bilecik Şeyh Edebali University. The study followed an exploratory sequential mixed method design, with a population of 773 academics working at the university during 2023-2024 academic year. In the qualitative phase, semi-structured interviews were held with academics selected via maximum variation sampling to deeply explore their views on internal communication. Qualitative content analysis revealed seven themes: individual aspects of communication, social aspects of communication, organizational aspects of communication, characteristics of internal communication, organizational culture and climate, environmental factors, and leadership and management. The qualitative findings formed the basis for the planning of the quantitative phase. In the quantitative phase, data were collected from 289 academics selected via convenience sampling using a Personal Information Form, the Inventory of Communication Analysis in Academic Context (AOİAE), and the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9). Analyses were conducted in SPSS 27 using descriptive statistics, t-tests, one-way ANOVA, and Pearson correlation. The findings showed that academics generally view internal communication positively, but not entirely sufficient; their employee engagement is high, and both variables differ significantly based on demographic variables. In addition, a statistically significant and negative correlation was identified between internal communication and employee engagement. Given that higher AOİAE scores reflect more negative communication perceptions, this finding indicates a strong and significant relationship between negative communication perceptions and low levels of employee engagement.

Keywords: Internal communication, Employee engagement, Academic staff, Higher education, Mixed methods

ÖN SÖZ

Bilgi temelli toplumsal yapının ön plana çıktığı günümüz dünyasında, yükseköğretim kurumları yalnızca eğitim ve araştırma işlevi gören yapılar olmaktan çıkarak; toplumsal gelişimi yönlendiren, ekonomik kalkınmaya katkı sunan ve kültürel dönüşümde öncü rol üstlenen stratejik kurumlar haline gelmiştir. Küreselleşme, dijitalleşme, demografik değişimler, yapısal dönüşümler ve artan toplumsal beklentiler doğrultusunda, yükseköğretim kurumları çok boyutlu baskılarla karşı karşıya kalmakta; kaliteyi artırma, uluslararasılaşma, şeffaflık, hesap verebilirlik ve paydaş memnuniyeti gibi alanlarda sürekli gelişim ihtiyacı duymaktadır. Bu noktada, akademik örgütlerin etkinliği ve sürdürülebilir başarısı yalnızca yapısal reformlara değil, aynı zamanda akademisyenlerin kurumsal süreçlere aktif katılımını ve bağlılığını destekleyen iç dinamiklerin etkili biçimde yönetilmesine bağlıdır.

Bu iç dinamiklerin başında yer alan örgüt içi iletişim ve işe adanmışlık, hem çalışan bağlılığı, performans, motivasyon ve kurumsal aidiyet gibi bireysel; hem de kurumsal itibar, etkililik ve verimlilik gibi örgütsel düzeydeki birçok değişkenin belirleyicisi olarak öne çıkmaktadır. Günümüzde değişen ve karmaşıklaşan örgütsel yapılar içerisinde örgüt içi iletişim, yalnızca bilgi aktarımı ya da yönetsel koordinasyonun aracı değil; kurum kültürünün inşası, akademik personelin kuruma aidiyet geliştirmesi ve ortak bir amaç etrafında kenetlenmesi açısından da kritik bir öneme sahiptir. Etkili bir iletişim yapısı, akademisyenlerin karar alma süreçlerine katılımını, kurumsal hedeflerle uyum içinde çalışmalarını ve kendilerini ifade edebilmelerini kolaylaştırmakta; böylece bireyler, kurum içinde değerli olduklarını hissetmektedir. Öte yandan, işe adanmışlık; bireylerin duygusal, zihinsel ve fiziksel enerjilerini işlerine yönlendirdikleri, görevlerine yüksek düzeyde enerji, bağlılık ve odaklanma ile yaklaştıkları pozitif bir psikolojik durumu ifade etmektedir. Yükseköğretim kurumlarında akademik personelin işe adanmışlık düzeyi; öğretim kalitesinden araştırma çıktılarına, kurumsal itibardan öğrenci memnuniyetine kadar birçok alanda belirleyici rol oynamaktadır.

Bu bağlamda, örgüt içi iletişim ve işe adanmışlık kavramları arasındaki ilişkinin doğru şekilde anlaşılması, yalnızca bireysel performans açısından değil; aynı zamanda kurumsal başarı, sürdürülebilirlik ve gelişim açısından da temel bir anahtar olarak görülmektedir. Ancak, yükseköğretim kurumlarında bu iki kavrama yönelik bilimsel araştırmaların hâlâ sınırlı olduğu görülmektedir. Bu nedenle, karma yöntem araştırma yaklaşımlarından

keşfedici sıralı desen ile yapılandırılan bu tez çalışmasında, üniversitelerde görev yapan akademik personelin örgüt içi iletişim algıları ile işe adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda, çalışmanın yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademisyenlerin örgüt içi iletişim ve işe adanmışlığa ilişkin deneyimlerini ortaya koyarak, bu iki kavram arasındaki etkileşimi anlamaya yönelik özgün bir yaklaşım sunacağı ve alan yazına kuramsal ve uygulamalı düzeyde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Akademik yolculuğumun en önemli aşamalarından biri olan bu doktora tezinin ortaya çıkmasında, başta danışmanım Sayın Prof. Dr. Esmahan Ağaoğlu olmak üzere, akademik birikimini ve yol göstericiliğini her aşamada cömertçe benimle paylaşan tüm hocalarıma en içten teşekkürlerimi sunarım. Tez izleme komitemde yer alan kıymetli hocalarım Prof. Dr. Erdoğan Kaya, Doç. Dr. Yücel Şimşek ve Prof. Dr. Coşkun Bayrak'a bilimsel katkıları ve yönlendirici geri bildirimleri için müteşekkirim.

Araştırmamın uygulama sürecinde desteklerini esirgemeyen Dr. Öğr. Üyesi Damla Ayduğ'a, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde görev yapan Doç. Dr. Emre Oruç, Dr. Öğr. Üyesi Bülent Turan ve Öğr. Gör. Dr. Eylem Oruç'a; tüm meslektaşlarıma ve özellikle de görüşme ve anket çalışmalarına katılarak değerli katkılarda bulunan tüm katılımcılara içtenlikle teşekkür ederim.

Akademik hayatım boyunca bana destek olan ve her zaman yanımda hissettiğim sevgili annem Ümmühan Yıldız'a, babam Seyfettin Engin'e ve kardeşim Eyüp Engin'e; ismini burada sayamadığım ancak benim için son derece kıymetli olan tüm aile fertlerime ve dostlarıma teşekkür ederim.

Her zaman olduğu gibi bu süreçte de beni koşulsuz bir sevgiyle destekleyen, sabırları ve inançlarıyla bu süreci benim için hem mümkün hem de anlamlı kılan sevgili eşim Bilge Karakaş Engin'e ve biricik kızımız Nil Zehra Engin'e en derin şükranlarımı sunarım. Bu çalışmanın arkasındaki tüm emeğin ve çabanın sürdürülebilir olmasını, onların gösterdiği anlayış ve fedakârlığa borçluyum.

Emre Engin

Bilecik, 2025

24/06/2025

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan "Bilimsel İntihal Tespit Programı"yla tarandığını ve hiçbir şekilde "intihal içermediğini" beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

.....

(İmza)

Emre ENGİN

(Öğrencinin Adı Soyadı)

24/06/2025

ÜRETKEN YAPAY ZEKÂ KULLANIM BEYANI

Bu tezi hazırlarken (örneğin ChatGPT, Gemini, DALL-E vb.) üretken yapay zekâ programlarından destek aldığımı beyan ederim. Tezin hazırlığı aşamasında üretken yapay zekâ programlarından (çeviri, bilimsel makale vb.) desteği aldım. Üretken yapay zekâ programlarından aldığım bilgilerin doğruluğunu kontrol ettiğimi bildiririm.

Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

.....

(İmza)

Emre ENGİN

(Öğrencinin Adı Soyadı)

İÇİNDEKİLER

BAŞLIK SAYFASI i

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI ii

ÖZET iii

ABSTRACT iv

ÖN SÖZ v

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ vii

ÜRETKEN YAPAY ZEKÂ KULLANIM BEYANI viii

İÇİNDEKİLER ix

TABLOLAR DİZİNİ xv

ŞEKİLLER DİZİNİ xvii

1 GİRİŞ 1

1.1 Sorun 2

1.2 Amaç 8

1.3 Önem 9

1.4 Sınırlılıklar 10

1.5 Tanımlar 10

2 ALAN YAZIN 12

2.1 Örgüt İçi İletişim Kavramı 12

2.1.1 Örgüt içi iletişimin kavramsal tanımı 13

2.1.1.1 İletişimin tanımı 14

2.1.1.2 İletişimin temel özellikleri 16

2.1.1.3 Örgütsel iletişim 18

2.1.2 Örgüt içi iletişim ile ilişkili kuramsal yaklaşımlar 18

2.1.2.1 İletişim modelleri 19

2.1.2.1.1 Doğrusal iletişim modeli (Matematiksel iletişim modeli) 19

2.1.2.1.2 Döngüsel iletişim modeli 20

2.1.2.1.3 Etkileşimsel iletişim modeli 22

2.1.2.2 Örgütsel iletişim yaklaşımları 25

2.1.2.2.1 İletişimi örgütlerin içinde oluşan bir yönetim aracı olarak gören perspektif 26

2.1.2.2.2 İletişimi örgütleri meydana getiren bir olgu olarak gören perspektif 28

2.1.2.2.3 Eleştirel örgütsel iletişim teorisi ve örgütsel güç ve politika 32

2.1.2.3 Örgüt içi iletişimle ilişkili yaklaşımlar 33

2.1.3 Örgüt içi iletişim ile ilişkili kavramlar 34

2.1.3.1 Örgütsel iletişim menuniyeti 35

2.1.3.2 Aşırı iletişim yükü 36

2.1.3.3 Aşırı bilgi yükü 37

2.1.3.4 Örgütsel güç ve politika 37

2.1.3.5 Örgütsel değişim 38

2.1.3.6 Örgütsel kültür 39

2.1.4 Örgüt içi iletişimin etkileri 39

2.1.5 Örgüt içi iletişim boyutları 41

2.1.5.1 İletişimin sıklığı 43

2.1.5.2 İletişimin biçimi 43

2.1.5.3 İletişimin içeriği 44

2.1.5.4 İletişimin yönü 44

2.1.5.5 İletişimin kalitesi 45

2.2 İşe Adanmışlık 46

2.2.1 İşe adanmışlığın kavramsal tanımı 46

2.2.1.1 İşe adanmışlığın boyutları 48

2.2.2 İşe adanmışlık ile ilişkili kuramsal yaklaşımlar 49

2.2.2.1 Psikolojik olarak bulunma yaklaşımı (Rol yaklaşımı) 49

2.2.2.2 Tükenmişlik yaklaşımı 50

2.2.2.3 Sosyal takas kuramı 51

2.2.3 İşe adanmışlık ile ilişkili kavramlar 52

2.2.4 İşe adanmışlığın öncülleri 52

2.2.5 İşe adanmışlığın sonuçları 52

2.3 Örgüt İçi İletişim ve İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki 53

2.4 Yükseköğretim Kurumlarında Örgüt İçi İletişim ve İşe Adanmışlık Üzerine Yapılmış Çalışmalar 54

3 YÖNTEM 59

3.1 Araştırma Modeli 59

3.2 Evren ve Örneklem 70

3.2.1 Nitel aşamanın çalışma grubu 71

3.2.2 Nicel aşamanın evren ve örneklemi 73

3.2.2.1 Araştırmanın örnekleminde yer alan akademisyenlere ilişkin demografik bilgiler 77

3.3 Veri Toplama Tekniği ve Aracı 78

3.3.1 Araştırmada kullanılan nitel veri toplama araçları 79

3.3.2 Araştırmada kullanılan nicel veri toplama araçları 80

3.3.2.1 Akademik ortamda iletişim analizi envanteri (AOİAE) 81

3.3.2.1.1 Akademik ortamda iletişim analizi envanteri (AOİAE)'nin geçerlik ve güvenirlik analizleri 85

3.3.2.2 Utrecht işe adanmışlık ölçeği (UWES-9) 91

3.3.2.2.1 Utrecht işe adanmışlık ölçeğinin (UWES-9) geçerlik ve güvenirlik analizleri 94

3.3.2.3 Kişisel bilgi formu 99

3.4. Veri Toplama Süreci 99

3.4.1 Nitel veri toplama süreci 99

3.4.2 Nicel veri toplama süreci 101

3.5 Verilerin Çözümlenmesi 102

3.5.1. Nitel verilerin çözümlenmesi 102

3.5.1.1 Nitel aşamada geçerlik ve güvenirlik 107

3.5.2 Nicel veri analizi 113

3.6 Etik Bildirim 115

4 BULGULAR 116

4.1 Akademik Personelin Örgüt İçi İletişim Hakkındaki Görüşleri 116

4.1.1 Tema 1: İletişimin bireysel yönleri 117

4.1.1.1 Kategori 1.1: Örgütsel roller 118

4.1.1.2 Kategori 1.2: Psikolojik faktörler 119

4.1.1.3 Kategori 1.3: Bireysel özellikler 121

4.1.2 Tema 2: İletişimin sosyal yönleri 123

4.1.2.1 Kategori 2.1: Kişilerarası ilişkiler 123

4.1.2.2 Kategori 2.2: Güç dinamikleri ve çatışma yönetimi 126

4.1.3 Tema 3: İletişimin örgütsel yönleri 128

4.1.3.1 Kategori 3.1: Şeffaflık ve bilgilendirme 129

4.1.3.2 Kategori 3.2: İletişim stratejileri 131

4.1.3.3 Kategori 3.3: İletişimin örgütsel etkileri 132

4.1.4 Tema 4: Örgüt içi iletişimin özellikleri 134

4.1.4.1 Kategori 4.1: İletişim yöntemleri 134

4.1.4.2 Kategori 4.2: Teknolojik uyumluluk 137

4.1.4.3 Kategori 4.3: İletişim ve bilgi kalitesi 139

4.1.5 Tema 5: Örgütsel kültür ve iklim 141

4.1.5.1 Kategori 5.1: Demokratik uygulamalar 142

4.1.5.2 Kategori 5.2: Katkının tanınması ve değer verme 145

4.1.5.3 Kategori 5.3: İletişim atmosferi 147

4.1.6 Tema 6: Çevresel etkenler 150

4.1.6.1 Kategori 6.1: Politik ve çevresel etkiler 151

4.1.6.2 Kategori 6.2: Kriz ve değişim dönemleri 153

4.1.7 Tema 7: Liderlik ve yönetim 155

4.1.7.1 Kategori 7.1: Erişilebilirlik ve açıklık 156

4.1.7.2 Kategori 7.2: İletişim yönetimi 157

4.1.8 Nitel bulguların nicel aşama ile birleştirilmesi 160

4.1.9 Akademik personelin örgüt içi iletişim hakkındaki görüş düzeyleri 162

4.2 Akademik Personelin Örgüt İçi İletişim Hakkındaki Görüşlerinin Demografik ve Mesleki Değişkenlere Göre İncelenmesi 164

4.2.1 Cinsiyet 164

4.2.2 Yaş grubu 165

4.2.3 Akademik ünvan 168

4.2.4 Akademisyen olarak çalışma süresi 170

4.2.5 İdari görev olup olmaması 172

4.3 Akademik Personelin Sahip Oldukları İşe Adanmışlık Düzeyleri 173

4.4 Akademik Personelin Sahip Oldukları İşe Adanmışlık Düzeylerinin Demografik ve Mesleki Değişkenlere Göre İncelenmesi 175

4.4.1 Cinsiyet 175

4.4.2 Yaş grubu 176

4.4.3 Akademik ünvan **177**

4.4.4 Akademisyen olarak çalışma süresi **178**

4.4.5 İdari görev olup olmaması **179**

4.5 Akademik Personelin Örgüt İçi İletişim Hakkındaki Görüşleri ile Sahip Oldukları İşe Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişki **180**

5 SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER **183**

5.1 Sonuç ve Tartışma **183**

5.1.1 Akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerine ilişkin sonuçlar ve tartışma **183**

5.1.1.1 Akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerinin düzeylerine ilişkin sonuçlar ve tartışma **201**

5.1.2 Akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişkilere yönelik sonuçlar ve tartışma **204**

5.1.3 Akademisyenlerin sahip oldukları işe adanmışlık düzeylerine ilişkin sonuçlar ve tartışma **206**

5.1.4 Akademisyenlerin sahip oldukları işe adanmışlık düzeyleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişkilere yönelik sonuçlar ve tartışma **207**

5.1.5 Akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşleri ile sahip oldukları işe adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkilere yönelik sonuçlar ve tartışma **208**

5.2 Öneriler **210**

5.2.1 Uygulamaya yönelik öneriler **210**

5.2.2 Gelecekte yürütülecek araştırmalara ilişkin yapılan öneriler **211**

KAYNAKÇA **213**

EKLER

ÖZ GEÇMİŞ

TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 3.1 Çalışma Grubunun Özellikleri……..……..…….…….73

Tablo 3.2 Araştırma Evrenindeki Akademisyenlere İlişkin Akademik Ünvan Bilgileri…..……..……..……..74

Tablo 3.3 Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özelliklere Göre Dağılımı……..….77

Tablo 3.4 AOİAE Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Açıklanan Varyans……....…….…….....83

Tablo 3.5 AOİAE'nin Alt boyutları ve Cronbach Alpha katsayıları……....…….…...84

Tablo 3.6 AOİAE'nin 36 Maddelik Orijinal Formuna Ait Normal Dağılım Bulguları.85

Tablo 3.7 AOİAE'ye Ait DFA Uyum İndeksleri Bulguları……..….....…….87

Tablo 3.8 AOİAE Maddelerine Ait Yol Katsayıları (Faktör Yükleri)…..…….....88

Tablo 3.9 AOİAE'ye Ait Cronbach Alfa Bulguları……..……91

Tablo 3.10 Üç Boyutlu (UWES-9) Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenirlik Analizi Sonuçları (N=146)…….....……92

Tablo 3.11 UWES-9'un 9 Maddelik Orijinal Formuna Ait Normal Dağılım Bulguları……...95

Tablo 3.12 UWES-9'a Ait DFA Uyum İndeksleri Bulguları……..……..……96

Tablo 3.13 UWES-9 Maddelerine Ait Yol Katsayıları (Faktör Yükleri) ….…….……97

Tablo 3.14 UWES-9'a Ait Cronbach Alfa Bulguları……..……..…….98

Tablo 3.15 Yarı Yapılandırılmış Görüşmelere İlişkin Bilgiler……..…….….101

Tablo 3.16 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Puanlarına Ait Normal Dağılım Bulguları……115

Tablo 4.1 Akademisyenlerin Örgüt İçi İletişim Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Tanımlayıcı Değerler……163

Tablo 4.2 Akademisyenlerin Örgüt İçi İletişim Görüşlerine İlişkin Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması……165

Tablo 4.3 Akademisyenlerin AOİAE Puanlarının Yaş Grubuna Göre Karşılaştırılması……167

Tablo 4.4 Akademisyenlerin Örgüt İçi İletişim Görüşlerine İlişkin Puanlarının Ünvana Göre Karşılaştırılması.……169

Tablo 4.5 Akademisyenlerin Örgüt İçi İletişim Görüşlerine İlişkin Puanlarının Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması……171

Tablo 4.6 Akademisyenlerin Örgüt İçi İletişim Görüşlerine İlişkin Puanlarının İdari Göreve Göre Karşılaştırılması……173

Tablo 4.7 Akademisyenlerin İşe Adanmışlık Düzeyleri……174

Tablo 4.8 İşe Adanmışlık Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması……175

Tablo 4.9 İşe Adanmışlık Puanlarının Yaş Grubuna Göre Karşılaştırılması……...176

Tablo 4.10 İşe Adanmışlık Puanlarının Ünvana Göre Karşılaştırılması……...177

Tablo 4.11 İşe Adanmışlık Puanlarının Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması…..179

Tablo 4.12 İşe Adanmışlık Puanlarının İdari Göreve Göre Karşılaştırılması…….....180

Tablo 4.13 Örgüt İçi İletişime İlişkin Görüş ve İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki…..181

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 2.1 Örgüt İçi İletişimin Boyutları …… ……..…...43

Şekil 2.2 İşe Adanmışlığın Boyutları …… ……..…..49

Şekil 3.1 Araştırma Deseninin Aşamaları …… ……..…..….68

Şekil 3.2 Araştırma Modeli …… ……..…….69

Şekil 3.3 AOİAE'ye Ait Path (Yol) Diyagramı…… ……...…….90

Şekil 3.4 UWES-9'a Ait Path (Yol) Diyagramı…… ……..……...……98

Şekil 4.1 Akademisyenlerin Örgüt İçi İletişim Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Temalar ve Kategoriler …… …….…...…….117

Şekil 4.2 İletişimin Bireysel Yönleri Temasını Oluşturan Kategoriler ve Kodlar..…..118

Şekil 4.3 İletişimin Sosyal Yönleri Temasını Oluşturan Kategoriler ve Kodlar……..123

Şekil 4.4 İletişimin Örgütsel Yönleri Temasını Oluşturan Kategoriler ve Kodlar…...129

Şekil 4.5 Örgüt İçi İletişimin Özellikleri Temasını Oluşturan Kategoriler ve Kodlar.134

Şekil 4.6 Örgütsel Kültür ve İklim Temasını Oluşturan Kategoriler ve Kodlar… ….142

Şekil 4.7 Çevresel Etkenler Temasını Oluşturan Kategoriler ve Kodlar…….151

Şekil 4.8 Liderlik ve Yönetim Temasını Oluşturan Kategoriler ve Kodlar……..…155

Şekil 4.9 Örgüt İçi İletişime İlişkin Görüş ve İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki…….182

1 GİRİŞ

Yükseköğretim kurumları, öğretim süreçlerini yürütmek, bilimsel araştırmaları desteklemek ve toplumsal kalkınmaya katkıda bulunmak gibi temel sorumluluklarıyla diğer örgüt türlerinden belirgin bir şekilde ayrılmaktadır. Üniversiteler, yalnızca kendilerine özgü hiyerarşik yapıları, otorite mekanizmaları ve işleyiş biçimleriyle değil, aynı zamanda kendilerine has misyonları, çalışan özellikleri ve etkinlikleriyle de diğer örgüt türlerinden farklılık göstermektedir. Bu yüzden, hem temel görevlerini yerine getirebilmeleri hem de karmaşık örgütsel yapıları içinde faaliyetlerine devam edebilmeleri için örgüt içi iletişim, günümüzde üniversiteler için kritik bir kavram olarak görülmektedir (Gizir, 2007b, s. 255; Gizir ve Gizir, 2005, s. 113; Gizir ve Şimşek, 2005, s. 197-198).

Yükseköğretim sektörü, geçmişte istikrarlı ve çoğunlukla kamu tarafından finanse edilen bir sektör olarak kabul edilirken, son yıllarda köklü değişimlere uğramıştır. Özellikle devlet destekli fonların azalması ve uluslararası rekabetin artması, yükseköğretim kurumlarını ciddi zorluklarla karşı karşıya bırakmıştır. Bunların yanında, yükseköğretim sisteminde yapılan düzenlemeler ve yapısal değişiklikler, üniversitelerin bu yeni koşullara uyum sağlamalarını olumsuz yönde etkilemiştir. Böyle bir dönüşüm sürecinde, üniversitelerin en önemli iç paydaşları olan akademisyenleri bünyelerinde tutmak, onların mesleki gelişimlerini desteklemek ve ihtiyaç duydukları yeni insan kaynaklarını kendilerine çekebilmek, üniversiteler için öncelikli bir stratejik hedef haline gelmiştir. Yükseköğretim kurumlarında çalışan akademisyenlerin sahip oldukları işe adanmışlık düzeyinin, bu karmaşık dönüşüm sürecini başarılı bir şekilde yönetme noktasında belirleyici bir rol oynadığı kabul edilmektedir (IES, 2013, s. 4-5).

Günümüzde, örgüt içi iletişim ve işe adanmışlık kavramlarının yükseköğretim kurumları için son derece önemli hale geldiği görülmektedir. Bu bağlamda, bu araştırmanın amacı, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde görev yapan akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşleri ile sahip oldukları işe adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Sonraki bölümlerde, araştırma probleminin detaylandırılması, araştırmanın amacı, önemi ve sınırlılıklarının açıklanması ile çalışmanın temel kavramlarının tanımları sunulmaktadır.

1.1 Sorun

İnsanlar doğumdan ölüme kadar yaşamlarının her aşamasında farklı örgütlerde yer alırlar. Doğum sürecinden okul hayatına, çalışma yaşamından emekliliğe kadar birçok temel faaliyet örgütler vasıtasıyla gerçekleşir. Bu yüzden, örgütler hayatımızın vazgeçilmez bir parçasıdır (Mörike, 2021, s. 22) ve içinde yaşadığımız dünya genellikle "örgütsel bir dünya" olarak tanımlanmaktadır; çünkü örgütler sosyal hayata her yönden şekil vermektedir (Pfeffer, 1997, s. 3). Bu örgütler arasında, yükseköğretim kurumları özel bir konuma sahiptir; çünkü araştırma yapma, bilgi üretme ve yayma, eğitim verme, insan kaynağı yetiştirme ve toplumsal kalkınmaya katkıda bulunma gibi işlevleri onları diğerlerinden ayırmaktadır (Çoban & Kurak, 2020, s. 499). Üniversiteleri diğer örgüt türlerinden ayıran bir diğer unsur da sahip oldukları kendilerine has örgütsel yapıdır (Delport, 2020, s. 106; Gizir, 2005, s. 131; Gizir & Gizir, 2005, s. 113).

Bununla beraber, son yıllarda yaşanan siyasi, ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimler, üniversiteleri derinden etkilemiş; yönetişim, kalite, şeffaflık gibi yeni kavramlara daha önem verilmesine yol açmıştır. Özellikle, küresel ölçekte etkileri görülen neo-liberal politikalar; yükseköğretimin amacı, akademik anlayış, bilgi üretimi, akademik özgürlük, kadro durumu, bireyselleşme, serbest piyasa koşulları, iş gücü beklentileri gibi çeşitli konularda yeni yaklaşımlar getirerek üniversiteleri ve akademisyenleri bu dönüşüm süreçlerine adapte olmaya mecbur bırakmıştır (Ergül & Coşar, 2017, s. 1-2). Bunlara ek olarak, devlet katkısındaki azalma, toplumsal beklentinin artması ve bilimsel bilgi üretimindeki gelişmeler, üniversiteleri yeniden yapılanma sürecinden geçmek zorunda bırakarak; akademik kültürden örgütsel yapıya kadar birçok alanın yeniden değerlendirilmesi ve tanımlanmasını gerektirmiştir (Gizir, 2005, s. 19; Kocabaş, 2022, s. 5).

Bu bağlamda, çağın gereklerine uyum sağlamaya çalışan yükseköğretim kurumları için önemli bir unsur olarak örgüt içi iletişim öne çıkmaktadır; çünkü tüm bu dönüşüm süreçleri, modern örgütlerin temelini oluşturan iletişim yapıları içinde gerçekleştirilmektedir (Men, 2014, s. 256 - 257).

Örgüt içi iletişim; örgüt üyeleri arasında meydana gelen duygu, düşünce ve bilgi paylaşma süreçleri olarak tanımlanmaktadır (Tkalac-Verčič, 2021b, s. 2). Bilgi alışverişinin yanında, sosyal ilişki kurma, anlam üretme ve örgütsel kültür oluşturmada

merkezi konumdadır (Berger, 2008, s. 2). Alan yazında, örgütsel iletişim konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Bunlardan bazıları, iletişimi hayati bir unsur olarak kabul ederek; iletişimin, örgütlerin var olabilmeleri için gereken temel şart olduğunu ve bireylerin karşılıklı iletişim süreçleri ile örgütleri meydana getirdiklerini savunmaktadır (Heide ve Simonsson, 2015, s. 224; Putnam vd, 2009). Bazıları ise iletişimi birçok örgütsel değişkenden biri olarak tanımlayarak; örgütsel başarının, sürdürülebilirliğin ve verimliliğin sağlanmasına hizmet eden bir tür yönetim aracı ya da örgütsel süreç olarak nitelendirmektedirler (Brennemann, 2018, s. 57 -58; Hargie ve Tourish, 2009; Men, 2014, s. 256; Ruck ve Welch, 2012; Zaumane, 2021, s. 551-552). Genel görüşe göre, örgüt içi iletişim; günümüz dünyasının vazgeçilmez bir parçası olan örgütlerin bütün süreçlerini etkileyen; örgütü yapısal olarak bir arada tutan bir yönetim aracı ve örgütsel amaçlar için çalışanların ortak hareket etmelerini sağlayan dinamik bir olgudur (Gizir, 2007b, s. 248; Mörike, 2021, s. 22; Pfeffer, 1997, s. 3). Karar alma, sorun çözme ve değişim yönetimi gibi kritik örgütsel işleyişlerde belirleyici bir rol oynamaktadır (Berger, 2008, s. 2).

Etkili örgüt içi iletişim, yönetim faaliyetleri ve örgütsel yapılar gibi daha genel konulardan, örgüt üyelerinin psikolojik durumları ve bireysel davranışları gibi daha özel konulara kadar birçok örgütsel boyutta önemli etkilere sahiptir (Rodrigues vd., 2018, s. 97; Welch, 2012, s. 246; Zerfass vd., 2010, s. 74). Etkili iletişim süreçlerinin, çalışan memnuniyeti (Gray & Laidlaw, 2004, s. 427), örgütsel güven (Jo & Shim, 2005, s. 278), örgütsel bağlılık (Gray & Laidlaw, 2004, s. 427) ve örgütsel özdeşleşme (Smidts vd., 2001, s. 1051) gibi olumlu örgütsel tutumların geliştirmesini sağlamaktadır. Bu yüzden, örgütsel iletişim üzerine yürütülen araştırmaların bireylerden başlamasının daha iyi olacağı belirtilmektedir (Şimşek, 1997, s. 155). Yükseköğretim kurumları bağlamında ise öncelikle en önemli iç paydaş olan akademisyenlerin iletişime ilişkin görüşleri ve deneyimleri araştırılmalıdır. Zira üniversitelerin, bu karmaşık dönüşüm süreçlerinde akademisyenleri bilgilendiren, motive eden, destekleyen ve yönlendiren etkili iletişim uygulamalarına gereksinim duyduğu gözlemlenmektedir (Bakanauskienė, Bendaravičienė & Krikštolaitis, 2010, s. 22).

Ancak iletişimin sadece bireysel açıdan değil, örgütsel başarı (Hargie & Tourish, 2009, s. 419; Welch, 2012, s. 246), örgütsel amaç birliği (Welch & Jackson, 2007, s. 177), örgütsel performans ve örgüt içi ilişkiler (Ruck & Welch, 2012, s. 294; Welch, 2012, s. 246) düzeyinde de örgütlere yön verdiği bilinmektedir. Bununla beraber, yetersiz iletişim,

üretkenliğin, takım çalışmasının ve karar alma süreçlerine katılımın azalmasına neden olarak örgütlere zarar verebilmektedir (Hargie & Tourish, 1993; Tkalac-Verčič & Srblin, 2011, s. 182 - 183). Proudfoot Consulting'in küresel çapta uyguladığı anket sonuçlarına göre, üretkenliği engelleyen ikinci unsur örgüt içi iletişim sorunlarıdır (Anyangwe, 2012).

Örgüt içi iletişimin en temel örgütsel unsur olarak öne çıkması, onu örgüt üyeleri için en kritik kavramlardan biri olarak kabul edilen işe adanmışlık ile ilişkilendirmeyi gerekli hale getirmektedir (Shuck & Wollard, 2010, s. 89; Tkalac-Verčič, 2021a, s. 249; Welch, 2011, s. 328). Quirke (2008, s. xv), örgüt içi iletişimin, çalışanların zihinsel ve yaratıcı enerjilerini örgüt yararına kullanmalarını sağlayarak işe adanmışlıklarını artırdığını savunmaktadır. Adanmışlık kavramı, ilk olarak Kahn'ın 1990 yılındaki çalışmasında, yaptıkları işlere yüksek derecede bağlılık gösteren ve bundan dolayı ileri düzeyde performans ortaya koyan örgüt çalışanlarını tanımlamak için kullanılmıştır (Yılmaz & Keçecioğlu, 2018, s. 56). İşe adanmışlık, bir çalışanın fiziksel, bilişsel ve duygusal kaynaklarını belirli bir örgütsel role veya iş performansına katma düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Kahn, 1990, s.700; Saks, 2006, s. 601). Örgüt üyelerinin, örgütlerine ve örgütsel başarıya yönelik duygusal ve zihinsel bağlılıklarının bir ölçütü olarak da tanımlanan (Hewitt Associates, 2009, s. 1'den aktaran Mishra vd., 2014, s. 187 - 188) işe adanmışlık kavramı, zamanla örgütsel sahiplenme, içsel motivasyon, amaç yönelimi ve yüksek çaba gibi ilişkili alt boyutlarıyla genişlemiştir (Yavan, 2016, s. 279). Araştırmalar, işe adanmışlık düzeyleri yüksek olan örgüt üyelerinin, kendilerini bir çalışandan ziyade örgütün sahibi olarak gördüklerini, daha fazla katkı sunduklarını, kurumlarını savunduklarını ve işten ayrılma eğilimlerinin düştüğünü göstermektedir (O'Neil vd., 2021, s. 202 - 203). Bunlara ek olarak, işe adanmışlığı yüksek olan çalışanların bulundukları şirketlerin finansal anlamda daha iyi bir konumda olduğu 2008'de küresel düzeyde 90.000 çalışanın katılımıyla yapılan geniş kapsamlı bir araştırmada da ortaya konulmuştur (Anyangwe, 2012).

Bu bağlamda, son zamanlarda yürütülen çeşitli araştırmalarla, örgüt içi iletişim ve işe adanmışlık kavramlarının birbirleriyle ilişkili oldukları ortaya konmuştur (Mishra vd., 2014; Tkalac-Verčič & Pološki-Vokić, 2017). Mishra vd., (2014)'nin çalışmasında, örgüt içi iletişimin örgüt üyeleri arasında güven inşa edilmesini sağladığı, bunun da işe adanmışlık düzeylerini yükselttiği belirtilmektedir. Benzer şekilde, Tkalac-Verčič ve Pološki-Vokić (2017)'de, örgüt içi iletişim doyumunun çeşitli boyutlarının ile işe

adanmışlığın boyutları ile ilişkili olduğunu göstererek örgüt içi iletişimin işe adanmışlık üzerinde belirleyici bir rolü olduğunu bildirmişlerdir. İşe adanmışlık ve örgüt içi iletişim kavramlarının birbirleriyle ilişkili önemli kavramlar oldukları görüşü, başka araştırmacılar tarafından da paylaşılmaktadır (Gray & Laidlaw, 2004, s. 429; Macey & Schneider, 2008, s. 17).

Bu görüşe göre, örgüt içi iletişim, öncelikle, hem bir örgütte işe adanmışlık olgusunun var olabilmesi için gerekli olan şartları yaratan, hem de örgüt üyelerinin mevcut işe adanmışlık düzeylerini arttırmak isteyen stratejik yöneticilerce ihtiyaç duyulan en temel faktör olarak kabul edilmektedir (Welch & Jackson, 2007, s. 186). Örgüt içi iletişimin, örgütlerdeki işe adanmışlık düzeyinin arttırılmasının yanında, adanmışlığın sürdürülebilir hale gelmesi için de anahtar konumda bulunduğu ifade edilmektedir (Davardoost & Javadi, 2019, s. 57; Kress, 2005, s. 30; Men, 2021, s. 6; Saks, 2006, s. 615). Watson Wyatt yönetim danışmanlığı şirketi tarafından 2005 yılında yürütülen bir çalışmanın sonuçlarına göre, etkili bir şekilde iletişim kurulan şirket çalışanlarının, işe adanmışlık düzeylerinin dört kat daha fazla olduğu görülmektedir (Steinmetz, 2007). Araştırmacılar, bu kavramlar arasındaki ilişkiye gereken önemi veren ve bu konularda gelişim gösteren kurumların örgütsel etkililiklerini de artıracaklarını kabul etmektedir (Welch, 2011, s. 340; Welch, 2013, s. 615).

Örgüt içi iletişim, sivil toplum kuruluşlarından, özel sektör şirketleri ve kamu kurumlarına kadar tüm örgüt türleri için merkezi bir faaliyettir ve bu durum eğitim kurumları için de geçerlidir (Gupta & Sengar, 2020, s. 2-3). Bununla beraber, örgütler için önemi ve örgütsel başarıya katkıları konusunda fikir birliği olsa da, örgüt içi iletişimin bilimsel bir yaklaşımla daha fazla araştırılması gerektiği ve hala tam anlamıyla akademik bir araştırma alanı olarak ele alınmadığı belirtilmektedir (Rodrigues vd., 2018, s. 97).

Benzer şekilde, yüksek düzeyde işe adanmışlığa sahip olan örgüt üyelerinin, örgütsel amaçlara ulaşılmasına katkı sağlayacakları çoğunlukla kabul edilse de (Iyer & Israel, 2012, s. 58); birçok örgütte henüz konuya gereken önemin verilmediği gözlemlenmektedir (Ewing, Men & O'Neil, 2019, s. 113; Henley, 2022, s. 10). Önde gelen yönetim danışmanlığı şirketlerinden Gallup'un 2017 yılında işgücü üzerine yürüttüğü bir araştırmaya göre, tüm dünyada çalışanların sadece %15'nin yeterli seviyede işe adanmışlık düzeyine sahip oldukları tespit edilmiştir (Boyle, 2017).

Örgüt içi iletişim ve işe adanmışlık ile ilgili çalışmalar, genelde özel sektörde faaliyet gösteren örgütler ve danışmanlık şirketleri tarafından yürütülmektedir. Bu kavramların akademik düzeyde yeterince incelenmediği ve bunun alan yazının bir eksikliği olduğuna dikkat çeken çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Bedarkar & Pandita, 2014, s. 107; Hayase, 2009, s. 1; Karanges vd, 2015, s. 129; Mbhele, 2016, s. 202; Saks, 2006, s. 600; Welch, 2011, s. 328-329). Bu kavramlara ilişkin akademik çalışma eksikliğine ek olarak, uygulama alanında da üniversitelerin kendi kurumlarındaki örgüt içi iletişime ve işe adanmışlık kavramına özel sektör kadar gereken önemi vermedikleri bilinmektedir.

Yükseköğretim kurumlarının karmaşık bürokratik yapıları, kendilerine has akademik kültürleri ve dikey hiyerarşik yönetim kademeleri ile paydaşlarının farklı iletişim ihtiyaçları yüzünden genellikle etkili bir örgüt içi iletişim yapısına sahip olmadıkları belirtilmektedir (Delport, 2020, s. 106; Gizir, 2005, s. 131; Gizir & Gizir, 2005, s. 113). Bunun diğer bir nedeni de çoğu üniversitenin, örgüt içi iletişim süreçleri için düzenli bir şekilde ölçme-değerlendirme faaliyeti gerçekleştirmemesidir (Breytenbach, 2021, s. 1). Örgüt içi iletişimin etkili bir şekilde yürütülmesi konusunda başarısız olan üniversitelerin, diğer üniversitelerle rekabet etmede, kurumsal stratejik hedeflerine ulaşmada ve nihayetinde örgütsel varlıklarını ve sürdürülebilirliklerini devam ettirmede başarılı olmaları beklenemez (Zaumane, 2021, s. 551-552).

Benzer şekilde, dünyada işe adanmışlık kavramına gereken önemi veren üniversite sayısının çok az olduğu görülmektedir (Anyangwe, 2012). Yapılan araştırmalara göre, tüm örgüt türleri arasında en düşük işe adanmışlık düzeyine sahip olan kurumlar üniversitelerdir ve akademik ve idari personelin sadece %34'ü kendilerini işlerine adanmış olarak tanımlamaktadırlar (Marken & Matson, 2019; Henley, 2022, s. 19).

Bu durum, yükseköğretim kurumları bağlamında örgüt içi iletişim ve işe adanmışlık konuları üzerine daha çok bilimsel araştırma yapılarak alan yazına katkıda bulunulması gerektiğini göstermektedir. Benzer şekilde, uygulama alanındaki mevcut durumun iyileştirilmesi için de üniversitelerdeki örgüt içi iletişimin ve akademisyenlerin işe adanmışlık düzeylerinin düzenli olarak değerlendirme ve denetleme çalışmalarına tabi tutulması gerekmektedir. Yükseköğretim kurumlarında, bu kavramlarla bağlantılı faaliyetlerin incelenerek ihtiyaçların belirlenmesinin ve gerekli iyileştirme uygulamalarının yürütülmesinin, üniversitelerdeki örgüt içi iletişim etkililiğini ve

akademisyenlerin işe adanmışlık düzeylerini artıracağı savunulmaktadır (Anyangwe, 2012; Breytenbach, 2021, s. 1; Delport, 2008, s. v; Mestre & Doutora, 2021, p. 147 - 148).

Bu bağlamda, yükseköğretim kurumlarının kendilerine özgü yapısal özellikleri ve akademik personelin merkezi pozisyonu göz önünde bulundurularak, örgüt içi iletişim ile işe adanmışlık arasındaki ilişkinin bilimsel bir yaklaşımla araştırılması gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde görev yapan akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşleri ile işe adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Bu araştırma ile akademik alan yazına katı sunulması ve yükseköğretim kurumlarının yeni politikalar geliştirmesi için gereken somut verilerin sağlanması beklenilmektedir. Araştırma bulgularının, yükseköğretim kurumlarındaki idarecilere, insan kaynakları çalışanlarına ve iletişim uzmanlarına yol gösterici nitelikte olacağı öngörülmektedir. Bu yönleriyle, çalışma bulgularının, toplumsal kalkınma üzerinde önemli bir role sahip olan yükseköğretim kurumlarında iletişim uygulamalarının yenilenmesi, iletişim stratejilerinin geliştirilmesi ve akademisyenlerin işe adanmışlık düzeylerinin arttırılmasına yönelik hem teori hem de uygulama bakımından katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.2 Amaç

Bu araştırmanın genel amacı, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde görev yapmakta olan akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşleri ile işe adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Akademik personelin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşleri nedir?

2. Akademik personelin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşleri, aşağıdaki demografik ve mesleki değişkenlere göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

    a. Cinsiyet,

    b. Yaş,

    c. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesindeki görev süresi,

    d. Akademik ünvan,

    e. İdari görev durumu.

3. Akademik personelin sahip oldukları işe adanmışlık düzeyleri nedir?

4. Akademik personelin sahip oldukları işe adanmışlık düzeyleri, aşağıdaki demografik ve mesleki değişkenlere göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

    a. Cinsiyet,

    b. Yaş,

    c. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesindeki görev süresi,

    d. Akademik ünvan,

    e. İdari görev durumu.

5. Akademik personelin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşleri ile sahip oldukları işe adanmışlık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.3 Önem

Üniversiteler, sürekli bir değişim süreci içinde olan çağımızın toplumsal, ekonomik ve örgütsel koşulları çerçevesinde, akademik bilgi üretimi ve sosyal kalkınma için merkezi bir konumda bulunmaktadır. Bu durum, yükseköğretim kurumlarının hem akademik araştırma hem de kurumsal yapı ve iletişim uygulamaları bakımından daha verimli bir hale gelmelerini gerektirmektedir. Bu bağlamda, yükseköğretim kurumlarının örgütsel etkinliğini ve sürdürülebilirliğini sağlamak için merkezi bir pozisyonda olan örgüt içi iletişim ve işe adanmışlık kavramlarına daha fazla önem verilmesi bir zorunluluk halini almıştır (Gizir & Şimşek, 2005; Marken & Matson, 2019).

Bununla beraber, alan yazın incelendiğinde, üniversitelerde gerçekleşen örgüt içi iletişim süreçlerinin ve akademik personelin işe adanmışlık seviyesinin iyileştirilmesi için yürütülen çalışmaların az sayıda ve bütüncül bir yaklaşımdan uzak olduğu görülmektedir. Özellikle Türkçe literatürde, yükseköğretim kurumları bağlamında bu iki olgu arasındaki ilişkinin incelendiği bilimsel araştırma olmadığı ortaya çıkmakta; uluslararası araştırmalarda ise çalışmaların genellikle özel sektörde, akademik olmayan danışmanlık şirketleri tarafından yürütüldüğü belirtilmektedir (Bedarkar & Pandita, 2014; Welch, 2011). Bu yüzden, akademik alan yazında ve yükseköğretim kurumlarındaki yönetim uygulamalarında, bu konuya ilişkin dikkat çeken eksikliklerin bulunduğu gözlemlenmektedir.

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde çalışan akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşleri ile işe adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkiyi derinlemesine araştırmayı amaçlayan bu çalışma ile alan yazındaki ve uygulama alanındaki bahsedilen bu eksikliklerin giderilmesine yönelik katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Araştırma sonuçlarının, öncelikle yeni kurulmuş bir üniversite olan Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nin örgütsel gelişimine katkı sağlayarak, kurumsal yapılanma ve iletişim süreçlerinde yaşanılan sorunlara çözüm noktasında doğrudan destek olacağı öngörülmektedir (BEBKA, 2015; Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, 2018).

Karma araştırma yöntemi ve keşfedici sıralı desen tasarımı, araştırma kapsamında elde edilen nitel ve nicel bulguların ve ulaşılan sonuçların geçerli ve güvenilir nitelikte olmalarını mümkün kılmaktadır. Bu özellikleri bakımından, araştırmanın teorik bilgi üretimine katkıda bulunması ve yükseköğretim kurumlarının stratejik planlarına rehberlik

edebilecek somut veri sunması beklenmektedir. Araştırma bulguları özellikle, yükseköğretim kurumlarında örgüt içi iletişim uygulamalarının geliştirilmesi, akademisyenlerin işe adanmışlıklarının anlaşılması ve örgütsel bağlılık, motivasyon ve verimliliğe yönelik insan kaynakları faaliyetlerinin yapılanması süreçlerini olumlu bir şekilde etkileyecektir.

Özet olarak, tek bir üniversite örneği üzerinden yürütülmesine rağmen, genel anlamda yükseköğretim sisteminde örgüt içi iletişim ve işe adanmışlık gibi kritik kavramalar arasındaki ilişkiyi ele alarak, araştırmanın teorik ve pratik birçok yönden faydalı olması hedeflenmektedir.

1.4 Sınırlılıklar

Bu araştırmanın bulguları, 2023 – 2024 akademik yılında Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde çalışmakta olan akademik personelin görüşlerine dayanmaktadır. Yükseköğretim kurumlarındaki örgüt içi iletişim ve işe adanmışlık düzeyleri sadece akademik personelin bakış açısından incelenmiş; üniversitenin diğer önemli iç paydaş grubu olan idari personel ve öğrenciler araştırma kapsamına dâhil edilmemiştir. Bu bakımından, çalışmanın bulguları, üniversitedeki bütün paydaş gruplarının örgüt içi iletişim görüşlerini ve işe adanmışlık düzeylerini yansıtacak kadar genellenebilir değildir.

Bununla beraber, araştırmanın örneklemi tek bir üniversitedeki akademisyenlerden oluşmaktadır. Bu yüzden, araştırma sonuçlarının farklı örgütsel yapılara, coğrafi koşullara veya akademik kültürlere sahip yükseköğretim kurumları için doğrudan geçerli kabul edilmesi mümkün değildir. Bu bağlamda, araştımanın sonuçlarının, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi bağlamına özgü olarak yorumlanması gerekmektedir.

1.5 Tanımlar

Akademik Personel: Bilecik ilinde bulunan Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde görev yapmakta olan ve akademik kadroda bulunan bireyleri ifade etmektedir.

İşe adanmışlık: Akademisyenlerin, görevleri gereği yerine getirmeleri gereken işleri ve yürütmeleri gereken çalışmaları doğal, içten gelen bir tutku ile gerçekleştirmeleri. İşlerini yaparken kendilerini tam anlamı ile zihinsel, duygusal ve bedensel bir bütünlük içerisinde ile işlerine vermeleri.

Örgüt içi iletişim: Üniversite içindeki bütün örgüt üyelerini kapsayan paydaşlar arasında dikey, yatay ya da çapraz olarak tek yönlü veya iki yönlü biçimde gerçekleşen hem gayri resmi hem de resmi iletişim faaliyetlerinin tümü.

Yükseköğretim Kurumu: Türkiye'nin Bilecik ilinde bulunan bir devlet üniversitesi olan Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'dir.

2 ALAN YAZIN

Bu bölümde, yükseköğretim kurumlarında çalışan akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşleri ile sahip oldukları işe adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişki hakkında alan yazının mevcut durumu ve ilgili araştırmalar incelenmektedir. Bu alan yazın taraması, örgüt içi iletişim ve işe adanmışlık olgularının kavramsal tanımları, özellikleri ve etkileri gibi konuları kapsamaktadır. Ayrıca, daha önce yapılmış benzer çalışmalar, alan yazındaki temel kuramsal yaklaşımlar ve örgüt içi iletişim ve işe adanmışlıkla ilişkili olan diğer kavramlar hakkında bilgi verilmektedir. Bu alan yazın taramasının, çalışmanın kuramsal ve ampirik temelini ortaya koymak, mevcut bilgi birikimindeki boşlukları belirlemek ve araştırmayı daha geniş akademik tartışmalar bağlamında konumlama konusunda katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2.1 Örgüt İçi İletişim Kavramı

20. yüzyılın başından beri ilgi duyulan bir konu olan (Tkalac-Verčič, vd., 2021, s. 3) ve 1990'larda ABD'de popülerleşmeye başlayıp yeni milenyumda Avrupa'ya yayılan örgüt içi iletişim konusu, özellikle iletişim yönetimi ve halkla ilişkiler alanlarında hızla artan bir öneme sahiptir. Küreselleşme, neo-liberalizm ve ekonomik krizler gibi faktörler, geleneksel örgüt yapılarında temel değişiklikler, işletmelerde küçülme, dış kaynak kullanımında artış gibi yeni uygulamaları beraberinde getirmiştir. Bunların bir sonucu olarak çalışanlarda ve örgüt üyelerinde yönetime olan güvenin, örgütsel bağlılığın ve adanmışlığın azaldığı; bu konuların daha iyi yönetilebilmesi için örgüt içi iletişimin özellikle uygulayıcılar tarafından kritik bir örgütsel fonksiyon olarak kabul edildiği görülmektedir (Tkalac-Verčič, vd., 2012, s. 223). Aynı zamanda, örgüt içi iletişime olan ilginin yükselmesi modern örgütlerin yapılarındaki artan karmaşıklık ve kullanılan teknolojilerdeki büyük değişikliklerden de kaynaklanmaktadır (Tkalac-Verčič, vd., 2021, s. 4). Bununla beraber, her ne kadar uygulama alanında giderek artan bir öneme sahip olsa da akademik çalışmalarda örgüt içi iletişimin yeterince incelenmediği belirtilmektedir (Tkalac-Verčič, vd., 2012, s. 223).

Örgütlerin iç paydaşları ve örgüt üyeleri ile gerçekleştirdikleri iletişimi konu alan günümüzdeki kaynaklarda, “örgüt içi iletişim” konusu yönetim ve organizasyon, insan kaynakları, örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji gibi farklı birçok alanda faaliyet gösteren araştırmacı ve akademisyenin giderek ilgi gösterdiği çok disiplinli bir kavram

olarak karşımıza çıkmaktadır (Tkalac-Verčič vd., 2021, s. 3; Tunçel, 2007, s. 4). İletişim kavramı, örgüt ve yönetim teorisi için merkezi bir konumdadır (Tompkins, 1987, s. 70; Tompkins & Wanca-Thibault, 2001, s. xxix). Örgütsel iletişim (Jablin & Putnam, 2001, s. xii) ve örgütsel psikoloji (Tannenbaum, Beard & Salas, 1992, s. 124) alalarında çalışan birçok akademisyen de iletişim konusuyla ilgili çok sayıda araştırma yürütmektedirler. İnsan kaynakları alanındaki araştırmacılar iletişimi bir yönetim aracı olarak görürken, pazarlama alanı ile ilgilenenler, çalışanları iç müşteri olarak tanımlayıp, bu örgüt içi müşterilerle olan etkileşim ve iletişimleri ifade etmek için içsel pazarlama kavramını geliştirmişlerdir (Tkalac-Verčič, vd., 2012, s. 223). Bununla birlikte, literatürde "örgüt içi iletişim/ internal communication" konusu üzerinde hala kavramsal olarak bir uzlaşının olmadığı görülmektedir (Bartan, 2018, s. 59; Ruck, 2016, s. 6). Halkla ilişkilerde bu konuda mevcut olan sınırlı çalışmada, çalışanlar iç paydaşlar olarak görüldükleri için örgüt içi iletişim faaliyetleri daha çok kurum içi halkla ilişkiler (Jefkins, 1988, s. 287) veya sadece iç ilişkiler (Grunig & Hunt, 1984, s. 240) kavramları ile açıklanmaktadır. Örgüt içi iletişim kavramının, çalışan iletişimi (Argenti, 1996, s. 94), iç iletişim (Cornelissen, 2004, s. 189), çalışan ilişkileri (Quirke, 2000, s. 198) ve personel iletişimi (Stone, 1995, s. 115) gibi farklı ifadelerle de ele alındığı görülmektedir (Bartan, 2018, s. 59; Campbell, 2018, s. 8; Ruck, 2016, s. 6; Welch & Jackson, 2007, s. 178).

Örgüt içi iletişim konusunda anlamsal açıdan ortak bir fikir birliğinin sağlanamadığı, kavramın çok disiplinli ve çok faktörlü olmasının bu örgütsel olgu hakkında genel kuramların tam olarak geliştirilememesine neden olduğu mevcut alan yazında çoğunlukla dile getirilmektedir (Eisenberg & Gooddall, 2004, s. 55). Bu bağlamda, önceki çalışmalarda çok disiplinli ve çok boyutlu doğası yeterince yansıtılmayan örgüt içi iletişim kavramının yeniden ele alınarak günümüzdeki teknolojik gelişmelere ve çağdaş yönetim ve organizasyon anlayışlarına uygun olarak yeniden tanımlanması gerekmektedir. Yeni akademik tartışmalar ve araştırmalarla örgüt içi iletişimin temel özellikleri ve işlevleri, etki alanları, amaçları ve uygulama yöntemleri konularında mevcut alan yazındaki karmaşa ve eksiklikler giderilmelidir (Bartan, 2018, s. 59–60; Forman & Argenti, 2005, s. 257; Welch & Jackson, 2007, s. 178).

2.1.1 Örgüt içi iletişimin kavramsal tanımı

Örgüt içi iletişim, genel anlamda örgüt üyeleri arasında gerçekleşen iletişim olarak tanımlanmaktadır (Cornelissen, 2011). Örgüt içi iletişim, sadece örgüt üyeleri ve

çalışanları arasında enformasyon ve bilgi paylaşımını sağlamakla kalmaz (Tourish & Hargie, 2004), aynı zamanda yöneticiler ve örgüt üyeleri arasında karşılıklı, iki yönlü bir iletişim gerçekleşmesine de fırsat sunmaktadır. Böylece, yöneticilerin ve diğer örgüt üyelerinin birbirlerini daha iyi tanımaları, yöneticilerin örgüt üyelerine örgütsel faaliyetler hakkında gerekli bilgilendirmeleri zamanında yapmaları (Tourish & Hargie, 2004) ve örgüt üyelerinin örgüt hakkındaki görüşlerini yöneticilere iletebilmeleri sağlanmaktadır. Bu bakımdan, örgüt içi iletişimin örgütsel etkililiğe katkıda bulunan en önemli faktör olduğu kabul edilmektedir (Forman & Argenti, 2005; Morrison & Milliken, 2000 ve Yates, 2006'dan aktaran Davardoost & Javadi, 2019, s. 58). Bu bağlamda, bu karmaşık kavramı daha iyi anlayabilmek için önce iletişimin tanımından, sonra örgütsel iletişimden, en son olark da örgüt içi iletişimle ilişkili kavram ve kuramlardan bahsetmek yerinde olacaktır.

2.1.1.1 İletişimin tanımı

İnsan, sosyal bir varlık olduğu için doğası gereği her zaman diğer insanlarla bir iletişim içerisindedir. Bu nedenle, sosyal hayatın her alanına nüfuz eden iletişim toplumun temelini oluşturan bir süreç olarak kabul edilmektedir. Bireysel düzeyde, her insan kendini ifade etme ve anlaşılma ihtiyacı duyar ve bu temel insani ihtiyaç, ancak iletişim yoluyla karşılanabilmektedir (Kanter vd., 1992, s.388.). Toplumsal düzeyde ise, sağlıklı iletişim yapılarına sahip olmanın sosyal düzene katkı sağladığı, iletişimin yetersiz olduğunda ise düzensizlik ve çatışmanın da arttığı görülmektedir. Hem bireyler hem de toplumlar için hayati bir öneme sahip olan iletişim kavramı, uzun zamandır çok sayıda bilimsel araştırmanın araştırma konusu olmuştur (Halis, 2000, s. 217; MEB, 2012, s. 11; Özdemir, 2017, s. 79).

Hem bireysel hem de toplumsal açıdan vazgeçilmez konumda olan iletişim kavramı, örgütler için de kritik bir öneme sahiptir ve sayısız araştırmada incelenmiştir. Bununla beraber, alan yazın incelendiğinde, örgütsel bağlamda iletişim nedir sorusuna cevap veren belirli bir iletişim tanımı üzerinde görüş birliği sağlanmadığı görülmektedir. İletişimin çok boyutlu ve çok işlevi bir olgu olması onun tanımlanması için birçok farklı tanım kullanılmasına da neden olmaktadır. Buna ek olarak, örgütlerde gerçekleşen iletişim olgusunun, örgüt ve yönetim, örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji, örgütsel iletişim, eğitim yönetimi, pazarlama, halkla ilişkiler, insan kaynakları gibi farklı birçok alandan araştırmacının ilgi duyduğu bir araştırma konusudur. Bu durum, incelenen örgüt

iletişiminin, mekanik, psikolojik, yorumsal-sembolik ve sistem-etkileşimci (Krone, Jablin & Putnam, 1987) gibi farklı bilimsel yaklaşımlarla ele alınmasına ve ilgili akademik disiplinin öncelikleri doğrultusunda farklı şekillerde tanımlanmasına neden olmaktadır (Tkalac-Verčič vd., 2021, s. 3; Tunçel, 2007, s. 4) .

Akademisyenler ve araştırmacılar sosyal hayat ile ilgili olguları kendi bakış açılarından görme eğiliminde oldukları için bu olguları diğer insanlara açıklarken kendi alanlarına özgü belli sınırlar içinde kalmaktadırlar. İletişim alanında çalışan akademisyenler de farklı bilimsel değerlere sahip oldukları için iletişim kavramını farklı şekillerde yorumlamaktadırlar. Trenholm (1991, s. 4), farklı iletişim tanımlarının alan yazında kavramsal karmaşaya neden olduğunu belirtmektedir. Trenholm'a göre iletişim çalışmalarının yüzyıllardır var olması iletişim kavramının iyi anlaşıldığı anlamına gelmemektedir. İletişim kavramını bir çeşit bavula benzeten Trenholm bu bavulun zamanla her türlü tuhaf fikir ve anlamla aşırı dolu hale geldiğini savunmaktadır. Trenholm'a göre iletişim ile ilgili tüm bu fikir ve anlamların bu kavramsal bavula sığdırılması yüzünden iletişim kavramı kimsenin taşıyamayacağı kadar ağır bir hale gelmiştir ve bu durum çoğu zaman gözden kaçmaktadır.

Geleneksel iletişim anlayışında, iletişim kavramı, mesaj gönderme ve alma veya bir akıldan diğerine bilgi aktarma işlemi (Craig, 1999, s. 125); mesaj alışverişi ile anlam ve beklenti oluşturulan bir süreç (Johnson, 1981'den aktaran Gizir & Gizir, 2005, s. 112); ya da duygu, düşünce ve fikirlerin semboller vasıtası ile başka insanlara aktarılması olarak tanımlanmaktadır (Himstreet & Baty, 1990, s.3). Görüldüğü üzere tanımlar genel olarak benzerlik göstermektedir ve alan yazındaki çok sayıdaki iletişim tanımının hemen hepsinde aynı ortak özelliklere ve iletişim unsurlarına yer verilmiştir. Bu temel iletişim unsurlarından ilki duygu ya da düşüncesini karşı tarafa aktarmak için iletişimi başlatan göndericidir. Bunun yanında iletilmek istenen duygu, düşünce ya da tutumun tümünü tanımlayan mesaj, mesajın gönderildiği alıcı ve mesajı göndermek için kullanılan aracı tanımlayan iletişim kanalı diğer temel iletişim unsurları olarak iletişim tanımlarının hemen hepsinde bulunmaktadır (Yılmaz, 2003).

Balcı ise çok daha detaylı bir tanım ile iletişimi "hedef üzerinde bir değişimi gerçekleştirmek isteyen bireyin bunu sağlayacağını umduğu anlamı, karşı tarafın anlayacağı biçimde kodlaması ve iletişim kanalları vasıtasıyla hedef tarafa ulaştırması, hedefin de bu anlamı çözerek ondan etkilenme derecesi" olarak açıklamaktadır (Balcı,

2019, s. 115 - 116). Bu tanım ile yaygın olan geleneksel iletişim tanımındaki yetersizlikler giderilerek iletişimin daha doğru bir şekilde açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Çünkü iletişim sadece düşünce ve duyguların tek taraflı olarak alıcıya iletilmesini değil anlaşılmasını da içeren çok daha karmaşık bir süreçtir (Hoy & Miskel, 2012).

2.1.1.2 İletişimin temel özellikleri

Çok boyutlu ve disiplinler arası bir olgu olan iletişimi anlamak ve bu konuda yaşanabilecek kafa karışıklıklarını önlemek için öncelikle iletişimin temel özelliklerinden bahsetmek yerinde olacaktır. Barnlund (1970), bu özellikleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- *Dinamiklik:* İletişim devamlı olarak katılımcıların algılarından, duygularından ve çevresel unsurlardan etkilenir. Bu yüzden, iletişim sabit durmaz, sürekli bir değişim içindedir.
- *Süreklilik:* İletişim durmadan devam eden, belirli bir başlangıcı ya da bitiş noktası olmayan bir süreçtir.
- *Dairesellik:* İletişim alıcı ve verici rollerinin devamlı değiştiği ve geribildirimle tekrar tekrar yenilenen döngüsel bir süreçtir.
- *Geri döndürülmezlik:* Bir mesajı gönderildikten sonra geri almaya çalışmak gereksizdir, çünkü gönderilen mesaj bir kere alıcıya ulaştığında kafasında oluşan düşünceler ve etkileri geri alınamaz.
- *Karmaşıklık:* İletişim birçok değişkeni bir araya getirir. Bağlamı oluşturan tarihsel süreç, sosyal yapılar, ekonomik şartlar, bireysel beklentiler, vb. unsurlar oluşturulan ya da kabul edilen anlamları değiştirir.
- *Tekrarlanamazlık:* Bir kere yaşanan bir iletişim deneyimi aynı şekilde tekrar yaşanamaz. Katılımcıların bilişsel durumları, zaman ve mekân bir kere değişirse bir daha aynı şekilde gerçekleşmez, aynı koşulları tekrar oluşturmak mümkün değildir.

Yukarıda bahsedilen iletişimin temel özelliklerine benzer şekilde, West ve Turner (2010, s.5)'da iletişimin şu beş temel kavram ile açıklanabileceğini belirtmektedir: *sosyal, süreç, semboller, anlam* ve *çevre.*

İletişimin sosyal olması, yüz yüze veya çevrimiçi olsun, iletişim sürecinin gönderici ve alıcı olarak hareket eden en az iki kişiyi ve bunlar arasındaki etkileşimleri içermesi

anlamında gelmektedir. Alıcı ve göndericinin ayrılmaz bir rol oynadığı sosyal bir iletişim süreci farklı amaçları, nedenleri ve özellikleri olan insanların karşılıklı olarak etkileşime girmeleriyle meydana gelmektedir.

İletişimin bir süreç olması ise dinamik, karmaşık ve sürekli değişen bir yapıya sahip olan iletişim olgusunu açıklamak için kullanılmaktadır. Karşılıklı etkileşimlerle bireylerin yeni anlamlar ürettiği ya da içinde bulundukları dünyayı yorumlayıp anlamlandırdıkları iletişim süreçlerinin belirli bir başlangıç ya da bitiş noktası yoktur, süreklidirler.
Bir sembol herhangi bir olguyu, varlığı ya da olayı temsil eden bir etikettir. Kavramlar ya da nesneler kelime adı verilen semboller ile temsil edilebilirler. Aşk kelimesi aşk fikrini temsil eder; sandalye kelimesi ise üzerine oturduğumuz bir şeyi temsil eder. Genellikle belirli bir grup ya da topluluk içinde bir anlamı olan soyut veya somut semboller grup dışında anlaşılmayabilirler. Ayrıca, sözlü veya sözsüz olabilen semboller birden çok anlama sahip olabilirler ve yüz yüze iletişim sırasında ya da araçlı iletişim sırasında ortaya çıkabilirler.

Anlam, bir mesajdan yapılan çıkarım ya da anlaşılan şey olarak tanımlanabilir. Her ne kadar bir mesaj birden fazla anlama sahip olabilse de ya da aynı mesaj farklı kişiler için farklı anlamlar ifade edebilse de bir grup veya topluluk içerisinde ortak olarak paylaşılan bazı anlamlar bulunmaktadır. Eğer insanlar bazı ortak anlamaları paylaşmasalardı, aynı olayı yorumlamakta hatta aynı dili konuşmakta bile zorluk çekebilirdi. Martin ve Nakayama (2008), özellikle kültürel farklılıklardan dolayı bir mesajın farklı şekillerde anlamlandırılabileceğine ve böyle durumların kültürel sonuçları olabileceğine dikkat çekmektedirler (Martin & Nakayama, 2008, s. 70). Diğer bir ifade ile aynı kültürden olsunlar ya da olmasınlar insanlar her zaman aynı anlamaları paylaşamayabilirler veya karşılarındaki kişilerin söylediklerini yanlış anlayabilirler. Bu tür anlaşmazlıkların yaşandığı durumlarda ise açıklama, tekrar etme ve netleştirme gibi yollarla ortak bir anlam üzerinde anlaşma sağlanır, aksi takdirde gerçek anlamda bir iletişimin meydana gelmesi mümkün değildir (Martin & Nakayama, 2008, s. 70'den aktaran West & Turner, 2010, s. 5 - 7).

İletişim olgusunu açıklamak için kullanılan temel kavramlarından sonuncusu ise çevredir. İletişimin gerçekleştiği durum veya bağlam olarak adlandırılan çevre kavramı, zaman, mekân, tarihsel dönem, ilişkiler ve bir konuşmacının ve dinleyicinin kültürel geçmişini içeren bir dizi ögeyi içermektedir. Bununla beraber, iletişimin gerçekleştiği çevre, e-

posta, sohbet odaları veya sosyal ağ siteleri gibi teknolojik yenilikler ve internet sayesinde bir tür aracılı ortamda da gerçekleşebilmektedir. Bu tür aracılı ortamlarda gerçekleşen iletişime uzaktan iletişim ya da araçlı iletim de denilmektedir. Aracılı ortamlarda gerçekleşen elektronik ilişkilerde insanlar yüz yüze iletişimdeki gibi tam anlamıyla bir teması kuramadıkları, ses özelliklerini dinleyemedikleri veya vücut hareketlerini izleyemedikleri için araçlı iletişimler kişiler arası etkileşimleri etkilemektedir. Bu tür aracılı ortamlarda gerçekleşen araçlı iletişimler zamanla gelişmeye devam eden iletişim teorisi içerisinde gün geçtikçe daha önemli bir yer tutmaktadır (West & Turner, 2010, s. 8).

2.1.1.3 Örgütsel iletişim

Örgütler günümüz dünyasının vaz geçilmez bir parçasıdır ve insanlar hayatları boyunca okul, hastane, şirket, vb. birçok örgütün içinde yer almaktadırlar. Örgüt yaşantıları sırasında kişisel, sosyal ve örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için hareket eden örgüt üyelerinin bu hedeflerine ulaşabilmek için ihtiyaç duydukları en önemli olgu örgütsel iletişimdir (Gizir & Köksal, 2014; Pfeffer, 1997). Elbette örgütsel iletişimin önemi sadece bunlarla sınırlı değildir. Kimilerine göre bir örgütte önem teşkil eden hemen hemen her şey bir şekilde örgüt içerisindeki iletişim süreci ile alakalıdır. Örneğin, örgüt üyelerinin ve örgütün verimliliği, örgütsel kararlar, personelin işe alımı ve eğitimi, geribildirim, satın alma, problem çözme, müşteri ilişkileri, örgütsel kültürün ve değerlerin çalışanlara aktarılması, yeni üyelerin katılım sürecinin kolaylaştırılması, örgütsel değişimin geçekleştirilmesi, vb. gibi bütün önemli örgütsel faaliyetler etkili iletişime bağlıdır (Buchanan & Huczynski, 2017). Bununla beraber, örgütsel iletişim kavramını tanımlamak ziyadesiyle zordur çünkü bu kavram her biri son derece karmaşık iki olgu olan örgüt ve iletişim kavramlarının bir araya gelmesinden meydana gelmektedir. Bu yüzden, bir sonraki bölümde örgüt içi iletişimle ilgili kuramsal yaklaşımlar, iletişim modelleri ve örgütsel iletişim yaklaşımlarından bahsedirerek konunun daha derinlemesine açıklanması amaçlanmaktadır.

2.1.2 Örgüt içi iletişim ile ilişkili kuramsal yaklaşımlar

Bu bölümde, örgüt içi iletişime ilişkin farklı yaklaşımlar sunulmaktadır; çünkü bu karmaşık kavramın olabildiğince bütüncül bir yaklaşımla ele alınması gerekmektedir. Bu

yüzden, ilk iletişim modellerinden, günümüz örgütsel iletişim yaklaşımlarına kadar geniş bir yelpazeye yer verilmiştir.

2.1.2.1 İletişim modelleri

İletişim kuramcıları, bazen karmaşık bir süreç olan iletişimi görsel olarak anlamamıza olanak sağlayan ve iletişim sürecindeki ögeler arasındaki karmaşık, karşılıklı ilişkilerin modellerini veya basitleştirilmiş temsillerini sunmaktadırlar. Birçok iletişim modeli olmasına rağmen bu bölümde en öne çıkan üçü ele alınacaktır. Bu modelleri ve bunların altında yatan yaklaşımları tartışırken, yıllar içinde iletişimin nasıl kavramsallaştırıldığını göstermek de mümkün olacaktır (West & Turner, 2010, s. 11).

2.1.2.1.1 Doğrusal iletişim modeli (Matematiksel iletişim modeli)

1949'da, Bell Laboratories ve Massachusetts Institute of Technology'de profesör olan Claude Shannon ve Sloan Foundation'da proje danışmanı olan Warren Weaver, asıl olarak radyo ve telefon teknolojisi ile ilgileniyorlardı ve bilginin çeşitli kanallardan nasıl geçtiğini açıklayabilecek bir model üzerinde çalışmaktaydılar. Bu çalışmalarının sonucunda iletişimi doğrusal bir süreç olarak tanımlayan bu ikili Doğrusal İletişim Modelini kavramsallaştırdılar. Bugün halen iletişim alanında insan iletişimine yönelik yapılan çok sayıda çalışmada temel alınan bu yaklaşım, bu çalışmanın da önceki bölümlerinde verilen geleneksel iletişim tanımlarının kaynağı niteliğindedir. Shannon ve Weaver'ın iletişim modeli şu temel unsurları içermektedir: Bir mesajın kaynağı, iletici ya da gönderici olarak da isimlendirilmektedir; kaynak, mesajın alıcısı olan alıcıya bir mesaj gönderir. Alıcı, mesajdan anlam çıkaran kişidir. Tüm bu iletişim, iletişim yolu ya da iletişim aracı da denilen bir kanalda gerçekleşir. Kanallar genellikle görsel, dokunsal, koku alma ve işitsel duyulara karşılık gelir. Yani birisini görmek için görsel kanal kullanılırken sarılmak için dokunsal kanal kullanılmaktadır (Çalapkulu, 2015; Karadoğan-Doruk, 2017; West & Turner, 2010, s. 11).

Shannon ve Weaver'ın ortaya koyduğu iletişim modelindeki iletişim, bilgi kaynağı tarafından amaçlanmayan herhangi bir şey olan gürültüyü de içermektedir. Bu modele göre dört tür gürültü bulunmaktadır. Birincisi, anlamsal (semantik) gürültü, bireyler veya gruplar tarafından kullanılan argo, jargon veya özel dil ile ilgilidir. Örneğin, bir göz doktorundan alınan tıbbi bir rapor "oküler nörit", "genişletilmiş fundoskopik muayene" ve "papiller konjonktival değişiklikler" gibi ifadeleri içerebilir. Bu temimler, anlamsal

gürültüye bir örnektir, çünkü tıp topluluğu dışında, bu kelimelerin anlamı sınırlıdır (veya yoktur). Alıcının varlığı dışında var olan gürültüye fiziksel veya harici gürültü denilmektedir. Psikolojik gürültü, bir iletişim sürecindeki kişinin bir başkasına veya mesaja karşı önyargılarını, peşin hükümlerini ve (ön) eğilimlerini ifade etmektedir. Örneğin, siyasi bir partinin mitinginde bulunan bir kişi desteklemediği bir siyasetçinin görüşlerini dinlerken psikolojik bir gürültüye maruz kalabilir ya da aynı mitingde bu politikacıyı protesto eden insanlar varsa politikacıyı dinleyen bu kişi bu sefer de fiziksel bir gürültüye maruz kalabilir. Son olarak, fizyolojik gürültü ise iletişim süreci üzerindeki biyolojik etkileri ifade etmektedir. Yani fizyolojik gürültü, dinleyici veya konuşmacı hasta, yorgun ya da aç olduğunda ortaya çıkmaktadır. Shannon ve Weaver'ın bu iletişim süreci görüşüne yıllar önce büyük saygı duyulmasına rağmen, Doğrusal İletişim Modeli yaklaşımı birkaç nedenden dolayı çok sınırlı bulunmaktadır. İlk olarak, bu model iletişim sürecinde yalnızca bir mesaj olduğunu varsaymaktadır. Gerçek hayatta ise bir iletişim sürecinde aynı anda birkaç mesajın gönderildiği durumlarla son derece sık karşılaşılmaktadır. İkinci olarak, daha önce de belirtildiği gibi, iletişimin tanımlanabilir bir başlangıcı ve sonu yoktur. Shannon ve Weaver'ın modeli ise iletişimin başlangıcı ve sonu olduğuna dayanan bu varsayımsal mekanik yönelim temelinde şekillenmektedir. Dahası, bir iletişim sürecinde sadece bir kişinin diğer bir kişiye ya da kişilere mesaj ilettiğini ileri sürmek ve ortamdaki dinleyicileri iletişim sürecine etkisi olmayan pasif kişiler olarak kabul etmek karmaşık bir yapısı olan gerçek bir iletişim sürecini aşırı şekilde basitleştirmek anlamına gelmektedir (İplikçi, 2015; Karadoğan-Doruk, 2017; West & Turner, 2010, s. 12).

2.1.2.1.2 Döngüsel iletişim modeli

Doğrusal İletişim Modeli, iletişim sürecindeki bir kişinin yalnızca gönderici veya alıcı konumunda olabileceğini öne sürmektedir. Bu, iletişim sürecindeki katılımcıların dar bir çerçeveden ele alınması anlamına gelmektedir. Wilbur Schramm (1954), bu nedenle, bir gönderici ve bir alıcı arasındaki ilişkinin de incelemesi gerektiğini önermektedir ve iletişim sürecindeki kişiler arasındaki iki yönlü iletişim sürecini vurgulayan Döngüsel İletişim Modelini kavramsallaştırmıştır. Başka bir deyişle, bu iletişim modeline göre iletişim, göndericiden alıcıya ve alıcıdan göndericiye olmak, üzere iki yönlü olarak gerçekleşmektedir. Bu döngüsel süreç, iletişimin sürekliliği devam eden bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Döngüsel İletişim Modelindeki iletişim görüşüne göre, bir

kişinin bir etkileşim sırasında gönderici veya alıcı rolünü yerine getirebileceğini, ancak her iki rolü aynı anda gerçekleştiremeyeceğini savunmaktadır. Döngüsel İletişim Modeli için temel unsurlardan biri geri bildirim kavramı veya bir mesaja verilen yanıttır. Geri bildirim sözlü veya sözsüz, kasıtlı veya kasıtsız olabilir. Geri bildirim, iletişim sürecindeki kişilerin gönderdikleri mesajların alınıp alınmadığını ve bu mesajlarla vermek istedikleri anlamın ne ölçüde elde edildiğini bilmelerine yardımcı olmaktadır. Döngüsel İletişim Modelinde geri bildirim, mesajın gönderici tarafından gönderilmesi sırasında değil, bir mesaj alındıktan sonra gerçekleşmektedir (Karadoğan-Doruk, 2017; Okkalı, 2008; West & Turner, 2010, s. 12).

Döngüsel İletişim Modelinin bir diğer öne çıkan özelliği, Doğrusal İletişim Modelinde yer verilmemiş olan deneyim alanı kavramını iletişim alanına kazandırmasıdır. Deneyim alanı kavramı, bir kişinin ait olduğu toplumsal kültürün, geçmiş deneyimlerinin ve kalıtımsal özelliklerinin diğer insanlarla iletişim kurma becerisi üzerinde ne derece etkili olduğu ile ilgilidir. İnsanlar bir iletişim sürecinin parçası olduklarında iletişim üzerinde önemli bir etkiye sahip olan kendi kişisel deneyim alanlarını da bu sürecin bir parçası haline getirmektedirler. Örnek vermek gerekirse, bir kadın ve bir erkek çıkmaya başladıklarında, her ikisi de kaçınılmaz olarak kendi kişisel deneyim alanlarını bu ilişkiye dâhil ederler. Bu çiftteki bir kişi, birkaç kardeşi olan büyük bir ailede, diğeri ise tek çocuklu bir ailede büyümüş olabilir. Bu ve benzeri deneyimler, büyük olasılıkla bu iki kişinin bir araya gelme şekli ve ilişkilerini nasıl sürdürdükleri üzerinde zorunlu olarak bir etkiye sahip olacaktır (West & Turner, 2010, s. 13).

Döngüsel İletişim Modeli her ne kadar Doğrusal İletişim Modelinin eleştirilen birçok eksikliğini gidermiş gibi görünse de Wilbur Schramm (1954) tarafından ortaya konulan bu iletişim modelinde de çeşitli nedenlerle eleştiri konusu olan bazı yönler bulunmaktadır. Yukarıda da değinildiği üzere, Döngüsel İletişim Modeli bir iletişim sürecinde bir kişinin sadece gönderici, diğer kişi ya da kişilerin de sadece alıcı rolünü yerine getirdikleri iddia edilmektedir. Ne var ki, sosyal hayatta gerçekleşen gerçek bir iletişim sürecinde yer alan insanlar tek bir karşılaşma sırasında hem gönderen hem de alıcı olarak iletişim kurmaktadırlar. Bununla beraber, Döngüsel İletişim Modeline yönelik hâkim eleştirilerin önemli bir kısmı geri bildirim kavramıyla ilgilidir. Döngüsel İletişim Modeli bir iletişim sürecinin sadece tek yönlü bir mesaj iletme faaliyeti olmadığını savunmaktadır ve bir iletişim esnasında mesaj gönderen bir kişinin yanı sıra karşı tarafta bu mesajı alan ve geri

bildirimde bulunan kişi ya da kişiler olduğunu varsaymaktadır. Fakat Döngüsel İletişim Modeli bir iletişim sürecindeki mesaj iletme ve mesaj alıp geri bildirimde bulunma faaliyetlerinin eş zamanlı olarak gerçekleşmediklerini iddia ettiği için eleştirilmektedir. Çünkü bilindiği üzere, bir iletişim sırasında insanlar mesaj gönderme ve geri bildirimde bulunma eylemlerinin yanında ayrıca eş zamanlı olarak, gülümseme, kaş çatma ya da gerçekleşmekte olan sohbet ortamını terk etme gibi sözlü olmayan davranışlar sergileyerek de mesaj gönderebilirler. Örneğin, bir etkileşimde, karşı tarafa mesaj iletmekle meşgul olan bir gönderici eşzamanlı olarak alıcının sözlü olmayan davranışını "okuyor" olabilir. Alıcının duygu durumu ve duygusal değişimleri ya da iletişim sürecindeki dikkat düzeyi ile ilgili bilgi veren vücut dili, yüz ifadeleri, ses tonu, vb. sözlü olmayan bütün davranışlar kaçınılmaz olarak göndericiyi mesajını değiştirmeye ya da farklı bir yolla iletmeye sevk edebilir. Yani Döngüsel İletişim Modelinin öne sürdüğü temel görüşler olan, bir iletişim sürecindeki bir bireyin aynı anda hem gönderici hem de alıcı pozisyonunda olamayacağı ve mesaj gönderme ve geri bildirimde bulunma eylemlerinin eş zamanlı olarak gerçekleşemeyeceği savları bu görüşün en zayıf tarafları olarak eleştirilmiştir. Bununla beraber, bu eleştiriler sonraki bölümde inceleyeceğimiz üçüncü bir iletişim modelinin geliştirilmesine ilham vermiştir (Karadoğan-Doruk, 2017; Okkalı, 2008; West & Turner, 2010, s. 13 - 14).

2.1.2.1.3 Etkileşimsel iletişim modeli

Döngüsel İletişim Modeli gibi Etkileşimsel İletişim Modeli de iletişimi dairesel bir süreç olarak benimsemektedir. Bununla beraber, Etkileşimsel İletişim Modeli sahip olduğu bazı temel özellikleri bakımından Döngüsel İletişim Modelinden farklıdır. Önceki bölümde de belirtildiği gibi, Etkileşimsel İletişim Modeli, Döngüsel İletişim Modelindeki zayıf yönlerin pek çok akademisyen tarafından eleştirilmesi sonucunda ortaya çıkmıştır. Etkileşimsel İletişim Modelini diğer iletişim modellerinden ayıran en önemli özelliklerden biri, geribildirimlerin sürmekte olan iletişim içerisinde yeni bir mesaja dönüştüğünün savunulmasıdır. Yeni bir mesaja dönüşen geribildirimler, mevcut iletişimin devamı ve şekli üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Ayrıca, Etkileşimsel İletişim Modeline göre, bir iletişim faaliyeti tek bir kişinin (göndericinin) becerisine ve yeteneklerine bağlı olarak yürütülen bir süreç değildir. Aksine, Etkileşimsel İletişim Modeli, bir iletişim sürecinde yer alan tüm kişilerin, gönderici ya da alıcı rolüne sahip olup olmadıkları fark etmeksizin, iletişim faaliyetini karşılıklı ortak bir ilişki ile hep

beraber meydana getirdiklerini savunmaktadır. Diğer bir ifade ile iletişimin etkileşimsel olduğunu söylemek, iletişim sürecinin karşılıklı yardımlaşmaya dayandığı anlamına gelmektedir. Gönderici ve alıcı, iletişimin etkisinden ve etkinliğinden karşılıklı olarak sorumludur. Bununla beraber, bahsedildiği üzere, Etkileşimsel İletişim Modeli görüşünde iletişim sürecindeki gönderici ve alıcı rolleri sabit değildir. Bu model, iletişim sürecinde yer alan kişilerin iletişimin farklı bölümlerinde farklı bir rolde olabileceklerini, her an bir rolden diğerine geçebileceklerini hatta yeri geldiğinde aynı anda hem gönderici hem de alıcı rolünde olabileceklerini ifade etmektedir. Etkileşimsel İletişim Modeli ayrıca bir iletişim sürecinde mesajların eşzamanlı olarak gönderilip alınabileceğinin altını çizmektedir. Doğrusal İletişim Modeline göre, anlam bir kişiden diğerine gönderilmektedir. Döngüsel İletişim Modelinde anlam, bir göndericinin ve bir alıcının geri bildirimi yoluyla elde edilmektedir. Etkileşimsel İletişim Modelinde ise insanlar karşılıklı olarak ortak bir anlam inşa etmektedirler. Ayrıca, Etkileşimsel İletişim Modeli de geçmiş deneyimlerin iletişim sırasında insanların söyledikleri şeyler üzerinde büyük ölçüde etkili olduğunu ileri sürmektedir. Bu nedenle, örneğin, üniversite hayatı üzerine konuşan bir üniversite öğrencisi ve lise öğrencisi arasındaki iletişim esnasında, üniversite öğrencisinin sınıftaki ve kampüsteki deneyimleri nedeniyle üniversite hayatı hakkında lise öğrencisine söyleyeceği çok şey olması muhtemeldir (Frymier, 2005; West & Turner, 2010, s. 14).

Önceki bölümde deneyim alanı kavramına Döngüsel İletişim Modelinde de yer verildiğini görmüştük. Deneyim alanı kavramı Etkileşimsel İletişim Modelinde de bulunmaktadır, ancak Etkileşimsel İletişim Modelinde iletişim kurmakta olan insanlar tarafından karşılarındaki insanların ayrı kişisel deneyim alanlarına sahip olduklarının kabul edilmesine ek olarak zamanla bu farklı deneyim alanlarının birleşmesiyle ortak bir deneyim alanının meydana geldiği ifade edilmektir. Bu durum, iletişim sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi yönünden önemli bir etkiye sahiptir. Çünkü iletişimin aynı zamanda aktif bir anlama süreci olduğunu ve iletişimin gerçekleşebilmesi için insanların beraber paylaştıkları ortak bir anlam inşa etmeleri gerektiğini göstermektedir. Döngüsel İletişim Modeli ve Etkileşimsel İletişim Modelinde deneyim alanı kavramının ele alınmasındaki farklılık şu şekilde açıklanabilir: İletişim sürecinde bulunan iki kişinin farklı çocukluk dönemi deneyimlerine sahip olduklarını düşünelim. Döngüsel İletişim Modelinde bu kişilerin bir araya geldiklerinde birbirlerinin geçmişlerine dair bir anlayışa

sahip oldukları kabul edilmektedir. Bununla birlikte, Etkileşimsel İletişim Modelinde bu kişilerin birbirlerinin deneyim alanlarına dair bir anlayışa sahip oldukları ve karşılarındaki kişinin deneyim alanını kendi hayatlarının da bir parçası haline getirdikleri belirtilmektedir. Örneğin, Etkileşimsel İletişim Modeline göre daha önce işlediği bir suç yüzünden hapishane deneyimine sahip olduğunu bildiğimiz biri ile kurduğumuz iletişimlerde karşımızdaki kişinin bu geçmiş deneyimini hem bilmemiz ve anlamamız hem de onunla kurduğumuz iletişimlerde bu geçmişi kendi bakış açımıza da eklemenin bir yolunu bulmamız gerektiği savunulmaktadır. Diğer bir ifade ile karşımızdaki kişinin geçmiş deneyimi ile ilgili olarak sadece bir anlayışa sahip olmak yeterli değildir. Bunun yanında bildiğimiz bu şeyin onunla olan mevcut ilişkimizi etkileyip etkilemeyeceği, etkileyecekse nasıl etkileyeceği ya da bu geçmiş deneyim ile ilgi onunla nasıl konuşacağımız gibi konular üzerinde düşünmemiz ve o kişi ile sahip olduğumuz mevcut ilişkimizi ve gelecek iletişimlerimizi bu perspektiften şekillendirmemiz gerekmektedir. Etkileşimsel İletişim Modeli, anlam oluşturma sürecini Döngüsel İletişim Modelinden bir adım öteye götürerek iletişim sırasında insanlar arasında karşılıklı bir ilişki oluştuğuna ve bu süreçteki insanların paylaştıkları ortak anlamlar yarattıklarına dikkat çekmektedir. Bunlara ek olarak, Etkileşimsel İletişim Modeli görüşü iletişim sürecindeki bir mesajın bir sonraki mesaj üzerindeki etkisine vurgu yaparak iletişim sırasında bir mesajın bir önceki başka bir mesaj üzerine inşa edildiği gerçeğini ve bir iletişim sürecindeki tüm unsurlar arasında karşılıklı bir bağımlılık olduğunu anlamamızı sağlamaktadır. İletişimi meydana getiren unsurlardan birindeki bir değişiklik diğer unsurlarda da değişikliğe neden olmaktadır. Etkileşimsel İletişim Modeli ayrıca iletişim anında insanların eşzamanlı olarak hem mesaj gönderip hem de mesaj alırken, bir mesajın hem sözlü hem de sözlü olmayan ögelerini dikkate aldıklarını ortaya koymaktadır. Yani bir iletişim süreci içerisindeki insanlar beraber yaratmakta oldukları ortak anlam ile ilgili sürekli bir müzakere içerisindedirler. Etkileşimsel İletişim Modeline göre iletişim sırasında sözlü ve sözlü olmayan bütün iletişim ögelerinin sürekli olarak yorumlanması ve değerlendirilmesi ile yaratılmakta olan ortak anlam devamlı bir yeniden üretim ve yeniden şekillenme süreci içinde bulunmaktadır (Frymier, 2005; West & Turner, 2010, s. 14 - 15).

Etkileşimsel İletişim Modelinin ortaya çıkmasına öncülük eden çalışmalardan en önemlisine imza atan Barnlund'a (1970) göre iletişim kavramı insanlar için ortak bir

anlamın geliştiği tüm eylemleri ifade etmektedir. Barnlund (1970), iletişimin sadece iletişim sürecinde ifade edilen kelimelerden meydana gelmediğini; bunun yanında, hiç söylenmemiş kelimeler de dâhil olmak üzere iletişim sırasında ifade edilen ve algılanan kelimelerin içinde bulunduğu bütün atmosferin iletişimi oluşturduğunu vurgulamaktadır. Başka bir değişle, Barnlund (1970), bir kişinin iletişim kurabilmesi için sadece bir 'mesajın' tamamını bilmesinin yeterli olmadığını, aynı zamanda söz konusu mesajı davranış şekilleri, kişilik özellikleri, mevcut durum ve hatta bireyin etrafını saran kültürle ilişkilendirebilmesi gerektiğini belirtmektedir. Barnlund (1970); iletişimin belirsizliği azaltma, etkili hareket etme, egoyu savunma veya güçlendirme ihtiyacından doğduğunu söylemektedir (Bilgi, 2011, s.4). Ona göre iletişimin amacı, tutum ve davranış kalıplarının, ihtiyaçların ve dürtülerin yanı sıra mevcut fiziksel ve sosyal ortamın ve zamanın belirlediği sınırlar dâhilinde anlamların sayısını ve tutarlılığını artırmaktır. İletişim sadece bir şeye tepki vermek veya bir şeyle döngüsel bir ilişki içinde olmak değildir. Barnlund'a göre iletişim, insanın amaçlarını gerçekleştirmek için anlamlar yarattığı bir etkileşimdir (Barnlund, 1970).

Bu bölüme kadar iletişim kavramını açıklayan tek bir tanıma ulaşmaya çalışmanın neden kolay olmadığı ve iletişim gibi karmaşık bir sürecin temel özelliklerinden bahsedilmiştir. Ayrıca iletişimi meydana getiren temel unsurlar incelendikten sonra iletişim alanının nasıl evrimleştiğini ve olgunlaştığını gösteren en temel iletişim modelleri hakkında bilgi verilmiştir. Bir sonraki bölümde ise örgütsel iletişim kavramı detaylı bir şekilde irdelenecektir.

2.1.2.2 Örgütsel iletişim yaklaşımları

Alan yazında örgütsel iletişim temel olarak iki perspektiften incelenmektedir. Bunlardan ilki iletişimi örgütlerin içinde oluşan bir yönetim aracı olarak gören perspektif, diğeri ise iletişimi örgütleri meydana getiren bir olgu olarak gören perspektiftir (Mumby & Kuhn, 2019, s. 37).

Örgütsel iletişim denildiğinde genelde insanların aklına ilk olarak bir örgüt içerisinde gerçekleşen e-posta gönderme, not alma, telefon konuşması, sunum veya toplantı yapma gibi iletişim faaliyetleri gelmektedir. Örgütsel İletişimi bir örgüt içinde meydana gelen bu tür iletişim faaliyetleri olarak kabul eden bu geleneksel örgütsel iletişim görüşü,

iletişimi örgütlerin içinde oluşan bir yönetim aracı olarak gören perspektifi yansıtmaktadır (Koschmann, 2012, s.1).

Diğer bir görüşe göreyse Örgütsel İletişim sadece örgüt içerisinde gerçekleşen iletişim faaliyetleri ile sınırlı değildir, bilakis iletişim bir örgütü var eden yegâne olgudur. İletişimi örgüt içerisinde gerçekleşen bir faaliyet olarak değil de örgütü iletişimden meydana gelen bir oluşum olarak kabul eden bu alternatif bakış açısı da, iletişimi örgütleri meydana getiren bir olgu olarak gören perspektifi yansıtmaktadır. Örgütsel İletişim ile ilgili olarak görece daha yeni bir bakış açısını yansıtan bu görüş, örgütlerdeki insanlar arası etkileşimi ve örgüt hayatını anlama şeklimizi kökten değiştirebilir ve araştırma ve uygulama için yeni olanaklar sunabilir (Koschmann, 2012, s.1). Aşağıdaki bölümlerde bu iki farklı örgütsel iletişim perspektifi daha kapsamlı bir şekilde ele alınacaktır.

2.1.2.2.1 İletişimi örgütlerin içinde oluşan bir yönetim aracı olarak gören perspektif

Pek çok açıdan Örgütsel İletişim alanı tarihinin büyük bir kısmında baskın olduğu için Geleneksel Örgütsel İletişim Anlayışı olarak da adlandırılan bu örgütsel iletişim modelinde örgüt, nispeten istikrarlı olarak kabul edilen, sınırları belli olan ve iletişimden ayrı olarak tek başına var olan fiziksel bir yapı olarak kabul edilmektedir. İletişim de bir nevi "konteyner" görevi görmekte olan bu örgütsel yapının içerisinde meydana gelen ve bu yapının özelliklerine göre şekillenen, örgüt üyeleri arasındaki bir çeşit bilgi iletim faaliyettir. Bu nedenle, bu örgütsel iletişim modeli Enformasyonel İletişim Görüşü olarak da anılmaktadır. Bu görüşte iletişim kavramı büyük ölçüde teknik bir konudur ve esasen verimlilik ve netlik konularına odaklanılmaktadır. Sadece teknik problemlerden kaynaklandığı kabul edilen etkisiz iletişim ya da iletişim hatası gibi sorunların da doğru bilginin, doğru kişilere, doğru bir şekilde iletilemediği ya da istenilen kişilerin gönderilen mesajı alamadığı durumlarda meydana geldiği belirtilmektedir (Koschmann, 2012, s.1; Mumby & Kuhn, 2019, s. 37).

Örgüt içinde iletişim perspektifinde cevap aranan ana sorulardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Mumby & Kuhn, 2019, s. 37).

(1) İletişimi daha doğru bir hale getirmek için neler yapılmalıdır?

(2) İletişim kesintileri hangi nedenlerden dolayı meydana gelmektedir?

(3) Gönderilen mesajın tam olarak istenilen şekilde alındığından emin olmak için neler yapılmalıdır?

(4) Bir mesajın gönderilmesi için en uygun iletişim aracı nedir?

Bu anlayışa göre etkili bir örgütsel iletişimin sağlanabilmesi için şu temel etmenlerin özellikle dikkate alınması gerekmektedir:

- Gürültü (gönderilen mesajın istenilen şekilde alınmasını olumsuz olarak etkileyen faktörler),
- Kanal (mesajın gönderilmesi için kullanılan iletişim aracı)
- Bilgi içeriği (gönderilen mesajdaki yenilikler)
- Fazladan bilgi (doğru mesaj alınma olasılığını arttırmak için kullanılan tekrarlayan unsurlar).

Örgüt ve iletişim olguları arasındaki ilişkiyi örgüt içinde iletişim perspektifinden ele alan araştırmacılar için gönderilen mesajın netliği ve doğruluğu gibi konular öncelikli olarak önem teşkil etmektedir (Mumby & Kuhn, 2019, s. 37). Bu konular tabii ki bir örgütte işlerin yapılabilmesi ve örgütsel işleyişin sağlanabilmesi açısından önemlidir, çünkü bir örgütte doğru bilgi, doğru kişilere, doğru zamanda ve doğru bir yol ile iletilemezse örgütsel faaliyetler başarılı bir şekilde gerçekleştirilemez. Böyle durumlarda verilen talimatlara uygun hareket edilmesi, müşterilere doğru hizmetin sunulması, müşteri memnuniyetinin sağlanması, çalışanların yönetmeliklere uyması gibi noktalarda sorunlar yaşanabilir ve örgüte genel bir kaos havası hakim olabilir. Bu yüzden geleneksel örgütsel iletişim görüşü ile tarif edilen türden bir iletişimin örgüt içerisinde etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi önemli bir gerekliliktir (Koschmann, 2012, s.1).

Bununla beraber, örgütsel iletişimin sadece hâlihazırda var olduğu kabul edilen bir örgüt yapısı içinde gerçekleşen basit bir bilgi aktarım süreci olarak kabul edilmesi aynı zamanda iletişim kavramının sınırlı bir şekilde ele alınmasına neden olmaktadır. Örneğin, bu sınırlı iletişim anlayışı yüzünden iletişim kavramının örgüt verimliliği üzerindeki gerçek etkisi tam anlamıyla değerlendirilememektedir. Ek olarak, örgütsel iletişimin aslında karmaşık bir anlam ve sosyal gerçeklik yaratma süreci olduğu gerçeği gözden kaçırılmaktadır. Bunun yanında, bu bakış açısıyla iletişimin insanların benlik algıları ve sosyal statüleri üzerindeki etkisinin anlaşılabilmesi mümkün değildir. Son olarak, örgütlerin iletişim sürecinden bağımsız olarak var olduklarının varsayılması örgütlerin nispeten sabit, problemsiz yapılar olarak kabul edilmesi gibi bir yanılgıya sebep olmaktadır (Mumby & Kuhn, 2019, s. 37).

Belirtildiği üzere, bu geleneksel örgütsel iletişim görüşünün günlük örgütsel faaliyetlerin yerine getirilebilmesi bakımından önemli olduğu gerçeği reddedilmemektedir. Ancak, günümüz toplumunda meydana gelen örgütsel ve iletişimsel faaliyetlerin tam olarak anlaşılabilmesi için ne yazık ki yeterli değildir. Örneğin, geleneksel görüşün savunduğu enformasyonel iletişimin gerçekleşmesi için gereken bütün koşulların sağlandığı ve verimli bilgi paylaşım yapılarının oluşturulduğu, böylece doğru insanların her zaman doğru bilgiye ulaştığı ve teknik açıdan hatalı iletişim diye bir durumun artık yaşanmadığı kusursuz bir dünyada yaşadığımızı varsayalım. Teknik olarak her şeyin sorunsuz işlediği böyle bir dünyada bile farklı insanların aynı mesajı çok farklı yorumlayabildiği; insanların iletişim esnasında bilerek aldatıcı olabildikleri ve iletişim kurarken gerçek amaçlarının tam olarak asla anlaşılamadığı gibi durumların her zaman yaşanabileceği unutulmamalıdır. İletişimin teknik açıdan kusursuz olarak işlediği böylesi mükemmel bir dünyada bile kullanılan dilin anlamının bağlama göre değişebildiği; iletişim sırasında söylenmeyen şeylerin ya da bir şeyin nasıl söylendiğinin genellikle iletilen mesajın içeriğinden daha önemli olabildiği ve insanların çoğu zaman sadece bilgi iletmekten ziyade başka birçok nedenden dolayı iletişim kurduğu görülecektir. Bu ve benzeri örnekler sadece nadiren olan sıra dışı durumlarda gerçekleşmezler, aksine bunlar kişiler arası etkileşimin doğal özellikleridir (Koschmann, 2012, s.2). Bu yüzden, aşağıdaki bölümde ele alınan iletişimi örgütleri meydana getiren bir olgu olarak gören perspektif genelde her ne kadar alternatif yeni bir iletişim görüşü olarak kabul edilse de aslında örgütsel iletişim alanında yapılan tüm çalışmalarda dikkate alınması gereken bir iletişim modeli olmalıdır.

2.1.2.2.2 İletişimi örgütleri meydana getiren bir olgu olarak gören perspektif

İletişim kavramının örgütleri meydana getiren temel olgu olduğu görüşü ilk olarak 1980'li yılların ortalarında dile getirilmeye başlansa da o yıllarda örgütsel iletişim alanında halen büyük ölçüde hâkim olan görüşe göre örgütler bir çeşit "konteyner" olarak kabul edilmekteydiler. Yukarıda da açıklandığı üzere, iletişim de bu sınırları belli olan konteynerin yani hali hazırdaki varlığı iletişimden ayrı olarak itirazsız kabul edilen fiziksel bir örgütün içinde gerçekleşmekte olan bilgi iletim faaliyetleri olarak görülmekteydi. Bununla beraber, 1980'lerin ortalarından itibaren iletişim kavramının örgütleri meydana getiren temel olgu olduğu görüşü giderek benimsenmeye başlamıştır. Böylece, örgütlerin de daha belirsiz ve değişken sınırlara sahip olan akışkan ve dinamik

yapılar olarak kabul edildiği görülmektedir. Örgüt olgusunun böyle farklı bir ontolojik yaklaşım ile ele alınması sayesinde araştırmacılar örgütlerin doğrudan iletişimsel faaliyetlerin bir ürünü olduğunu daha sık savunmaya başlamışlardır (McPhee & Poole, 2001, s. 503; Putnam & Mumby, 2014, s. 13).

Önceki bölümlerde de belirtildiği üzere iletişim kavramıyla ilgili birçok tanım ve anlayış bulunmaktadır. Son zamanlarda ise anlam merkezli bir iletişim anlayışı benimsenerek, iletişime insanların içinde yaşadıkları dünyayı deneyimledikleri ve anlamlandırdıkları kurucu temel bir süreç olarak yaklaşılmaktadır. Başka bir deyişle, bu iletişim görüşünde iletişim, sadece sosyal hayatta zaten var olan gerçeklikleri tanımlamakla kalmaz. Bunun yanında, iletişim, konuşma, metaforlar, ritüeller, hikâyeler, giyim tarzı ve mekân da dâhil olmak üzere sözlü ve sözlü olmayan bütün sembolik etkileşimler yoluyla insanların ortak anlamlar ve sosyal gerçeklikler yaratma süreci olarak görülmektedir. Bu dinamik ve karmaşık süreçte hem yeni anlamlar yaratılmakta hem de mevcut anlamlar sürekli olarak müzakere edilerek yeniden şekillenmektedir. Bu iletişim anlayışına göre, örgütsel iletişim, örgütsel hedeflere ulaşmaya yönelik sembolik uygulamalar yoluyla kolektif, koordineli anlam sistemleri oluşturma ve müzakere etme sürecini ifade etmektedir. Bu tanım, örgütleri insanların içinde iletişim kurduğu nesnel yapılar olarak kabul eden iletişim fikrini kabul etmesinin yanı sıra bu sınırlı anlayışın da ötesine geçerek örgütlerin birçok açıdan örgüt üyelerinin toplu iletişim davranışlarından meydana gelen sistemsel olgular oldukları fikrini vurgulamaktadır. Elbette, bu kolektif iletişim davranışları sadece keyfi ve kendiliğinden meydana gelmemekte, aynı zamanda belirli şekillerde koordine edilmektedirler. Bununla beraber, bu kolektif ve koordineli anlam sistemlerinin tüm örgüt üyeleri tarafından tamamen paylaşılmasının mümkün olmadığı da unutulmamalıdır (McPhee & Poole, 2001; Putnam & Mumby, 2014).

Bu yeni yaklaşımı bazı akademisyenler yapılandırmacı iletişim görüşü (constitutive view of communication) olarak adlandırmaktadırlar. Bu yeni görüşe göre şekillenen yeni örgütsel iletişim teorisi de Örgütün Temel Yapılandırmacısı Olarak İletişim Teorisi (CCO Theory - Communication as Constitutive of Organization) olarak isimlendirilmiştir (Koschmann, 2012, s.2).

Yapılandırmacı örgütsel iletişim teorisi

Mevcut örgütsel iletişim alanı, nispeten yeni bir iletişim görüşünü yansıtan Yapılandırmacı Örgütsel İletişim Teorisinden büyük bir ölçüde etkilenmektedir. İletişim alanında kurumsal bir statüye sahip olmaya daha da yaklaşmakta olan Yapılandırmacı Örgütsel İletişim Teorisi, hem örgütsel iletişim alanındaki ders kitaplarında daha çok yer almakta hem de bu alandaki lisans ve lisansüstü eğitimi şekillendirmektedir (Boivin, Brummans, & Barker, 2017, s.2; Koschmann & Campbell, 2019, s. 174).

Putnam ve Mumby'e göre (2014) örgütsel iletişim alanının gelişebilmesi için son derece gerekli olan şartlardan biri, bir dizi orijinal örgütsel iletişim teorisinin doğrudan örgütsel iletişim alanındaki bilim insanları tarafından geliştirilmesidir. Bu bağlamda, Putnam ve Mumby (2014), ilk kez Montréal School'da geliştirilen ve örgütlerin iletişimsel olarak nasıl inşa edildiğini inceleyen bu yaklaşımın diğer sosyoloji veya örgütsel teorilerin bir türevi olmaktan ziyade tamamıyla doğrudan örgütsel iletişim alanından kaynaklanan öncü bir yaklaşım olduğu için ayrı bir öneme sahip olduğunu öne sürmektedirler. Putnam ve Mumby'e göre (2014) "Montréal Okulu", konuşma, metin ve örgüt arasındaki dinamik ilişkiye odaklanan karmaşık iletişim temelli kavramlar geliştirmiştir. Bunun sonucu olarak, örgütsel iletişim alnında bu yaklaşım çerçevesinde şekillenen çok sayıda araştırma yapılmaya başlanmış, böylece örgütlenme ve örgüt kavramları hakkında yeni anlayışlar geliştirilmiştir. Bunlara ek olarak, Putnam ve Mumby (2014), örgütsel iletişim alanının gelişmeye devam edebilmesi için doğrudan bu alanda çalışan akademisyenler tarafından daha çok teori üretilmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Ayrıca, Putnam ve Mumby (2014) örgütsel iletişimi incelemek için bu disipline dayalı kendine has bir bakış açısı geliştirilmesi gerektiğinin de altını çizmektedirler (Boivin, Brummans, & Barker, 2017, s.2; Putnam & Mumby, 2014, s. 13). Yapılandırmacı Örgütsel İletişim Teorisinde ortaya konulan temel fikir, örgütlerin insanların etkileşimleri ve iletişimsel faaliyetleri aracılığıyla meydana gelen olgular olduklarıdır. Bu, örgütleri iletişimden tamamen ayrı var olarak somutlaştırmaktan ziyade, örgütlerin iletişim yoluyla var olduğunun savunulduğu sosyal inşacı bir konuma doğru ontolojik bir yönelime işaret etmektedir (Koschmann & Campbell, 2019, s. 175). Yorumlayıcı ve dilbilimsel perspektiflerin alana hâkim olmaya başlaması ile ortaya çıkan Yapılandırmacı Örgütsel İletişim Teorisi, işlevselci görüşlere alternatif bir yaklaşım olarak gelişmiştir ve örgütsel iletişim alanında gerçekliğin sosyal olarak inşa edildiğine dair gelişmekte olan bakış açısını

desteklemektedir. Bu sosyal inşacı yaklaşıma göre, iletişim, daha önce yapıldığı gibi psikolojik, sosyolojik, kültürel veya ekonomik faktörlerle açıklanabilecek ikincil bir fenomen olarak kabul edilmemektedir; daha ziyade, iletişimin kendisi, tüm bu diğer faktörleri açıklayan birincil, kurucu bir sosyal süreç olarak görülmektedir (Craig, 1999, p. 126; Koschmann & Campbell, 2019, s. 176).

Yapılandırmacı örgütsel iletişim teorisine göre örgüt kavramı

Örgütleri iletişimden meydana gelen yapılar olarak gören bu Yapılandırmacı Örgütsel İletişim Teorisi öncelikle "örgüt" kavramını sorgulamaktadır. Daha önce bahsettiğimiz geleneksel iletişim anlayışında örgüt denen olgunun iletişimden ayrı olarak zaten var olduğu kabul edilir ve hali hazırda varlığını sürdürmekte olduğu varsayılan örgüt içerisinde gerçekleşen iletişime odaklanılır. Bununla beraber, Yapılandırmacı Örgütsel İletişim Teorisinde örgüt adı ile anılan kavramsal olgunun tam olarak ne anlam ifade ettiği, ne olduğu ve nereden geldiği gibi ontolojik sorulara yeni yanıtlar aranmaktadır. Bu görüşe göre, örgütler tabiattaki diğer varlıklar (ağaçlar, dağlar, nehirler, vb.) gibi doğal yollardan kendi kendilerine var olmazlar. Örgütler, farklı değerlere, motivasyonlara, yeteneklere, kaynaklara, vb. sahip olan insanlar tarından yatılırlar. Bu yüzden, hiçbir zaman insan faaliyetinden ayrı var olan tarafsız yapılar değildirler. Başka bir ifade ile örgütler insan faaliyetinin, özellikle de kişiler arası anlamlı etkileşim ve iletişim süreçlerinin görünen tezahürleridir (Koschmann, 2012, s.2).

Bu yüzden, Yapılandırmacı Örgütsel İletişim Teorisine göre, bütün örgütlerin temelinde iletişim yatmaktadır. Yani bir örgüt esasen kişiler arası etkileşimler, kararlar, mesajlar, yorumlar, semboller, fikir alış-verişleri, anlaşmalar, sözleşmeler, sosyal ilişkiler ve benzeri faaliyetlerin sürekli olarak gerçekleşmesi ile varlık bulan bir bütündür. Aslında örgütlerde var olan tek olgu iletişimdir, bunun dışında var olan hiçbir şey yoktur. Elbette örgütlerde binalar, bölümler, bilgisayarlar ve diğer ekipmanlar gibi başka maddi veya fiziksel şeyler de bulunmaktadır ve bunlar örgütü oluşturmaya yardımcı olur. Ancak bu şeylerin insan etkileşimi dışında içsel bir anlamı yoktur ve iletişim yoluyla yaptığımız seçimler dışında gerçek dünyada herhangi bir etkileri olamaz (Koschmann, 2012, s.3).

Özet olarak, bu bölümde alan yazında iletişim kavramını açıklamakta kullanılan temel iki iletişim perspektifi olan iletişimi örgütlerin içinde oluşan bir yönetim aracı olarak gören geleneksel perspektif ile iletişimi örgütleri meydana getiren bir olgu olarak gören

perspektife değinilmiştir. Alan yazında, yukarıda bahsedilen örgütsel iletişim yaklaşımlarına ek olarak popülerlik kazanan bir diğer örgütsel iletişim yaklaşımı da eleştirel örgütsel iletişim yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda, özellikle örgütsel iletişimin örgütsel güç ve politika kavramları ile olan ilişkisine odaklanılmaktadır. Bir sonraki bölümde bu yaklaşım ele alınmaktadır.

2.1.2.2.3 Eleştirel örgütsel iletişim teorisi ve örgütsel güç ve politika

Adaletsizlik, tahakküm, güç ve dilsel egemenlikle ilgilenen bireyler, kendilerini muhtemelen eleştirel kuramcılar olarak tanımlayacak kişilerdir. Toplumsal düzeni ve toplum üzerinde tahakküm kurulmasına yardımcı olan yapıları eleştirmek eleştirel teorinin merkezinde yer almaktadır. Mevcut toplumsal düzeni protesto etmekle tanınan eleştirel teorisyenler arasında filozof ve politik iktisatçı/devrimci Karl Marx ilk akla gelen isimdir. Marx, toplumdaki iktidarın, işçi sınıfının gereksinimlerini ve haklarını göz ardı eden kurumlar tarafından ele geçirildiğine inanıyordu. Marx ve arkadaşı Friedrich Engels (1848) The Communist Manifesto adlı kitaplarında, bir toplumun tarihini anlamanın en iyi yolunun o toplumdaki sınıf mücadelelerine bakmak olduğunu öne sürmektedirler. Marx'ın yaşadığı dönemde (1818-1883), kapitalizm baskın ekonomik ve politik sistem haline geldiği için Avrupa'da büyük ekonomik ve politik karışıklıklar meydana gelmeye başladı. Ulusların Zenginliği kitabının yazarı Adam Smith gibi teorisyenlerin aksine, Marx kapitalizmin ortaya çıkışının kutlanacak bir olay olmadığını düşünüyordu; Marx bunun yerine, kapitalizmin emekçi insanları sömürme yöntemlerini eleştirmekteydi. Marx'ın (1967) en ünlü eseri Kapital'de gösterdiği gibi, 19. yüzyılda üretimde ve dolayısıyla zenginlik ve sermayede eşi görülmemiş artış olmasına rağmen, bu zenginlik ve sermaye Marx'ın kapitalist olarak adlandırdığı çok küçük bir azınlığın elinde toplanmıştı. Daha da önemlisi, Marx, bu zenginlik ve sermayenin doğrudan kapitalistler tarafından üretilmediğini, fabrikalarında kapitalistler için çalışan işçilerin sömürülmesiyle üretildiğini açıkça göstermekteydi (Mumby & Kuhn, 2019, s. 67; West & Turner, 2010, s. 31).

İletişim, güç-politika ve örgüt kavramlarının kesiştiği noktaları ele alan uzun ve seçkin bir eleştirel örgütsel iletişim çalışmaları geleneği bulunmaktadır. Bu çalışma geleneği, Yapılandırmacı Örgütsel İletişim Teorisinin gelişmesinde etkili olmuştur. Bu Eleştirel Örgütsel İletişim Teorisine göre örgütsel güç kavramını anlamanın tek yolu iletişimin örgütleri var eden en temel olgu olduğunu kabul etmekten geçmektedir. Eleştirel Örgütsel

İletişim Teorisine göre iletişim hem bir örgütün var olmasını hem de örgütte güç ve politika kullanılmasını sağlayan en temel faktördür. Burada iletişimin bir örgütte güç ve politika kullanılmasını sağlamasından kasıt, iletişimin bu kavramalara basit bir aracı olduğu manasına gelmemektedir. Aksine, nasıl iletişim kavramının doğrudan örgütü var eden bir olgu olduğuna inanılıyorsa, aynı şekilde örgütlerdeki güç ve politika kavramlarının da yegâne var olma nedeninin örgütlerdeki iletişim faaliyetleri olduğu düşünülmektedir (Mumby, 2015, s. 26).

Eleştirel yaklaşımda, bilgi anlayışı da güçle ilgilidir. Eleştirel araştırmacılar, gücü elinde bulunduranların bilgiyi kullanarak mevcut durumu ve statükoyu sürdürmeye çalıştıklarını düşünmektedirler. Bu nedenle, gücü elinde bulunduranlar kendilerini iktidarda ya da hâkim konumda tutmak için çalışmaktadırlar. Bu yüzden mevcut güç dağılımını ve gücü elinde tutanların sürdürmeye çalıştığı sosyal gerçekliği sorgulayan azınlık konumundakilerin seslerinin susturulması ya da bu grupların marjinalize edilmesi gerekmektedir. Eleştirel araştırmacılara göre, güç dengesizliklerini çözmek için mevcut durumu ve statükoyu değiştirmek ve gücü elinde tutanlarca oluşturulan hâkim yapı tarafından susturulmuş olanlara ses vermek genellikle önemlidir. Bazı eleştirel teorisyenler, mevcut güç dengesizliklerinin her zaman güçlü konumda olanların kasıtlı stratejilerinin bir sonucu olmayabileceğini; aksine herkesin farkında olmadan mevcut sistemin bir parçası haline gelerek güç dengesizliklerinin sürekli olarak üretilmesine ve yeniden şekillenmesine katkıda bulunduklarını öne sürmektedirler (West & Turner, 2010, ss. 51 – 52).

2.1.2.3 Örgüt içi iletişimle ilişkili yaklaşımlar

Kalla (2005), örgüt içi iletişime çok disiplinli ve bütünsel bir bakış açısı ile yaklaşarak iletişim ve örgüt hayatını farklı yönleriyle ele alan bütün akademik alanları içeren bir perspektif geliştirmiştir. Buna göre, örgüt içi iletişimde dört alan belirlemiştir: *iş iletişimi* (çalışanların iletişim becerileriyle ilgilidir), *yönetim iletişimi* (yöneticilerin iletişimle ilgili beceri ve yeteneklerine odaklanmaktadır), *kurumsal iletişim* (resmi iletişime odaklanmaktadır) ve *örgütsel iletişim* (daha felsefi ve teorik konularla ilgilidir). Kalla (2005), *Bütünleşik örgüt içi iletişimler* kavramını ise bu dört örgüt içi iletişim alanını kapsayan bir kavram olarak geliştirmiştir (Kalla, 2005, s. 305-306; Tkalac-Verčič, vd., 2012, s. 224). Kalla (2005) gibi Berger (2008) de iletişimin çok boyutlu yapısını vurgulamak için iletişim teriminin çoğul halini kullanarak; örgüt üyeleri arasındaki

etkileşimler ve iletişimler olarak tanımladığı örgüt içi iletişimi *çalışan iletişimleri* ya da *örgütsel iletişimler* olarak adlandırmıştır.

Welch ve Jackson (2007, s. 183-184), örgüt içi iletişimle ilgili son zamanlarda ortaya çıkan yaklaşımlardan birinin paydaş teorisine dayandığını söylemektedir. Bu yaklaşıma göre, örgüt içi iletişim, örgüt içi paydaşlar arasında gerçekleşen ve birbiriyle ilişkili olan dört boyutta meydana gelmektedir: 1) örgüt içi yönetim kademeleri arasındaki iletişim, 2) çalışma grubu içi iletişim, 3) proje ekibi içi iletişim, 4) örgüt içi kurumsal iletişim. Welch ve Jackson (2007, s. 183-184), örgüt içi iletişime yaklaşımlarında dördüncü boyut olan örgüt içi kurumsal iletişime odaklanmışlardır. Örgüt içi kurumsal iletişim, "bir örgütün stratejik yöneticileri ile iç paydaşları arasında gerçekleşen ve örgütsel bağlılığı, örgütsel aidiyet duygusunu, örgütün değişen çevresine olan farkındalığı ve örgütün gelişen amaçlarının anlaşılmasını teşvik etmek için tasarlanmış iletişim" olarak tanımlanmaktadır (Welch & Jackson, 2007, s. 183-184).

Bununla beraber, örgüt içi iletişimle ilgili bu temel yaklaşımları daha iyi anlayabilmek için, örgüt içi iletişim ile ilişkili kavramlar ve örgüt içi iletişimin etkileri gibi konulardan bahsetmek daha doğru olacaktır. İlerleyen bölümlerde bu konular ele alınmaktadır.

2.1.3 Örgüt içi iletişim ile ilişkili kavramlar

Son yıllarda, araştırmacıların örgüt içi iletişim ile ilişkili çeşitli çalışmalar yürüttükleri görülmektedir. Bazı akademisyenler, örgütsel etkililiği arttırdığı genel olarak kabul edilse de alan yazında örgüt içi iletişimin örgütleri nasıl daha etkili hale getirdiğini açıklayan bilimsel çalışma ve teorik anlayışın çok az düzeyde olduğunu ifade etmektedirler (Grunig, 1992, s. 575). Bununla beraber, özellikle özel sektördeki uygulayıcılar ve şirketlere danışmanlık hizmeti sunan firmalar tarafından 1990'lardan beri önemli bir konu olarak kabul edilen örgüt içi iletişim kavramı; yeterli düzeyde olmasa da son yıllarda, farklı akademik disiplinlerde bilimsel faaliyetlerini yürütmekte olan araştırmacıların da ilgilendikleri ve üzerinde çalıştıkları bir konu haline gelmektedir (Tkalac-Verčič, vd., 2012, s. 223). Örgüt içi iletişim ile örgütsel etkililik kavramlarını inceleyen ve aralarındaki pozitif ilişkileri ampirik kanıtlarla sunan bilimsel çalışmaların (Hargie & Tourish, 1993, s. 277; Quinn & Hargie, 2004, s. 147; Robson & Tourish, 2005, s.213-214) giderek arttığı, böyle çalışmalarla alan yazındaki bilimsel araştırma ve teori eksikliğinin git gide giderildiği görülmektedir (Tkalac-Verčič, vd., 2012, s. 224-225).

Örgüt içi iletişim ile örgütsel etkililik kavramlarını inceleyen çalışmalarda vurgulanan bir diğer nokta da örgüt içi iletişim ile örgütsel amaçlar ve strateji arasındaki bağlantıların güçlü olması gerektiğidir. Bunu başarmak için örgüt içi iletişim alanındaki çok boyutlu ilişkilerin incelenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, bireysel ve örgütsel düzeyde önemli sonuçlarla da ilişkili olduğu için, örgüt üyelerinin işlerine ve örgütlerine karşı algı ve tutumları ilgi çeken konular arasında olmuştur. Belirtildiği üzere, örgüt içi iletişim ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Örgüt içi iletişim memnuniyeti aynı zamanda örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destekle ile de ilişkilidir. Örgüt içi iletişim alanındaki bu çok boyutlu ilişkiler, işten ayrılma, örgütsel vatandaşlık, üretkenlik ve iş performansı gibi örgütsel konularla da ilişkili olduklarından örgütsel etkililik için önemli unsurlar olarak değerlendirilmektedirler (Tkalac-Verčič vd., 2021, s. 4).

2.1.3.1 Örgütsel iletişim menuniyeti

Örgütsel iletişim alanına bilimsel ve teorik açıdan katkı sağlayan öncü çalışmalardan biri 1977 yılında Downs ve Hazen tarafından yürütülmüştür. Downs ve Hazen (1977), bu çalışma ile İletişim Memnuniyeti Ölçeğini tanıtıp, iletişimin çok boyutlu bir kavram olarak incelenmesini savunarak (Downs & Hazen, 1977, s. 64) alan yazına araştırma ve teori bakımından çok önemli katkı sağlamışlardır (Clampitt & Downs, 1993, s. 8). Çoğu zaman örgüt içi iletişim ile örgüt içi iletişim memnuniyeti birbirlerine eş tutulmaktadırlar. Örgüt içi iletişim memnuniyeti, iletişim etkileşiminin sosyo-duygusal bir sonucu (Hecht, 1978, s. 257) veya çalışanların örgüt içindeki iletişimin çeşitli yönlerinden duydukları memnuniyet olarak tanımlanabilmektedir (Tsai vd., 2009, s. 826). Çok boyutlu örgüt içi iletişim yaklaşımı, iş tatmini ile iletişim tatmininin boyutları arasındaki ilişkiyi de vurgulamaktadır. Buna göre, iş tatmini ile iletişim tatmininin boyutları arasındaki en güçlü ilişkiler kişisel geri bildirim, iletişim ortamı ve yöneticilerle gerçekleştirilen iletişimdir. Örgüt içi iletişim boyutlarının sayısı 2 ila 10 arasında değişebilmektedir ve örgüt üyelerinin aldığı bilgi miktarı, örgütsel iletişim iklimi ve yukarı doğru iletişime açıklık gibi boyutları içerebilmektedir (Downs & Hazen, 1977, s. 72; Tkalac-Verčič vd., 2021, s. 5).

Örgüt içi iletişim memnuniyetine odaklanan çalışmalar, bu kavramın iş tatmininin (Pongton & Suntrayuth, 2019, s. 90) yanı sıra, üretkenlik (Tourish & Hargie, 2009, s. 11); ve örgütsel bağlılık (Henley, 2022, s. 10) üzerinde de olumlu yönde bir etkisi olduğunu

ortaya koymaktadır. Clampitt ve Downs'a göre (1993, s. 10), örgütsel iletişim ve iletişim memnuniyetinin düzenli olarak ölçülmesi örgütsel verimlilik, hizmet ve ürün kalitesi, örgütsel yenilik gibi olumlu örgütsel kazanımları arttırmaktadır ve stres, maliyet, işe gelmeme, çalışan devri ve grev oranları gibi örgütlerde istenmeyen olumsuzlukların azalmasına katkı sağlamaktadır (Tkalac-Verčič vd., 2021, s. 3-5).

2.1.3.2 Aşırı iletişim yükü

Günümüz bilgi toplumu daha hızlı ve daha iyi bir yaşam felsefesi ile faaliyet gösterdiği için aşırı yük kavramı yaygın bir şekilde karşımıza çıkmaktadır. İnsanlar aşırı yüke maruz kaldıklarında bıkkın ve tükenmiş hissederler, karar verme yetenekleri azalır ve bulundukları çevre üzerinde kontrol sahibi olamazlar. Aşırı yük kavramı etrafında, aşırı bağlantı yükü (LaRose, Connolly, Lee, Li & Hales, 2014),aşırı stres yükü (Amirkhan, 2012) ve aşırı teknoloji yükü gibi yeni kavramlar ortaya çıkmaktadır (Karr-Wisniewski & Lu, 2010). Günümüz dünyasında insanlar devamlı bir iletişim halinde oldukları için günlük hayatlarında birçok farklı iletişim ve bilişim teknolojilerinden faydalanmaktadırlar. Bu da bugünün toplumunda yaşanan aşırı yük sorunlarını daha çok iletişim ile ilgili hale getirmektedir. Özellikle son yıllarda iletişim olgusu ile ilgili kavramlar hızlı bir şekilde değişmekte, yeni dijital iletişim kanalları ortaya çıkmakta ve herkesin yanında onları devamlı diğer insanlara bağlayan cep telefonları bulunmaktadır. Şu anda geldiğimiz noktada farklı dijital iletişim kanalları yoluyla diğer insanlara bağlı olmak bir tercih olmaktan öte bir nevi zorunluluk haline gelmiştir. Bu durum da aşırı iletişim yükü kavramının örgütsel iletişim alanında git gide daha da önemli bir araştırma konusu haline gelmesini sağlamıştır (aktaran Stephens vd., 2017, s. 270).

Aşırı iletişim yükü kavramını literatürde ilk olarak kullanan ise bir üniversite kütüphanesinde çalışan insanların iletişim faaliyetlerini inceleyen ve özellikle bazı yoğun dönemlerde kütüphane çalışanlarının çok fazla hizmet talebi aldıkları için verimli bir şekilde çalışamadıklarını belirleyen Meier'dir. Meier 1963 yılında gerçekleştirdiği bu çalışmaya "Communications Overload" ismini vermiştir ve o zamandan bu yana aşırı iletişim yükü kavramı ile ilgili çalışmalar giderek artmaktadır. Meier, aşırı iletişim yükünü alınan hizmet taleplerinin ölçülebilen oranı olarak tanımlamıştır. Meier'e göre aşırı iletişim yükü bir örgüt içinde kurum tarafından başlatılan sosyal işlemlerin oranını temsil etmektedir (1963, s. 540). Meier (1963) ayrıca bir örgütün çıktılarına göre değerlendirildiğini, bu nedenle örgütteki iletişimin mevcut iletişim kanallarının

kapasitesini aşaması durumunda çıktıların da zarar göreceğini belirtmektedir. Meier bu çalışmasında kütüphanecilerin çok fazla bilgi talebi aldıklarında ve tüm bu taleplere cevap veremediklerinde ortaya çıkan olumsuz sonuçları belirlemiştir. Bunlara ek olarak, Meier aşırı yükün yarattığı örgütsel stres türlerini de açıklamıştır. Bu çalışama sayesinde örgütler aşırı yük nedeniyle yeni politikalar geliştirmek ve artan aşırı yük ile başa çıkabilmek için daha fazla personeli işe almak zorunda olduklarını fark etmişlerdir.

2.1.3.3 Aşırı bilgi yükü

Alan yazına bakıldığında aşırı yük kavramı ile ilgili olarak sıklıkla karşılaşılan bir diğer konu da aşırı bilgi yüküdür. Bununla beraber, artık iletişim ve bilişim teknolojilerinin birbirlerinden ayrılmadan her zaman birlikte kullanılmasından dolayı aşırı bilgi yükü ve aşırı iletişim yükü kavramları çoğu çalışmalarda eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Aşırı bilgi yükü de örgüt üyelerinin verimliliğini ve yaratıcılığını azaltan ve çalışama ortamını olumsuz yönde etkileyerek mutsuzluğa neden olan bir faktör olarak kabul edilmektedir (Dean & Webb 2011). Aşırı bilgi yükü bir karar vericinin aşırı miktarda, karmaşık, gereğinden fazla, çelişkili ya da tutarsız bilgi düzeyi ile karşılaştığında ve bu aşırı bilgi düzeyi yüzünden bir konu ile ilgili vermesi gereken mümkün olan en iyi kararı veremediği durumlarda yaşanmaktadır (Roetzel, 2019, s. 484). Doğrudan veya dolaylı olarak aşırı bilgi yükünden kaynaklanan kayıpların dünya çapında her yıl 650 milyar dolar olduğu tahmin edilmektedir (Lohr, 2007'den aktaran Roetzel, 2019). Aşırı bilgi yükü, örgüt üyelerinin bir karar vermeye çalıştıkları esnada kendi bilgi işleme kapasitelerinden daha büyük bir bilgi düzeyiyle, yani aşırı yüksek bilgi yüküyle karşı karşıya kaldıklarında meydana gelmektedir (Schroder vd., 1967; Eppler & Mengis 2004). Herbert Simon'un da belirttiği üzere, aşırı bilgi yününe maruz kalınan durumlarda bir karar verici aşırı derecedeki bilgi miktarını verimli bir şekilde dağıtabilmelidir, aksi takdirde aşırı bilgi yükü yüzünden tüm dikkati dağılabilir (Simon, 1971).

2.1.3.4 Örgütsel güç ve politika

Örgütsel güç ve politika kavramlarının örgüt içi iletişim ile olan ilişkisine önceki bölümlerde değinildiği için, bu bölümlerde sadece alan yazında bu kavramların nasıl ele alındığından bahsedilmiştir.

Weber (2011, s. 40), gücü bir kişinin sosyal ilişkilerinde direnmeyle karşılaştığında bile kendi istediğini yapabilmesi olarak tanımlamaktadır. Ayrıca güç, bireyin diğer insanları

etkileyerek onlara kendi istediği herhangi bir şeyi yaptırabilme yeteneği olarak da açıklanmaktadır (Koçel, 2011, s. 553). Hicks ve Gullet ise (1981, s. 176) gücü bireyin istediği bir şeyi yapabilme, herhangi bir olayı uygulayabilme, kabul ettirebilme veya ödüllendirebilme yeteneği olarak tanımlamışlardır. Örgütsel yaşamda güç, örgüt üyelerinin karşılıklı çıkarlarının söz konusu olduğu durumlarda daha avantajlı bir konuma sahip olmak isteyen bireyler tarafından da uygulanabilmektedir (Willer, Lovaglia & Markovsky, 1997, s. 580).

Örgüt hayatında sergilenen politik davranışlar, örgüt üyelerinin veya örgütteki grupların kendi çıkarlarını muhafaza etmek ya da arttırmak maksadıyla diğer örgüt üyelerini kasıtlı olarak etkilemek için gerçekleştirdikleri eylemler olarak tanımlanmaktadır (Allen vd., 1979, s. 77). Politik davranışların genel olarak gayri resmi özelliklere sahip oldukları kabul edilmektedir. Bunun nedeni bu tür davranışların örgütteki normlar ya da örgütsel hedefler çerçevesinde kabul edilen resmi roller yerine örgüt üyelerinin veya örgütteki grupların çıkarlarının korunması ile ilgili olmasından kaynaklanmaktadır (Farrell & Petersen 1982, s. 405).

2.1.3.5 Örgütsel değişim

Değişim en genel tanımıyla belirli bir zaman diliminde her hangi bir şeyde gerçekleşen farklılaşma anlamına gelmektedir (Erdoğan, 2002, s. 12'den aktaran Çolakoğlu, 2005, s. 64). Değişimi sistem açısından ele alan Başaran'nın tanımına göre ise değişim bir bütünün öğelerinde veya bu öğelerin birbirleriyle olan ilişkilerinde geçmişe nazaran nitel ya da nicel farklılıkların görülmesi olarak ifade edilmektedir (Başaran 1998, s. 128'den aktaran Çolakoğlu, 2005, s. 64). Van de Ven ve Poole ise (1995, s. 512) örgütsel değişimi zaman içinde bir örgütün biçim, nitelik ya da durumdaki farklılıkların ampirik olarak gözlemlenmesi olarak ifade etmektedirler. Örücü göre ise (2013, s. 450) örgütsel değişimin bir örgüt içinde yapı, davranış, süreç ve birimlerin çıktılarında değişiklik yapma sürecidir.

Örgütlerin kendi içerisinden kaynaklanan bazı etkenler değişime sebebiyet verebilir. İnsan kaynakları, örgütün yapısı ve tasarımı, yönetim süreç ve kararları örgüt içi nedenlere örnek olarak gösterilebilirler. Çalışanların yetersiz ve güdülenme eksiklikleri oldukları görüldüğünde, örgütsel süreçler etkili yönetilemediğinde, iletişimsizlik

yaşandığında, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki çatışmalar arttığında ya da verimlilik düştüğünde örgütlerde değişim ihtiyacı ortaya çıkabilir (Örücü, 2013, s. 449).

Görüldüğü üzere, örgülerdeki değişime neden olan iç sebelerin çoğu ya doğrudan ya da dolaylı olarak örgür içi iletişim süreçleri ile ilişkilidir.

2.1.3.6 Örgütsel kültür

Kurum kültürü olarak da adlandırılan örgüt kültürü, bir örgütün kişiliği olarak düşünülebilir. Örgüt kültürü, bir kurumda günlük olarak yapılan işleri, çalışanların işlerini nasıl gerçekleştirdiğini ve çalışanların birbirleriyle, müşterilerle ve yöneticileriyle olan ilişkilerini etkilemektedir. Bir örgütün gösterdiği performansı etkilemesinin yanında, örgüt kültürünün ayrıca çalışanların yaptıkları iş ve kurumları ile ilgili duyguları üzerinde de etkisi vardır (Buchanan & Huczynski, 2017, s. 108). Örgüt kültürü 1980'lerin başından itibaren popüler bir konu haline gelmiştir. İlk olarak üst düzey yöneticiler ve yönetim danışmanları tarafından hemen hemen her kurumsal soruna hızlı bir çözüm olarak benimsenmiş, daha sonra araştırmacılar tarafından örgütsel davranışı anlayabilmek için açıklayıcı bir çerçeve olarak kullanılmıştır (Alvesson, 2001'den aktaran Buchanan & Huczynski, 2017, s. 109). Ann Cunliffe (2008) örgütsel kültürün toplumun örgüt hakkındaki görüşünü şekillendiren, örgütsel verimliliği etkileyen, örgüte yön veren ve çalışanları çekmeye, elde tutmaya ve motive etmeye yardımcı olan önemli bir kavram olduğunu belirtmektedir (aktaran Buchanan & Huczynski, 2017, s. 109).

İlk olarak 1960'larda etnolojik araştırmalarla ele alınan üniversitelerdeki örgütsel kültür çalışmalarının amacı üniversitelerin sahip oldukları özellikleri belirleyerek bir sınıflandırma yapmak ve örgütsel kültürün öğrencileri nasıl etkilediğini bulmaktı. Zamanla üniversite sayılarının artması ve örgüt kültürünün üniversitelerin yönetilmesinde önemli bir rol oynadığının fark edilmesiyle beraber üniversitelerdeki örgüt kültürü ile ilgili yapılan araştırmalar da artmıştır. Genel olarak, bu araştırmalar üniversitelerdeki örgüt kültürünü belirlemeyi ve bu kültürün akademisyen ve öğrenciler tarafından nasıl algılandığını açıklamayı hedeflemekteydiler (İplikçi & Topsakal, 2014, s. 48).

2.1.4 Örgüt içi iletişimin etkileri

Örgüt içi iletişim uygulamaları, örgütteki hedef kitlelerle bilgi paylaşımı amacıyla gerçekleştirilen resmi ve gayri resmi çok sayıda iletişim faaliyetini içermektedirler.

Yatay, aşağıya veya yukarıya doğru iletişime yönelik olabilen bu iletişim faaliyetleri her bir örgüt üyesi tarafından gerçekleştirilebilmektedir ancak bunların etkili ve verimli olmasını sağlamak yönetimin sorumluluğundadır (Tkalac-Verčič vd., 2021, s. 4). Örgüt içi iletişim faaliyetleri başarılı bir şekilde yönetildiğinde örgüt üyeleri ve yöneticiler arasındaki olumlu ilişkilere katkıda bulunduğundan örgütsel etkililiğin temelini oluşturmaktadır. Aynı zamanda, iletişimin başarılı bir şekilde yönetildiği örgütlerde, örgüt üyelerinin fırsatlar ve tehditler konusundaki farkındalığı, örgütlerinin değişen öncelikleri konusundaki anlayışları ve örgütsel bağlılıkları geliştirebilir. Öte yandan, örgüt içi iletişim başarılı bir şekilde yönetilmediğinde ya da göz ardı edildiğinde örgüt içi ilişkilere zarar verebilmekte ve örgütler için risk oluşturabilmektedir (Welch, 2012, s. 246).

Likely (2008, s. 15), Stratejik İletişim Yönetimi (Strategic Communication Management) dergisindeki makaleleri ve başka kaynaklardaki örgüt içi iletişim ile ilgili yayınları, konferansları ve forumları içerik analizi tekniği ile inceleyerek örgüt içi iletişim işlevinin yerine getirdiği beş rol olduğunu ortaya koymuştur: (1) *iletişimci* (raportör/ kolaylaştırıcı /demokrat); (2) *eğitimci* (eğitmen/rehber); (3) *değişim ajanı* (değişim temsilcisi); (4) *iletişim danışmanı (operasyonel performans ve süreç danışmanı);* ve (5) *örgütsel strateji uzmanı (ilişki yöneticisi).*

İletişimci örgüt içindeki bilgi akışını kolaylaştırıp paydaşlar arasındaki iletişimi sağlar. Örgütte şeffaf ve katılımcı bir iletişim kültürünün oluşmasına yardımcı olur. Tarafsızlık ve açıklık ise temel aldığı özelliklerdir. Eğitimci, çalışanların iletişim becerisi kazanmasına yardımcı olur ve onları bilgilendirme ve rehberlik etme görevlerini üstlenir. Ayrıca, örgüt içi iletişim faaliyetlerinin daha etkili gerçekleşmesi için gereken eğitim ve gelişim olaraklarını temin eder. Değişim ajanı, örgütsel değişim sırasında aktif bir role sahiptir. Değişim ile ilgili mesajların herkese ulaşmasını sağlar ve örgüt üyelerini değişime hazır hale getirerek değişime katılmalarını destekler. İletişim danışmanı, her gün gerçekleşen iletişim etkinliklerinin daha iyi hale gelmesi için yapılması gerekenleri bildirir. Örgütsel verimliliği ve faaliyetleri geliştirmek için gereken değerlendirmeleri yapar. Örgütsel strateji uzmanı, iletişim ve örgütsel hedeflerin birbirine entegre olmasını sağlar. Stratejik yapılanmanın daha iyi hale gelmesini sağlayarak yönetim ve örgüt üyeleri arasında bağlantı kurar. Böylece, örgütsel ilişkileri yönetir ve geliştirir (Likely, 2008).

Örgüt içi iletişim konusunda öne çıkan kavramları ve örgüt içi iletişimin etkilerini ele alıktan sonra bir sonraki bölümde örgüt içi iletişimin boyutlarına odaklanılacaktır. Böylece, örgüt içi iletişim konusunun daha kapsamlı bir şekilde anlaşılamasının mümkün olacağı düşünülmektedir.

2.1.5 Örgüt içi iletişim boyutları

Örgütlerde gerçekleşen iletişimin hangi düzeylerde meydana geldiğinin ayırt edilmesinin gerekliliğine dikkat çeken Nanus ve Bennis'in (1985) çalışması ile beraber örgüt içi iletişim önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir. Söz konusu çalışmada, Bennis ve Nanus (1985), örgütlerin çalışanları ile örgütün amaçları, değerleri ve vizyonunun yanı sıra örgütsel roller ve görevler hakkında iletişim kurmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Örgütler bu sayede çalışanların geri bildirimlere yanıt vermelerine fırsat sunarak örgütün gelişmesini ve örgüt üyelerinin işe adanmışlık düzeylerinin artmasını sağlayabilirler. Bu yüzden, örgüt içi iletişimin etkili bir şekilde nasıl gerçekleştirilebileceğinin anlaşılması önem arz etmektedir (Bennis & Nanus, 1985'den aktaran Davardoost & Javadi, 2019, s. 58).

Örgüt içi iletişim, iletişimin yönü, iletişimin içeriği ve iletişime katılım gibi farklı boyutlardan meydana gelmektedir. Örgüt içi iletişim faaliyetine katılan kişiler arasındaki iletişim akışının yönü, daha önce yürütülen çalışmalarda incelenen bir konudur. Bu çalışmalar sonucunda, tek yönlü - asimetrik ve dikey veya aşağı doğru olarak adlandırılan iletişim akışlarının örgüt içi iletişim kanallarında çok sık kullanıldığı gözlemlenmiştir. Bunun yanında, birçok bakımdan daha etkili olduğu bilinen iki yönlü - simetrik iletişim, yatay iletişim veya yukarı doğru iletişim gibi iletişim akışlarından yeterli düzeyde faydalanılmadığı belirtilmiştir (Tourish & Hargie, 2004, s. 189). İletişimin içeriği ise iletişim sırasında iletilen mesajın sahip olduğu özellikler ile ilişkilidir ve birçok araştırmacı tarafından örgüt içi iletişimin önemli bir boyutu olarak kabul edilmektedir (Smidts vd., 2001, s. 1052; Welch & Jackson, 2007, s. 184 - 185). Bu araştırmacılar, örgüt içi iletişim içeriğini örgüt üyelerinin rolleri, örgütsel konular (hedefler, amaçlar, yeni gelişmeler, faaliyetler ve başarılar) ve bireysel katkılar hakkındaki bilgiler olarak tanımlamaktadırlar (Welch & Jackson, 2007, s. 184 - 185).

Johlke ve Duhan (2000) örgüt içi iletişimi çok boyutlu bir kavram olarak tanımlayarak bu boyutları dört başlık altında toplamışlardır:

- İletişimin Sıklığı,

- İletişimin Biçimi,

- İletişimin İçeriği,

- İletişimin Yönü.

Johlke ve Duhan (2000), örgütsel iletişim konusundaki araştırmaların çoğunun (açıkça veya dolaylı olarak) sistematik bir bakış açısı benimsediğine ve örgüt içi iletişimin bu dört boyut kullanılarak tanımlanması gerektiğine inanmaktadırlar. Ancak, genellikle iletişim kalitesi veya bilgi kalitesi olarak bilinen başka bir örgüt içi iletişim boyutu daha bulunmaktadır. Maltz (2000) bilgi kalitesini "bireyin göndericiden aldığı bilgiyi algılayabilme düzeyi" olarak tanımlamıştır. Örgüt içi iletişim hangi boyutta gerçekleşirse gerçekleşsin temel amacı gönderici ve alıcı arasında bilgi iletmek için stratejik olarak kullanılmasıdır. Bu iletişim boyutlarını kısaca şöyle tanımlayabiliriz.

İletişimin Sıklığı: Örgüt üyeleri arasında gerçekleşen iletişimin yoğunluğu ve miktarı ile ilgilidir (Farace, Monge & Russell, 1977).

İletişimin Biçimi: Bir mesajı iletmek için kullanılan resmi (biçimsel) ve resmi olmayan (biçimsel olmayan) iletişim kanallarını ifade eder (Johlke & Duhan, 2000).

İletişimin İçeriği: İletişimin birincil amaçlarından biri, alıcının eylemlerini etkilemek, yani değiştirmektir ve iletişim içeriği, gönderici tarafından kullanılan etkileme stratejisinin türünü ifade etmektedir (Fisher, Maltz, & Jaworski 1997).

İletişimin Yönü: Örgüt içindeki iletişimin ve bilginin dikey ve yatay hareketlerini veya akışlarını ifade eder (Farace, Monge & Russell 1977).

İletişim Kalitesi: Gönderici ve alıcı arasındaki karşılıklı etkileşimdeki algılanan iletişim kalitesidir. İletişim kalitesi, iletişimin gerçekleştiği ortam, karşıdaki kişinin özellikleri ve bireyin iletişim kurduğu kişiyle etkili bir şekilde iletişim kurma konusundaki algılanan yeteneği dâhil olmak üzere çeşitli faktörlerden etkilenmektedir (Maltz, 2000, s. 114; Liu, Chua & Stahl, 2010). Şekil 2.1'de Örgüt içi iletişimin boyutlarını gösteren bir model sunulmaktadır.

Şekil 2.1

Örgüt İçi İletişimin Boyutları

Kaynak: Johlke & Duhan, 2000; Davardoost & Javadi, 2019'dan uyarlanmıştır.

2.1.5.1 İletişimin sıklığı

İletişim sıklığı, bir örgüt ile çalışanları arasındaki iletişim miktarını ifade eder (Farace vd., 1977). Buradaki temel varsayıma göre iletişim miktarının artmasının işyerinde faydalı olacağı kabul edilmektedir (Keller, 1994). Önceki araştırmalar, üst düzey yönetici ve idarecilerden örgüte yayılan iletişimlerin sıklığının artmasının örgüt üyelerinin verimliliğini ve çalışan memnuniyetini yükselten belirleyici bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır (Keller, 1994; Kim ve Umanath, 1992; Zeffane & Gul, 1993'den aktaran Davardoost & Javadi, 2019, s.59). Bununla beraber, Ganster ve Schaubroeck (1991' den aktaran Davardoost & Javadi, 2019, s.59), örgütlerde gerçekleşen iletişim sıklığının yüksek olması durumunda çalışanların baskı altında hissetmeye başlayabileceğine de dikkat çekmektedirler. Ayrıca, Maltz (2000), örgütün personel ile gereğinden fazla iletişim kurmasının aşırı bilgi yüklenmesi, belirsizlik veya çatışma gibi olumsuz durumlara neden olacağını belirtmiştir.

2.1.5.2 İletişimin biçimi

İletişim biçimi, göndericilerden alıcılara bilgi iletmek için kullanılan iletişim kanallarını ifade eder (Stohl & Redding, 1987'den aktaran Maltz, 2000). Resmi iletişim biçimleri (biçimsel iletişim kanalları), bir örgütün komuta zincirini takip eder ve kişisel duygulardan etkilenmezler. Maltz'a (2000) göre, alan yazında örgütlerde yaygın olarak kullanılan dört genel iletişim kanalı bulunmaktadır. Bunlar, yazılı iletişim, elektronik iletişim, telefonla iletişim ve yüz yüze iletişimdir ve bunların tümü resmi veya gayri resmi iletişim biçimleri olarak gerçekleşmektedirler (Johlke & Duhan, 2000). Örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için tasarlanmış resmi iletişim biçimleri (biçimsel iletişim kanalları), e-posta, haber bültenleri, raporlar, önceden planlanmış toplantılar,

notlar ve konferans görüşmeleri gibi iletişim kanallarını içerir (Johlke & Duhan, 2000; Maltz, 2000). Alternatif olarak, gayri resmi iletişim biçimleri (biçimsel olmayan iletişim kanalları) ise daha çok kişisel özelliklerden etkilenen, hazırlıksız olarak gerçekleşen ve örgütün komuta zincirini takip etmeyen iletişim kanallarından meydana gelmektedirler. El yazısı notlar, koridor, lobi ya da toplantı salonu gibi yerlerde gerçekleşen spontane konuşmalar, telefon mesajları ve grup blogları dahil olmak üzere örgüt üyelerinin bireysel hedeflerine ulaşmak için gerçekleştirilen iletişim biçimleri gayri resmi iletişime (biçimsel olmayan iletişim kanalları) örnek olarak gösterilmektedir (Johlke & Duhan, 2000; Maltz, 2000).

2.1.5.3 İletişimin içeriği

İletişimin içeriği kavramı, genel yanılgının aksine, iletişim sırasında iletilen mesajın kendisi ile alakalı değildir. Bilindiği üzere iletişimin ana amaçlarından biri alıcının belirli bir konu hakkındaki algısını ve eylemlerini etkilemek ve değiştirmektir. İletişim içeriği, örgütler ve yöneticiler tarafından çalışanları yönlendirmek için kullanılan etkili iletişim stratejilerinin türünü ifade etmektedir (Fisher, Maltz & Jaworski, 1997). Örgütsel iletişim bağlamında, yöneticiler alıcılarla iletişim kurmak için şu iki stratejiden birini kullanacaktır: doğrudan iletişim stratejisi veya dolaylı iletişim stratejisi (Johlke & Duhan, 2000). Bir örgüt, çalışanları belirli konularda yönlendirmek ve onlara rehberlik etmek için doğrudan iletişim stratejisi kullanabilir. Doğrudan iletişim stratejisi, yöneticilerin örgüt üyelerine direkt talimatlar vermesine yardımcı olabilir ancak bu tür iletişim genellikle esnek değildir (Johlke & Duhan, 2000). Bununla beraber, dolaylı bir iletişim stratejisi ise daha esnektir ve yöneticilerin, çalışanların karar alma süreçlerine katkıda bulunmalarına fırsat vermek ve onları bu yönde teşvik etmek istedikleri zamanlarda başvurdukları bir iletişim çeşididir (Mohr, Fisher & Nevin, 1996'dan aktaran Johlke & Duhan, 2000; Teas, 1983'den aktaran Davardoost & Javadi, 2019, s. 59)

2.1.5.4 İletişimin yönü

İletişimin yönü, örgüt içinde bilginin ve etki gücünün örgüt içi iletişim esnasındaki dikey ve yatay hareketleri veya akışları olarak tanımlanmaktadır (Farace, Monge & Russell 1977). Johlke ve Duhan'a (2000) göre bilgi veya iletişim, iki yönlü veya tek yönlü olmak üzere birçok şekilde hareket edebilir. Genel olarak, yöneticiler ve çalışanlar arasında gerçekleşen iletişimin yönü üzerine yapılan araştırmaların, yalnızca üst konumdaki

yöneticilerden alt konumdaki örgüt üyelerine doğru akan bilgi ve yayılan etki gücü hareketi üzerine odaklandıkları görülmektedir. Bu tür iletişim akışına tek yönlü iletişim denilmektedir (Dansereau & Markham, 1987'den aktaran Johlke & Duhan, 2000) ve yöneticilerin ilettikleri bilgi hakkında çalışanlardan geri bildirimde bulunmalarını istemedikleri veya iletilen bilgi hakkında çalışanların fikirlerini ifade etmelerine olanak sağlanmadığı durumlarda gerçekleşmektedir (Johlke & Duhan, 2000). Bununla beraber, örgüt içi iletişimin akış yönü yöneticiden çalışana olabileceği gibi, çalışandan yöneticiye doğru da hareket edebilir. Bu tür iletişim akışı ise iki yönlü iletişim olarak adlandırılmaktadır ve yöneticilerin paylaştıkları bilgi hakkında çalışanları geri bildirim vermeye teşvik ettiklerinde gerçekleşmektedir (Johlke & Duhan, 2000). Jablin (1979'dan aktaran Johlke & Duhan, 2000), etkili yönetici-çalışan ilişkileri için iki yönlü iletişimin gerekli olduğu sonucuna varmıştır. Çift yönlü iletişimi kullanan yöneticiler, çalışanlarına yalnızca bilgi iletmek ve tutum ve davranışlarını etkilemekle kalmaz, aynı zamanda hem çalışanların aktif bir şekilde örgüte girdi sağlamalarını teşvik etmiş olur hem de çalışanların örgütsel faaliyetlerle ilgili görüşlerini üst yönetime iletmelerine fırsat tanımış olur.

2.1.5.5 İletişimin kalitesi

İletişimin kalitesi, bireyin bir göndericiden alınan bilgiyi ne kadar değerli olarak algıladığını ifade etmektedir (Maltz, 2000, s.114). Johlke ve Duhan'ın 2011 yılında yapılan çalışmasına dayanarak, Karanges (2014, s. 38) bilgi kalitesini, alıcının aldığı bilginin değerine ilişkin algısı olarak tanımlamaktadır. İletişimin kalitesi, bilginin zamanında, doğru, yeterli ve eksiksiz olarak algılanma derecesini ifade etmektedir. Zamanında iletişim, alınan bilginin güncel olup olmadığı ve alıcı tarafından ihtiyaç duyulup duyulmadığı anlamına gelmektedir (Karanges, 2014, s. 38). Örneğin, örgüt hakkında medyada daha önce yayınlanmış olan bilgiler bunları zaten takip etmiş olan çalışanlar tarafından hem alakasız hem de vakti geçmiş olarak algılanırlar. Araştırmacılar, örgütlerde gerçekleşen iletişimin kalitesinin önemli bir konu olduğunu ve örgütsel etkililik, verimlilik ve motivasyon gibi diğer önemli konuları da etkilediğini ortaya koymaktadırlar (Davardoost & Javadi, 2019, s.60; Maltz, 2000, s.124).

2.2 İşe Adanmışlık

Uluslararası alan yazında daha çok "work engagement", "job engagement" ya da "employee engagement" olarak geçen (Özkalp & Meydan, 2015, s. 5) bu kavram, Türkçe'ye "işe cezbolma", "işe bağlanma", "işle bütünleşme", "işe gönülden adanma", "işe adanma", "işe bağlılık", "işe angaje olma" ve "çalışmaya tutkunluk" gibi birçok farklı şekilde çevrilmiştir (Gürlek & Tuna, 2019; Sayğan-Yağız, 2021, s. 367-368; Uzun, 2019, s. 41). Bu durum, ulusal alan yazında hala kavramsal bir birliğinin sağlanamadığını; bu kavram karmaşasının da bilimsel araştırmalar üzerinde olumsuz bir etki yarattığı kabul edilmektedir. Alan yazındaki bu eksiklik, kavramın uygulamaya yönelik sağlayabileceği katkılarını da sınırlamaktadır. Bunun bir diğer nedeni de ulusal alan yazınının bu konu ile çok geç tanışmış olmasıdır. Sayğan-Yağız, Türkçe alan yazında işe adanmışlık konusunda yürütülen ilk çalışmaların, kavramın ortaya çıkışından neredeyse 20 yıl sonra gerçekleştiğini bildirmektedir (Sayğan-Yağız, 2021, s. 366).

2.2.1 İşe adanmışlığın kavramsal tanımı

İşe adanmışlık olgusunu kavramlaştırarak literatüre kazandıran ilk araştırmacı, pozitif örgütsel davranış alanında çalışan Kahn (1990) olmuştur. Daha çok adanmışlığın bireysel yönüne ağırlık veren Kahn (1990, s. 700), işe adanmışlığı bireylerin görevlerini yerine getirirken, aynı anda kendilerini bilişsel, duygusal ve fiziksel olarak işlerine vermeleri ve tüm benlikleri ile tam anlamıyla iş performanslarına dâhil olmaları olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşıma göre, bu bireyler görevlerini yerine getirirken tüm benliklerini işlerine katarak hem işleri ile hem de diğer çalışanlarla bir bağ kurarlar. İşlerini yaparken gerçek benliklerini yansıtma fırsatı bulan bu bireyler, tüm bilişsel, duygusal ve fiziksel enerjilerini rol performanslarına dâhil ederler ve tüm varlıkları ile yaptıkları işle bir bütün olurlar. Schaufeli ve Bakker (2004) ise bu kavramı, dinçlik (vigor), adanma (dedication) ve yoğunlaşma (absorption) ile karakterize edilen, işle ilgili olumlu ve tatmin edici bir zihinsel durum olarak açıklamışlardır.

Bu tanımlardan görüldüğü üzere, işe adanmışlık kavramı başta duygusal, bilişsel ve fiziksel olmak üzere birçok farklı boyutu kapsamaktadır. Gürlek ve Tuna (2019, s. 37), bu yüzden, kavramın Türkçe karşılığı belirlenirken bu kavramsal özelliklerin göz önünde bulundurulması gerektiğini ifade etmektedirler. Gürlek ve Tuna (2019, s. 37)'ya göre, bu çok boyutlu kavramı alan yazında en iyi karşılayan kavram "işe adanmışlık"tır. Gürlek

ve Tuna (2019, s. 37), adanmışlığın hem kendini yapılan işe vererek bir görevi yerine getirmek hem de bir amaca içsel olarak bağlanıp tüm benliği ile o amaca yönelmek ve onun için gereken özel kaynakları temin etmek anlamlarına da geldiğini söylemektedirler. Bu bağlamda, işe adanmışlığın kavramsal derinlik ve anlamsal uyum bakımından en uygun ifade olduğunu savunmaktadırlar. Diğer bir araştırmada ise bu kavramın Türkçe alan yazındaki çeşitli karşılıklarını inceleyen Sayğan-Yağız (2021, s. 364), literatürde genellikle "işe adanmışlık" teriminin kullanıldığını ifade etmektedir. Kavramın ulusal alan yazındaki kullanımını inceleyen Sayğan-Yağız (2021, s. 364), incelediği 97 çalışmadan 26'sında işe adanmışlık, 8'inde ise işe adanma kavramının kullanıldığını ortaya koymaktadır. Bu yüzden, işe adanmışlık kavramının hem kavramsal ve anlamsal açıdan daha uygun olduğunu hem de alan yazında daha fazla kullanıldığını belirten çalışmalar dikkate alınarak bu çalışmada *job/work/employee engagement* kavramının Türkçe karşılığı olarak işe adanmışlık teriminin kullanılması uygun bulunmuştur.

Poizitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış alanlarında çalışan ve 90'lı yıllarda adanmışlık kavramını daha birey odaklı bir bakış açısı ile ele alan ilk araştırmacı olan Kahn, bu olguyu *Personal Engagement* (Bireysel Adanmışlık) ile kavramsallaştırmıştır. O günden beri, kavramın önemi hem başka araştırmacılar tarafından kabul edilmiş hem de gerekli olduğu düşünülen değişikliklerle revize edilmiştir. Günümüzde, daha çok yönetim ve organizasyon alanlarında *job/work/employee engagement* olarak bilinen işe adanmışlık kavramına ilişkin (Özkalp & Meydan, 2015, s. 5) alan yazın taraması yapıldığında, kavramın farklı bakış açıları ile ele alınıp farklı tanımlarla açıklandığı ve ilgili araştırmaların farklı ölçme araçları ile yapıldığı görülmektedir. İşe adanmışlık kavramını araştıran akademisyenler arasında işe adanmışlığın ne olduğu, hangi ölçme araçları ile incelenmesi ve nasıl tanımlanması gerektiği gibi konularda ortak bir fikir birliği yoktur. Bu yüzden, kavramı tanımlayan herkesin kabul ettiği tek bir tanım olmadığı ve literatürde konuya ilişkin farklı tanımların olduğu bilinmektedir. Bu çalışmada, Schaufeli ve Bakker (2003)'in, daha önce yapılan adanmışlık tanımlarındaki eksikliklere dikkat çekerek oluşturdukları işe adanmışlık tanımı kullanılacaktır. Schaufeli ve Bakker (2003)'in işe adanmışlık tanımları ve işe adanmışlığın boyutları bir sonraki bölümde ele alınmaktadır.

2.2.1.1 İşe adanmışlığın boyutları

Schaufeli ve Bakker (2003) işe adanmışlığı şu şekilde tanımlamaktadır:

> İşe adanmışlık, dinçlik, adanma ve yoğunlaşma ile karakterize edilen, işle ilgili olumlu, tatmin edici bir zihinsel durumdur. Anlık ve belirli bir durumdan ziyade, işe adanmışlık herhangi bir nesneye, olaya, kişiye veya davranışa odaklanmayan, daha kalıcı ve yaygın bir duyuşsal-bilişsel durumu ifade eder. Dinçlik, çalışma sırasında yüksek düzeyde enerjiye ve zihinsel dayanıklılığa sahip olma, işe çaba harcamaya istekli olma ve zorluklarla karşılaşıldığında bile sebat etmeyle karakterize edilir. Adanma, kişinin işine güçlü bir şekilde bağlı olması ve anlamlılık, coşku, ilham, gurur ve meydan okuma duyguları yaşaması anlamına gelir. Yoğunlaşma ise, kişinin işine tamamen odaklanması ve işine mutlu bir şekilde gömülmesiyle karakterize edilir; bu durumda zaman çabuk geçer ve kişi işten kopmakta güçlük çeker (Schaufeli & Bakker, 2003, s. 4-5).

Bu yaklaşıma göre işe adanmışlık, iş ile ilgili pozitif ve tatmin edici zihinsel bir durumdur ve dinçlik, adanma ve yoğunlaşmadan oluşan üç boyut ile karakterize edilmektedir. Bu yazarlara göre, işe adanmışlık düzeyi, herhangi belirli nesneye, olaya, bireye veya davranışa odaklanmayan daha kalıcı ve yaygın bir duygusal-bilişsel durumudur. Dinçlik, çalışırken fiziksel olarak yüksek düzeyde enerjik hissetme, duygusal anlamda güçlü olma ve zihinsel esnekliğe sahip olma ile karakterize edilmektedir. Kişinin, işini yaparken içinden gelerek çaba harcaması, zorluklar karşısında bile sebat etmesi ve güçlüklere meydan okuması hallerini içermektedir. Öte yandan bağlılık, kişinin işine değer vererek güçlü bir şekilde işine dâhil olmasını ve işini yaparken coşku, ilham, gurur ve kendini kanıtlama duygusu yaşamasını ifade etmektedir. Son olarak, yoğunlaşma boyutu ise kişinin işini yaparken mutluluk duyması ve tüm dikkatini işine vererek kendini kaptırması olarak tanımlanabilir. Böyle durumlarda, zamanın nasıl geçtiğini fark etmeyen kişi kendini işten ayırmakta zorluk çeker (Schaufeli vd., 2001, s. 74; Schaufeli ve Bakker, 2004; Esen, 2011; Özkalp & Meydan, 2015). Bu çalışmada incelenecek olan işe adanmışlık kavramının üç boyutunu gösteren Şekil 2.2'de verilmektedir.

Şekil 2.2

İşe Adanmışlığın Boyutları

Kaynak: Schaufeli vd., 2001

2.2.2 İşe adanmışlık ile ilişkili kuramsal yaklaşımlar

Son yıllarda, araştırmacıların çalışanların işe adanmışlık düzeylerini ölçmek için çeşitli çalışmalar yürüttükleri görülmektedir. Bununla beraber, bu çalışmaların çoğunda benimsenen üç temel yaklaşım vardır.

2.2.2.1 Psikolojik olarak bulunma yaklaşımı (Rol yaklaşımı)

Bireysel adanmışlık, örgüt üyelerinin iş rollerini yerine getirdikleri sırada psikolojik olarak orada bulunmaları olarak tanımlanabilir. Bireysel adanmışlık ve bireysel geri çekilme (adanmama), insanların sahip oldukları iş rollerine uygun olarak sergiledikleri performanslar esnasında benliklerini de ortaya çıkardıkları davranışlar ya da iş rolleri performansları sırasında benliklerini baskılamak ve benliklerini iş rollerinden ayrı tutmak için gerçekleştirdikleri davranışlar olarak tanımlanmaktadırlar. Kahn (1990) bireysel adanmışlığı, örgüt üyelerinin benliklerini iş rollerine katmaları olarak ifade etmektedir. Adanmış kişiler, iş rollerini yerine getirirken hem kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak yaptıkları işe verirler hem de kendilerini ifade ederler. Bireysel geri çekilme (adanmama) ise benliğin iş rollerinden ayrı tutulması olarak tanımlanmaktadır. Bireysel geri çekilme (adanmama) durumunda örgüt üyeleri benliklerini fiziksel, bilişsel veya duygusal olarak geri çekerler ve benliklerini savunurlar. Kahn (1990), bireysel adanmışlık ve bireysel geri çekilme (adanmama) kavramlarını geliştirerek insanların iş hayatlarında hem kendilerini ifade etme hem de kendilerini işe verme ihtiyacı duymalarına dikkat çekmektedir (Alderfer, 1972 ve Maslow, 1954'den aktaran Kahn, 1990).

2.2.2.2 Tükenmişlik yaklaşımı

Maslach ve Leiter (2008), işe adanma kavramını, örgüt üyelerinin, işle ilgili faaliyetleri enerjik bir şekilde yerine getirmelerini ve kendileri ile ilgili verimlilik algılarının yükselmesini sağlayan bir faktör olarak tanımlamaktadırlar. Maslach & Leiter tarafından geliştirilen bu yaklaşıma tükenmişlik yaklaşımı denilmesinin nedeni, işe adanmışlık konusunun, bu kavramın zıttı olarak kabul edilen tükenmişlik kavramı ile beraber ele alınarak bu kavramlar arasındaki ilişkiyi incelemesinden kaynaklanmaktadır (Maslach & Leiter, 2008, s. 498). Maslach ve Leiter (2008), tükenmişlik kavramının, örgüt üyelerinin işten kaynaklı olarak aşırı yorgunluk hissetmeleri ve aynı nedenle duygusal ve fiziksel kaynaklarının tükenmesi anlamına geldiğini öne sürmektedirler.

Bu yaklaşım çerçevesinde yürütülen araştırmalar, tükenmişliği örgüt üyelerinin stresli olmalarına ve psikolojik rahatsızlıklar yaşamalarına neden olarak çalışanların işe devam etmelerini bile engelleyebilen bir sendrom olarak tanımlanmaktadır. Tükenmişliğin nedeni olarak örgüt üyelerinin sahip oldukları değer yargıları ile örgütte algıladıkları adalet duygusu, destek görme düzeyleri, iş yükü seviyesi, ödül dağılımı, kontrol mekanizmaları ve tanınma ihtiyaçları arasında uyuşmazlık olduğunda çalışanların gergin ve stresli hissetmeleri gösterilmektedir (Maslach vd., 2001). Bir örgüt üyesi ile bu altı alan arasındaki boşluk veya uyumsuzluk ne kadar büyük olursa, tükenmişlik olasılığı da o kadar yüksek olur. Bunun aksine, bir örgüt üyesi ile örgütsel yaşamın bu altı alanı arasındaki uyum ne kadar yüksekse, örgütsel adanmışlık seviyeleri de o kadar yüksek olacaktır. Bu bakımdan, tükenmişlik kavramının karşıtı olarak kabul edilen adanmışlık kavramının, yukarıda tükenmişliğe neden olduğu belirtilen kavramların tam zıtları ile ilişkili bir olgu olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, Saks ve Gruman (2014, s. 161), iş yükünün sürdürülebilirliği, seçim ve kontrol duyguları, uygun şekilde tanınma ve ödüllendirme, destekleyici bir çalışma ortamı, eşitlik ve adalet ve işin anlamlı ve değerli olması olarak sıraladıkları örgütsel yaşamın bu altı alanı ile örgütsel adanmışlık kavramının ilişkili olduğunu ifade etmektedirler.

Maslach ve Leiter (1997)'e göre, tükenmişlik kavramı, bitkinlik, sinizm ve verimsizlik gibi özellikler ile tanımlanırken, adanmışlık kavramı ise bunların tam zıttı olan enerji, katılım ve etkinlik gibi pozitif özelliklerle karakterize edilmektedir. Bu yaklaşıma karşı çıkan Schaufeli vd. (2001) ise, tükenmişlik ve adanmışlık kavramlarının birbiriyle tamamen olumsuz bir ilişki içinde olmasını beklemenin makul olmadığını ifade

etmektedirler. Böylece, adanmışlık kavramının, işle ilgili olumlu bir durum olduğunu ifade ederek dinçlik, adanma ve yoğunlaşma gibi kavramlarla tanımlanması gerektiğini belirtmektedirler.

Tükenmişlik araştırmalarında son zamanlarda, her ikisi de geleneksel kavramın ve kapsamın genişletilmesine dayanan iki eğilim ortaya çıkmıştır (Maslach vd., 2001). İlk olarak, başlangıçta sağlık, eğitim ve sosyal hizmetler gibi insani hizmetler ile yakından bağlantılı olan tükenmişlik kavramı, diğer tüm iş türleri ve meslek gruplarına doğru genişletilmiştir. İkincisi, tükenmişlik kavramı üzerine yürütülen araştırmaların, bu kavramın zıttı olan işe adanmışlık kavramına doğru yönlenerek olması gerekenin tam tersi yöne kaymakta olduğu görülmektedir. Araştırmacılar son zamanlarda, yalnızca olumsuz tarafa bakmak yerine, ilgilerini çalışanların refahının pozitif yönüne yöneltmektedirler. Bu açıdan bakıldığında, tükenmişlik kavramı, işe bağlılık kavramının erozyona uğramış hali olarak yeniden tanımlanmaktadır. Bu gelişme, insanın zayıf yönleri ve hatalarından ziyade güçlü yönlerine ve verimliliğine odaklanan "pozitif psikoloji" ye doğru ilerleyen bir eğilimi yansıtmaktadır (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000'den aktaran Schaufeli vd., 2001, s. 71).

2.2.2.3 Sosyal takas kuramı

Hem Kahn'ın (1990) hem de Maslach vd.'nin (2001) modelleri, adanmışlık için gerekli olan psikolojik koşulların veya adanmışlık kavramının öncüllerinin üzerine araştırma gerçekleştiren ilk akademisyenler tarafından kullanılmıştır. Bununla beraber, bu çalışmalar örgüt üyelerinin, neden farklı koşullarda farklı adanmışlık düzeyleriyle tepki verdiklerini tam olarak açıklamada yetersiz kalmaktadırlar (Saks, 2006, s. 603). Bu yüzden, çalışan adanmışlığını açıklamak, adanmışlık düzeyindeki farklılıkları anlamlandırmak ve çalışan adanmışlığının etkilerini detaylı bir şekilde belirlemek için Saks (2006) tarafından sosyal takas teorisi (SET) geliştirilmiştir. Sosyal takas teorisine göre birbirlerine karşılıklı olarak bağımlılık durumunda olan taraflar arasında gerçekleşen bir dizi etkileşimin sonucu olarak bazı yükümlülükler meydana gelmektedir (Saks, 2006, s. 603). Bu teorinin temel ilkesi ile belirtildiği üzere, taraflar belirli takas "kurallarına" uyduğu sürece, birbirleri arasındaki ilişkiler zaman içinde güvene, sadakate ve karşılıklı bağlılığa dönüşmektedir (Cropanzano & Mitchell, 2005'den aktaran Saks, 2006, s. 603). Sosyal takas kuralları, taraflar arasında genellikle karşılıklılık gerektirir veya geri ödemenin nasıl yapılması gerektiği ile ilgilidir. Sosyal takas kuramına göre, taraflardan

birinin gerçekleştirdiği eylemler ya karşı tarafın bu eylemlere cevap vermesini gerektirir ya da duruma göre başka eylemler gerçekleştirmelerini tetikler. Örneğin, örgüt üyeleri, örgütlerinden ekonomik ve sosyo-duygusal kaynakları aldıklarında, aynı şekilde karşılık verme ve örgüte bir şekilde geri ödeme yapma yükümlülüğü hissederler (Cropanzano & Mitchell, 2005'den aktaran Saks, 2006, s. 603). Bu durum, adanmışlığı işveren (yöneticiler) ve çalışanlar (örgüt üyeleri) arasında iki yönlü bir ilişki olarak tarif eden tanımlama ile uyumluluk göstermektedir (Saks, 2006, s. 603).

2.2.3 İşe adanmışlık ile ilişkili kavramlar

Örgüt üyelerinin görev sınırlanın dışında gönüllü bir şekilde gerçekleştirdikleri ve örgüte yaptıkları katkıları kapsayan davranışlar örgütsel vatandaşlık kavramı ile açıklanmaktadır. Bu davranışlar hem bireysel hem de örgütsel etkililiği artırılar ve çalışanların niteliklerini görünür kılarlar. Bir örgütün başarılı olması genel olarak maddi kaynaklara değil de örgüt üyelerinin niteliklerine dayanmaktadır. Bu bağlamda, örgüt üyelerinin gönüllü olarak sergiledikleri davranışlar soyal ve açık bir sistem yapısına sahip olan eğitim kurumları için son derece önemlidir. Örgütsel davranış ve insan kaynakları alan yazında bu tür örgütsel vatandaşlık davranışları büyük ilgi görmektedir. Örgüt üyelerinin tanımlı görevlerinin dışında sergiledikleri bu tür ekstra rol davranışları işe adanmışlık kavramı ile yakından ilişkilidir (Ertekin, Ilgın, & Yengin, 2018, s. 301).

2.2.4 İşe adanmışlığın öncülleri

İşe adanmışlık ile ilgili yapılan çalışmalar genelde kesitsel bir özellik taşıdığı için işe adanmışlığın nedenlerine dair tam bir çıkarım yapmanın kolay olmayacağı belirtilmektedir. Bununla beraber, işe adanmışlık ve bazı iş kaynakları arasında ilişki olduğu bildirilmektedir. Bu kaynaklar, diğer örgüt üyelerinden ve idarecilerden alınan destek, geri bildirim, mentörlük, çalışma özerkliği, görevde çeşitlilik ve çalışanlara sunulan eğitim fırsatları olarak sıralanabilir (Schaufeli & Bakker, 2003, s. 9).

2.2.5 İşe adanmışlığın sonuçları

İşe adanmışlık, insan kaynakları yönetimini de içeren geniş bir kavramdır. Markos ve Sridevi (2010, s. 89)'ye göre işe adanmışlık kavramı, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi daha önceki kavramların temeli üzerine inşa edilmiştir. Lewis, Thomas ve Bradley (2012, s. 25), bu yüzden son yıllarda örgütsel yönetim ve insan kaynakları yönetimi alanlarında yayımlanan yayınlarda çalışanların işe adanmışlığı

konusunun büyük ilgi gördüğünü belirtmektedir. Çalışanların işe adanmışlığını diğer ilgili kavramlardan ayıran şey, işveren (yönetici) ve çalışan (örgüt üyesi) arasındaki iki yönlü ilişkiye yaptığı vurgudur (Markos & Sridevi, 2010, s. 90). İşe adanmışlık, bu çalışmada da benimsenen paydaş yaklaşımına uygun olarak, çalışanlara ve onların ihtiyaç ve beklentilerine önem vermektedir. İşe adanmışlık kavramının ayırt edici özelliği olan paydaşlar arası iki yönlü ilişkinin kurulabilmesinin yolu etkili örgüt içi iletişimden geçmektedir.

2.3 Örgüt İçi İletişim ve İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki

Örgüt üyelerine rehberlik etme, kariyer gelişimi, tanınma, ödüller, hesap verebilirlik, memnuniyet, anlamlı iş, algılanan güvenlik, yeterli kaynaklar, bireysel ilgi, kuruluşun değerleriyle uyum, görüş anketleri, yönetimin çalışan refahına ilgisi, yapılan işin zorluğu, etkili iletişim, kararlara katılım, özerklik ve örgütsel hedeflere ilişkin net bir vizyon oluşturma gibi işe adanmışlığı artırabilecek birçok değişken bulunmaktadır (Baumruk, Gorman & Gorman, 2006, s. 27; Kahn, 1990, s. 693; Woodruffe, 2006, s. 22). Örgüt içi iletişim, bu değişkenlerin çoğunun yayıldığı, desteklendiği ve iletildiği bir yol görevi görmektedir (Hayase, 2009, s. 9).

Örgüt içi iletişim, örgütlerde işe adanmışlık olgusunun oluşmasında ve işe adanmışlık düzeyinin iyileştirilmesinde önemli bir etmen olarak kabul edilmektedir (Welch, 2011, s. 329). 2006 yılında Birleşik Krallık genelinde 2.000 çalışanla yapılan bir araştırma sonucunda, iletişimin çalışanların işe adanmışlığını etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğu görülmüştür. Rapor, çalışanların görüş ve düşüncelerini üstlerine ifade etme fırsatına sahip olmalarının ve örgütte gerçekleşen olaylar ve örgütsel faaliyetler hakkında güncel bilgilerin çalışanlara düzenli olarak iletilmesinin işe adanmışlık düzeyini yükselttiğini ortaya koymuştur (Truss, vd., 2006, s. 45-46). Attridge (2009, s. 389), küresel ölçekte faaliyet gösteren şirketlere danışmanlık hizmeti sunan Watson Wyatt (2007) tarafından yürütülen araştırmanın, çalışanlarıyla etkili bir şekilde iletişim kuran şirketlerde işe adanmışlık düzeyinin dört kat daha fazla olduğunu gösterdiğini bildirmektedir. Aynı zamanda, işe adanmışlık ile ilişkili olan örgütsel bağlılık, iş tatmini, vb. kavramların ve yönetim-çalışan ilişkileri gibi önemli örgütsel konuların örgüt içi iletişim ile ilişkili olduğunu savunan birçok araştırma bulunmaktadır. Mercer İnsan Kaynakları Danışmanlığının İşyerindeki Kişiler Anketi (Mercer Human Resource Consulting, 2002), şirket yöneticilerinin daha iyi iletişim kurmasının, çalışanların

örgütsel bağlılığı ile olumlu yönde ilişkili olduğunu bulmuştur. Tourish ve Hargie (2009, s. 17), doğru bilgi, güven ve etkileşime dayalı olan örgüt içi iletişim ile gerçek iş tatmini arasında bir bağlantı olduğunu öne sürmektedir. Ayrıca, iki yönlü diyaloğun işe adanmışlık açısından kritik olduğu ve çalışanlar ile üst yönetim arasındaki bireysel bağların güçlendirilmesinin birçok örgüt için giderek daha fazla önem kazandığı yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur. (CIPD, 2010, s. 17; Ruck & Trainor, 2012, s. 11).

Önceki bölümlerde belirtildiği üzere, örgüt içi iletişim ile işe adanmışlık arasında, açık ya da örtülü olarak, var olduğu öne sürülen bağlantıları destekleyen ya da çürüten daha fazla bilimsel araştırma yürütülmesi önemlidir. Özellikle, bu kavramları yükseköğretim kurumları bağlamında araştıran çalışmaların sayısının arttırılması gerekmektedir (Bedarkar & Pandita, 2014, s. 107; Hayase, 2009, s. 1; Karanges vd., 2015, s. 129; Mbhele, 2016, s. 202; Saks, 2006, s. 600; Welch, 2011, s. 328-329). Bu bağlamda, bu çalışma ile yükseköğretim kurumlarında çalışmakta olan akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşleri ile sahip oldukları işe adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişki Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi bağlamında incelenecektir.

2.4 Yükseköğretim Kurumlarında Örgüt İçi İletişim ve İşe Adanmışlık Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Türkçe alan yazında doğrudan yükseköğretim kurumlarında örgüt içi iletişim ve işe adanmışlık üzerine yapılmış bir çalışma bulunmamaktadır. Uluslararası alan yazında ise bu iki kavramı ele alan az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışma ile alan yazındaki bu eksikliğin giderilmesine katkı sağlanacaktır. Bu bölümde, alan yazında yükseköğretim kurumlarında iletişim ya da işe adanmışlık kavramlarını ayrı ayrı ele alan bazı çalışmardan örnekler verilcektir. Son olarak, yükseköğretim kurumlarında örgüt içi iletişim ve işe adanmışlık konuları üzerine yapılmış birkaç çalışmaya yer verilecektir.

Yücel Şimşek'in 1997 yılında Aanadolu Üniversitesi'nde hazırladığı "*Örgütsel İletişimde Engel ve Bozukluklar: Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesinde Bir Uygulama"* başlıklı yüksek lisans tezi, örgütsel iletişim etkinlikleri sırasında yaşanan engelleri ve iletişim süreçlerindeki bozuklukları inceleyerek bu faktörlerin örgütsel verimliliği nasıl etkilediğini açıklamaktadır. Veriler görüşmeler vasıtasıyla toplanmış ve bireysel gözlemlerle desteklenmiştir. Tezde örgütsel iletişlişim süreçlerinde yaşanan engelle, birey kaynaklı ve örgütsel yapı kaynaklı olmak üzere iki ana başlık altında ele

alınmıştır. Bireysel kaynaklı engeller arasında algı farklılıkları, tutumlar, düşük bilgi düzeyi, dinleme eksikliği, empati yetersizliği, yanlış araç seçimi ve geri bildirim eksikliği gibi nedenler gösterilmiştir. Ayrıca, cinsiyet, kültürel unsurlar, suçu başkasına atma ve özürle geçiştirme gibi savunucu iletişim davranışları da ele alınmıştır. Kavramların yanlış anlaşılması, bölümsel jargon, aşırı genelleme gibi engeller semantik sorunlardan kaynaklanan engeller olarak gösterilmiştir. Örgütsel yapıdan kaynaklanan engeller arasında fiziksel uzaklık, çok katmanlı hiyerarşi, bölümler arası rekabet, yavaş işleyen resmi iletişim kanalları, dedikodu gibi gayri resmi iletişim kaynaklı engeller sıralanmıştır.

Bakan ve Büyükbeşe (2004)'de akademik örgütlerde örgütsel iletişim ve iş doyumu üzerine 31 maddelik bir anket aracılığı ile gerçekleştirdikleri çalışmada, yükseköğretim kurumlarındaki iletişim ile işin doğası, kurumsal imaj, yönetici, yönetsel yaklaşım, çalışma arkadaşları değişkenleri arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulmuşlardır. Çalışma bulguları, bu iletişim doyumu ile pozitif ilişkili tüm boyutların örgüt üyelerinin örgüt iklimine ilişkin algılarını belirleyen önemli faktörler olduklarını göstermektedir.

Bir başka çalışmada, Gizir ve Gizir (2005) üniversitelerde iletişim kalitesini etkileyen unsurları belirlemek için 36 maddelik bir envanter geliştirmiştir ve bu unsurları 10 boyutta incelemişlerdir. Bu araştırma sonuçlarına göre, yükseköğretim kurumlarında çalışanlar arasında gerçekleşen pozitif etkileşimlerin, motivasyonel bir iletişim iklimin oluşmasına katkı sağlayan en önemli faktör olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla beraber, akademik ortamdaki iletişimi en olumsuz etkileyen faktörün ise eleştirel konuşmalar olduğu ortaya çıkmıştır.

White, Vanc ve Stafford (2009), örgüt üyelerinin bilgi akışı, hangi iletişim yollarını tercih ettikleri ve örgütsel aidiyet kavramlarına ilişkin üniversite çalışanlarının algılarını araştırmıştır. Araştırma bulguları, tüm gruplar arasında en güvenilir bilgi kaynağı olarak yönetimin geldiğini ortaya çıkarmaktadır. Yükseköğretim çalışanlarının kendilerini daha çok bilgilendirilmiş ve kuruma ait hisstemelerini sağlayan iletişim türünün ise yüz yüze iletişim olduğu belirtilmiştir.

Bakanauskienė, Bendaravičienė ve Krikštolaitis (2010) tarafından Litvanya'daki bir üniversitede yürütülen başka bir araştırmada ise yükseköğretim kurumlarındaki çalışanların iş doyumu ve örgüt içi iletişim memnuniyetlerine ilişkin belirli unsurları nasıl

algıladıkları incelenmeiştir. Araştırma sonuçlarına göre iş doyumu ve örgüt içi iletişim memnuniyeti arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tkalac-Verčič ve Srblin (2011), örgüt içi iletişim memnuniyeti ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmayı Hırvatistan'daki bir üniversitede yürütmüştür. Araştırma bulguları, örgüt içi iletişim ve iş doyumu arasındaki olumlu ilişkiyi ortaya koymaktadır. Ayrıca, araştırma görevlileri ve öğretim asistanlarının profesörlere göre örgüt içi iletişimden daha fazla memnuniyet duydukları vurgulanmaktadır. Üniversitedeki dedikodu miktarının ise örgüt üyelerinin en fazla memnuniyetsizlik duydukları konu olduğu tespit edilmiştir.

Avram (2015), yüksek öğretim kurumlarında örgüt içi iletişimin örgütsel bağlılık ve motivasyon için önemli bir yeri olduğunu belirtmektedir. Bunun nedeni, akademik başarı ve eğitim, araştırma süreçlerinin kalitesinin doğrudan örgüt üyeleri ile bağlantılı olmasından kaynaklanmaktadır. Artan rekabet ve dış paydaş beklentileri, yükseköğretim kurumlarının örgüt içi ve dışı iletişim süreçlerini yeniden yapılandırmalarını ve pazarlama temelli iletişim stratejilerini benimsemelerini gerektirmektedir. Öğrenciler, akademik/idari personel ve araştırma personelleri iç paydaşlar; mezunlar, iş dünyası, hükümet ve toplum dış paydaşlar olarak belirtilmiştir. Etkili iletişim süreçlerinin kurum imajını ve görünürlüğünü önemli ölçüde artırdığı vurgulanmaktadır.

Rodrigues vd. (2018), Portekiz'de bir yükseköğretim kurumundaki örgüt üyelerinin, örgütsel unsurlar, örgüt içi iletişim ve iletişim memnuniyetine ilişkin algılarını araştırmıştır. Araştırma bulgularına göre, örgüt içi ilişkiler tüm iletişim memnuniyeti boyutlarının belirleyicisi olarak tespit edilmiştir. Etkili iletişim kanallarının ise kurumsal bilgi ve kişisel geri bildirim memnuniyeti üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Örgütsel entegrasyon ve kişisel geri bildirim memnuniyeti arttıkça iş doyumunun da artığı gözlemlenmiştir. İletişim memnuniyetinin kurumsal bağlılıkla pozitif ilişkisi olduğu bildirilmiştir. Bu çalışma ile örgüt içi iletişimin yükseköğretim kurumlarında örgüt üyelerinin tutum ve bağlılıklarını güçlendirmek için hayati bir öneme sahip olguğu vurgulanmıştır.

Mestre ve Doutora 2021 yılında yürüttükleri çalışmada, bir yükseköğretim kurumunda örgüt içi iletişim uygulamalarını analiz ederek çalışanların hangi iletişim kanallarını ve içeriklerini tercih ettiklerini haritalandırmayı amaçlamıştır. Örgüt içi iletişimin üniversite

personeli arasındaki aidiyeti, etkileşimi ve örgütsel bağlılığı güçlendirdiği belirtilmiştir. Çalışma nitel bir durum çalışması olarak yürütülmüştür. En çok kullanılan iletişim aracı e-posta olurken, sosyal medaya ve anlık mesajlaşma araçları en az kullanılan iletişim araçları olarak belirlenmiştir. Yüz yüze iletişimin ise genel olarak olumlu karşılandığı belirtilmektedir. Çalışanların en çok yönetim kararları ve insan kaynakları uygulamaları ile ilgili içeriklere ilgi gösterdikleri tespit edilmiştir. Araştırma bulgularının, yöneticilere iletişim stratejilerini yeniden şekillendirmede yol göstermesi ve çalışan katılımını artırarak uyumlu bir çalışma ortamı yaratması beklenmektedir.

Wasilovski (2018), yükseköğretim kurumlarındaki işe danmışlığın ne gibi etkileri olduğunu, özellikle finansal sonuçlara odaklanarak açıklamıştır. Çalışmada ele alınan Gallup'un 2015 yılında 22.500'den fazla akademsiyenle yürüttüğü çalışma temel alınarak üniversitelerde işe adanmışlığın ne düzeyde olduğu analiz edilmiştir. Çalışma bulguları, akademisyenlerin %34'ünün işlerine adanmış oldukları, %52'sinin adanmış olmadıkları ve %14'ünün de aktif olarak adanmışlıktan kopmuş oldukları sonucuna ulaşılmıştır. İşe adanmış akademisyenlerin işlerine daha çok ilgi gösterdikleri ve daha istekli oldukları vurgulanmıştır. Araştırma sonuçları, üniversitelerde işe adanmışlığın düşük düzeyde olmasının olası performans ve verimlilik kaybı anlamına gelebileceği gösterilmiştir.

Hines (2022), Colorado Denver Üniversitesi Eğitim ve İnsan Gelişimi Fakültesi'nde çalışan akademik birim personelenin işe adanmışlıklarını araştırarak yükseköğretim kurumlarında işe adanmışlığın artırılması için yapılması gerekenleri analiz etmiştir. Üniversite çalışanlarının büyük bir kısmını oluşturan idari personel üzerine az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bununla beraber, çalışanların işe adanmışlığı hem bireysel iyilik durumları hem de örgütsel verimlilikle olumlu yönde ilişkilidir. Çalışmanın bulguları, üniversitelerdeki idari personelin işe adanmışlık düzeyini açıklamak için önem taşıyan teorik ve pratik bir çerçeve sunulmasına katkı sağlamıştır.

Yıldız (2016), üniversitelerde örgüt içi pazarlama etkinliklerinin akamisyenlerin işe adanmışlıkları üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmada, akademisyenlerin iç müşteri olarak kabul edilmesi gerektiği belirtilirken onların ihtiyaçları karşılanınca, hem memnuniyetlerinin hem de örgütsel verimliliğin artacağı ortaya konulmuştur. İçsel pazarlamanın bağlı olduğu unsurlar olarak fiziksel koşullar, örgütsel adalet, eğitim ve kariyer geliştirme olanakları, açık iletişim ve kararlara katılım gösterilmiştir. Araştırma

bulguları, içsel pazarlamanın akademisyenlerin işe adanmışlığını artırdığı, böylece performans ve hizmet kalitesinde olumlu etkiler gözlemlendiği vurgulanmıştır.

Henley (2022), üniversitelerde örgütn içi iletişim ile çalışanların işe adanmışlık seviyesi arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmada, üniversitelerin dünyadaki en düşük işe adanmışlık düzeyine sahip olan kurumlar oldukları belirtilmiştir. Çalışmada ayrıca, iletişimin insanların yaşamlarına anlam kazandıran esas uygulama olduğu ve çalışma hayatının büyük bölümünün iletişim faaliyetlerine aktif katılım ile geçtişi ortaya konulmuştur. Araştırma sonuçları, üniversitelerde örgüt içi iletişim süreçlerinin daha kaliteli hale getirilmesinin, işe adanmışlık açısından önemli bir faktör olduğu belirtilmiştir.

Nguyen ve Ha (2023), Vietnam'daki üniversitelerde örgüt içi iletişim, işe adanmışlık, iş doyumu ve çalışan sadakati kavramlarının birbirleri ile ne derece bağlantılı olduğunu araştırmıştır. Araştırma, örgüt içi iletişimin üniversite personelinin işe adanmışlığı ve örgütsel bağlılıkları ile olumlu yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Çalışma, işe adanmışlık ve örgüt içi iletişim arasındaki ilişkiyi açıklarken sosyal takas kuramından yararlanmıştır. Araştırmanın sonuçları, örgüt içi iletişimin etkili bir şekilde gerçekleştirldiğinde motivasyon, iş doyumu ve örgürsel aidiyeti artırdınığı göstermektedir. Bununla beraber, örgüt içi iletişim yetersizliğinde ise yönetim belirsizliği ortaya çıkarak örgütsel bağlılık ve iş doyumunda azalma meydana geldiği bu çalışmada belirtilen önemli araştırma sonuçları arasındadır.

3 YÖNTEM

Bu bölümünde, araştırma boyunca izlenen süreç ve bilimsel yaklaşıma ilişkin tüm bilgiler detaylı bir şekilde sunulmaktadır. Bu bağlamda, araştırmanın modeli, evren ve örneklem, kullanılan veri toplama araçları, veri toplama süreci, verilerin analizi ve yorumlanması gibi konular alt başlıklar halinde ele alınmaktadır.

3.1 Araştırma Modeli

Bu çalışma, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde görev yapan akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşleri ile işe adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan bir karma yöntem araştırmasıdır. Karma yöntem, araştırma sürecinde hem nicel hem de nitel verilerin toplanmasını, bu verilerin bir aşamada birleştirilmesini ve farklı bilim felsefeleri ya da kuramsal çerçevelerin şekillendirdiği belli araştırma tasarımlarının kullanılmasını içeren bir araştırma yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır. Bu yöntemin temel varsayımı, nitel ve nicel verilerin birlikte kullanılması sayesinde yalnızca bir veri türünden elde edilebilecek bilgilerin ötesine geçerek ek bilgilere ulaşılabileceğidir (Creswell & Creswell, 2018, s. 41). Alan yazında, *nitel ve nicel metot, çoklu metot, çoklu araştırma, karma metodoloji ve birleştiren* ya da *sentezleyen metot* gibi farklı terimlerle anılsa da, en yaygın kabul gören adı *karma yöntem*'dir (Creswell & Creswell, 2018, s. 297).

Sosyal bilim araştırmalarının, bilimsel bilgi üretiminde nesnel, genellemeci bir yaklaşıma dayanan nicel yöntemler ile sosyal gerçekliğin günlük hayatta insanlar arası etkileşimle sürekli inşa edildiğini ve farklı şekillerde öznel olarak yorumlanabileceğini savunan nitel yöntemler arasında sıkışması, birçok araştırmacıyı yeni bir düşünce biçimi, araştırma metodolojisi veya paradigma arayışına itmiştir. Bu kutuplaşmaya yanıt olarak, karma araştırma yöntemleri 1990'ların başlarından itibaren, nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin birlikte kullanımının daha uygun olduğunu savunan araştırmacılar arasında giderek popülerlik kazanmıştır. 21. Yüzyılın ilk yılları ile beraber, karma araştırma yöntemleri sosyal bilimlerde üçüncü bir alternatif yaklaşım olarak kabul edilmiştir. "Paradigma savaşları" olarak anılan bu dönemde hakim olan genel kanının aksine, pragmatik paradigma çerçevesinde tanımlanan bu yeni araştırma yöntemi, nitel ve nicel yöntemlerin uyumlu bir şekilde birlikte kullanımının hem mümkün hem de daha verimli

olduğunu öne sürmektedir (Johnson & Onwuegbuzie, 2004, s. 14; Johnson, Onwuegbuzie & Turner, 2007, s. 117; Maxwell, 2023, s.41 – 42).

Karma yöntem kullanılarak gerçekleştirilen çalışmalarda, araştırmacı nicel ve nitel teknikleri, yöntemleri ve kavramları aynı çalışmada birleştirmektedir. Paradigma savaşlarını aşan bir yaklaşım olarak, mantıksal ve pratik bir alternatif sunan bu yöntem, felsefi bakımdan "üçüncü dalga" ya da "üçüncü araştırma hareketi" olarak adlandırılmaktadır. Karma araştırma yöntemlerinin temelinde pragmatik paradigma yatmaktadır; bu, araştırmalarda farklı akıl yürütme ve düşünme biçimlerinin bir arada kullanılabilmesini sağlamaktadır. Örneğin, araştırmacılar teorilerini ve hipotezlerini test etmek için *tümdengelim*, elde ettikleri verileri açıklamak veya örüntüleri keşfetmek için *tümevarım* ve en uygun açıklamayı belirlemek ya da elde edilen verilerden argümana geçişi mümkün kılan değişkenleri ortaya çıkarmak için *abdüktif akıl yürütme* (hepten gidimsel çıkarım) gibi çeşitli mantıksal çıkarım yöntemlerini aynı çalışmada kullanabilmektedir (Durhan, 2020, s. 665; Johnson & Onwuegbuzie, 2004, s. 17).

Karma yöntem araştırmaları, dogmatizmi reddederek çoklu yaklaşımların kullanımına olanak tanıyan, araştırmacının seçeneklerini kısıtlamayan, kapsamlı ve yaratıcı yöntemler olarak kabul edilmektedir. Bu yöntem, çoğulcu ve kapsayıcı olmasının yanı sıra, tamamlayıcı bir yaklaşım sunmaktadır. Karma araştırma yürüten araştırmacıların seçici (eklektik) bir bilimsel anlayış benimsemeleri, farklı kuramsal çerçeveler ve metodolojik yaklaşımlar arasından, araştırmanın amacına ve ihtiyaçlarına en uygun olanı seçip bir arada kullanabilmelerini sağlamaktadır. Bu bağlamda, araştırma soruları, karma çalışmalarda yöntemin temelini oluşturur ve kullanılacak metotların seçiminde araştırma sorularının öncelikli olarak takip edilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu şekilde, karma yöntem kullanılarak yapılan araştırmaların, nitel veya nicel yöntemlerden sadece birinin kullanıldığı çalışmalara kıyasla, daha derin sonuçlar ve araştırma sorularına daha kapsamlı yanıtlar sundukları savunulmaktadır (Johnson & Onwuegbuzie, 2004, s. 17; Johnson, Onwuegbuzie & Turner, 2007, s. 117).

Karma yöntemin kullanıldığı araştırmalar, nicel ve nitel yöntemlerin sağladığı farklı stratejilerin ve yaklaşımların uygulanmasıyla çok yönlü veri toplama imkanı sunmaktadır; bu da daha fazla ve çeşitli veri elde edilmesini sağlamaktadır (Creswell, 2014a, s. 535; Johnson & Turner, 2003). Karma yöntemin tercih edilmesinin bir diğer nedeni, nitel ve nicel metotlarının birleşimiyle oluşturulan zengin ve üst düzey bir

araştırma yöntemi sunmasıdır (Creswell, 2014a, s. 535). Karma yöntemin temel amacı, araştırmanın daha zengin ve bütüncül bir anlayışla yürütülmesini sağlamaktır. Böylece, bir yöntemin güçlü yönleri, diğerinin görece zayıf yönlerini destekleyerek olası araştırma sorunlarının önlenmesi sağlanabilmektedir (Johnson & Onwuegbuzie, 2004, s. 14-15). Ayrıca, nitel ve nicel yaklaşımların birlikte kullanılması, araştırma problemlerinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamaktadır (Creswell, 2006, s. 9). Greene'nin (1997, s. 3) de belirttiği gibi, karma yöntemler, araştırma konularını ve karmaşık sosyal olguları daha eksiksiz anlamamıza ve geniş bir yelpazeye hitap eden yeni bilgiler üretmemize olanak tanımaktadır.

Nicel ve nitel araştırma yöntemlerine bir alternatif sunan ve üçüncü bir araştırma metodolojisi olarak kabul edilen karma araştırma yöntemlerinin ortaya çıkışıyla eş zamanlı olarak, bu yeni araştırma metodolojisine özgü tipolojik bir araştırma tasarımı anlayışı da gelişmiştir (Maxwell, 2023, s.41 – 42). Günümüzde, karma yöntem araştırmalarında kullanılan bu tasarım anlayışı, bilimsel çalışmalarda araştırmanın nasıl yürütüleceğini belirlemede son derece önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir. Araştırma tasarımları, bilimsel araştırmalarda yürütülecek süreçleri ve uygulanacak prosedürleri belirleyen ve bunların amaca yönelik adımlarla gerçekleştirilmesini sağlayan çeşitli teknikler olarak tanımlanabilirler (Creswell, 2003, s. 14; Maxwell, 2023, s.41 – 42). Başka bir deyişle, araştırma tasarımları veri toplama, analiz, yorumlama ve raporlama prosedürlerini içerir ve farklı modelleri temsil ederler; her modelin kendine özgü isimleri ve prosedürleri bulunmaktadır (Creswell & Plano-Clark, 2011, s. 53).

Alan yazın incelendiğinde, karma yöntem araştırmalarının çeşitli araştırma modellerine göre tasarlandığı görülmektedir. Araştırmacılar, nitel ve nicel veri türlerinden hangisine daha fazla önem verdiklerine, bu verileri toplama sıralamasına, analiz yöntemlerine ve nitel ile nicel verilerin hangi aşamada birleştirildiğine göre araştırmalarını şekillendirebilirler. Karma yöntem araştırmalarında yaygın olarak kullanılan altı temel tasarım türü bulunmaktadır. Bu tasarımlardan üçü eşzamanlı, diğer üçü ise sıralı olarak gerçekleştirilmektedir (Creswell, 2014a, s. 569 - 570)

- Sıralı açıklayıcı tasarım: (NİCEL → nitel)
- Sıralı keşfedici (araştırıcı) tasarım: (NİTEL → nicel)
- Sıralı dönüşümsel tasarım: (NİCEL → nitel veya NİTEL → nicel)
- Eşzamanlı üçgenleme tasarımı

- Eşzamanlı iç içe geçmiş tasarım
- Eşzamanlı dönüşümsel tasarım

Bu çalışmada, karma araştırma tasarım türlerinden biri olan ve araştırıcı ya da açımlayıcı sıralı desen olarak da bilinen keşfedici sıralı desen (NİTEL → nicel) kullanılmıştır. İki temel aşamadan oluşan bu desende, araştırma konusunu derinlemesine incelemek için önce nitel veriler toplanır ve analiz edilir. Elde edilen nitel bulgular doğrultusunda, ikinci aşama olan nicel boyut planlanır. Bu tasarım, nitel bulguların genişletilmesi, genelleştirilmesi veya test edilmesi amacıyla nicel veri toplama süreciyle tamamlanmaktadır (Baki & Gökçek, 2012, s. 9-10; Creswell & Plano Clark, 2011, s. 86; Plano-Clark & Creswell, 2015, s. 398 - 399; Yıldırım & Şimşek, 2021, s. 341).

Keşfedici sıralı desen, adını araştırmacının sınırlı sayıdaki katılımcı ile araştırma konusunu öncelikle nitel olarak araştırarak keşfetmeye başlamasından almaktadır. Bu tasarımın yaygın bir uygulaması, bir olguyu araştırmak, temalar belirlemek ve bu tematik bulgulara dayalı bir ölçme aracı geliştirerek ya da alan yazında var olan uygun bir ölçme aracını belirleyerek temaların genellenebilirliğini değerlendirmek üzere daha büyük gruba uygulanmasıdır. İki aşamalı yaklaşımından dolayı, araştırma raporları genellikle nitel ve nicel aşamaların ayrı ayrı tanımlandığı şekilde sunulur ve Yöntem ile Sonuçlar bölümlerinde bu aşamalar açıkça ifade edilmektedir. Verilerin yorumlandığı ve tartışmaların sunulduğu bölümlerde, nitel ve nicel verilerin çözümlenmesi de detaylandırılır (Plano-Clark & Creswell, 2015, s. 398).

Sıralı keşfedici tasarımın mantığı, araştırma probleminin tanımlanması ve keşfi için nitel verilere ve bulgulara olan ihtiyaca dayanmaktadır. Ancak, bu bulguların genelleştirilmesi veya daha büyük bir örneklemle test edilebilmesi için nicel veri toplamaya ihtiyaç duyulmaktadır. Yani, araştırmacı çalışmaya nitel bir keşifle başlar ancak bu keşfin, araştırma probleminin ve amacının ele alınmasında tek başına yeterli olmadığını savunur. Bu yaklaşımın bir avantajı, araştırmacının, nitel verilerden elde edilen bulgulara dayalı olarak nicel aşamayı planlamasına ve uygun ölçme araçlarının hazırlanmasına veya belirlenmesine olanak sağlamasıdır (Plano-Clark & Creswell, 2015, s. 398).

Bu nedenle, keşfedici sıralı desen, özellikle incelenen konuya yönelik mevcut bir ölçme aracının bulunmadığı veya var olan uygun ölçme araçlarının bilinmediği durumlarda, değişkenlerin tanımlanmadığı ve araştırmaya rehberlik edecek teorik bir çerçevenin

olmadığı ya da incelenen popülasyon için uygun olmadığı hallerde oldukça yararlıdır (Plano-Clark & Creswell, 2015, s. 398 - 399). Başka bir ifadeyle, bu tasarım, nitel bulguları genelleme; hipotez ya da teori geliştirme ve test etme; değişkenlerin tanımlanmadığı durumlarda mevcut ilişkileri inceleme ve nitel analizlere dayanarak nicel aşamayı planlama gibi araştırma hedeflerini daha etkili bir şekilde ele almayı sağlamaktadır (Creswell, 2014a, s. 573-574).

Keşfedici sıralı desen, sınırlı sayıda nitel durumdan elde edilen bulguların, araştırma konusuna ilişkin oluşturulan yeni kategorilerin ve önceden bilinmeyen değişkenlerin, nicel aşamada daha geniş bir örneklemde detaylı olarak incelenmesi ve genellenebilirliğinin test edilmesi için kullanılmaktadır. Bu tasarım, yeni bir ölçme aracı geliştirme ya da alan yazındaki bilinmeyen mevcut ölçekleri belirlemek amacı taşıyan araştırmacılar için idealdir. Bu araştırma tasarımında, ilk olarak bir olguyu derinlemesine keşfetmek üzere nitel veriler toplanır. Daha sonra, bu nitel verilerin ortaya koyduğu ilişkileri ve bağlantıları test etmek, genişletmek ve açıklamak amacıyla nicel veriler toplanır. Tasarımın en yaygın kullanım amacı, bir olguyu keşfetmek, ilgili temaları belirlemek, bu temalara dayalı nicel ölçme araçlarını tasarlamak ya da var olan uygun ölçme aracını belirlemek ve son olarak tüm bunları test etmektir. Araştırmanın yürütüleceği evren ve örneklem için mevcut veri toplama araçlarının, ölçeklerin ya da değişkenlerin bilinmediği ya da uygun olmadığı durumlarda keşfedici sıralı desen tercih edilmektedir. Bu araştırmalarda, elde edilen nitel ve nicel verilerin analizi genellikle yorumlama ve tartışma bölümlerinde birleştirilmektedir (Baki & Gökçek, 2012, s. 9-10; Creswell, 2003, s. 245 - 247; Doğan & Bayrak, 2019, s. 905, Mertkan, 2015, s. 35 – 37). Yukarıda özetlenen keşfedici sıralı tasarım modelinin kullanım amaçları ve alan yazındaki örnek çalışmalar, aşağıda daha kapsamlı olarak ele alınmıştır. Bu detaylı inceleme, bu araştırmanın neden bu modelle tasarlandığının, araştırma amaçlarına ulaşmada nasıl katkı sağladığının ve araştırma sürecinde uygulanan prosedürlerin neden ve nasıl gerçekleştirildiğinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

Mertkan (2015, s. 35-37), bir araştırmanın keşfedici sıralı desen ile tasarlanmasının şu üç temel amacı gerçekleştirmek isteyen araştırmacılar tarafından tercih edildiğini belirtmektedir. Bunlar; veri toplama aracı geliştirme, hipotez geliştirme ve genelleme olarak sıralanabilir. Belirtildiği üzere, keşfedici sıralı desenin en yaygın kullanım amacı, alan yazında belirli bir araştırma konusu ile ilgili bir ölçme aracının bulunmadığı

durumlarda yeni bir ölçme aracı geliştirmektir. Bu amaçla kullanılan çalışmalarda, araştırmanın nicel boyutu genellikle öne çıkmaktadır (Creswell & Plano-Clark, 2007, s. 75 – 77). Bu tür keşfedici sıralı desen çalışmalarında, araştırma süreci genellikle şu aşamalarla gerçekleşmektedir: ilk olarak bir olguyu keşfetmek için nitel veriler toplanır. Toplanan nitel verilerin analizi sonucunda, araştırılan olguya ilişkin temalar belirlenir. Bu temalara dayanarak, nicel veri toplama aşamasında kullanılacak bir veri toplama aracı geliştirilir ve test edilir. Sonrasında, genelleme yapılabilmesi için hazırlanan veri toplama aracı daha geniş bir örnekleme uygulanarak nicel veriler toplanır ve çözümlenir. Bu tasarımı kullanan araştırmacılar, nitel sonuçları test ederken nicel verilerin nitel bulgular üzerine nasıl inşa edildiğini detaylı bir şekilde açıklar. (Creswell, 2014a, s. 573; Creswell & Plano-Clark, 2014, s. 96; Doğan & Bayrak, 2019, s. 905; Katıtaş, 2019, s. 6254).

Keşfedici sıralı desenle tasarlanan araştırmaların bir diğer amacı, hipotez geliştirmek ve bu hipotezleri test etmektir. Bu tür çalışmalarda, nitel aşamada oluşturlan hipotezlerin, araştırmanın nicel aşamasında test edilmesi hedeflenmektedir. Keşfedici sıralı araştırma tasarımı bu amaca yönelik kullanıldığında, nicel yaklaşımın daha baskın olduğu gözlemlenmektedir. Bunun nedeni, nitel aşamanın, nicel yaklaşıma ek bilgi sağlamayı amaçlayan tamamlayıcı bir rol üstlenmesidir. Özellikle 1950'lerden itibaren, hipotez geliştirmek için nitel araştırmaları kullanan nicel araştırmacıların bu tasarımdan sıkça yararlandıkları belirtilmektedir (Mertkan, 2015, s. 35 – 37).

Genelleme amacı ile yürütülen keşfedici sıralı araştırmalarda, nitel aşamanın daha baskın olduğu görülmektedir. Bu tür araştırmalarda, araştırma sorusuna uygun olarak incelenen olgular nitel yöntemlerle derinlemesine keşfedilir ve elde edilen nitel bulguların ne derece genellenebilir olduğunu belirlemek için nicel araştırma yöntemlerine başvurulur. Daha önce de belirtildiği üzere, nitel ve nicel yaklaşımlar arasında uzun süredir devam eden tartışmalardan biri, nitel araştırma bulgularının genellikle daha büyük örneklemlerde genellenememesi ile ilgilidir. Keşfedici sıralı desen kullanılan bu tür araştırmalar, araştırma konusunun nicel yöntemlerden çok daha derinlemesine incelenmesini sağlayan nitel yaklaşımın bu eksikliğinin, nicel yöntemlerle tamamlanması bakımından önem taşır. Bu tür çalışmalar, bir araştırma yönteminin zayıf yönlerinin diğer bir yöntemle telafi edilmesini sağlamaktadır (Mertkan, 2015, s. 35 – 37).

Keşfedici sıralı desenin bir diğer kullanım amacı, araştırılan olguya ilişkin kategorik verilerin oluşturulmasıdır. Bu tür araştırmalarda, ilk aşamada araştırma sahasına özgü

özellikler (örneğin, farklı etnik gruplar) nitel veri toplama araçları kullanılarak toplanır. Nitel aşamada elde edilen bu tür özellikler, araştırmanın ikinci bölümünü oluşturan ilişkisel ya da regresyon çalışmaları gibi nicel araştırmalarda kategorik değişkenler olarak kullanılırlar (Caracelli & Greene, s. 1993, 197; Creswell, 2014a, s. 581). Bu kullanımın bir örneği olarak Rocha ve Kemer'in 2022 yılında yürüttükleri çalışma gösterilebilir. Rocha ve Kemer psikolojik danışmanlık alanında yüksek lisans ve doktora eğitimi alan öğrencilerin, klinik süpervizyona ilişkin görüşlerini keşfetmek amacıyla keşfedici sıralı karma yöntemli bir tasarım uygulamışlardır. Araştırmacılar, soyut kavramları incelemek, anlamak ve mevcut bilgiyi geliştirmek amacıyla nitel aşamada elde ettikleri verileri sınıflandırdıktan sonra, nicel aşamada R istatistik programını kullanarak çok değişkenli istatistiksel işlemler gerçekleştirmiştir. Böylece, katılımcıların klinik süpervizyona ilişkin görüşlerinin spesifik tanımlarını sunan bir kavramsal çerçeve geliştirilmiştir (Rocha & Kemer, 2022, s. 74).

Keşfedici sıralı desen, ayrıca aşırı vaka analizi olarak bilinen analiz yönteminin uygulandığı çalışmalarda da kullanılmaktadır. Bu tür çalışmalarda, nitel verilerin sürekli karşılaştırmalı analizi sonucu belirlenen "aşırı vakalar", ek veri toplama ve nicel analiz yoluyla incelenmektedir. Bu süreç, bu aşırı vakalar için ilk açıklamaların test edilmesi ve iyileştirilmesini amaçlamaktadır. Nitel aşamada belirlenen aşırı, uç, ya da olağan dışı durumlar veya temalar, daha sonra gelen nicel aşamada detaylı olarak incelenir. Nicel analiz sonuçları, orijinal nitel yorumların doğrulanması veya geliştirilmesi için kullanılır (Caracelli & Greene, 1993, s. 197; Creswell, 2014a, s. 581). Aşırı vaka analizinin bir örneği olarak, Fry, Chantavanich ve Chantavanich (1981) tarafından Tayland'da gerçekleştirilen karma yöntemli kültürler arası çalışma gösterilebilir. Yazarlar, bu çalışmayı kültürler arası eğitim araştırmaları bağlamında, "yeni fikirler, içgörüler, hipotezler ve anlayışlar" (s. 153) ve "eğitim girdileri, eğitim süreçleri ve eğitim sonuçları arasındaki karmaşık ilişkilerin daha derin ve daha iyi anlaşılmasını" sağlamak amacıyla önermektedir (s. 155). Bu çalışmanın bir parçası olarak, etnografik araştırmacılar, "aşırı vaka" okulları olarak kabul edilen okullara gönderilmiş ve bu okullardaki eğitim süreçlerini incelemişlerdir. Etnografik analiz yoluyla elde edilen içgörüler, yeni kavramların veya kategorilerin geliştirilmesinde kullanılmıştır. Örneğin, farklı öğretim yaklaşımları, idarecilerin özellikleri veya eğitimin toplum tarafından nasıl desteklendiği gibi unsurlar, okulların etkinliğini değerlendirmede kullanılabilecek faktörler olarak

belirlenmiştir. Nitel aşamada elde edilen bu etnografik değişkenler, modelin açıklayıcı gücünü ve kavramsal anlayışın derinliğini arttırmak amacıyla tekrar regresyon modeline dahil edilmiştir (Fry vd., 1981).

Keşfedici sıralı desenle yürütülen araştırmalarda, nitel bulgulara dayanarak çalışmanın gereksinimlerine en uygun mevcut ölçme aracının belirlenmesi, bu deseninin önemli kullanım amaçlarından biri olarak öne çıkmaktadır (Creswell, 2014b, s. 16; Plano-Clark & Creswell, 2015, s. 398). Belirtildiği üzere, keşfedici sıralı tasarımın en temel kullanım gerekçesi, incelenen olgu ve araştırma konusunu keşfetmek ve tanımlamak için nitel verilere ihtiyaç duyulması, ancak elde edilen nitel bulguların daha geniş bir örneklem üzerinde test edilmesi, genelleştirilmesi ve genişletilmesi amacıyla nicel verilerin toplanmasının da gerekli olmasıdır. Başlangıçta nitel bir keşif ile araştırmaya başlayan araştırmacı, çalışmanın araştırma problemini ve amacını ele almak için yalnızca nitel bulguların yeterli olmadığını savunmaktadır. Bu yaklaşımın en önemli avantajlarından biri, araştırmacıya, katılımcılarından elde edilen nitel verilere dayalı olarak nicel ölçüm kriterleri ve yöntemlerini belirleme olanağı sunmasıdır. Bu nedenle, özellikle mevcut ölçme araçlarının, değişkenlerin ve teorilerin bilinmediği ya da araştırma evreni için uygun olmadığı durumlarda bu tasarımın yararlı bir yöntem olduğu kabul edilmektedir (Plano-Clark & Creswell, 2015, s. 398).

Bu tür araştırmalarda, yeni bir ölçek geliştirme adımları takip edilerek önce nitel veriler toplanır, çözümlenir ve incelenen olgu ile ilgili temalar oluşturulur. Bu temalar, literatürdeki mevcut ölçme araçlarıyla paralellik gösteren kavramları belirlemek için temel oluşturur ve sonraki nicel aşamada kullanılacak en uygun ölçme aracı seçilir. Keşfedici sıralı desen genellikle yeni bir ölçek geliştirme amacıyla kullanılsa da, araştırma bağlamının ve evreninin özelliklerine en uygun mevcut ölçme araçlarını belirleyerek nitel bulgulardan elde edilen temaların ve değişkenlerin test edilmesi ve genellenmesi için de etkili olduğu vurgulanmaktadır (Creswell, 2014a, s. 581; Creswell, 2014b, s. 226; Creswell & Creswell, 2018, s. 52; Mertkan, 2015, s. 35 – 37; Plano-Clark & Creswell, 2015, s. 398 - 399). Buna ek olarak, en uygun ölçeğin belirlenmesinin yanı sıra, farklı ölçeklerden yararlanılarak nicel bölümde kullanılacak yeni bir anket formu oluşturmak için de bu tasarımın kullanıldığı görülmektedir (Dev, 2024; Dülgergil, 2024; Jeanty & Hibel, 2011; Merriam & Tisdell, 2016, s. 47 – 48; Sincer, 2021).

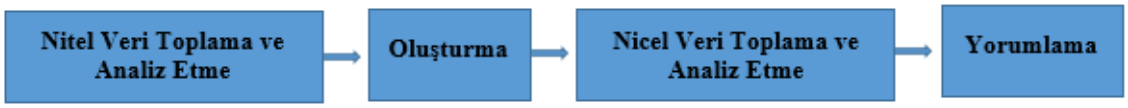
Bu araştırmada, keşfedici sıralı desenin tercih edilmesinin, araştırmaya çeşitli açılardan katkı sağladığı ve araştırma amaçlarını gerçekleştirmek için en uygun tasarım olduğu görülmektedir. İlk olarak, çalışmanın yanıt aradığı ilk soru, akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerinin ne olduğudur. İletişim gibi karmaşık, çok boyutlu ve önemli bir örgütsel kavramın, özellikle yükseköğretim kurumları ve akademisyenler gibi diğer örgüt türlerinden ve üyelerinden oldukça farklı özellikler taşıyan bir bağlamda, derinlemesine incelenmesi gerekmektedir (Gizir & Şimşek, 2005, s. 197-200).

Alan yazın incelendiğinde, akademisyenlerin örgütsel iletişimi konusundaki çalışmaların çoğunun, bu kurumların kendine özgü özelliklerini göz ardı ettiği ve genellikle özel sektör veya farklı kültürlerdeki şirketlerin örgütsel koşullarına dayalı kavramlar, teoriler ve veri toplama araçlarının, hem Türkiye'de hem de uluslararası çalışmalarda hiç değiştirilmeden kullanıldığı görülmektedir. Bu bağlamda, keşfedici sırası desenin kullanıldığı bu araştırmanın, Türkiye'deki üniversitelerde çalışan akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerini derinlemesine keşfetmesinin, ulusal ve uluslararası alan yazındaki bu boşluğun giderilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Nitel aşamada toplanan verilerin kategorilere ayrılması ve örgüt içi iletişime ilişkin temaların oluşturulması, hem araştırma bağlamına özgü değişkenlerin ortaya çıkarılmasına hem de akademik ortamda iletişim konusunda tematik bir çerçeve oluşturulabilmesine olanak sağlamıştır. Nitel aşamada elde edilen bulgular, nicel aşamanın inşa edilmesi ve uygun veri toplama araçlarının belirlenmesi için temel alınmıştır. Nicel aşamada, sınırlı sayıdaki katılımcıdan elde edilen nitel bulguların genellenebilirliğinin tespit edilmesi ve araştırma bağlamına özgü belirlenen değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesi amacıyla nicel yöntemlerden yararlanılmıştır. Bu sayede, akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerinin yanı sıra, işe adanmışlık seviyelerinin belirlenmesine ve bu değişkenlerin demografik ve sosyolojik özelliklere göre değişip değişmediğinin ve örgüt içi iletişim ve işe adanmışlık arasında bir ilişki olup olmadığınının incelenmesi sağlanmıştır (Creswell & Creswell, 2018, s. 306 – 309; Hesse-Biber, Rodriguez & Frost, 2015, s. 7-8; Katıtaş, 2019, s. 6254; Mertkan, 2015, s. 35-37; Plano-Clark & Creswell, 2015, s. 397-399). Bu araştırmada uygulanan keşfedici sıralı desenin aşamaları Şekil 3.1'de gösterilmektedir.

Şekil 3.1

Araştırma Deseninin Aşamaları



Kaynak: Creswell, 2014a, s. 571 ve Creswell & Plano-Clark, 2014, s. 69'dan uyarlanmıştır.

Yukarıdaki Şekil 3.1'de görüldüğü üzere, bu araştırma nitel veri toplama ve analiz aşaması ile başlayıp, ardından nicel veri toplama ve analiz aşaması ile devam eden keşfedici sıralı desen çerçevesinde tasarlanmıştır. Araştırmanın nitel aşamasında, fenomenoloji deseni kullanılarak akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerinin derinlemesine incelenmesi amaçlanmıştır.

Fenomenoloji, olgubilim olarak da adlandırılan ve günlük yaşamda olaylar, deneyimler, algılar ve kavramlar gibi farklı şekillerde karşılaşılan ancak tam olarak anlamlandırılamayan olguları derinlemesine incelemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır (Yıldırım & Şimşek, 2021, s. 66). Fenomenolojik araştırma, güçlü bir felsefi temele sahip bir araştırma deseni olup, katılımcılar tarafından ifade edilen bir olguya ilişkin insan deneyimlerinin özünü belirlemek için bireylerin yaşanmış deneyimlerini betimleyen nitel bir strateji olarak tanımlanmaktadır. Bu tür araştırmalarda, incelenen olguya ilişkin katılımcıların gerçek hayatta yaşadığı ortak deneyimlerden anlam çıkarmak amacıyla genellikle yapılandırılmış ya da yarı yapılandırılmış görüşme teknikleri kullanılmaktadır (Creswell & Creswell, 2018, s. 332; Ersoy, 2019, s. 113; Giorgi, 2009; Moustakas, 1994).

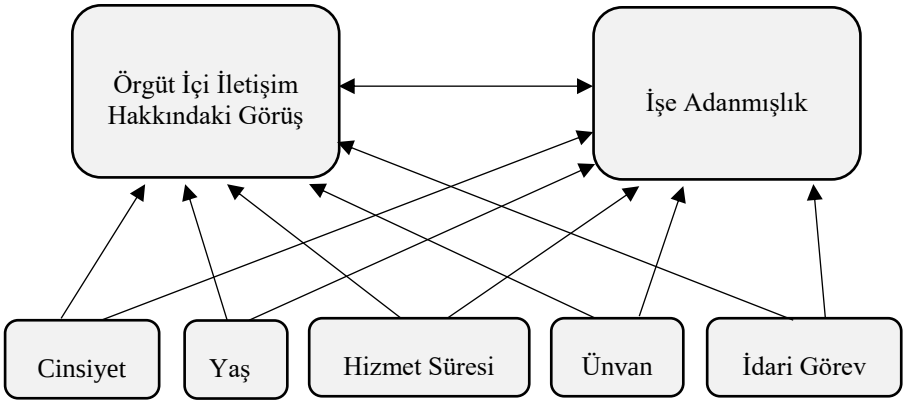
Araştırmanın nitel aşamasında, ilk olarak Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde bir grup akademisyenden oluşan bir çalışma grubu oluşturulmuştur. Bu çalışma grubundaki katılımcılarla, akademisyenlerin örgüt içi iletişim konusundaki görüşlerini ortaya koymak amacıyla çevrimiçi ve yüz yüze yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmış ve bu konuyla ilgili nitel veriler toplanmıştır. Toplanan bu veriler, örgüt içi iletişim kavramının mevcut koşulları ve sonuçları bağlamında nitel içerik analizi yöntemi kullanılarak çözümlenmiştir. Nitel aşamanın sonunda, elde edilen sonuç kategorileri ve oluşturulan temalar birer boyut olarak kabul edilmiş ve bu doğrultuda, akademisyenlerin örgüt içi iletişim görüşlerini belirlemek için alan yazındaki en uygun ölçme aracı belirlenmiştir.

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde görev yapan akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşleri ile işe adanmışlıkları arasındaki ilişkiyi araştırma temel amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmanın nicel aşaması ilişkisel tarama modeline uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Karasar (2023, s. 109) tarafından "iki veya daha fazla değişken arasındaki olası etkileşimi ve bu etkileşimin gücünü belirlemeye yönelik bir araştırma yaklaşımı" olarak tanımlanan bu model, akademisyenlerin örgüt içi iletişime dair görüşleri ile sahip oldukları işe adanmışlık seviyesi arasındaki ilişkiyi analiz etmek için uygun görülmüştür.

Aynı zamanda, akademisyenlerin örgüt içi iletişime dair görüşleri ile sahip oldukları işe adanmışlık seviyeleri belirlenmiş ve bu değişkenlerin cinsiyet, yaş, hizmet süresi, akademik ünvan ve idari görev gibi demografik faktörlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Diğer bir deyişle, akademisyenlerin örgüt içi iletişime yönelik görüşleri ve işe adanmışlık düzeylerinin, çeşitli demografik özellikler ile ilişkisi incelenmiştir. Nitel aşamada elde edilen bulgular doğrultusunda tasarlanan araştırma modelini Şekil 3.2'de görsel olarak sunmak mümkündür.

Şekil 3.2

Araştırma Modeli



Araştırmanın nicel aşamasında, nitel bulgular doğrultusunda, akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerini belirlemek amacıyla, alan yazında bu çalışmaya en uygun ölçme aracı olarak değerlendirilen ve Gizir ve Gizir (2005) tarafından geliştirilen *Akademik Ortamda İletişim Analizi Envanteri (AOİAE)* kullanılmıştır (EK-1). Bu veri toplama aracı, araştırmanın nicel aşamasında 2023-2024 akademik yılında Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde görev yapan akademisyenlere uygulanmıştır. Böylece, akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerinin daha büyük bir örneklemde

belirlenmesi hedeflenmiştir. Nicel aşamada ayrıca, akademisyenlerin işe adanmışlık düzeylerini belirlemek için Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006) tarafından geliştirilen *Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği (UWES-9)* ve araştırmaya katılan akademisyenlerin sosyal, demografik ve mesleki özellikleri ile ilgili bilgi toplamak amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen *Kişisel Bilgi Formu* kullanılmıştır.

3.2 Evren ve Örneklem

Nitel, nicel veya karma yöntem araştırmalarından hangisini temsil ederse etsin, tüm araştırma çalışmalarının tek bir nihai amacı bulunmaktadır. Bu da araştırılan olgunun incelendiği bağlam kapsamında anlam(lar) yaratabilmektir. Karma yöntem araştırmalarında anlam oluşturma süreci diğerlerine göre çok daha karmaşıktır. Bunun nedeni, karma yöntem araştırmalarında hem nitel aşamalardan hem de nicel aşamalardan elde edilen bulguların ve bu bulguların bir araya getirildiği tüm araştırma aşamalarının anlamlandırılmasının gerekmesidir (Onwuegbuzie & Tashakkori, 2015). Onwuegbuzie ve Tashakkori'nin (2015, s. 130) belirttiği üzere, karma yöntem araştırmaları anlam oluşturmaya (yani anlamaya) ulaşıncaya kadar devam eden yinelemeli, etkileşimli, sinerjik ve bütünsel bir süreçtir. Etkili anlam oluşturma, ortaya çıkan çıkarımların kalitesine büyük ölçüde bağlıdır. Ortaya çıkan çıkarımların kalitesi ise araştırma temelinde yatan örnekleme tasarımının kalitesine dayanmaktadır (Onwuegbuzie & Collins, 2017, s. 137-138). Bu doğrultuda, çalışmanın nitel ve nicel aşamalarında kullanılan örnekleme yöntemlerinin belirlenmesine özellikle dikkat edilmiştir.

Araştırmada, nitel ve nicel veri toplama metotlarının birlikte kullanıldığı karma araştırma yöntem desenlerinden keşfedici sıralı desen uygulandığı için araştırmanın çalışma grubu, evreni ve örneklemi belirlenirken araştırmanın amaçları ve aşamaları (nitel-nicel) dikkate alınmıştır. Bunun temel nedeni, karma yöntem ile yürütülen araştırmalarda verilerin tek bir örneklem grubundaki katılımcılardan elde edilmesinin tercih edilmemesi ve örneklem sayısının birden çok olmasının gerekmesidir (Collins, 2010; Tashakkori & Teddlie, 2009, s. 164). Araştırmanın veri toplama kısmı nitel ve nicel olmak üzere iki aşamada gerçekleştirildiği için iki aşamada da farklı iki örneklem belirlenmiştir. Bu bağlamda, araştırmanın bu bölümünde ilk olarak nitel verilerin toplanması için oluşturulan çalışma grubuna ilişkin açıklamalar, sonrasında nicel verilerin toplanacağı evren ve oluşturulan örneklem hakkındaki bilgiler yer almaktadır.

3.2.1 Nitel aşamanın çalışma grubu

Araştırmanın ikinci aşaması olan nicel bölümde, akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerini ölçmek için alan yazındaki mevcut veri toplama araçlarından hangisinin kullanılması gerektiği araştırmacı tarafından belirlenmiştir. Bu çalışma için en uygun ölçeğin belirlenebilmesi ve örgüt içi iletişim kavramının yükseköğretim kurumları ve akademisyenler bağlamında derinlemesine incelenerek tematik bir çerçevenin oluşturulabilmesi amacıyla araştırmanın ilk aşaması olan nitel bölümde yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilerek nitel veriler toplanmıştır. Bunun için Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinde 2022 – 2023 akademik yılında görev yapmakta olan 7 akademisyenden oluşan bir çalışma grubu oluşturulmuştur. Önceki bölümlerde de belirtildiği üzere, üniversiteler temel olarak akademisyenler, idari personel, öğrenciler ve dış paydaşlar gibi farklı birçok paydaşa sahiptirler. Bununla beraber, bu çalışmada özellikle akademik personelin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerine odaklanılmıştır çünkü diğer paydaşlara göre daha uzun süre üniversitelerde bulunan akademisyenler örgütsel faaliyetlerin devam edebilmesini sağlayan en önemli faktörler olarak kabul edilmektedirler (Simsek & Louis, 1994, s. 678). Çalışma grubunun örneklem sayısı belirlenirken toplanan nitel verilerin doyum noktasına ulaşıp ulaşmadıkları göz önünde bulundurulmuştur. Araştırmacılar, nitel araştırmalarda veri doygunluğuna ulaşıldığına ilişkin doğru bir karara varılması için veri toplama ve veri çözümleme işlemlerinin birlikte, eş zamanlı ve birbirleriyle etkileşimli bir şekilde yürütülmeleri gerektiğini vurgulamaktadırlar. Nitel araştırmaların doğası gereği, kaç tane yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirildiğinden ziyade, toplanan verilerin doygunluğa ulaşıp ulaşmadığı örneklem sayısını belirlemede daha önemli bir unsurdur (Marshall & Rossman, 1995; Remenyi, 2011, s. 192 - 193).

Çalışma grubunun belirlenmesi için amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan maksimum çeşitlilik örneklemesi kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örneklemesinin kullanılma amacı araştırma konusu ile ilgili kişilerin çeşitliliğini mümkün olan en üst düzeyde yansıtarak küçük bir örneklem oluşturmaktır. Böylece, çeşitlilik gösteren koşullar arasında ortak olguların olup olmadığı belirlenebilmektir (Yıldırım & Şimşek, 2016, s. 119). Çalışma grubunun çeşitliliğini maksimum seviyede sağlamak için mümkün olduğu kadar farklı akademik ünvana sahip, farklı yaş gruplarından, farklı akademik birimlerden ve hizmet süreleri ve idari görevleri olup olmadığı bakımından çeşitlilik

gösteren akademisyenlerden oluşan bir çalışma grubu kurulmaya çalışılmıştır. Olasılık temelli olmayan bir örnekleme yaklaşımı olan amaçlı örneklemede araştırma amacı kapsamında bilgi bakımından zengin durumlar seçilir ve araştırmanın odaklandığı sorunların aydınlatılması için seçilen durumlarda derinlemesine araştırma yapılır. Amaçlı örnekleme yöntemi, araştırmacının belirli kıstasları karşılayan ya da belli nitelikleri içinde barındıran özel durumlarda inceleme yapmaya gerek duyduğunda başvurduğu bir yaklaşımdır. Amaçlı örnekleme ile özel olarak belirlenen durumlar, araştırma kapsamındaki olguların anlaşılması, aralarındaki bağlantıların ortaya çıkarılması ve açıklanması bakımından araştırmaya katkı sağlamaktadırlar (Büyüköztürk vd., 2012; Tarhan, 2015).

Amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örneklemesi kullanan bir araştırmacının amacı, bazı farlılıklara sahip olan temel temaları ortaya çıkarıp tanımlamaktır (Patton, 2014). Maksimum çeşitlilik örneklemesinin kullanıldığı araştırmaların ulaştığı sonuçlar diğer örnekleme yöntemlerinin kullanıldığı araştırmalarda elde edilen sonuçlara kıyasla daha zengindir (Yıldırım & Şimşek, 2016). Maksimum çeşitlilik örnekleme metodundan yararlanan araştırmacılar araştırdıkları konu hakkında olabildiğince farklı kişiden bilgi edinmeyi amaçlamaktadırlar. Seçilen örneklemin farklı özellikler bakımından heterojen bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Buradaki temel nokta, bu kadar farklı özelliklerin bir araya geldiği bir yerde ortak noktaların bulunmaya çalışılmasıdır.

Bu örnekleme yönteminin altında yatan görüşe göre bu çeşitlilik düzeyindeki bir grupta bile ortak noktaları tespit edebilmek mümkün olursa gerçekten önemli bir sonuç elde edilmiştir. Araştırmacılar maksimum çeşitlilik örneklemesinden yararlanırken örneklemi oluşturmak için temel alınacak farklı özelliklerin neler olduğuna karar verirler ve bu özelliklere sahip olan birimleri örnekleme katarlar (Baltacı, 2018; Büyüköztürk vd., 2012). Maksimum çeşitlilik örnekleme yönteminin özellikleri çerçevesinde, çalışmanın nitel aşamasındaki çalışma grubunda bulunan katılımcıların özellikleri Tablo 3.1'de gösterilmektedir.

Tablo 3.1

Çalışma Grubunun Özellikleri

Katılımcı	Cinsiyet	Ünvan	Yaş	BŞEÜ'deki Görev Süresi	Görev Yeri	İdari Görev
Katılımcı 1	Erkek	Dr. Öğr. Üy.	50-54	15 yıl	Meslek Yüksekokulu	Yok
Katılımcı 2	Erkek	Doçent Dr.	35-39	12 yıl	Gölpazarı Meslek Yüksekokulu	Var
Katılımcı 3	Kadın	Öğr. Gör. Dr.	30-34	13 yıl	Yabancı Diller Yüksekokulu	Var
Katılımcı 4	Kadın	Dr. Öğr. Üy.	35-39	6 yıl	Mühendislik Fakültesi	Yok
Katılımcı 5	Erkek	Dr. Öğr. Üy.	35-39	5 yıl	İktisadi İdari Bilimler Fakültesi	Var
Katılımcı 6	Erkek	Ar. Gör. Dr.	30-34	9 yıl	Ziraat ve Doğa Bilimleri Fakültesi	Yok
Katılımcı 7	Erkek	Prof. Dr.	45-49	23 yıl	Güzel Sanatlar ve Tasarım Fakültesi	Var

Tablo 3.1'de görüldüğü üzere, araştırmanın nitel aşamasındaki çalışma grubunun katılımcıları maksimum çeşitliliği sağlamak için farklı akademik ünvanlara sahip olan, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde (BŞEÜ) çalıştıkları görev süreleri ve görev yaptıkları birimler bakımından farklılık gösteren, farklı yaşlardaki akademisyenlerden seçilmiştir. Böylece akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerini her yönden tam anlamıyla ortaya koyabilmek amaçlanmıştır. Toplam 7 kişiden oluşan çalışma grubunun 2'si kadın, 5'i erkektir. Yaşları 30 ile 54 arasında, BŞEÜ'deki görev süreleri 5 ile 23 yıl arasında değişmektedir. Her biri farklı fakülte ve yüksekokulda görev yapmakta olan ve farklı akademik ünvanlara sahip olan katılımcıların 4'ünün idari görevi vardır, 3 katılımcının ise idari görevi bulunmamaktadır. Bilimsel araştırma etiği uyarınca, nitel aşamada görüşülen akademisyenlerin gerçek adlarına araştırma kapsamında yer verilmemiştir. Görüşme metinlerinde, veri çözümlemelerinde ve araştırma raporunda akademisyenlerin isimleri gizli tutulmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşmelere katılan akademisyenler, *Katılımcı 1, Katılımcı 2, ... Katılımcı 7* olarak kodlanmıştır.

3.2.2 Nicel aşamanın evren ve örneklemi

Araştırmanın nicel verilerini toplama kısmında, bir önceki nitel aşamada toplanan veriler doğrultusunda araştırmacı tarafından seçilen uygun bir ölçek kullanılarak Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde görev yapmakta olan akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerinin belirlenmesine çalışılmıştır. Bu bağlamda, akademisyenlerin

örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerini belirlemek için Gizir ve Gizir (2005) tarafından geliştirilen *Akademik Ortamda İletişim Analizi Envanteri* (AOİAE) kullanılmıştır (EK-1). Bu aşamada ayrıca, akademisyenlerin işe adanmışlık düzeylerini belirlemek için Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006) tarafından geliştirilen *Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği* (UWES-9) uygulanmıştır (EK-2). Ek olarak, araştırmaya katılan akademisyenlerin sosyal, demografik ve mesleki özellikleri ile ilgili bilgi toplamak amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen *Kişisel Bilgi Formu*ndan faydalanılmıştır (EK-3).

Araştırmanın evrenini Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde 2023-2024 akademik yılında Prof. Dr., Prof., Doç. Dr., Doç., Dr. Öğr. Üyesi, Öğr. Gör. Dr., Öğr. Gör., Arş. Gör. Dr. ve Arş. Gör. ünvanlarıyla görev yapan akademisyenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise, bu evrenden kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen toplam 289 akademik personelden oluşmaktadır. Örnekleme dahil edilen öğretim elemanlarının demografik ve mesleki özellikleri, sonraki bölümlerde ayrıntılı olarak sunulmuştur.

2023-2024 akademik yılı itibariyle Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinde görev yapan toplam 773 akademik personel bulunmaktadır. Araştırmanın evrenini oluşturan 773 akademisyenin 325'i kadın, 448'i erkektir. Araştırma evrenindeki akademisyenlerin akademik ünvanları ile ilgili verilerin paylaşıldığı Tablo 3.2 aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.2

Araştırma Evrenindeki Akademisyenlere İlişkin Akademik Ünvan Bilgileri

	Akademik Ünvan	**Toplam**
Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Ünvana Göre Akademik Personel İstatistikleri	Profesör	84
	Doçent	132
	Doktor Öğretim Üyesi	204
	Öğretim Görevlisi	257
	Araştırma Görevlisi	96
Genel toplam		773

Kaynak: http://pvs.bilecik.edu.tr/

Bir araştırmada, örneklemin güvenilir bir sonucu vermesi için minimum yeterli örneklem sayısının sağlanması gerekmektedir (Aziz, 2011, s. 57-58). Bu araştırma evrenini temsil edebilecek örneklemin belirlenmesi için güven aralığı % 95 ve hata payı % 5 olarak uygulanmıştır. Böylece 773 akademisyeni temsilen ulaşılan minimum örneklem sayısı

257 olarak hesaplanmıştır. Bu araştırma kapsamında minimum örneklem sayısının hesaplanmasında http://www.raosoft.com/samplesize.html adresli internet sitesinden faydalanılmıştır.

Çalışmanın nicel aşamasındaki örneklemin belirlenmesinde olasılığa dayanmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme kullanılmıştır. Tesadüfi olmayan bir örnekleme yöntemi olan bu tür örneklemelerin kullanıldığı araştırmalarda araştırmacı mevcut olan birimlerden ihtiyaç duyduğu sayıdaki birimi örneklem olarak seçer. Bu yüzden, bu tür örneklemeye elverişli, şans eseri, tesadüfi ya da kazara örneklem de denilmektedir (Singleton & Straits, 2005'den aktaran Baltacı, 2018, s. 259). Adından da anlaşılacağı üzere, bu örnekleme yöntemi her şeyden önce kolay olduğu için bu adı almıştır. Yani maliyet, zaman ya da emek gücü gibi mevcut zorluklar yüzünden örneklem tercih edilirken kolay ulaşılabilirlik ve kolay uygulanabilirliğin belirleyici olduğu durumlarda tercih edilmektedir (Yıldız, 2019, s. 137 – 138). Bu örneklemin kullanılması ile araştırmacı yakınında olan ve kolayca ulaşabileceği birimlerden oluşturduğu örneklemden verileri toplamaktadır. Kolayda örneklemenin kullanıldığı araştırmalar sadece gönüllülerden oluşan katılımcılardan da oluşabilir ya da yapılan araştırmaya hangi birimlerin katılacağına araştırmacı tarafından karar verilir ama örnekleme dâhil edilen birimlerin örnekleme alınma ihtimali olduğu daha önceden bilinmemektedir. Diğer bir ifade ile kolayda örnekleme, en yakında ya da ulaşılması en rahat olan ilk veri kaynağının kullanıldığı bir örnekleme türüdür. (Baltacı, 2018, s. 259; Baştürk & Taştepe, 2013, s. 145; Haşıoğlu, Baran & Aydin, 2015, s. 20).

Kolayda örneklemenin akademik araştırmalarda en çok kullanılan yöntemlerden biri olduğu bilinmektedir. Bununla beraber, bu örnekleme metodu günlük yaşantımızda da karşılaşabileceğimiz, çoğu kişinin aşina olduğu bir örnekleme türüdür. Örneğin, bir araştırma kapsamında veri toplamak için sokakta durup yoldan geçenlerden bilgi alan bir kişiyi gördüğümüzde ya da Youtbe'da bir video izlerken aniden bir ürün ile ilgili fikrimizi soran çoktan seçmeli bir soruya maruz kaldığımızda aslında kolayda örneklemenin kullanıldığı popüler araştırmaları görürüz. Kolayda örnekleme sayesinde ana kütleden veri toplanması işi rahatlık, zaman ve maddiyat bakımından mümkün olan en uygun yolla yapılabildiği için yapılan araştırmalarda bu örnekleme metodunun yüksek oranda kullanıldığı görülmektedir. Kinnear ve Taylor (1996, s. 413'den aktaran Haşıoğlu, Baran & Aydin, 2015, s. 20), uygulamada kolayda örnekleme yönteminin kullanım oranın % 53

olduğunu ifade etmişlerdir. Benzer şekilde Kurtuluş vd. (2012' aktaran Haşıoğlu, Baran & Aydin, 2015, s. 20), Türkiye'de yapılan çalışmaların yaklaşık %90'nında kolayda örnekleme yöntemi kullanıldığını ifade etmişlerdir". Her ne kadar bu örnekleme metodu çok sık kullanılıyor olsa da önemli konular hakkında derinlemesine bilgilerin elde edilmesini sağlama açısından amaçlı ve stratejik örneklemler kadar yeterli değildir. Bu yetersizliğe ek olarak kolayda örneklemin ayrıca diğer örnekleme metotlarına kıyasla geçerliliğinin ve güvenilirliğinin daha az olduğu belirtilmektedir (Creswell, 2013; Shenton, 2004; West, 2001'den aktaran Baltacı, 2018, s. 259). Bu bağlamda, kolayda örneklemin elde edilen verilerin büyük bir evreni temsil ettiğinin varsayıldığı türden araştırmalar da değil de daha çok insanların yeni bir ürün ya da bir markanın imajı hakkındaki görüşleri gibi belirli konulara ilişkin ilk birincil verilerin toplandığı tarzda araştırmalarda uygulanmasının daha uygun olduğu düşünülmektedir (Dudovskiy, tarihsiz). Kolayda örnekleme metodunun bir diğer eksikliğinin ise örnek birim seçiminde bütün inisiyatifin araştırmacıya bırakılmış olmasıdır. Araştırmacının örnek birim seçerken kendi inanç ve görüşlerinden etkilenebileceği ve bunun da kolayda örnekleme yöntemin kullanıldığı araştırmalarda elde edilen verilerin sadece verilerin toplandığı grubu temsil edebileceği ama ana kütleyi temsil etme bakımından yetersiz oldukları çok sayıda araştırmacı tarafından ifade edilmiştir (Malhotra, 2004: 321, Churchill, 1991: 539, Nakip, 2006: 204, Gegez, 2010: 217'den aktaran Haşıoğlu, Baran & Aydin, 2015, s. 20). Baştürk ve Taştepe (2013, s. 145) ise kolayda örneklem metodu ile elde edilen veriler konusunda dikkatli olunması gerektiğini daha somut bir örnek ile göstermektedirler. Bir eğitim fakültesinde çalışan ve öğretmenlerle ilgili bir çalışma yürüten bir akademisyenin zaman, maliyet ve izin alma prosedürü gibi etmenlerden dolayı örneklemini ders verdiği öğretmen adaylarından seçerek topladığı verilerden sunulan bir örnekte öğrencilerin kasıtlı olarak yanlış yönlendirici bilgiler verdikleri görülmektedir. Bu bakımından, kolayda örneklem yöntemini seçen araştırmacıların çok dikkatli olmaları gerekmektedir.

Bu bağlamda, araştırmanın nicel bölümündeki kolayda örnekleme yöntemi kullanılırken yukarıda belirtilen hususlara dikkat edilmiştir. Nicel aşamadan önce yürütülen literatür taraması ve nitel aşama bulguları da göz önünde bulundurularak nicel verilerin toplandığı örneklemdeki akademisyenlerin demografik özelliklerinin şu değişkenlerden oluşmasına özen gösterilmiştir: a) Cinsiyet, b) Yaş, c) Akademik Ünvan, d) Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde Çalışma Süresi, e) İdari Görevin olup olmaması. Araştırmanın

örnekleminde yer alan akademisyenlere ilişkin demografik bilgiler bir sonraki bölümde sunulmaktadır.

3.2.2.1 Araştırmanın örnekleminde yer alan akademisyenlere ilişkin demografik bilgiler

Bu bölümde, araştırmaya katılan bireylerin demografik ve mesleki özelliklerine ilişkin bulgular değerlendirilmiştir. Tablo 3.3'de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan 289 akademisyenin %46.7'si kadın (n=135) ve %53.3'ü erkek (n=154) olarak tespit edilmiştir. Buna göre, cinsiyet dağılımının dengeli olduğunu ve örneklemin bu açıdan homojen bir yapıya sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Yaş gruplarına bakıldığında, katılımcıların %15.6'sı (n=45) 30 yaş ve altında, %41.5'i (n=120) 31-40 yaş aralığında, %31.1'i (n=90) 41-50 yaş aralığında ve %11.8'i (n=34) 51 yaş ve üzerinde yer almaktadır. Bu bulgular, 31-40 yaş grubunun baskın olduğunu ve katılımcıların çoğunluğunun genç ve orta yaş aralığında toplandığını göstermektedir.

Tablo 3.3

Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özelliklere Göre Dağılımı

Değişken	**n**	**%**
Cinsiyet		
Kadın	135	46.7
Erkek	154	53.3
Yaş Grubu		
30 yaş ve altı	45	15.6
31-40 yaş arası	120	41.5
41-50 yaş arası	90	31.1
51 yaş ve üstü	34	11.8
Ünvan		
Prof. Dr. / Prof.	33	11.4
Doç. Dr. / Doç.	55	19.0
Dr. Öğr. Üyesi	65	22.5
Öğr. Gör. Dr. / Öğr. Gör.	99	34.3
Arş. Gör. Dr. / Arş. Gör.	37	12.8
Akademisyen Olarak Toplam Çalışma Süresi		
5 yıl ve daha az	63	21.8
6-10 yıl	93	32.2
11-15 yıl	67	23.2
16-20 yıl	45	15.6

[**Tablo 3.3 (Devam)** *Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özelliklere Göre Dağılımı*]

21-25 yıl	16	5.5
25 yıl üstü	5	1.7
İdari Görev		
Var	87	30.1
Yok	202	69.9
Toplam	**289**	**100**

Akademik ünvan dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %34.3'ünün (n=99) Öğretim Görevlisi Dr. veya Öğretim Görevlisi, %22.5'inin (n=65) Dr. Öğretim Üyesi, %19'unun (n=55) Doçent Dr., %12.8'inin (n=37) Araştırma Görevlisi Dr. veya Araştırma Görevlisi ve %11.4'ünün (n=33) Profesör ünvanına sahip olduğu görülmüştür. Buna göre, katılımcıların yaklaşık yarısının (%47.1) Öğretim Görevlisi Dr., Öğretim Görevlisi, Araştırma Görevlisi Dr. ve Araştırma Görevlisi gibi alt ve orta seviyedeki ünvanlara sahip olduğu, daha üst düzey ünvanların (Dr. Öğretim Üyesi, Doçent, Profesör) oranının ise %52.9 olduğu anlaşılmaktadır. Bu dağılım, ünvanlar açısından genel olarak dengeli ve homojen bir yapıya işaret etmektedir.

Ayrıca akademik çalışma süresi açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların %21.8'i (n=63) 5 yıl ve daha az, %32.2'si (n=93) 6-10 yıl, %23.2'si (n=67) 11-15 yıl, %15.6'sı (n=45) 16-20 yıl, %5.5'i (n=16) 21-25 yıl ve %1.7'si (n=5) 25 yıl üzeri deneyime sahiptir. Katılımcıların toplamda %77.2'sinin 15 yıldan az deneyime sahip olması, araştırma grubunda daha genç akademisyenlerin baskın olduğunu göstermektedir.

Son olarak katılımcıların idari görev dağılımına bakıldığında, %30.1'inin (n=87) idari bir görevi bulunurken, %69.9'unun (n=202) herhangi bir idari görevi bulunmamaktadır.

3.3 Veri Toplama Tekniği ve Aracı

Bu çalışmada, araştırma amaçlarına ulaşmak için veri, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde 2022-2023 ve 2023-2024 akademik yıllarında görev yapan akademisyenlerden toplanmıştır. Araştırma, keşfedici sıralı desene dayanan karma yöntemle tasarlandığından, veri toplama süreci nitel ve nicel olmak üzere iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamayı oluşturan nitel veri toplama sürecinde, 2022-2023 akademik yılında Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde yarı-yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. İkinci aşamada ise, bu görüşmelerden elde edilen bulgular doğrultusunda, akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerinin belirlemek

amacıyla alan yazındaki mevcut bir ölçek kullanılmıştır. Bu bağlamda, Gizir ve Gizir (2005) tarafından geliştirilen *Akademik Ortamda İletişim Analizi Envanteri (AOİAE)* tercih edilmiştir (EK-1). Ayrıca, akademisyenlerin işe adanmışlık düzeylerini belirlemek amacıyla Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006) tarafından geliştirilen *Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği (UWES-9)* uygulanmıştır (EK-2). Katılımcıların sosyal, demografik ve mesleki özellikleri ile ilgili bilgi toplamak amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen *Kişisel Bilgi Formu* kullanılmıştır (EK-3).

3.3.1 Araştırmada kullanılan nitel veri toplama araçları

Araştırmanın ilk aşamasında, nitel araştırma yöntemlerinde yaygın olarak kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu görüşmelerin amacı, katılımcıların araştırma kapsamında belirlenen konu ile ilgili görüşleri, düşünceleri, yaşantıları, tutum ve alışkanlıkları hakkında detaylı ve çok boyutlu nitel veriler elde etmektir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, hem ana çerçevesi belirlenen araştırma konusuna ilişkin belli sorular sorulmasını sağlayan standart bir yapıya hem de görüşme esnasında oluşabilen yeni durumlara ilişkin ek sorular kullanılabilmesine olanak sağlayan esnek bir yapıya sahiptirler. Yarı yapılandırılmış görüşmelerin standart yapısı, önceden hazırlanmış sorularla arıştırmacılara sistematik ve tutarlı veri toplama olanağı sunmaktadır. Esnek yapıları ise araştırma sürecinde ortaya çıkabilecek farklı bakış açılarını da kapsayabilme imkânı tanımaktadır. Bu yüzden, yarı yapılandırılmış görüşmeler nitel araştırmacılarca ve eğitim bilimleri alanında yapılan araştırmalarda yaygın olarak başvurulan bir veri toplama tekniğidir (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006, s. 315; Türnüklü, 2000, s. 547).

Araştırmacı, görüşmeleri gerçekleştirirken, temel görüşme sorularının yanında, açma ve takip sorularından oluşan bir görüşme formu kullanarak, katılımcıların araştırma konusunu özgürce ve yaratıcı bir şekilde tartışmalarını sağlamıştır. Bu görüşmelerde, katılımcılara araştırma konusunu yeniden tanımlayabilmeleri için yeterli alan sağlanmasına özen gösterilmiştir. Böylece, araştırmacı, konuya dair daha önce sahip olmadığı farklı bakış açılarını geliştirebilmiş ve görüşme formunu tasarlarken öngörmediği yeni sorularla görüşmeleri derinleştirebilmiştir (Oplatka, 2018, s. 1354). İyi bir görüşme formu, belirli birkaç soru ve konuyu ele alarak görüşmelerin bir sonraki bölümüne yumuşak bir geçiş sağlayan bölümlerden oluşmalıdır. Araştırmacılar, görüşme sırasında belirledikleri sıralamaya ve görüşme hedeflerinden sapmamaya özen göstermelidir; ancak katılımcıların deneyimlerini detaylandırmaları veya konunun yeni

yönlerini açığa çıkarmaları durumunda, araştırmacılar görüşmenin standart yapısından sapma esnekliğine de sahip olmalıdır (Oplatka, 2018, s. 1354).

Yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanırken, örgüt içi iletişim hakkındaki literatür taraması ve eğitim yönetimi alanındaki uzmanların görüşleri dikkate alınmıştır. Görüşme formu, uzmanların değerlendirmeleri doğrultusunda geliştirilmiş ve 7 akademisyenden oluşan çalışma grubu ile yapılacak görüşmeler öncesinde, 2 pilot görüşme gerçekleştirilmiştir. Pilot görüşmeler sonucunda, soruların dili, içeriği ve uygulanabilirliği değerlendirilmiş; katılımcıların anlamakta güçlük çektikleri sorular çıkartılmış veya gerekli değişiklikler yapılarak görüşme formu son haline getirilmiştir (EK-4).

Görüşme formundaki sorular hazırlanırken; katılımcıların kolaylıkla anlayabileceği odaklı ve açık uçlu sorular yazılmasına, sorular sorulurken yönlendirme yapılmamasına, tek seferde birden fazla konuyla ilgili çok boyutlu sorular sorulmamasına, detaylı bilgi elde etmeyi sağlayacak alternatif sonda soruların kullanılmasına özen gösterilmiştir. Ayrıca, soruların mantıklı bir şekilde düzenlenmesi ve önceki görüşmelere göre geliştirilmesi de görüşme formu hazırlama ilkeleri arasında dikkate alınmıştır (Yıldırım & Şimşek, 2021, s. 135).

Yarı yapılandırılmış görüşmeler, 7 akademisyenle yüz yüze veya çevrimiçi olarak gerçekleştirilmiş olup, görüşmeler kırk ile altmış dakika arasında sürmüştür. Bu aşamada toplanan nitel verilerin içerik analiziyle çözümlenmesiyle, araştırmacı örgüt içi iletişim kavramını yükseköğretim kurumları ve akademisyenler bağlamında derinlemesine inceleyerek bir tematik çerçeve oluşturmuştur (EK-5). Elde edilen nitel bulgular doğrultusunda, araştırmanın ikinci aşaması olan nicel bölüm inşa edilmiştir. Bu bağlamda, Gizir ve Gizir (2005) tarafından geliştirilen *Akademik Ortamda İletişim Analizi Envanteri (AOİAE)*'nin bu çalışma için en uygun veri toplama aracı olduğu sonucuna varılmıştır.

3.3.2 Araştırmada kullanılan nicel veri toplama araçları

Araştırmanın nicel aşamasında veriler, anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Veri toplama aracında, sırasıyla; *Kişisel Bilgi Formu* (EK-3), *Akademik Ortamda İletişim Analizi* Envanteri *(AOİAE)* (EK-1), *Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği (UWES-9)* (EK-2) olmak üzere üç bölüm yer almaktadır.

Araştırmaya katılan akademisyenlerin sosyal, demografik ve mesleki özellikleri hakkında bilgi toplamak amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen *Kişisel Bilgi Formu* kullanılmıştır. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde görev yapan akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşleri, önceki nitel aşamada toplanan verilere dayanarak araştırma için en uygun ölçme aracı olarak belirlenen *Akademik Ortamda İletişim Analizi Envanteri (AOİAE)* (Gizir & Gizir, 2005) kullanılarak değerlendirilmiştir. Ayrıca, akademisyenlerin işe adanmışlık düzeylerini belirlemek için Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006) tarafından geliştirilen *Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği (UWES-9)* kullanılmıştır. Bu veri toplama araçlarıyla ilgili detaylı bilgiler aşağıdaki bölümlerde sunulmaktadır.

3.3.2.1 Akademik ortamda iletişim analizi envanteri (AOİAE)

Bu çalışmada, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde görev yapan akademik personelin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerini belirlemek amacıyla, çalışmanın nitel aşamasının ardından, *Akademik Ortamda İletişim Analizi Envanteri (AOİAE)* (Gizir & Gizir, 2005) en uygun ölçek olarak seçilmiştir. Bu ölçek belirlenirken, kurumsal iletişim, örgüt içi iletişim ve iletişimin boyutları gibi kavramlar üzerine yapılan kapsamlı bir literatür taramasının sonuçlarından da yararlanılmıştır.

Literatür taramasına ek olarak, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinde 2022-2023 akademik yılında görev yapan 7 akademisyenden oluşan çalışma grubu ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerin amacı, daha derinlemesine nitel veriler toplayarak akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerini incelemek ve tematik bir çerçeve oluşturmaktır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerin içerik analizi, akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerine ilişkin kodları, kategorileri ve temaları belirleyerek tematik bir çerçevenin (EK-5) oluşturulmasına yardımcı olmuştur (Çokluk, Yılmaz & Oğuz, 2011; DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006; Stewart & Shamdasani, 1990).

Nicel aşamada akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerini daha geniş bir örneklemde belirlemek için alan yazından uygun bir ölçme aracı seçilirken nitel aşamada elde edilen bulgular ve yapılan literatür taraması temel alınmıştır. Bu çerçevede, Gizir ve Gizir (2005) tarafından geliştirilen AOİAE, bu çalışma için en uygun veri toplama aracı olarak belirlenmiş ve eğitim yönetimi alanındaki uzmanlar tarafından gözden

geçirilmiştir. Uzmanların onayıyla, nicel aşamada Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde görev yapan akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerini değerlendirmek için AOİAE'nin kullanılmasına karar verilmiştir. Farklı çalışmalarda yapılan faktör analizleri ve Cronbach Alpha hesaplamaları gibi yöntemlerle ölçeğin geçerlik ve güvenirlik açısından uygun olduğu tespit edilmiştir (Argon & Köşterelioğlu, 2009, s. 4; Gizir & Gizir, 2005, s. 117-119; Gizir, 2007a; Gökkaya, 2019, s. 458; Ölçer & Koçer, 2015).

Gizir ve Gizir (2005) tarafından geliştirilen *Akademik Ortamda İletişim Analizi Envanteri (AOİAE)*, akademik ortamlarda akademisyenler arasındaki iletişim sürecini değerlendiren ve özellikle bu süreci etkileyen faktörleri ve bu faktörler arasındaki örüntüleri belirlemek için geliştirilen bir veri toplama aracıdır. Gizir ve Gizir 2005 yılında yürüttükleri çalışma ile ilk hali 53 maddeden oluşan taslak ölçeğe son şeklini vererek madde sayısını 36'ya indirmişlerdir. Toplam 36 maddeden oluşan ölçek, akademisyenlerin iletişimle ilgili görüşlerini değerlendirmek için 5='*kesinlikle katılıyorum*'dan, 1='*kesinlikle katılmıyorum*'a doğru 5'li Likert tipi derecelendirme kullanılan bir formata sahiptir. Ölçekten elde edilen ortalama puanın artması, katılımcıların iletişimle ilgili olumsuz bakış açılarının arttığını ifade etmektedir. Ancak puanlama sürecinde 34, 35 ve 36. maddeler ters kodlanmaktadır.

Gizir ve Gizir (2005) tarafından yapılan doğrulayıcı faktör analizi, ölçeğin 10 alt boyut içerdiğini ortaya koymuştur. Bunlar;

- yetersiz iletişim (1-5. maddeler),
- bireysellik (6, 7, 10, 11. maddeler),
- bilimsel bilginin yetersiz paylaşımı (8 ve 9. maddeler),
- motivasyon eksikliği (12-14. maddeler),
- gruplaşma (15-17. maddeler),
- yönetimsel sorunlar (18-23. maddeler),
- ortak amaç eksikliği (24-26. maddeler),
- bilimsel eleştiri (27-29. maddeler),
- bölümün içe dönük özelliği (30 ve 32. maddeler) ve
- bölüm atmosferi (31, 33, 34, 35, 36. maddeler), olarak adlandırılmaktadır.

AOİAE'nin geçerliği, Gizir ve Gizir'in 2005 yılında ve Gizir'in 2010 yılında yaptıkları çalışmalarda doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. DFA sonucunda nihai

modelin 36 maddeden ve 10 alt boyuttan oluştuğu ve bunun toplam varyansın %74'ünü açıkladığı görülmektedir. Bu oran ile ölçeğin kavramsal yapıyı temsil etme düzeyinin yeterli düzeyde olduğu ortaya konulmaktadır. Bununla beraber, DFA kapsamında ulaşılan uyum indeksleri (χ^2/df = 1.39; GFI = .92; AGFI = .90; CFI = .98; RMSEA = .029; SRMR = .037) modelin veriye uyum sağlama düzeyinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Ölçekteki maddelerin faktör yükleri incelendiğinde, bu değerlerin 0.44 ile 0.90 arasında değişiklik gösterdiği ve tüm ölçek maddelerinin $p<.05$ düzeyinde anlamlı oldukları tespit edilmiştir. AOİAE'nin yapı geçerliğinin ve ölçüm gücünün bu bulgular ile desteklendiği ortaya konulmaktadır (Gizir, 2010; Gizir & Gizir, 2005). Tablo 3.4, Gizir ve Gizir (2005, s. 119-120)'den ve Gizir (2010, s. 129–134)'den uyarlanan veriler ile hazırlanmış olup; AOİAE ölçeğinin faktör yapısı ve açıklanan varyans gösterilmektedir.

Tablo 3.4

AOİAE Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Açıklanan Varyans

Faktör No	**Alt Boyut Adı**	**Madde Sayısı**	**Cronbach's α**	**Faktör Yükleri Aralığı**	**Açıklanan Varyans (%)**
1	Yetersiz İletişim	6	.81	0.57 – 0.82	
2	Bireysellik	2	.68	0.46 – 0.69	
3	Bilimsel Bilginin Yetersiz Paylaşımı	2	.76	0.72 – 0.83	
4	Motivasyon Eksikliği	3	.67	0.44 – 0.74	
5	Gruplaşma	6	.69	0.56 – 0.77	
6	Yönetimsel Sorunlar	4	.85	0.56 – 0.78	
7	Ortak Amaç Eksikliği	3	.85	0.64 – 0.90	
8	Bilimsel Eleştiri	2	.75	0.68 – 0.80	
9	Bölümün İçe dönük Özelliği	3	.80	0.78 – 0.86	
10	Bölüm Atmosferi	5	.88	0.55 – 0.84	
Toplam		**36**			**%74** (kümülatif)

Kaynak: Gizir, 2010, s. 129–134 ve Gizir & Gizir, 2005, s. 119-120'den uyarlanmıştır.

Gizir 2010 yılında AOİAE ölçeğinin geçerlik ve güvenirliğini geniş bir örneklemde yürüttüğü başka bir çalışama ile tekrar test etmiştir. 480 akademisyenden toplanan veriler ile gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile ölçeğin 10 faktörlü yapısı ile toplam varyansın %74'ünü açıkladığı belirlenmiştir. Faktör yüklerinin .44 ile .89 arasında değiştiği görülürken; bulunan model uyum indekslerinin yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir (χ^2/df = 1.49; RMSEA = .032; CFI = .97; GFI = .91; SRMR = .041) (Gizir, 2010, s. 129–134).

AOİAE'nin alt boyutlarının güvenilirliği, Cronbach Alpha değerleri ile ölçülmüş ve değerlerin .67 ile .88 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Bu bulgular, ölçeğin yüksek ve tatmin edici bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Argon & Köşterelioğlu, 2009, s. 4; Gizir & Gizir, 2005, s. 117-119; Gizir, 2010). Alt boyutlara ilişkin Cronbach Alpha katsayıları Tablo 3.5'de sunulmaktadır

Tablo 3.5

AOİAE'nin Alt boyutları ve Cronbach Alpha katsayıları

Alt boyutlar	***Cronbach Alpha tutarlılık katsayıları***
1. Yetersiz iletişim	.81
2. Bireysellik	.68
3. Bilimsel bilginin yetersiz paylaşımı	.76
4. Motivasyon eksikliği	.67
5. Gruplaşma	.69
6. Yönetimsel sorunlar	.85
7. Ortak amaç eksikliği	.85
8. Eleştiri	.75
9. Bölümün içe dönük özelliği	.80
10. Bölüm atmosferi	.88

Kaynak: Gizir & Gizir, 2005, s. 117-119.

Bu araştırmada, ölçekten alınan puanın ne anlama geldiği, orta puan olan ve kararsızım anlamına gelen 3'ten anlamlı farklılık gösterip göstermemeye ve Cohen d etki büyüklüğü indeksine göre değerlendirilmiştir. Bu bağlamda, elde ettiğimiz bulgulara dayalı olarak 2.84-2.72 arası puan ortalamaları küçük düzeyde olumlu bakış açısının göstergesi olarak kabul edilmiştir. 2.53 ortalama ise orta düzeyde olumlu bakış açısı olarak değerlendirilmiştir.

Ancak bu araştırmada yapılan geçerlik ve güvenirlik analizleri sonucunda yetersiz iletişim, bireysellik ve motivasyon eksikliği alt boyutlarından birer madde (3, 11, 14. maddeler), yönetimsel sorunlar ve bölüm atmosferi alt boyutlarından ise ikişer madde (22, 23, 35, 36. maddeler) olmak üzere toplam 7 madde ölçekten çıkarılmış, böylece ölçek toplam 29 maddeden oluşacak şekilde revize edilmiştir. Yapılan değişikliklere rağmen, Gizir ve Gizir (2005) tarafından belirlenen 10 alt boyut korunmuş ve ölçeğin faktör (alt boyut) yapısı bozulmamıştır (EK-1).

Gizir ve Gizir (2005) tarafından gerçekleştirilen orijinal çalışmada, ölçeğin uyum indeksleri CMIN/df = 1.39, RMSEA = 0.029, SRMR = 0.037, GFI = 0.92, AGFI = 0.90 ve CFI = 0.98 olarak raporlanmıştır. Ayrıca, Cronbach's alpha güvenirlik katsayılarının 0.67 ile 0.88 arasında değiştiği belirtilmiştir.

Bu araştırmada yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçlarına göre, 29 maddelik ölçeğin uyum indeksleri CMIN/df = 1.66, GFI = 0.893, AGFI = 0.854, CFI = 0.964, IFI = 0.964, TLI (NNFI) = 0.954, RMSEA = 0.048 ve SRMR = 0.033 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla, DFA sonuçları ölçeğin model uyumunun yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, genel olarak ölçeğin Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı α=0.964 olarak hesaplanmış ve bu değer ölçeğin "mükemmel düzeyde güvenilir" olarak değerlendirilmesine olanak tanımıştır. Buna ek olarak, alt boyutların güvenirlik katsayılarının 0.775 ile 0.885 arasında olduğu tespit edilmiş ve bu değerler doğrultusunda alt boyutların güvenilirliklerinin iyi düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır (George & Mallery, 2020, s. 244). Geçerlik ve güvenirlik analizleri, bir sonraki bölümde işlem basamakları ile birlikte detaylı olarak sunulmuştur.

3.3.2.1.1 Akademik ortamda iletişim analizi envanteri (AOİAE)'nin geçerlik ve güvenirlik analizleri

AOİAE'nin 36 madde ve 10 alt boyuttan oluşan yapısı ile geçerli ve güvenilir özellikler gösteren bir ölçme aracı olduğu, Gizir ve Gizir'in (2005) ve Gizir'in (2010) yapmış oldukları çalışmalarda ortaya konulmuştur. Ancak, bilimsel araştırmalarda daha önce belirlenmiş olan faktör yapısının, yeni bir çalışma kapsamında elde edilen parametreler, yapı ve veri ile uyumunu değerlendirmek geçerli bir yaklaşımdır ve bu bağlamda doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanması önerilmektedir (Çokluk vd., 2023, s. 276-282). Bu nedenle, araştırmada DFA yapılmıştır. Bunun için öncelikle, toplanan verilerin normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Çünkü faktör analizlerinde normallik varsayımı önemli bir yere sahiptir (Çokluk vd., 2023, s. 207-208). Bu amaçla, orijinal formdaki 36 maddenin genel ortalamasına ait çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 3.6'de incelenmiştir.

Tablo 3.6

AOİAE'nin 36 Maddelik Orijinal Formuna Ait Normal Dağılım Bulguları

	n	**Çarpıklık**		**Basıklık**	
		İstatistik	**SH**	**İstatistik**	**SH**
AOİAE Genel Ortalaması (36 Maddelik Orijinal Hali)	289	0.224	0.143	-1.361	0.286

Tablo 3.6'de görüldüğü üzere, AOİAE genel ortalamasına ait çarpıklık değeri 0.224±0.143 ve basıklık değeri -1.361±0.286 olarak hesaplanmıştır. George ve Mallery (2020, s. 115), çarpıklık ve basıklık değerlerinin ±2.00 aralığında bulunmasının, verilerin normal dağılıma uygunluğunu gösterdiğini belirtmektedir. Bu bağlamda, ilgili değerler göz önüne alındığında verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiş ve DFA'nın yapılmasına geçilmiştir.

Kurulan DFA modelinin parametre kestirimlerinin yapılmasında farklı yöntemler kullanılabilmektedir. Bu yöntemlerden en sık kullanılanı en yüksek olabilirlik (maximum likelihood [ML]) yöntemidir. Bu nedenle, bu yöntem kullanılmış ve ölçeğin uyum iyiliği indeksleri ve faktör yükleri değerlendirilmiştir. Uyum indekslerinin değerlendirilmesinde sıklıkla kullanılan ölçütler arasında CMIN/Sd (Ki-Kare/serbestlik derecesi uyumu), AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index), GFI (Goodness of Fit Index), CFI (Comparative Fit Index), TLI (NNFI) (Tucker-Lewis Index), IFI (Incremental Fit Index), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) ve SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) bulunmaktadır (Çokluk vd., 2023, s. 271-272).

DFA sonucunda, 36 maddelik formun uyum iyiliği değerlerinin bazılarının beklenen şartları sağlamadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle, her adımda bir modifikasyon yapılarak DFA'nın tekrarlanmasına karar verilmiştir. Çünkü en uygun yapıya ulaşmak için modifikasyonlar yapılabilmektedir (Çokluk vd., 2023, s. 312).

Tekrarlanan analizler sonucunda, 3, 11, 14, 22, 23, 35 ve 36. maddeler olmak üzere toplam 7 maddenin ölçekten çıkarılması halinde ve her bir alt boyutta en fazla iki adet olmak üzere toplam 11 adet modifikasyon yapıldığında, 29 madde ve 10 alt boyuttan oluşan bir modelin iyi uyum gösterdiği tespit edilmiştir. Bu modelde, Gizir ve Gizir (2005) tarafından belirlenen 10 alt boyutun tamamı korunmuş, ancak yetersiz iletişim, bireysellik ve motivasyon eksikliği alt boyutlarından birer madde (3, 11, 14. maddeler), yönetimsel sorunlar ve bölüm atmosferi alt boyutlarından ise ikişer madde (22, 23, 35, 36. maddeler) çıkarılmıştır.

Böylece ölçeğin son halinde; yetersiz iletişim alt boyutu 4 maddeden, bireysellik alt boyutu 3 maddeden, bilimsel bilginin yetersiz paylaşımı alt boyutu 2 maddeden, motivasyon eksikliği alt boyutu 2 maddeden, gruplaşma alt boyutu 3 maddeden, yönetimsel sorunlar alt boyutu 4 maddeden, ortak amaç eksikliği alt boyutu 3 maddeden,

bilimsel eleştiri alt boyutu 3 maddeden, bölümün içedönük özelliği alt boyutu 2 maddeden ve bölüm atmosferi alt boyutu 3 maddeden oluşmuştur. Tablo 3.7'da 29 maddelik modele ait uyum iyiliği indekslerine ilişkin bulgular verilmiştir.

Tablo 3.7

AOİAE'ye Ait DFA Uyum İndeksleri Bulguları

İndeks	**Beklenen Uyum Değerleri**		• **Tespit Edilen Değerler**	**Sonuç**
	Mükemmel	**Kabul Edilebilir**		
CMIN/Sd	≤3.00	≤5.00	1.656	Mükemmel
GFI	0.95≤	0.90≤	0.893	Çok Yaklaşık
AGFI	0.90≤	0.85≤	0.854	Kabul Edilebilir
CFI	0.95≤	0.90≤	0.964	Mükemmel
IFI	0.95≤	0.90≤	0.964	Mükemmel
TLI (NNFI)	0.95≤	0.90≤	0.954	Mükemmel
RMSEA	≤0.05	≤0.10	0.048	Mükemmel
SRMR	≤0.05	≤0.08	0.033	Mükemmel

Tablo 3.7'daki değerler incelendiğinde, uyum indeksleri açısından modelin yeterli düzeyde performans gösterdiği anlaşılmaktadır. Çokluk ve diğerleri (2023, s. 271-272) tarafından önerilen kriterler doğrultusunda, GFI değerinin iyi bir uyum seviyesine çok yakın olduğu, AGFI'nın kabul edilebilir düzeyde olduğu; CMIN/Sd, CFI, IFI, TLI, RMSEA ve SRMR değerlerinin ise mükemmel uyum gösterdiği belirlenmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda, modelin genel uyumunun yüksek olduğu ifade edilebilir.

Uyum indekslerinin değerlendirilmesinin ardından, modeldeki maddelerin faktör yükleri (yol katsayıları) incelenmiştir. Burada, yol katsayılarının en az 0.30 olmasına özen gösterilmiştir; çünkü DFA'da elde edilen faktör yüklerinin, Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) ile uyumlu özellikler sergilemesi ve 0.30 veya daha yüksek bir değerde olması beklenmektedir (Çokluk vd., 2023, s. 194).

Ayrıca, her bir yol katsayısının anlamlılık düzeyi ($p<0.05$) değerlendirilmiştir. Bu önemlidir, çünkü her madde gözlenen değişken olarak ele alınmakta ve gizil değişken olarak tanımlanan faktörlere anlamlı katkı sağlaması gerekmektedir (Çokluk vd., 2023, s. 322). AOİAE maddelerine ait yol katsayıları (faktör yükleri) Tablo 3.8'de detaylandırılmıştır.

Tablo 3.8

AOİAE Maddelerine Ait Yol Katsayıları (Faktör Yükleri)

Madde	Yol	Faktör	Standardize Yol Katsayısı	SH	CR	p
AOIAE1	<---	F1	0.795			
AOIAE2	<---	F1	0.871	0.070	15.537	**<0.001**
AOIAE4	<---	F1	0.657	0.066	11.369	**<0.001**
AOIAE5	<---	F1	0.739	0.072	12.460	**<0.001**
AOIAE6	<---	F2	0.740			
AOIAE7	<---	F2	0.779	0.078	12.506	**<0.001**
AOIAE10	<---	F2	0.739	0.072	13.259	**<0.001**
AOIAE8	<---	F3	0.823			
AOIAE9	<---	F3	0.791	0.064	14.831	**<0.001**
AOIAE12	<---	F4	0.801			
AOIAE13	<---	F4	0.790	0.069	13.960	**<0.001**
AOIAE15	<---	F5	0.809			
AOIAE16	<---	F5	0.713	0.080	11.214	**<0.001**
AOIAE17	<---	F5	0.783	0.087	11.173	**<0.001**
AOIAE18	<---	F6	0.777			
AOIAE19	<---	F6	0.759	0.074	13.816	**<0.001**
AOIAE20	<---	F6	0.796	0.073	13.604	**<0.001**
AOIAE21	<---	F6	0.754	0.077	12.870	**<0.001**
AOIAE24	<---	F7	0.733			
AOIAE25	<---	F7	0.765	0.078	14.287	**<0.001**
AOIAE26	<---	F7	0.870	0.103	12.498	**<0.001**
AOIAE27	<---	F8	0.830			
AOIAE28	<---	F8	0.825	0.060	18.087	**<0.001**

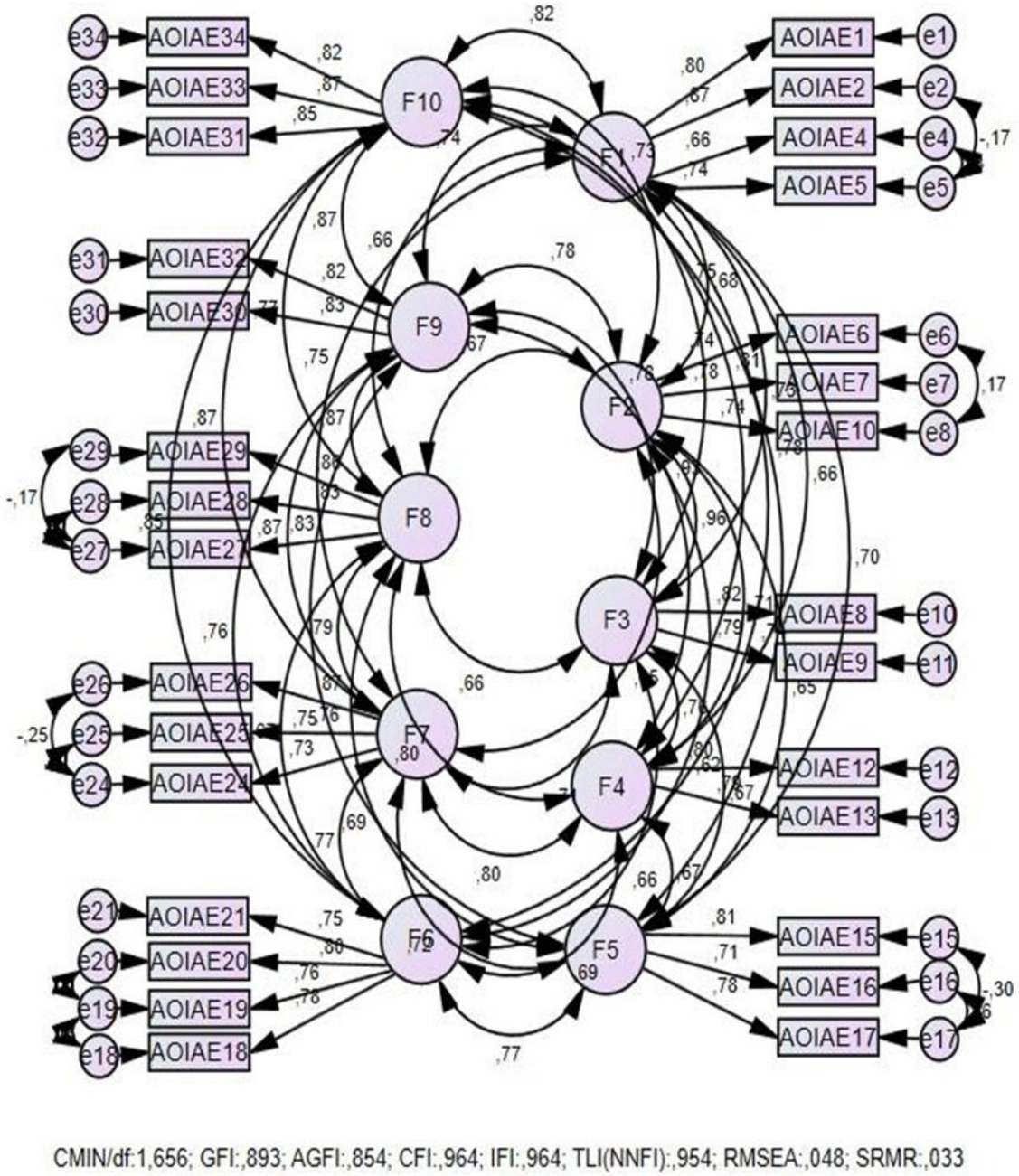
[**Tablo 3.8 (Devam)** *AOİAE Maddelerine Ait Yol Katsayıları (Faktör Yükleri)*]

AOIAE29	<---	F8	0.858	0.071	14.709	**<0.001**
AOIAE30	<---	F9	0.832			
AOIAE32	<---	F9	0.815	0.061	16.412	**<0.001**
AOIAE31	<---	F10	0.852			
AOIAE33	<---	F10	0.867	0.050	18.993	**<0.001**
AOIAE34	<---	F10	0.825	0.053	17.469	**<0.001**

Tablo 3.8 incelendiğinde, AOİAE'ye ait tüm maddelerin faktör yüklerinin 0.30 eşiğini oldukça büyük farklarla aştığı ve yüksek değerler sergilediği görülmektedir. Bu yüksek faktör yükleri, her bir maddenin ait olduğu faktörle güçlü bir ilişki içerisinde olduğunu ve ölçeğin iç tutarlılık açısından güvenilir olduğunu desteklemektedir. Ayrıca, tüm maddeler için kritik oran (CR) değerlerinin oldukça yüksek, p değerlerinin ise <0.001 düzeyinde anlamlı bulunması, maddelerin gizil faktörlerle olan ilişkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, AOİAE'nin 29 madde ve 10 alt boyuttan oluşan yapısının, yapı geçerliliğini sağladığını ve ölçeğin alt boyutları ile maddeleri arasında güçlü bir uyum olduğunu ortaya koymaktadır. Şekil 3.3'de, ölçeğin DFA sonucu elde edilen yapısı, yol diyagramı ile sunulmuştur.

Şekil 3.3

AOİAE'ye Ait Path (Yol) Diyagramı



AOİAE'nin model uyumunun doğrulanmasının ardından, sonraki aşamada, güvenirliği değerlendirmek amacıyla Cronbach Alfa güvenirlik analizi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.9'de sunulmuştur.

Tablo 3.9

AOİAE'ye Ait Cronbach Alfa Bulguları

Ölçek Geneli ve Alt Boyutlar	n	Madde Sayısı	Cronbach Alfa
Ölçek Geneli	289	29	0.964
Yetersiz İletişim	289	4	0.857
Bireysellik	289	3	0.813
Bilimsel Bilginin Yetersiz Paylaşımı	289	2	0.789
Motivasyon Eksikliği	289	2	0.775
Gruplaşma	289	3	0.813
Yönetimsel Sorunlar	289	4	0.865
Ortak Amaç Eksikliği	289	3	0.839
Bilimsel Eleştiri	289	3	0.885
Bölümün İçedönük Özelliği	289	2	0.808
Bölüm Atmosferi	289	3	0.885

Tablo 3.9'de görüldüğü üzere, AOİAE'nin genel olarak güvenirlik katsayısı α=0.964 olarak bulunmuş ve "mükemmel düzeyde güvenilir" olarak değerlendirilmiştir. Çünkü George ve Mallery (2020, s. 244) 0.90 ve üzerindeki değerleri "mükemmel" olarak değerlendirmektedir. Ayrıca, yine Tablo 3.9'de gösterilen alt boyutlar incelendiğinde, alt boyutların tamamının güvenirlik katsayılarının 0.70-0.90 arasında olduğu ve bu nedenle güvenirliklerinin iyi düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Çünkü George ve Mallery (2020, s. 244) 0.70 ve 0.90 arasındaki değerleri "iyi düzeyde" olarak değerlendirmektedir.

3.3.2.2 Utrecht işe adanmışlık ölçeği (UWES-9)

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde görev yapan akademik personelin sahip oldukları işe adanmışlık düzeyleri Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006) tarafından geliştirilen *Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği (UWES-9)* ile ölçülmüştür (EK-2). UWES-9, dinçlik, adanma ve yoğunlaşma olmak üzere üç boyutta toplanmış dokuz maddeden oluşmaktadır ve her boyut üçer madde içermektedir. Schaufeli, Salanova, González-Romá ve Bakker, ölçeği ilk olarak 2002 yılında 17 maddeden oluşan (UWES-17) bir formda geliştirmiş, daha sonra bu formu sadeleştirerek bu çalışmada kullanılan UWES-9'u oluşturmuşlardır.

UWES-9'un psikometrik özellikleri, Avusturya, Belçika, Kanada, Finlandiya, Fransa, Almanya, Hollanda, Güney Afrika, Norveç ve İspanya gibi 10 ülkede yürütülen çalışmalarla doğrulanmıştır. UWES-9'daki dokuz maddenin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları .60 ile .88 arasında, test-tekrar test güvenilirlik katsayıları ise .61 ile .73 arasında değişmektedir. UWES-17 ve UWES-9'daki alt boyutlar arasındaki korelasyon katsayılarının ise .83 ile .95 arasında olduğu bildirilmiştir (Eryılmaz & Doğan, 2012, s. 51).

Ölçek, ulusal alan yazında en çok atıf alan çalışmalardan birini gerçekleştiren Özkalp ve Meydan (2015) tarafından "İşe Angaje Olma Ölçeği" olarak adlandırılmıştır. Ancak, Fransızca kökenli bir ifade olan "işe angaje olma" teriminin İngilizce'de "employee engagement", "work engagement" veya "job engagement" olarak adlandırılan kavramın tam Türkçe karşılığı olmaması ve Türkçe literatürde bu kavramın genellikle "işe adanmışlık" olarak adlandırılması nedeniyle, bu çalışmada, kavramın "işe adanmışlık" ve kullanılan ölçeğin de "Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği" (UWES-9) olarak adlandırılması uygun görülmüştür. "Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği" (UWES-9)'nin Türkçeye uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarını yapan Özkalp ve Meydan'a (2015) göre ölçek boyutlarının güvenilirlik katsayıları şu şekildedir. Dinçlik, 0.80, Adanmışlık (Bağlılık): 0.79 ve Yoğunlaşma: 0.64. Özkalp ve Meydan'ın (2015, s. 11) "Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği" (UWES-9) boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve güvenilirlik analizi sonuçları (N=146) Tablo 3.10'de verilmiştir.

Tablo 3.10

Üç Boyutlu (UWES-9) Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenirlik Analizi Sonuçları (N=146)

Boyut	**Madde No**	**Madde İçeriği**	**Ortalama ($\bar{X}$)**	**Standart Sapma**	**Madde-Toplam Korelasyonu**	**Soru Silinirse Cronbach's Alfa**
Dinçlik Boyutu (Cronbach's Alfa = 0.80 ; Ort. madde-toplam korelasyonu = 0.58)	1	İşimi yaparken kendimi çok enerjik hissederim.	5.60	1.49	0.68	0.66

[**Tablo 3.10 (Devam)** *Üç Boyutlu (UWES-9) Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenirlik Analizi Sonuçları (N=146)*]

	2	İşimi yaparken kendimi güçlü ve dinç hissederim.	6.25	1.07	0.66	0.72
	3	Sabah uyandığımda işe gitme isteği duyuyorum.	5.58	1.60	0.61	0.76
Adanmışlık Boyutu (Cronbach's Alfa = 0.79 ; Ort. madde-toplam korelasyonu = 0.56)	1	İşim bana coşku veriyor.	5.07	1.56	0.63	0.62
	2	İşim bana ilham veriyor.	5.67	1.64	0.72	0.65
	3	Yaptığım işten gurur duyuyorum.	6.26	1.26	0.58	0.78
Özümseme Boyutu (Cronbach's Alfa = 0.64 ; Ort. madde-toplam korelasyonu = 0.37)	1	Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissediyorum.	5.98	1.47	0.27	0.74
	2	İşe gömülmüş durumdayım.	5.31	1.77	0.49	0.48
	3	Çalışırken kendimden geçiyorum.	4.47	2.05	0.63	0.25

Tek Boyutlu Ölçek Toplamı || Ortalama madde-toplam korelasyonu = 0.41 |
Cronbach's Alfa = 0.83 |

Kaynak: Özkalp ve Meydan, 2015, s. 11.

Belirtildiği üzere, *Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği* (UWES-9), Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006) tarafından, 10 farklı ülkede yürütülen kapsamlı bir araştırmanın sonucunda geliştirilmiş ve çalışanların işe adanmışlık düzeylerini belirlemek amacıyla tasarlanmıştır. Ölçek, 7'li Likert tipi bir formatta (0: Hiçbir zaman/Hiç, 6: Her zaman/Her gün) toplam 9 maddeden oluşmaktadır. Ters kodlanan herhangi bir madde içermeyen ölçekten elde edilen ortalama puanın artışı, işe adanmışlık seviyesinin de arttığını göstermektedir. Bu araştırmada, ölçekten alınan puanın ne anlama geldiği, orta puan olan ve bazen/ayda birkaç anlamına gelen 3'ten anlamlı farklılık gösterip göstermemeye ve Cohen d etki büyüklüğü indeksine göre değerlendirilmiştir. Bu bağlamda, elde edilen bulgular içinde ortalama puanın 3.83 olması orta düzeyde işe adanmışlığın göstergesi olarak kabul edilmiştir. 3.94-4.03 arası ortalamalar ise yüksek düzeyde işe adanmışlık olarak değerlendirilmiştir.

Ayrıca, ölçekte 3 alt boyut bulunmaktadır. Bunlar; dinçlik (1, 2 ve 5. maddeler), adanma (3, 4 ve 7. maddeler) ve yoğunlaşma (6, 8 ve 9. maddeler) olarak adlandırılmaktadır. Bu çalışmada tekrarlanan geçerlik ve güvenirlik analizleri sonucunda ölçeğin faktör ve madde yapısı mevcut haliyle korunmuştur (EK-2).

Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006) tarafından yapılan çalışmada, ölçeğin uyum indeksleri GFI=0.95, AGFI=0.90, CFI=0.96, NFI=0.95, TLI (NNFI)=0.93 ve RMSEA=0.03 olarak tespit edilmiştir. Bu araştırmada yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçlarına göre ise, uyum indeksleri CMIN/Sd=3.382, GFI=0.948, AGFI=0.895, CFI=0.977, IFI=0.977, TLI (NNFI)=0.962, RMSEA=0.091 ve SRMR=0.024 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla elde edilen uyum indeksleri, ölçeğin yeterli bir model uyumuna sahip olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, genel olarak ölçeğin Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı α=0.953 olarak hesaplanmış ve bu değer ölçeğin "mükemmel düzeyde güvenilir" olarak değerlendirilmesine olanak tanımıştır. Buna ek olarak, alt boyutların güvenirlik katsayılarının 0.875 ile 0.880 arasında olduğu tespit edilmiş ve bu değerler doğrultusunda alt boyutların güvenilirliklerinin iyi düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır (George ve Mallery, 2020, s. 244). Geçerlik ve güvenirlik analizleri, bir sonraki bölümde detaylı olarak sunulmuştur.

3.3.2.2.1 Utrecht işe adanmışlık ölçeğinin (UWES-9) geçerlik ve güvenirlik analizleri

UWES-9'un 9 madde ve 3 alt boyuttan oluşan yapısı ile geçerli ve güvenilir özellikler gösteren bir ölçme aracı olduğu, Schaufeli, Bakker ve Salanova'nın (2006) yapmış oldukları çalışmada ortaya konulmuştur. Ancak bu araştırmada, AOİAE'ye benzer şekilde DFA yapılarak model uyumu incelenmiştir. Bunun için yine öncelikle, toplanan verilerin normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Çünkü faktör analizlerinde normallik varsayımı önemli bir yere sahiptir (Çokluk vd., 2023, s. 207-208). Bu amaçla, orijinal formdaki 9 maddenin genel ortalamasına ait çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir (Tablo 3.11).

Tablo 3.11

UWES-9'un 9 Maddelik Orijinal Formuna Ait Normal Dağılım Bulguları

	N	Çarpıklık		Basıklık	
		İstatistik	SH	İstatistik	SH
UWES-9 Genel Ortalaması (9 Maddelik Orijinal Hali)	289	-0.450	0.143	-1.217	0.286

Tablo 3.11'de görüldüğü üzere, UWES-9 genel ortalamasına ait çarpıklık değeri -0.450±0.143 ve basıklık değeri -1.217±0.286 olarak hesaplanmıştır. George ve Mallery (2020, s. 115), çarpıklık ve basıklık değerlerinin ±2.00 aralığında bulunmasının, verilerin normal dağılıma uygunluğunu gösterdiğini belirtmektedir. Bu bağlamda, ilgili değerler göz önüne alındığında verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiş ve DFA yapılmasına geçilmiştir.

Kurulan DFA modelinin parametre kestirimlerinin yapılmasında AOİAE'de olduğu gibi en yüksek olabilirlik (maximum likelihood [ML]) yöntemi kullanılmış ve uyum indekslerinin değerlendirilmesinde aynı ölçütler dikkate alınmıştır.

DFA sonucunda, 9 maddelik formun uyum iyiliği değerlerinin bazılarının beklenen şartları sağlamadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle, her adımda bir modifikasyon yapılarak DFA'nın tekrarlanmasına karar verilmiştir. Çünkü en uygun yapıya ulaşmak için modifikasyonlar yapılabilmektedir (Çokluk vd., 2023, s. 312).

Tekrarlanan analizler sonucunda, herhangi bir madde çıkarmadan ve iki alt boyutta birer adet olmak üzere toplam 2 adet modifikasyon yapıldığında, 9 madde ve 3 alt boyuttan oluşan mevcut modelin iyi uyum gösterdiği tespit edilmiştir. Bu modelde, Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006) tarafından belirlenen 3 alt boyutun ve maddelerin tamamı mevcut halleri ile korunmuştur.

Böylece ölçeğin son halinde; Dinçlik, Adanma ve Yoğunlaşma alt boyutları 3'er maddeden oluşmuştur. Tablo 3.12'de UWES-9 ölçeğine ait DFA uyum indeksleri sonuçları sunulmaktadır.

Tablo 3.12

UWES-9'a Ait DFA Uyum İndeksleri Bulguları

İndeks	Beklenen Uyum Değerleri		Tespit Edilen Değerler	Sonuç
	Mükemmel	Kabul Edilebilir		
CMIN/Sd	≤3.00	≤5.00	3.382	Kabul Edilebilir
GFI	0.95≤	0.90≤	0.948	Mükemmel
AGFI	0.90≤	0.85≤	0.895	Mükemmel
CFI	0.95≤	0.90≤	0.977	Mükemmel
IFI	0.95≤	0.90≤	0.977	Mükemmel
TLI (NNFI)	0.95≤	0.90≤	0.962	Mükemmel
RMSEA	≤0.05	≤0.10	0.091	Kabul Edilebilir
SRMR	≤0.05	≤0.08	0.024	Mükemmel

Bu sonuçlara göre, CMIN/Sd değeri 3.382 olarak bulunmuş ve kabul edilebilir uyum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan, GFI=0.948, AGFI=0.895, CFI=0.977, IFI=0.977, TLI (NNFI)=0.962 ve SRMR=0.024 değerleri mükemmel uyum seviyelerini göstermiştir. Özellikle CFI, IFI ve TLI değerlerinin 0.95'in üzerinde olması, modelin gözlemlenen verilerle güçlü bir uyum içinde olduğunu göstermektedir. RMSEA değeri ise 0.091 olarak hesaplanmış ve kabul edilebilir uyum düzeyinde yer almaktadır. Genel olarak, çoğu indeksin mükemmel uyum seviyesinde olduğunu ve modelin verilerle yeterli derecede uyum sağladığını söylemek mümkündür.

Uyum indekslerinin değerlendirilmesinin ardından, modeldeki maddelerin faktör yükleri (yol katsayıları) detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bu incelemede, yol katsayılarının en az 0.30 olması hedeflenmiştir; zira DFA kapsamında elde edilen faktör yüklerinin, AFA ile paralellik göstermesi ve bu yüklerin 0.30 veya daha yüksek bir değerde olması beklenmektedir (Çokluk vd., 2023, s. 194). Bunun yanı sıra, her bir yol katsayısının anlamlılık düzeyi ($p<0.05$) değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme, her bir maddenin gözlenen değişkenler olarak ele alınması ve gizil değişkenler olan faktörlere anlamlı katkılar sağlaması açısından kritik öneme sahiptir (Çokluk vd., 2023, s. 322). UWES-9 maddelerine ait yol katsayıları (faktör yükleri) ise Tablo 3.13'de kapsamlı bir şekilde sunulmuştur.

Tablo 3.13

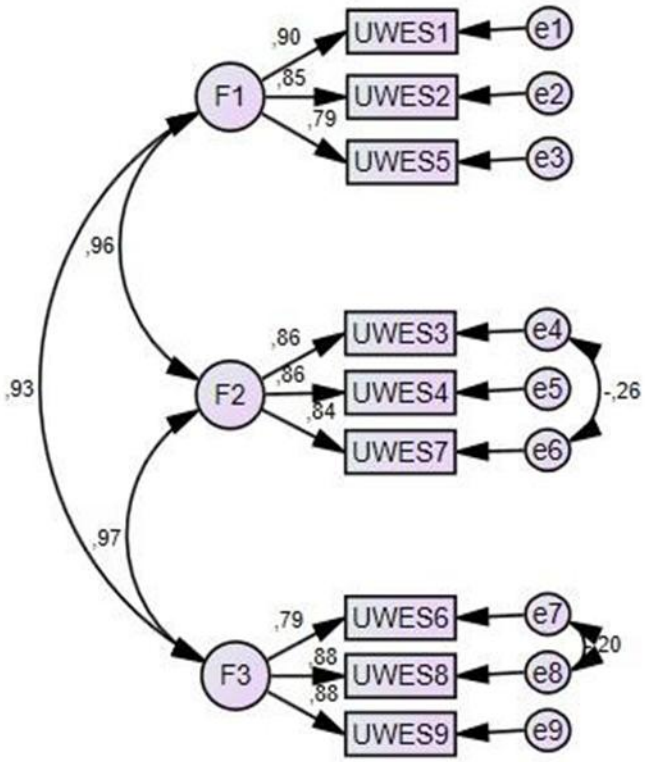
UWES-9 Maddelerine Ait Yol Katsayıları (Faktör Yükleri)

Madde	Yol	Faktör	Standardize Yol Katsayısı	SH	CR	p
UWES1	<---	F1	0.898			
UWES2	<---	F1	0.852	0.044	20.310	**<0.001**
UWES5	<---	F1	0.788	0.049	17.447	**<0.001**
UWES3	<---	F1	0.863			
UWES4	<---	F2	0.859	0.055	19.407	**<0.001**
UWES7	<---	F2	0.837	0.062	16.623	**<0.001**
UWES6	<---	F2	0.788			
UWES8	<---	F3	0.878	0.072	15.630	**<0.001**
UWES9	<---	F3	0.882	0.066	16.945	**<0.001**

Tablo 3.13 incelendiğinde, elde edilen bulgular UWES-9'a ait tüm maddelerin faktör yüklerinin 0.30 eşik değerini belirgin bir şekilde aştığını ve bu maddelerin yüksek değerler sergilediğini ortaya koymaktadır. Zira bu değerleri, korelasyon katsayıları olarak değerlendirmek mümkündür ve bu değerlerin 0.70 ve üzerinde olması güçlü ilişkiyi göstermektedir (Büyüköztürk vd., 2023, s. 113). Bu durum, her bir maddenin kendi faktörüyle güçlü bir ilişki içinde olduğunu ve ölçeğin iç tutarlılığının yüksek olduğunu desteklemektedir. Ayrıca, tüm maddeler için kritik oran (CR) değerlerinin yüksekliği ve p değerlerinin <0.001 düzeyinde anlamlı bulunması, maddelerin gizil faktörlerle olan ilişkilerinin istatistiksel olarak geçerli olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, UWES-9'un 9 madde ve 3 alt boyuttan oluşan yapısının, yapı geçerliliğini sağladığını ve ölçeğin alt boyutları ile maddeleri arasında güçlü bir uyum bulunduğunu göstermektedir. Şekil 3.4'de ise, ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına dayanan yapısı, yol diyagramı ile detaylı bir şekilde sunulmuştur.

Şekil 3.4

UWES-9'a Ait Path (Yol) Diyagramı



CMIN/df:3,382; GFI:,948; AGFI:,895; CFI:,977; IFI:,977; TLI(NNFI):,962; RMSEA:,091; SRMR:,024

UWES-9'un model uyumunun doğrulanmasının ardından, sonraki aşamada, güvenirliği değerlendirmek amacıyla Cronbach Alfa güvenirlik analizi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.14'te sunulmuştur.

Tablo 3.14

UWES-9'a Ait Cronbach Alfa Bulguları

Ölçek Geneli ve Alt Boyutlar	n	Madde Sayısı	Cronbach Alfa
Ölçek Geneli	289	9	0.953
Dinçlik	289	3	0.880
Adanma	289	3	0.877
Özümseme / Yoğunlaşma	289	3	0.875

Tablo 3.14'te görüldüğü üzere, UWES-9'un genel olarak güvenirlik katsayısı α=0.953 olarak bulunmuş ve "mükemmel düzeyde güvenilir" olarak değerlendirilmiştir. Çünkü George ve Mallery (2020, s. 244) 0.90 ve üzerindeki değerleri "mükemmel" olarak değerlendirmektedir. Alt boyutlarda ise, alt boyutların tamamının güvenirlik katsayılarının 0.70-0.90 arasında olduğu ve bu nedenle güvenilirliklerinin iyi düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Çünkü George ve Mallery (2020, s. 244) 0.70 ve 0.90 arasındaki değerleri "iyi düzeyde" olarak değerlendirmektedir.

3.3.2.3 Kişisel bilgi formu

Araştırmaya katılan akademisyenlerin sosyal, mesleki ve demografik özelliklerine ilişkin verilerin toplanması amacıyla, araştırmacı tarafından geliştirilen *Kişisel Bilgi Formu* kullanılmıştır. Bu formda, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde görev yapmakta olan akademik personelin, cinsiyet, yaş, üniversitedeki hizmet süresi, akademik ünvan ve idari görevlerinin olup olmadığı gibi bilgileri elde etmek amacıyla beş soru yer almaktadır (EK-3).

3.4. Veri Toplama Süreci

Bu araştırmanın amacı, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde görev yapan akademik personelin örgüt içi iletişim konusundaki görüşleri ile işe adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Çalışma, karma araştırma yöntemlerinden keşfedici sıralı desen kullanılarak tasarlandığından, veriler önce nitel, sonra nicel aşamada toplanmıştır. Veri toplama süreçlerine başlamadan önce, Anadolu Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan etik kurul izni (EK-6) ve Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nden araştırma uygulama izni alınmıştır (EK-7).

3.4.1 Nitel veri toplama süreci

Nitel aşamada, akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerini derinlemesine incelemek ve bu verilerden yola çıkarak tematik bir çerçeve oluşturmak amacıyla 2022-2023 akademik yılında Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde görev yapan 7 akademik personelle yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada elde edilen bulgular, nicel aşamada daha geniş bir örneklem üzerinde uygulanmak üzere Gizir ve Gizir (2005) tarafından geliştirilen *Akademik Ortamda İletişim Analizi Envanteri'nin (AOİAE)* kullanılmasına yol göstermiştir.

2022-2023 akademik yılı güz döneminde yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler, 7 akademisyenle yüz yüze veya çevrimiçi ortamda gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin zamanlaması, yeri ve uygulama yöntemi, katılımcı akademisyenlerin kolay ulaşabileceği ve rahat hissedebileceği şekilde ayarlanmıştır. Bu süreçte, gönüllü katılımın sağlanması, araştırma hakkında bilgilendirme yapılması ve karşılıklı güven oluşturulması hedeflenmiştir. Görüşmeler öncesinde, daha önce akademisyenlere gönderilmiş olan görüşme formu (EK-4) üzerinden araştırmanın amacı ve yöntemi hakkında bilgi verilmiş ve katılımın tamamen gönüllü olduğu, istenildiği zaman görüşmeden ayrılabilecekleri, ayrıca gizlilik ilkelerine uyulacağı hatırlatılmıştır.

Görüşmelerde, katılımcıların onayı alınarak demografik bilgiler toplanmış ve ısınma soruları ile görüşmelere giriş yapılmıştır. Isınma soruları, katılımcıların konuya dair genel düşüncelerini öğrenmek, onları rahatlatmak ve karşılıklı etkileşimi arttırmak amacıyla kullanılmıştır. Ardından, daha derinlemesine bilgi edinmek için ana sorular sorulmuş ve gerektiğinde açma veya sondaj soruları ile konu detaylandırılmıştır.

Görüşmeler, katılımcıların onayı alınarak ses kaydı ile kayıt altına alınmış ve gerektiğinde notlar tutulmuştur. Görüşmelerin ardından, ses kayıtları yazılı metne dönüştürülmüş ve bu sayede verilerin derinlemesine ve sağlıklı bir şekilde analiz edilmesi sağlanmıştır. Ses kaydı, katılımcıların söylediklerini anlamayı, örüntüleri belirlemeyi ve farklı görüşleri karşılaştırarak analiz etmeyi kolaylaştırmıştır.

Ayrıca, görüşme sırasında alınan notlar, ileriki görüşmelerde kullanılabilecek yeni soruların geliştirilmesinde, yapılan alıntıların yerinin belirlenmesinde ve veri analizinin desteklenmesinde yardımcı olmuştur (Karataş, 2018, s. 75; Patton, 2014, s.380). Nitel aşamanın inandırıcılığını arttırmak amacıyla, farklı özelliklere sahip olan akademisyenlerle gerçekleştirilen bu yarı yapılandırılmış görüşmelere ek olarak, araştırmacı günlüğü gibi çeşitli veri toplama araçları da kullanılmıştır. Görüşmeler, Eylül 2022-Aralık 2022 döneminde gerçekleştirilmiş olup, her bir görüşme 38 ile 67 dakika arasında sürmüştür. Yarı yapılandırılmış görüşmelere ilişkin tarih, yer, süre ve görüşmelerin şekli gibi bilgiler Tablo 3.15'te sunulmuştur.

Tablo 3.15

Yarı Yapılandırılmış Görüşmelere İlişkin Bilgiler

Katılımcı	Görüşme Tarihi	Görüşme Şekli / Yeri	Görüşme Süresi
1	03.09.2022	Çevrimiçi	55 dk. 32 sn.
2	23.09.2022	Çevrimiçi	67 dk. 41 sn.
3	15.10.2022	Çevrimiçi	40 dk. 01 sn.
4	02.11.2022	Yüz Yüze/Katılımcının Çalışma Ofisi	41 dk. 26 sn.
5	25.11.2022	Yüz Yüze/Katılımcının Çalışma Ofisi	38 dk. 00 sn.
6	14.12.2022	Çevrimiçi	40 dk. 36 sn.
7	28.12.2022	Çevrimiçi	39 dk. 54 sn.

3.4.2 Nicel veri toplama süreci

Nicel aşamada, Gizir ve Gizir (2005) tarafından geliştirilen *Akademik Ortamda İletişim Analizi Envanteri (AOİAE)* (EK-1) Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde görev yapmakta olan akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerini belirlemek için kullanılmıştır. Akademik personelin sahip oldukları işe adanmışlık düzeylerini belirlemek için Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006) tarafından geliştirilen *Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği (UWES-9)* (EK-2) uygulanmıştır. Ayrıca, araştırmaya katılan akademisyenlerin sosyal, mesleki ve demografik bazı özellikleri ile ilgili veri toplamak için araştırmacı tarafından geliştirilen *Kişisel Bilgi Formu* (EK-3) kullanılmıştır.

Gizir ve Gizir (2005) tarafından geliştirilen *Akademik Ortamda İletişim Analizi Envanteri (AOİAE)* ve Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006) tarafından geliştirilen *Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği (UWES-9)* için ölçekleri geliştiren araştırmacılardan gerekli uygulama izinleri alınmıştır (EK-8). Bu ölçekler (*AOİAE* ve *UWES*-9) ve *Kişisel Bilgi Formu* nicel aşamada veri toplamak için kullanılan nicel veri toplama araçlarını oluşturmaktadırlar. Anket formunu oluşturan nicel veri toplama araçları (EK-1, EK-2, EK-3), araştırmanın everenini oluşturan ve 2023-2024 akademik yılında Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde görev yapan 773 akademisyenden çalışmanın nicel verilerini toplamak için Google.docs isimli online platformda uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Anket formuna ayrıca gönüllü katılım formu (EK-9) eklenmiştir.

Bahsi geçen tüm bu süreçler Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde geçekleştirilmiştir. Bu yüzden araştırma hedeflerine ulaşılması amacıyla yapılması planlanan tüm nitel ve nicel veri toplama faaliyetleri için Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nden gerekli uygulama izinleri ve Anadolu Üniversitesi'nden gerekli etik kurul izinleri alınmıştır (EK-6, EK-7). Bununla beraber, mümkün oldukça çok sayıda akademisyenin çalışmaya katılmasını sağlamak için araştırmanın uygulama izinleri alınırken ölçeklerin Bilecik

Şeyh Edebali Üniversitesi'nin sahip olduğu e-posta, EBYS gibi kurumsal iletişim kanalları ile tüm akademik personele gönderilmesi konusunda gerekli adımlar atılmıştır. Akademisyenlerin çalışmaya katılma oranlarını arttırmak için belli aralıklarla hatırlatmalar yapılmıştır ve ofis ziyaretleri gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın nicel verileri Haziran 2024 – Eylül 2024 döneminde toplanmıştır.

3.5 Verilerin Çözümlenmesi

Araştırmanın nitel ve nicel aşamalarında elde edilen verilerin analizine ilişkin bilgiler ayrı başlıklar altında sunulmaktadır.

3.5.1. Nitel verilerin çözümlenmesi

Bu karma yöntem araştırmasının keşfedici sıralı desen çerçevesinde tasarlanan ilk aşamasında, örgüt içi iletişim olgusunun yükseköğretim kurumları ve akademisyenler bağlamında derinlemesine incelenmesi ve bu olgu etrafında tematik bir çerçevenin oluşturulması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, 2022-2023 akademik yılında Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde görev yapan yedi akademisyen ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilerek toplanan nitel veriler içerik analizi yöntemi ile çözümlenmiştir. Araştırmanın nicel aşaması, elde edilen nitel bulgular ve bunlardan oluşturulan tematik çerçeve (EK-5) temel alınarak yapılandırılmıştır. Ayrıca, nicel aşamada, daha büyük bir örneklemde akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerini ölçmeye yönelik alan yazındaki en uygun veri toplama aracının belirlenmesi nitel bulgular doğrultusunda yapılmıştır.

Olguların tanımlanması, sınıflandırılması ve kavramlar arasındaki ilişkilerin betimlemesi gibi, hem birbirleriyle hem de genel analiz süreci ile doğrudan ilişkili olan farklı aşamaları içeren veri analiz süreci, nitel araştırmanın en önemli aşamalarından birini oluşturmaktadır (Dey, 1993 ve Maxwell, 2013'den aktaran Çelik, Başer-Baykal & Kılıç-Memur, 2020, s. 381;). Alan yazında nitel veri analizine ilişkin çeşitli görüşler bulunmakla birlikte, bu görüşlerin genellikle tümevarımcı bir analiz yaklaşımı ile örtüştüğü görülmektedir. Nitel veri analizi aşamasında, "temel veri toplama yöntemleri" ve "destekleyici veri toplama yöntemleri" olarak iki ana gruba ayrılabilecek farklı yöntem ve tekniklerin kullanılmasıyla elde edilen veriler analiz edilmektedir. Temel veri toplama yöntemleri katılımcı gözlem, doğal gözlem, doküman incelemesi ve derinlemesine görüşme yöntemlerini kapsarken destekleyici yöntemler arasında video ve fotoğraflar,

tarama çalışmaları, özgeçmiş incelemeleri ve tarihsel analizler bulunmaktadır (Marshall & Roseman, 1995). Bu çalışmada, akademik personelin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerini derinlemesine inceleyerek tematik bir çerçeve oluşturabilmek amacıyla nitel aşamada temel veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Bu görüşmelerden elde edilen veriler, akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerine ilişkin temaları ve örüntüleri belirlemek amacıyla tümevarımcı nitel içerik analizi ile çözümlenmiştir (Yıldırım & Şimşek, 2021, s.245).

İçerik analizi, metin verilerinin içeriğinin kodlanmasıyla elde edilen temaların veya örüntülerin sistematik bir sınıflandırma süreci yoluyla öznel olarak yorumlanmasını sağlayan bir araştırma yöntemi olarak kabul edilmektedir (Hsieh & Shannon, 2005, s. 1278). Bir çeşit veri azaltma ve anlam yaratma yaklaşımı olarak da tanımlanan içerik analizi, temel olarak toplanan nitel verilerdeki tutarlılık ve anlamları belirlemek için kullanılmaktadır (Patton, 1987, s. 149; Patton, 2014, s. 453). Özellikle, yorumlayıcı paradigmayı benimseyen araştırmacıların, belirli bir içerik bütünündeki önemli temaları veya kategorileri belirlemek ve bunların belirli bir bağlamda nasıl yaşandığını betimleyen zengin bir sosyal gerçeklik tanımı sunmak amacıyla bu analiz yöntemini kullandıkları görülmektedir (Zhang & Wlidemuth, 2009, s. 317). Bu tanımlar, nitel içerik analizinde, konuşmaların ya da metinlerin ve bunların gerçekleştiği belirli bağlamların bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmasına vurgu yapıldığını göstermektedir. Bu bakımdan, nitel içerik analizi, yalnızca kelimeleri saymanın veya metinlerden nesnel içerik çıkarmanın ötesine geçerek, belirli bir metinde açıkça görülen ya da örtük anlamları, temaları ve örüntüleri incelmeye odaklanmaktadır. Bu yöntem, araştırmacıların sosyal gerçekliği öznel ancak bilimsel bir şekilde anlamalarına olanak tanımaktadır (Zhang & Wlidemuth, 2009, s. 308).

Nitel araştırmalarda verilerin analiz sürecine hazırlanarak düzenlenmesi, veri analizinin ilk adımını oluşturmaktadır. Bu bağlamda, belirli kavramlar ve temalar etrafında bir araya getirilebilmeleri amacıyla görüşme kayıtları önce kelimesi kelimesine yazılı metne dönüştürülür. İçerik analizinin temel amacı, toplanan verileri anlamlı hale getirecek ve açıklayacak kavramlara ulaşmak ve bu kavramlar arasındaki ilişkileri belirlemektir. Bu amaca ulaşmak için öncelikle verilerin kavramsallaştırılması gerekmektedir. Ulaşılan kavramlar, verilerin sistemli bir şekilde düzenlenmesi ve anlamlandırılması için

kullanılır. Böylelikle, verilerin açıklanabilmesi için temalar ve örüntüler belirlenir (Yıldırım & Şimşek, 2021, s.249).

Nitel içerik analizinin sonraki aşaması kodlamadır. Verinin çeşitli yönlerini belirleyerek küçük parçalar halinde işaretleme ve etiketleme işlemi olarak tanımlanan kodlama, metne dönüştürülen verinin anlamlı parçalara ayrılması ve bu parçalar arasında anlam bütünlüğünün korunmasını içermektedir. Yazılı metne dönüştürülmüş görüşme kayıtları ayrıntılı bir şekilde incelenir; anlamsal bütünlük içeren farklı bölümler oluşturularak her bölümün ifade ettiği kavramsal anlam belirlenir. Kodlanan veriler belirli kategoriler altında toplanır ve bu kategoriler daha kapsayıcı temalar altında gruplandırılır. Nitel aşamanın sonunda ise tablolar ya da şekillerle görselleştirilen nitel bulgular yorumlanır ve tartışılır (Creswell & Creswell, 2018, s. 268-270; Yıldırım & Şimşek, 2021, s.249-251).

Araştırmada, nitel içerik analizinin yukarıda bahsedilen genel özellikleri ile uyumlu olarak, veriler tümevarımcı bir yaklaşım ile çözümlenmiştir. "Kuram oluşturma" ya da "tema oluşturma" olarak da adlandırılan tümevarımcı nitel içerik analizinde, verilerin altında yatan kavramlar ve bunlar arasındaki ilişkiler kodlama yoluyla açığa çıkarılmaktadır. Bu bağlamda, yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen nitel veriler, şu dört temel aşamada analiz edilmiştir: 1. kodlama, 2. temaların belirlenmesi, 3. kodların ve temaların düzenlenmesi ve 4. bulguların tanımlanması ve yorumlanması (Creswell & Creswell, 2018, s. 268-270; Yıldırım & Şimşek, 2021, s.249-251).

Verilerin Kavramsal Olarak Kodlanması: Bu araştırmada, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde 2022-2023 akademik yılında görev yapan yedi akademisyenden oluşan çalışma grubundaki katılımcılarla yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler, özel bir yazılım yardımıyla bilgisayar ortamında yazılı metne dökülmüştür. Her bir görüşmeden elde edilen yazılı metinler, mevcut bir kuramsal çerçeveden bağımsız olarak defalarca satır satır okunarak tümevarımcı içerik analizi sürecine tabi tutulmuştur. Bu süreçte, araştırma çerçevesi kapsamında önemli boyutlar belirlenmiştir. Verilerin kelime, cümle ya da paragraf düzeyinde anlamlı parçalara ayrılarak isimlendirilmesi, tümevarımcı kodlamanın temelini oluşturmaktadır. Kodlama aşamasında, görüşme verilerinden elde edilen ve araştırma konusu ile ilişkili olduğu belirlenen kelime, cümle ya da paragraflar analiz birimi olarak seçilmiş ve bu birimlere özgün kodlar atanmıştır. Böylece, araştırma amaçları kapsamında belirlenen kriterlere göre anlamlı birimlere ayrılan verilerin detaylı

bir şekilde incelenmesi, kavramsallaştırılması ve karşılaştırılması amaçlanmıştır (Strauss & Corbin, 1990'dan aktaran Yıldırım & Şimşek, 2021, s. 250).

Tümevarımcı içerik analizinde, araştırmacının veri setini defalarca okuması ve ortaya çıkan kodlar üzerinde sürekli olarak çalışması gerekmektedir. Bu süreçte farklı kodlama teknikleri uygulanmış; hem manuel olarak hem de özel yazılımlar kullanılarak kodlama yapılmıştır. Her bir görüşmenin analizinden sonra ortaya çıkan kodlar liste halinde düzenlenerek bir kodlama kitapçığı oluşturulmuştur. Analiz süreci boyunca gerekli değişiklikler yapılarak kodlama listesi ve kitapçığı, sonraki analizlere rehberlik etmiş ve nitel bulgulardan oluşturulan tematik çerçevenin temelini oluşturmuştur. Böylece verilerin sistematik bir şekilde düzenlenmesi sağlanmıştır. Ayrıca, oluşturulan kodlama kitapçığı ve tematik çerçeve, başka bir uzmanın bağımsız olarak yaptığı analizlerle karşılaştırılarak ortak bir örüntünün belirlenmesine katkıda bulunmuştur (Yıldırım & Şimşek, 2021, s. 250-252).

Tematik Kodlama ile Temaların Belirlenmesi: Tümevarımcı nitel içerik analizinde, sadece verilerden ortaya çıkan kodlara göre bir sınıflandırma yapılması yeterli değildir; verilerin daha genel bir çerçevede açıklanması gerekmektedir. Bu doğrultuda, içerik analizinin bu aşamasında, ilk kodlama aşamasında belirlenen kodlar temel alınarak belirli kategoriler altında gruplanmıştır; bu kategoriler de belirlenen daha kapsamlı temalar altında toplanmıştır. Tematik kodlama ve temaların belirlenmesi, tümevarımcı nitel içerik analizinin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Bu süreçte, başlangıçta elde edilen kodlar daha sistematik bir şekilde düzenlenmiş ve aralarındaki anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (Yıldırım & Şimşek, 2021, s. 254-255).

Temaların belirlenmesi sürecinde, ilk olarak görüşme metinlerinden elde edilen kodlar bir araya getirilmiş ve detaylı bir şekilde incelenmiştir. Tematik kodlamaya tabi tutulan nitel verilerdeki ortak yönler tespit edilerek benzer kodların sınıflandırıldığı kategoriler oluşturulmuştur. Kategorilerin belirlenmesinin ardından, akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerine işaret eden, kodlar ve kategorilerden daha kapsamlı olan temalar ortaya çıkarılmıştır. Veri analizinin bu aşamasında, tematik kodlamaya ilişkin "iç tutarlılık" ve "dış tutarlılık" ilkeleri de dikkate alınarak nitel araştırmanın geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, iç tutarlılığı sağlamak amacıyla, oluşturulan temaların altındaki verilerin anlamlı bir bütün oluşturmasına özen gösterilmiştir. Dış tutarlılığı sağlamak için ise, elde edilen farklı temaların nitel verileri anlamlı bir şekilde

açıklayıp açıklayamadığı değerlendirilmiş ve temalar arasında anlamlı bir bütünlük sağlanmıştır. Ayrıca, daha önce bahsedildiği üzere, Eğitim Yönetimi alanında doktora derecesine sahip bir öğretim görevlisinden verileri bağımsız olarak analiz etmesi istenmiş ve uzman görüşü alınmıştır. Uzmanın önerileri doğrultusunda, nitel verilerin uygun şekilde incelenip incelenmediği ve elde edilen temaların verileri temsil etme düzeyi değerlendirilmiştir (Yıldırım & Şimşek, 2021).

Nitel Verilerin Elde Edilen Kodlara ve Temalara Göre Düzenlenmesi: Tümevarımcı nitel veri analizinin bu aşamasında, görüşmelerden elde edilen nitel veriler belirlenen kodlara ve temalara göre düzenlenmiştir. Bu düzenleme işlemi, veri analizinin ilk adımını oluşturan ayrıntılı kavramsal kodlama ve ikinci adımını oluşturan tematik kodlama ile eş zamanlı olarak, tekrar tekrar şekillendirilen kod listesi ve kodlama kitapçığı sayesinde sistematik bir şekilde gerçekleştirilmiştir. Böylece, veri analiz sürecinde oluşturulan bu sisteme göre düzenlenen verilerin belli olgular çerçevesinde tanımlanması ve yorumlanması mümkün olmuştur. Bu aşamada, yazılı metne dökülen görüşmelerin farklı yerlerinde bulunan benzer veriler, aynı kod, kategori ve tema altında sınıflandırılarak tanımlanmış ve açıklanmıştır. Bu işlem gerçekleştirilirken, olabildiğince tanımlayıcı olmaya özen gösterilmiş, elde edilen bulgular araştırmacının kendi görüşlerine yer verilmeden doğrudan sunulmuştur (Yıldırım & Şimşek, 2021, s. 256).

Bulguların Yorumlanması: Tümevarımcı nitel içerik analizinin son aşamasında, önceki bölümlerde detaylı bir şekilde tanımlanmış bulgular araştırmacı tarafından yorumlanmış ve elde edilen sonuçlar anlatılmıştır. Nitel araştırmalarda, araştırmacının kendi görüşleri ve yorumları elde edilen verilerin açıklanmasında ve anlamlandırılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, içerik analizinin bu aşamasında araştırmacı, elde edilen verilere anlam kazandırarak bulgular arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışmıştır. Ayrıca, elde edilen bulgulardan çıkarılan sonuçlar ve bu sonuçların önemine dair açıklamalar bu aşamada sunulmuştur (Yıldırım & Şimşek, 2021, s. 256-257).

Özet olarak, bu aşamada araştırma çerçevesi ve amaçları kapsamında içerik analizine tabi tutulan görüşme verilerinden elde edilen kodlar, araştırma bulgularını açıklayacak şekilde sınıflandırılmış; kategoriler ve temalar ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen kodların birbirleriyle örülmesiyle kategoriler oluşturulmuş, bu kategoriler belirli bir tema çerçevesinde gruplara ayrılmıştır. Tüm bu süreç boyunca, araştırmacı esnek bir yaklaşımla hareket ederek oluşturulan kodlar, kategoriler ve temalar üzerinde gerekli

değişiklikleri yapmıştır. Böylece, nitel verileri en uygun biçimde tanımlayan, düzenleyen ve açıklayan bir kod listesi, kod kitapçığı ve tematik çerçeve ortaya konulmuştur. Bunlara ek olarak, elde edilen kodlara, kategorilere ve temalara göre veriler düzenlenerek betimlenmiştir. Araştırmacı, verileri betimlerken ve elde edilen verileri sunarken kendi görüş ve yorumlarını da eklemiştir. Keşfedici sıralı desene göre tasarlanan araştırmanın ikinci aşaması olan nicel bölüm, nitel aşamada elde edilen bulgular üzerine inşa edilmiştir. Bu doğrultuda, oluşturulan kodlar, kategoriler ve temalar temel alınarak, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde görev yapan akademik personelin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerini ölçmeye yönelik alan yazındaki en uygun ölçme aracının belirlenmesine ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır. Gizir ve Gizir (2005) tarafından geliştirilen *Akademik Ortamda İletişim Analizi Envanteri (AOİAE)'*nin bu çalışma için en uygun ölçme aracı olduğu görülmüş ve araştırmanın nicel aşamasında daha büyük bir örneklemde kullanılmasına karar verilmiştir (Marshall & Rossman, 1995; Ratcliff, 2008'den aktaran Özdemir, 2010, s. 332; Yıldırım & Şimşek, 2021, s.256-257).

3.5.1.1 Nitel aşamada geçerlik ve güvenirlik

Nitel ve nicel araştırma yaklaşımları, temelde iki farklı paradigmaya dayandıkları için (Kuhn, 1970), geçerlik ve güvenirlik kavramları bu araştırma türlerinde farklı anlamlara gelmekte ve farklı yöntemlerle sağlanmaktadır. Nicel araştırmacılar, istatistiksel yöntemler ve diğer nicelleştirme yollarıyla elde ettikleri bulgular aracılığıyla nedensellik belirleme, tahmin etme ve genelleme yapmayı hedeflerler (Kirk & Miller, 1986'dan aktaran Yıldırım & Şimşek, 2021, s. 281). Bu nedenle, nicel araştırmalarda güvenirlik, bulguların tekrarlanabilirliğine dananır; nicel araştırmaların aynı katılımcılarla, aynı bağlamda ve aynı yöntemlerle tekrarlandığında aynı sonuçları vermesi beklenir. Geçerlik ise, ölçme araçlarının doğruluğu ve bu araçların, gerçekten ölçmek istedikleri özellikleri ölçüp ölçmediği ile ilgilidir. Nicel çalışmalarda geçerliği sağlamak için, ölçme araçlarının hedeflenen özellikleri ne düzeyde ölçtüğü değerlendirilmektedir (Golafshani, 2003, s. 597).

Nitel araştırma ise, gerçek dünya ortamında, araştırmacı tarafından manipüle edilmeksizin kendiliğinden ortaya çıkan olguları bağlama özgü bir yaklaşımda anlamayı amaçlayan doğal bir yaklaşımdır (Patton, 2001, s. 39). Bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılar, keşfetme, anlama ve benzer durumlara aktarabilirlik sağlama amacındadır (Hoepfl, 1997 ve Kirk & Miller, 1986'dan aktaran Yıldırım & Şimşek, 2021, s. 281). Bu

nedenle, nitel araştırmacılar, geçerlik ve güvenirlik kavramlarına farklı bir bakış açısıyla yaklaşmakta ve nicel geçerlik ve güvenirlik yöntemlerinin nitel araştırma paradigmasında doğrudan uygulanamayabileceğini düşünmektedirler. Ayrıca, nicel araştırmalarda geçerlik ve güvenirlik kavramları ayrı ayrı ele alınmasına rağmen, nitel araştırmalarda bu kavramlar birbirinden bağımsız olarak olarak değerlendirilmemektedir. Bunun yerine, inandırıcılık, aktarılabilirlik ve doğruluk (tutarlılık, teyit edilebilirlik) gibi her iki kavramı da kapsayan daha geniş bir terminoloji kullanılmaktadır ve nitel geçerlik ve güvenirlik sağlama yöntemlerinin zaman zaman birbiriyle örtüşerek iç içe geçtiği görülmektedir (Golafshani, 2003, s. 600; Yıldırım & Şimşek, 2021, s. 281).

Nitel araştırmalarda geçerlik, incelen olgu veya olayların olduğu gibi, tarafsız bir şekilde gözlemlenmesi, toplanan verilerin ve elde edilen bulguların doğru, kapsamlı ve gerçeğe uygun bir şekilde betimlenmesi anlamına gelmektedir. Nitel araştırmacılar geçerliği sağlamak amacıyla, çeşitleme (üçgenleme/triangülasyon), katılımcı teyidi, meslektaş değerlendirmesi gibi çeşitli yöntemlerden yararlanırlar. Araştırmacının temel hedefi, hem incelenen olguları hem de araştırma süreçlerini gerçeğe olabildiğince yakın bir biçimde yansıtmaktır (Yıldırım & Şimşek, 2021, s. 281). Nitel araştırmalarda güvenirlik ise, elde edilen bulguların ne derece özgün, doğru ve gerçek olduğunu değerlendirmenin yanı sıra, bu bulguların teorik ve pratik açıdan uygulanabilirliğini değerlendirme sürecini içerir. Başka bir ifadeyle, güvenirlik, bulguların katılımcılar ve araştırma bağlamının gerçeklikleri ile ne kadar uyumlu olduğunu ve teori geliştirme, pratikte uygulanabilirlik ya da kavramsal bir anlayış geliştirme açısından ne ölçüde faydalı olduğunu sorgular. Bu bağlamda, nitel araştırmacılar, bulguların hem metodolojik bakımdan sağlam hem de gerçek dünya bağlamında uygulanabilir olup olmadığını değerlendirerek güvenirliği sağlamaya çalışırlar (Guba & Lincoln, 2005, s. 205).

Nicel araştırmalarda geçerlik kavramı ile ilişkili olan "iç geçerlik", "dış geçerlik"/"genellenebilirlik" kavramları ve güvenirlik ile ilişkili olan "iç güvenirlik", "dış güvenirlik"/"tekrar edilebilirlik"/"nesnellik" kavramları, nitel araştırmalarda farklı ele alındığı için, Lincoln ve Guba nitel araştırma yaklaşımına daha uygun olan kavramların ve stratejilerin kullanılmasını önermişlerdir (Lincoln & Guba, 1985, s. 300; Yıldırım & Şimşek, 2021, s. 289). Bu öneriler doğrultusunda, "iç geçerlik" yerine "inandırcılık", "dış geçerlik"/"genellenebilirlik" yerine "aktarılabilirlik", "iç güvenirlik" yerine "tutarlılık" ve "dış güvenirlik"/"tekrar edilebilirlik"/"nesnellik" yerine "teyit edilebilirlik"

kavramlarının nitel araştırmacılar tarafından kullanıldığı görülmektedir. Böylece, sistematik bir araştırma süreci yürüterek araştırma yöntemlerini detaylı bir şekilde raporlaştıran nitel araştırmacılar, hem araştırmalarının doğruluğunu ve güvenirliğini arttırmayı hem de bağlama özgü bir yapıya sahip olan nitel araştırmanın derinlemesine analiz gereksinimlerini karşılamayı amaçlar (Denzin & Lincoln, 2005, s. 24; Lincoln & Guba, 1985, s. 289-301; Yıldırım & Şimşek, 2021, s. 281-298).

Nitel araştırmalarda geçerlik açısından önemli bir avantaj sağlayan unsurların başında, araştırmacının esnekliği gelmektedir. Araştırmacının esnekliği, iç geçerliği sağlama konusundaki duyarlılığı arttırırken, gerekli durumlarda ek önlemler almasına olanak tanır. Bu özellik sayesinde, araştırmacı, araştırma esnasında gerektiğinde yeni stratejiler geliştirebilir, görüşme sorularına eklemeler yapıp yeni görüşmeler yapabilir ya da önceden planlanmayan farklı veri toplama teknikleri kullanarak elde edilen bulguları doğrulayabilir (Yıldırım & Şimşek, 2021, s. 282). Bunun yanı sıra, nitel araştırmalarda geçerliği arttıran bir diğer unsur, araştırma alanına olan yakınlıktır. Yüz yüze görüşmeler ve gözlemler yoluyla derinlemesine ve doğrudan bilgi toplanabilir. Ayrıca, uzun süreli veri toplama süreci sayesinde gerektiğinde olayın gerçekleştiği doğal ortama geri dönülerek teyid edici bilgiler elde edilebilir. Bu özellikler, nitel araştırmaların geçerliğini sağlayan temel unsurlar arasında yer almaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2021, s. 282).

Nitel araştırmalarda güvenirlik yerine tutarlılık; nesnellik yerine ise teyit edilebilirlik kavramları kullanılır (Guba & Lincoln, 1985). Nitel araştırmacılar için, bulguların tekrarlanabilirliği ana kaygı olmadığından (Golafshani, 2003), güvenirlik araştırma sürecinin ayrıntılı bir şekilde açıklanması ile sağlanır (Yıldırım & Şimşek, 2021). Tutarlılığı sağlamak adına, ham verilerden alıntılar sunulması ve veri toplama ve analiz süreçlerinin ayrıntılı bir şekilde açıklanması önemlidir (Campbell, 1996'dan aktaran Golafshani, 2003, s. 601). Bu çalışmada güvenirliği sağlamak için; görüşme formunun oluşturulması, çalışma grubunun özellikleri ile nitel veri toplama ve analiz süreçleri ayrıntılı olarak sunulmuştur. Bu açıklamalar, gelecekte yapılacak çalışmalar için araştırmacılara kıyaslama olanağı sunmayı amaçlamaktadır.

Nitel aşamadaki analiz sürecinin güvenirliğini arttırmak amacıyla meslektaş görüşüne başvurulmuş ve ayrıca araştırma verileri ile analiz sürecine ilişkin notlar, diğer araştırmacılar tarafından incelenebilmesi için saklanmıştır. Nitel araştırmalarda teyit

edilebilirliği sağlamak adına, yöntem çeşitliliği ve araştırmacının olası önyargılarını azaltması önerilmektedir (Guba, 1981, s. 87).

Nitel araştırmalarda iç geçerlilik yerine kullanılan inandırıcılık, verilerden elde edilen sonuçların ne kadar inanılır olduğuyla ve gerçekle ne derece uyumlu olduğuyla alakalı bir konudur. Dış geçerlilik yerine kullanılan, aktarılabilirlik ise elde edilen bulguların daha büyük bir örnekleme ne derece genellenebilir ya da aktarılabilir olduğu ile ilgilidir (Anfara, Brown & Mangione, 2002, s. 33; Golafshani, 2003, s. 602-604). Bu çalışmada inanırlığı sağlamak için; nitel araştırma yöntemlerine ilişkin literatürden faydalanılmış, araştırma desenine uygun örnekleme yöntemi seçilmiş, katılımcılar gönüllülük esasına göre belirlenmiş ve görüşme dökümlerine dair katılımcılardan onay alınmıştır. Katılımcılarla gayri resmi ön görüşmeler yapılmış ve araştırmaya dâhil edilmesi planlanan akademisyenlerle görüşülerek gönüllü olanlardan randevu alınmıştır. Ön görüşmelerde katılımcılara araştırma hakkında bilgi verilmiş, soruları yanıtlanmış ve isimlerinin gizli tutulacağı konusunda güven sağlanmıştır.

Aktarılabilirliği sağlamak için, nitel araştırmalarda; katılımcı bilgileri, veri toplama yöntemleri, veri toplama sürecine ilişkin sınırlılıklar, veri toplama oturumlarının (görüşmelerin) sayısı ve sürelerinin ayrıntılı bir şekilde açıklanması önerilmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2021). Bu araştırmada aktarılabilirliği sağlamak için; araştırma deseni ve tercih edilme nedenleri, çalışma grubunun demografik özellikleri, veri toplama süreci ve veri analizi ayrıntılı bir şekilde sunulmuştur. Bulgular sunulurken katılımcıların görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılmıştır (Merriam & Tisdell, 2016, s. 243-257).

Lincoln ve Guba (1985), nitel araştırmalarda güvenilir bulgular ve yorumlar üretebilmek için, uzun süreli katılım, sürekli gözlem ve çeşitleme (triangülasyon). meslektaş değerlendirmesi, olumsuz durum analizi, referans yeterliliği ve katılımcı teyidinden oluşan beş ana teknik önermektedir. Bu teknikler, nitel araştırma sürecinin sağlamlığını artırmak ve bulguların geçerliğini sağlamak için önemli bir temel oluşturmaktadır (Lincoln & Guba, 1985, s. 301).

Bu araştırmada, araştırmacının aynı zamanda öğretim görevlisi olarak görev yaptığı üniversitede çalışmayı yürütmesi, uzun süreli katılım ve sürekli gözlem tekniklerini uygulama olanağını artırmıştır. Araştırmacı, alanda geçirdiği uzun süre sayesinde, önyargıları ve yanlış anlamaları fark etme fırsatı bulmuş, katılımcıların sosyal yapısını ve

bağlamı derinlemesine analiz edebilmiştir. Uzun süreli katılım, katılımcılarla güven oluşturmayı ve anlamlı bir bağ kurmayı kolaylaştırmış, böylece elde edilen verilerin güvenirliğine katkı sağlamıştır. Sürekli gözlem, araştırma sırasında önemli noktalara ve ince detaylara sistematik bir şekilde odaklanmayı sağlamış, bu da bağlamı derinlemesine anlamayı ve tutarlı yorumlar yapmayı kolaylaştırmıştır. Araştırma sürecinde bazı durumlarda, katılımcıların ifadelerindeki çelişkiler ya da tutarsızlıklar sürekli gözlem yoluyla fark edilmiş ve bu durumlar daha derinlemesine analiz edilerek değerlendirilebilmiştir (Lincoln & Guba, 1985, s. 301-309; Merriam & Tisdell, 2016, s. 243-257; Yıldırım & Şimşek, 2021).

Araştırmada, güvenirliği artırmak amacıyla çeşitleme (üçgenleme, triangülasyon) yöntemi de kullanılmıştır. Bu yaklaşım doğrultusunda, görüşmeler, gözlemler gibi farklı veri toplama yöntemleri ile çeşitli kaynaklarından veri toplanmıştır. Ayrıca, nitel aşamanın planlanması, görüşme formunun hazırlanması, örneklemin belirlenmesi ve verilerin analiz edilmesi süreçlerine başka araştırmacılar dâhil edilerek uzman görüşlerinden yararlanılmıştır. Bu uzmanların önerileri dikkate alınarak gerekli düzenlemeler ve uygulamalar gerçekleştirilmiştir. Çeşitleme yöntemi denilen (üçgenleme, triangülasyon) bu yaklaşım sayesinde farklı kaynaklardaki veriler, farklı veri toplama ve analiz yöntemleri ve farklı araştırmacılar sürece dâhil edilerek araştırmanın güvenilirliği arttırılmaya çalışılmıştır (Lincoln & Guba, 1985, 301-309; Yıldırım & Şimşek, 2021).

Araştırmada, çeşitleme yöntemi kullanılarak aynı olgu farklı açılardan ele alınmış ve bu sayede veri bütünlüğünü artırılarak bulguların daha geniş bir doğruluk temeline oturması sağlanmıştır. Farklı veri kaynaklarının karşılaştırılması, bulguların bağlama uygunluğunu güçlendirmiş ve aktarabilirliğini artırmıştır. Bu yaklaşım, yöntemsel çeşitliliği desteklerken, sürekli gözlem ve uzun süreli katılım yöntemlerinin yardımıyla bulguların inandırıcılığına katkıda bulunmuş, aynı zamanda doğal bağlamda veri toplama ve analiz süreçlerinin titizlikle yürütülmesini mümkün kılmıştır (Lincoln & Guba, 1985, 301-309; Merriam & Tisdell, 2016, s. 243-257; Yıldırım & Şimşek, 2021).

Araştırmacı, katılımcı teyidi sağlamak için görüşme verilerini metne aktarmış, içerik analizinden sonra elde edilen bulguları katılımcılarla paylaşarak onların onayını almıştır. Bu yöntemlerin uygulanmasıyla, nitel aşamada güvenilir ve geçerli bulgular elde edilmesi

hedeflenmiştir (Lincoln & Guba, 1985, 301-309; Merriam & Tisdell, 2016, s. 243-257; Yıldırım & Şimşek, 2021).

Yin (2009), araştırmacıların, uyguladıkları yöntemlerin güvenirliğini sağlamak için nitel aşamada izledikleri prosedürleri ve adımları mümkün olduğunca ayrıntılı bir şekilde açıklamaları gerektiğini belirtmektedir. Bu açıklamalar sayesinde, diğer araştırmacılar söz konusu prosedürleri ve adımları takip ederek, uygulanan yöntemlerin ve araştırmanın tutarlı, sistematik ve istikrarlı bir yaklaşımla gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini değerlendirme şansı elde eder. Böylece, bu yaklaşım, araştırmanın metodolojik güvenirliğinin ve tekrar edilebilirliğinin artırılmasını sağlar. Bu doğrultuda, araştırmanın güvenirliğini artırmak amacıyla, nitel içerik analizi ile kodlama ve temaların belirlenmesi sürecinde izlenen adımlar ve Gibbs (2007'den aktaran Yin, 2009)'in güvenirliği sağlamak için önerdiği prosedürlerin nasıl uygulandığı aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

Kodlama işlemine başlamadan önce, ilk olarak yazılı metne dönüştürülen görüşme verileri gözden geçirilerek transkripsiyon sırasında yapılan hatalar giderilmiş ve veriler analiz için hazır hale getirilmiştir. Daha sonra, kodlama sürecinde tutarlılığın korunması amacıyla, veriler oluşturulan kodlarla sürekli olarak karşılaştırılmış ve kodlara ilişkin yapılan tanımlar hakkında notlar alınmıştır. Bu notlar, yukarıda da bahsedilen kodlama listesi ve kod kitapçığının oluşturulmasında temel alınmıştır. Nitel aşamanın ve özellikle kodlama sürecinin güvenirliğini sağlamak için gerçekleştirilen bir diğer uygulama da çapraz kontrol ya da kodlayıcılar arası uyum olarak da bilinen başka bir uzmandan görüş alınması yöntemidir. Çapraz kontrol sayesinde farklı araştırmacıların geliştirdiği kodların bağımsız olarak karşılaştırılması yoluyla kodlar arası uyum sağlanarak tutarlı sonuçlar elde edilmektedir. Araştırma, tek bir araştırmacı tarafından yürütüldüğü için hem Eğitim Yönetimi alanında Profesör ve Doçent Doktor ünvanına sahip olan tez danışmanı ve tez izleme komitesi üyeleri ile kodlama süreci boyunca fikir alışverişi yapılmış hem de Eğitim Yönetimi alanında doktora derecesine sahip bir öğretim görevlisinden, verileri bağımsız olarak analiz etmesi istenerek uzman görüşü alınmıştır. Bağımsız kodlayıcının yaptığı kodlama, araştırmacı tarafından oluşturulan kod listesi ve kod kitapçığı ile karşılaştırılarak aynı metin pasajları için uyumlu ve benzer kodların kullanıp kullanmadığı kontrol edilmiştir. Uzmanların önerileri doğrultusunda, nitel verilerin uygun şekilde incelenip incelenmediği ve elde edilen temaların verileri yeterince yansıtıp

yansıtmadığı kontrol edilmiştir (Gibbs, 2007'den aktaran Yin, 2009; Merriam & Tisdell, 2016, s. 243-257; Yıldırım & Şimşek, 2021, s. 255-256).

Temaların belirlenmesi sürecinde, ilk olarak görüşme metinlerinden elde edilen kodlar bir araya getirilmiş ve detaylı bir şekilde incelenmiştir. Tematik kodlamaya tabi tutulan nitel verilerdeki ortak yönler tespit edilerek benzer kodların sınıflandırıldığı kategoriler oluşturulmuştur. Kategorilerin belirlenmesinin ardından, akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerini yansıtan, kodlar ve kategorilerden daha kapsamlı temalar ortaya çıkarılmıştır. Tematik kodlamada, iç tutarlık, temaların dayandığı veri setinin kendi içinde anlamlı bir ilişki kurma derecesine dikkat edilmesini gerektirir. Yani, her tema, altında yatan veriyle tutarlı bir şekilde bağlantılı olmalıdır. Bunun yanı sıra, iç tutarlık, belirlenen temaların araştırmadaki tüm verileri anlamlı bir şekilde açıklayabilme kapasitesini ifade eder. Temalar, birbirinden bağımsız olsa da kendi içinde tutarlı ve bütüncül bir yapı oluşturmalıdır. Kategori ve temalar belirlendikten sonra, tekrar kodlama işlemi yapılarak verilerin temalara ve kodlara göre düzenlenmesi önemlidir. Bu süreç, kodlamanın doğruluğunu ve verilerle olan uyumunu pekiştirir (Baltacı, 2019, s. 377 – 379; Merriam & Tisdell, 2016, s. 243-257).

Veri analizinin tematik kodlama aşamasında, nitel araştırma yaklaşımlarına ilişkin iç tutarlılık ve dış tutarlılık ilkeleri dikkate alınarak, nitel aşamanın geçerliliği ve güvenirliği sağlanmaya çalışılmıştır. İç tutarlılığı sağlamak amacıyla, oluşturulan temaların altındaki verilerin anlamlı bir bütün oluşturmasına özen gösterilmiştir. Dış tutarlılığı sağlamak içinse elde edilen farklı temaların nitel verileri anlamlı bir biçimde açıklayıp açıklayamadığı değerlendirilmiş ve temalar arasında anlamlı bir bütünlük sağlanmıştır.

3.5.2 Nicel veri analizi

Araştırmanın bu aşamasında veri analizi, nicel analiz yöntemleri ile gerçekleştirilmiştir. Bunun için SPSS 27 istatistik programı kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenirliklerine yönelik analizler doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve Cronbach Alfa güvenirlik analizi kullanılarak yapılmıştır. Bu analizlere ilişkin tüm detaylar ilgili başlıklar altında detaylı olarak sunulmuştur.

Katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerine dair tanıtıcı bulgular, frekans ve yüzde analizleri ile belirlenmiştir. Akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşleri ve sahip oldukları işe adanmışlık düzeylerini belirlemek amacıyla aritmetik ortalama ve

standart sapma gibi tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır. Ortalama puanların orta puanlardan anlamlı olarak farklılık gösterip göstermediği tek örneklem t testi ile değerlendirilmiştir. Bulunan farklılıkların büyüklüğü ise Cohen d etki büyüklüğü indeksi hesaplanarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda Cohen d değerinin 0.2 veya yakın olması küçük, 0.5 veya yakın olması orta, 0.8 veya yakın olması büyük düzeyde farklılık olarak değerlendirilmiştir (Tuna, 2016, s. 294).

Akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşleri ve sahip oldukları işe adanmışlık düzeylerinin demografik ve mesleki özelliklere göre karşılaştırılması için ise iki grup karşılaştırmalarında bağımsız gruplar t testi, ikiden fazla grup karşılaştırmalarında tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. ANOVA sonucunda anlamlı farklılık bulunması halinde farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için çoklu karşılaştırma (post-hoc) testi olarak varyansların homojen olması halinde Hochberg GT-2 testi, olmaması halinde Games-Howell Testi yapılmıştır. Bu testlere Field'ın (2009, s. 375) önerilerine dayalı olarak karar verilmiştir. Ayrıca bulunan farklılıkların büyüklüğüne bağımsız gruplar t testi sonrasında Cohen d etki büyüklüğü ile karar verilmiştir. ANOVA sonrasında ise Eta-kare etki büyüklüğü değeri hesaplanmıştır. Eta kare sonucunun η^2=0.01 ya da yakın olması küçük, 0.06 ya da yakın olması orta, 0.14 ya da yakın olması büyük düzeyde farklılık olarak kabul edilmiştir (Field, 2009, s. 389).

Son olarak, akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşleri ile sahip oldukları işe adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkilerin tespiti için ise Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. İlişkinin güçlü olup olmadığı değerlendirilirken, Büyüköztürk vd. (2023) tarafından önerilen 0.70 ve üzeri kriteri temel alınmıştır.

Öte yandan, analizlerde parametrik yöntemlerin tercih edilmesinin nedeni, çalışmada kullanılan değişkenlerin normal dağılım göstermesidir. Normal dağılımın varlığı, çarpıklık ve basıklık değerlerinin ±2.00 sınırları içinde olması kriterine göre değerlendirilmiştir (George & Mallery, 2020). Geçerlik ve güvenirlik analizlerinden önce normallik bulgularına ilişkin sonuçlar ilgili analizlerde sunulmuştur. Geçerlik ve güvenirlik analizleri sonrasında elde edilen ölçek puanlarının çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 3.16'te gösterilmiş olup; elde edilen bulgular, değerlerin normal dağılıma uygun olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 3.16

Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Puanlarına Ait Normal Dağılım Bulguları

Puanlar	n	Çarpıklık		Basıklık	
		İstatistik	SH	İstatistik	SH
Örgüt İçi İletişime İlişkin Görüş	289	0.221	0.143	-1.337	0.286
Yetersiz İletişim	289	0.689	0.143	-0.784	0.286
Bireysellik	289	-0.201	0.143	-1.192	0.286
Bilimsel Bilginin Yetersiz Paylaşımı	289	0.076	0.143	-1.189	0.286
Motivasyon Eksikliği	289	0.052	0.143	-1.293	0.286
Gruplaşma	289	0.094	0.143	-1.199	0.286
Yönetimsel Sorunlar	289	0.172	0.143	-1.260	0.286
Ortak Amaç Eksikliği	289	0.287	0.143	-1.174	0.286
Bilimsel Eleştiri	289	0.134	0.143	-1.402	0.286
Bölümün İçe Dönük Özelliği	289	0.033	0.143	-1.443	0.286
Bölüm Atmosferi	289	0.265	0.143	-1.356	0.286
İşe Adanmışlık	289	-0.450	0.143	-1.217	0.286
Dinçlik	289	-0.397	0.143	-1.060	0.286
Adanma	289	-0.451	0.143	-0.962	0.286
Yoğunlaşma	289	-0.473	0.143	-1.106	0.286

3.6 Etik Bildirim

Bu çalışma için Etik Kurul onayı Anadolu Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 28/05/2024 tarihli ve 730072 protokol numaralı kararı ile alınmıştır (EK-6). Ayrıca, araştırmanın nitel ve nicel veri toplama aşamalarında, katılımcılara gönüllü katılım formu imzalatılarak rızaları alınmıştır (EK-4, EK-9).

4 BULGULAR

Bu bölümde, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde görev yapan akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşleri ile işe adanmışlık düzeyleri arasında ilişki olup olmadığını incelemek için yürütülen araştırma kapsamında elde edilen bulgular yer almaktadır. Bulguların sunumunda çalışmanın amacı ve bu amaca ulaşmak için cevap aranan araştırma soruları göz önünde bulundurulmuştur.

4.1 Akademik Personelin Örgüt İçi İletişim Hakkındaki Görüşleri

Keşfedici sıralı desene göre tasarlanmış bir karma yöntem araştırması olan bu çalışmanın genel amacı, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde görev yapan akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşleri ile işe adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Bu amaca ulaşmak için yanıt aranan ilk araştırma sorusu, akademik personelin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerinin ne olduğudur. Nitel ve nicel olmak üzere iki aşamadan oluşan bu araştırmada, akademik personelin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerinin belirlenmesine yönelik elde edilen nitel ve nicel bulgular sırasıyla sunulmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde, ilk olarak akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerine ilişkin yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen verilerin nitel içerik analizi ile çözümlenmesiyle ulaşılan bulgulara yer verilmektedir. Bu çerçevede, araştırmanın nitel aşamasında, örgüt içi iletişim kavramı akademisyenler ve yükseköğretim kurumları bağlamında derinlemesine incelenmiş, tematik bir çerçeve oluşturulmuş ve araştırmanın nicel bölümü, nitel verilerden elde edilen bulguların üzerine inşa edilmiştir.

Araştırmanın nitel aşamasının bulguları kodlar, bu kodların oluşturduğu kategoriler ve kategorilerin bir araya getirilmesiyle elde edilen yedi kapsayıcı tema altında sınıflandırılmıştır. Nitel verilerin tümevarımcı içerik analizi ile çözümlenmesi neticesinde, akademik personelin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerine ilişkin ortaya çıkan yedi tema şunlardır: *İletişimin Bireysel Yönleri, İletişimin Sosyal Yönleri, İletişimin Örgütsel Yönleri, Örgüt İçi İletişimin Özellikleri, Örgütsel Kültür ve İklim, Çevresel Etkenler* ve *Liderlik ve Yönetim.* Araştırmanın nitel aşamasında elde edilen bulgulara dayanarak oluşturulan temalar ve kategoriler Şekil 4.1'de sunulmaktadır.

Şekil 4.1

Akademisyenlerin Örgüt İçi İletişim Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Temalar ve Kategoriler

Şekil 4.1'de görüldüğü üzere, iletişimin bireysel yönleri teması, örgütsel roller, psikolojik faktörler ve bireysel özellikler kategorilerinden oluşmaktadır. İletişimin sosyal yönleri temasının, kişiler arası ilişkiler ile güç dinamikleri ve çatışma yönetimi kategorilerinden oluştuğu görülmektedir. İletişimin örgütsel yönleri temasını, şeffaflık ve bilgilendirme, iletişim stratejileri, iletişimin örgütsel etkileri kategorileri oluşturmaktadır. Örgüt içi iletişimin özellikleri teması altında iletişim yöntemleri, teknolojik uyumluluk, iletişim ve bilgi kalitesi kategorileri bulunmaktadır. Örgütsel kültür ve iklim teması, demokratik uygulamalar, katkının tanınması ve değer verme ve iletişim atmosferi kategorilerinden oluşmaktadır. Çevresel etkenler temasının, politik ve çevresel etkiler ile kriz ve değişim dönemleri kategorilerinden oluştuğu görülmektedir. Liderlik ve yönetim teması altında, erişilebilirlik ve açıklık ve iletişim yönetimi kategorileri bulunmaktadır.

4.1.1 Tema 1: İletişimin bireysel yönleri

Çalışma kapsamında toplanan nitel verilerin içerik analizine tabi tutulmasıyla beraber oluşturulan ilk tema iletişimin bireysel yönleri temasıdır. Bu tema kapsamında bireysel faktörlerin ve örgüt içi iletişimin karşılıklı olarak birbirlerini nasıl etkiledikleri ele alınmaktadır. Akademisyenlerin örgüt içindeki rolleri, psikolojik durumları ve kişisel kimlikleri gibi bireysel unsurların örgüt içi iletişim faaliyetlerindeki yeri ve önemine ilişkin açıklamalar bu tema ile sunulmaktadır. Elde edilen bulgular göstermektedir ki akademisyenler bireysel anlamda hem örgüt içi iletişimi etkilemekte hem de bundan etkilenmektedirler. İletişimin bireysel yönleri teması, örgütsel roller, psikolojik faktörler

ve bireysel özellikler olmak üzere üç kategoriyi ve bu kategorilerdeki kodları içermektedir. Şekil 4.2'de temayı oluşturan kategoriler ve kodlar sunulmaktadır.

Şekil 4.2

İletişimin Bireysel Yönleri Temasını Oluşturan Kategoriler ve Kodlar

İletişimin Bireysel Yönleri		
Örgütsel Roller	**Psikolojik Faktörler**	**Bireysel Özellikler**
Örgütsel Rollerin Tanımlanması Örgütsel Görevler Rol ve Performans Geri Bildirim	Motivasyon / İşe Adanmışlık İyi Olma Hali / Yaşam Doyumu Birlik ve Beraberlik Hissi	Kimlik / Bireysel Amaçlar Bireysel Tanınma / Bireysel Beceriler Davranışlar ve Tutumlar

Aşağıda iletişimin bireysel yönleri temasında incelenen kategori ve kodların ayrıntılı açıklamaları ile araştırmaya katılan akademisyenlerin bunlarla ilgili görüşlerine ilişkin alıntılara yer verilmektedir.

4.1.1.1 Kategori 1.1: Örgütsel roller

Bu kategori ile akademisyenlerin örgütsel rollerini algılama şekilleri ve örgüt içi iletişim etkinliklerinin bu algılardan nasıl etkilendiği açıklanmaktadır. Katılımcılar, örgütsel rollerini ve bu rollerin gerektirdiği görevleri yerine getirmelerini sağlayan en önemli unsurun bu konulardaki gerekli bilgilere zamanında ulaşmaları olduğunu bildirmektedirler. Bu bağlamda, akademisyenlerin örgütsel sorumlulukları ve rollerini anlama düzeyleri, örgüt içi iletişim faaliyetlerinin verimliliğini belirleyen en önemli nokta olarak öne çıkmaktadır. Akademisyenlerin örgütsel rollerinin tanımlanması ve görevlerini yerine getirmeleri için gerekli olan bilgi akışının nasıl sağlandığı ile örgütsel performanslarına ilişkin aldıkları dönütler ve bunların örgütsel verimlilikteki yeri bu kategori içerisinde incelenmektedir. Örgütsel roller kategorisini oluşturan kodlar şu şekildedir:

Örgütsel Rollerin Tanımlanması: Araştırma katılımcılarının belirttiği üzere, akademik personelin örgütsel rollerine ilişkin tanımlamaların net bir şekilde yapılması ve bunun iletişim süreçlerindeki rolü, örgüt içi iletişimde önemli bir yer tutmaktadır. Akademisyenlerin örgütsel rollerine dair sahip oldukları farkındalığın artırılması için örgüt içi iletişim kanallarının etkinliğinin artırılması gerekmektedir.

Örgütsel Görevler: Yükseköğretim kurumlarında, akademisyenlerin örgütsel rolleri kapsamında ya da zaman zaman bu roller dışında yerine getirmeleri gereken görevler hakkında yeterli bilgi akışının olması gerekmektedir. Bu görevlere ilişkin bilgilere erişim

durumu, akademisyenlerin performansları, örgütsel verimlilik ve iş birliği gibi konularla yakından ilişkilidir.

Örgütsel Rol Performansına Yönelik Geri Bildirim: Akademisyenlerin örgütsel performanslarının tanınmasının ve bunun hakkında aldıkları dönütün motivasyonları üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir. Benzer şekilde, performansları hakkında akademisyenlere geri bildirimde bulunulduğunda, bunun örgüt içi iletişim süreçlerini de olumlu yönde etkilediği bildirilmiştir. Çalışmaya katılan akademisyenlerin bu kategoriye ilişkin görüşlerine örnek teşkil eden alıntılardan bazıları aşağıdaki gibidir.

"İnsanlar iş bırakmaya çalışır mesela. Yani işten çıkma niyetiyle şeyi vardır, ilişkisi vardır. İnsanlar sesini duyuramazsa yani biri olarak iletişim kanallarını kullanamazsa ya da kendi verdiği o şeyler neydi onun adı? Enformasyon bir şekilde yani bir o enformasyondan dönüş elde edemezse gene aynı şekilde kapatır kendini. Dediğim bu negatif durumlarla yüzleşir örgüt." (Katılımcı 1)

"Ben bunu iyi bir noktaya gelmesini istiyorum. Yani (görevler) yerine getirebilsin diye elimizden ne gelirse yapacağız. [...] İletişim kanallarının verimli çalışması, iletişimin işte performansla, motivasyonla tamam mı negatif yönlerle ilişkisinin farkında olması gerek." (Katılımcı 4)

4.1.1.2 Kategori 1.2: Psikolojik faktörler

Yarı yapılandırılmış görüşmelere katılan akademisyenler, psikolojik dinamiklerin ve örgüt içi iletişim süreçlerinin birbirleriyle bağlantılı kavramlar olduklarını belirtmektedirler. Psikolojik faktörler kategorisi kapsamında ele alınan kodlar motivasyon, işe adanmışlık, iyi olma hali, yaşam doyumu ve birlik ve beraberlik hissinden oluşmaktadır ve örgüt içi iletişim faaliyetleri ile bu psikolojik faktörlerin karşılıklı bir etkileşim içinde bulunduğu akademisyenlerce ifade edilmektedir. Bu unsurların akademisyenlerin iletişim süreçlerine katılma düzeylerini etkilediği ve aynı şekilde yükseköğretim kurumlarındaki iletişimin kalite düzeyinin de bunlardan etkilendiği bildirilmiştir. Kategoriyi oluşturan kodlara ilişkin açıklamalar ve alıntılar aşağıda sunulmuştur.

Motivasyon: Bu çalışma kapsamında, akademik personelin örgütsel işleri yerine getirmede ne derece istekli oldukları ve ne kadar enerjiyle bunu yaptıkları gibi konular ile iletişimin bunlar üzerindeki etkisi motivasyon başlığı altında açıklanmaktadır.

İşe Adanmışlık: Yükseköğretim kurumlarında çalışan akademisyenlerin yapmakla yükümlü oldukları işlere ne anlam yükledikleri ve işlerine karşı nasıl bir bağlılık duydukları işe adanmışlık kodu kapsamında incelenmiştir. Etkin örgüt içi iletişimin işe adanmışlığı artırdığı, yüksek işe adanmışlığın da akademisyenlerin iletişim kanallarında ve bilgi paylaşma süreçlerinde daha aktif rol almalarını sağladığı görülmüştür.

İyi Olma Hali: İyi olma durumu, akademisyenlerin psikolojik olarak kendilerini ne kadar sağlıklı hissettikleri ve sosyal yaşamlarının, mental yapılarının ve duygu durumlarının ne derece dengeli olduğu ile ilgilidir. Karşılaşılan iş yükü ve stresle mücadelede örgüt içi iletişimin rolü bu kod ile açıklanmaktadır. Kod kapsamında ayrıca, sinizm, tükenmişlik ve örgütsel sessizliğin iletişim ile olan ilişkisi açıklanmaktadır.

Yaşam Doyumu: Bireylerin yaşamlarından duydukları genel memnuniyet seviyesini belirten yaşam doyumu kavramı ile akademisyenlerin günlük hayatlarında karşılaştıkları problemlerle başa çıkabilme becerilerine dair algılarının yükseköğretim kurumlarında gerçekleşen iletişimle olan ilişkisi incelenmiştir. Bu kod içerisinde, örgüt içi iletişim süreçlerinin iş tatmini, örgütsel bağlılık, aidiyet ve güven gibi yaşam doyumu ile ilişkili olan boyutları nasıl etkilediğine ve akademisyenlerin örgütsel değer ve hedeflerle özdeşleşme seviyelerine ilişkin açıklamalar yer almıştır.

Birlik ve Beraberlik Hissi: Örgütsel hedefleri gerçekleştirmek üzere akademisyenlerde sergilenen dayanışma ve yükseköğretim kurumundaki birlik ve beraberlik hissi bu kod çerçevesinde detaylandırılmıştır. Örgüt içi iletişim kanallarının etkili kullanılması birlik ve beraberlik hissinin bahsi geçen bu boyutlarını güçlendirmektedir. Bunun da üniversitede paylaşılan bilgi ve işbirliği seviyelerini artırdığı, böylece iletişim süreçlerinin sağlıklı bir şekilde yürütüldüğü ifade edilmiştir. Bu kategori hakkında katılımcılardan yapılan alıntılar aşağıda verilmektedir.

“*Bir hoca birine gıcıksa onun dersini kapatabiliyor. Gidip şikâyet edebileceğim biri yok ya da hak talep edebileceğin biri yok.”* (Katılımcı 4)

"Bence daha sık toplantı yapılabilir. Fazla iletişim kurulmadığını ben hissediyorum. Öyle düşünüyorum. Yani burada… diğer üniversitelerde de çalıştığımdan orayla kıyaslarsan…" (Katılımcı 6)

"Bu senin motivasyonunla alakalı. Motivasyon. O motivasyon. Performansınla alakalı. Evet. Senin örgütsel bağlılığınla alakalı. İşe aidiyetinle alakalı. Birçok yönüyle alakalalı yani olumlu ve olumsuz pek çok şeyle ilişkisi var." (Katılımcı 1)

4.1.1.3 Kategori 1.3: Bireysel özellikler

Üniversitede görev yapan akademisyenlerin bireysel özelliklerini meydana getiren kişisel kimlikleri, kariyer hedefleri ve iletişim konusundaki bireysel becerileri gibi unsurların örgüt içi iletişimi doğrudan şekillendirdiği ya da bunların iletişim süreçlerinden etkilendiği katılımcılarca vurgulanmıştır. İletişim süreçleri ile bireysel farklılıklar arasındaki ilişki, kimlik, bireysel amaçlar, birey olarak tanınma, bireysel beceriler ve davranış ve tutumlar kodları çerçevesinde açıklanmaktadır. Bu kodlara ilişkin açıklamalar ve alıntılar aşağıdaki gibidir.

Kimlik: Akademisyenlerin sahip oldukları mesleki ve kişisel kimlik ile üniversitelerinde gerçekleşen örgüt içi iletişim süreçlerinin birbirlerini karşılıklı olarak şekillendirdiği belirtilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmelere katılan akademisyenlerin belirttiği üzere, akademik kimlik ile örgüt içi bilgi paylaşımı, iş birliği ve örgütsel bağlılık arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Benzer şekilde, akademik personelin kariyer algıları ve kişisel kimlikleri de örgüt içi iletişim süreçlerinde belirleyici bir role sahiptir.

Bireysel Amaçlar: Bireysel gelişim beklentileri ve amaçlar ile örgüt içi iletişim arasında karşılıklı bir ilişki olduğu katılımcılarca belirtilen bir diğer bireysel özellik boyutudur. Akademisyenlerin kariyer ve kişisel gelişimlerini gerçekleştirmek için belirledikleri hedefler, üniversitedeki iletişim faaliyetlerinden etkilenmektedir. Örgütteki işbirliği ve iletişim stratejilerinin de akademik başarı ve ilerleme beklentileri ile bağlantılı kavramlar olarak görülmektedir.

Birey Olarak Tanınma: Yükseköğretim kurumlarında yürütülen iletişim süreçleriyle doğrudan ilişkili olduğu belirtilen bir diğer bireysel özellik unsurunun da akademisyenlerin tanınma ve takdir edileme beklentisi olduğu ifade edilmiştir. İletişim kurma motivasyonunu artıran önemli bir faktör olarak akademik katkının fark edilmesi ve ödüllendirilmesi öne çıkmaktadır.

Bireysel Beceriler: Üniversitedeki örgütsel bilgi paylaşımı ve akademik işbirliği konuları akademisyenlerin sosyal ve iletişim becerilerince şekillenmektedir. Akademik ortamda

gerçekleşen iletişim süreçlerine katılımı yüksek olan akademisyenlerin ayrıca sosyal ve iletişim açısından becerikli bireyler oldukları gözlemlenmektedir.

Davranış ve Tutumlar: Örgüt içi iletişimin güçlenmesine veya zayıflamasına neden olan unsurlar arasında eleştiri ve geri bildirime açık olma, esneklik ve uyum sağlama gibi bireysel tutum ve davranışların olduğu konusunda katılımcılar arasında bir fikir birliği olduğu göze çarpmaktadır. Akademik personelin iletişime ve değişime ne kadar açık olduğunun, iletişim süreçlerindeki etkileşimi belirleyici bir faktör olduğu söylenmektedir Bu kategoriye ilişkin katılımcıların görüşlerini yansıtan alıntılardan bazıları aşağıda verilmiştir. .

"*İnsan ya. Ya bizim çıktığımız insan olduğu için iletişim bizim her şeyimiz. Bizim harcımız iletişim. Tabii robot değil bunlar. Biz direkt insanla çalışıyoruz. Yani hem meslektaş olarak hem şey olarak karşımızdaki paydaş öğrenci olarak yani. Bizim asıl enstrümanımız iletişim zaten. Bu sefer nice insanlar var. Nice hocalar var ya. Dünyanın en iyi hocasıdır, yani bilgi olarak. Lakin öğrenciye bir şeyi aktarmada problem çıkar. Tabii. Yani mesela eksiktir. Mesela o yönlerin güçlendirilmesi istenir. Mesela bu iletişim mesela yetenektir. Ama kazandırılabilir bir yetenektir yani. O kişiye o çok mesleğinde çok iyi olan kişiye iletişim yeteneklerini kazandırırsanız yani kendini karşı karşıya ifade etmeyi, karşıdan işte bir şey almayı kazandırırsanız çok çok daha iyi olur. Akademisyenler de kendi iletişimle alakalı yönlerini ya da genel çerçevenin güçlendirmek zorundadır. Onlar da açık olmak zorunda her şeye."* (Katılımcı 1)

"Yani normalde mesai kavramı tamam çok hani böyle 'rigid' bir şekilde almamız gereken bir şey olmayabilir ama ya en azından mesela hafta sonu maillere yani kurum maillerine, resmi maillere işte hani ne bileyim öğrenciden gelen maillere yanıt vermek aslında şeydir. Ne diyelim? İş ötesi bir şey!" (Katılımcı 5)

"Hem kişisel başarı için hem de örgütün başarısı için önemli bir şey. Özellikle örgütün başarısı için. Bence olmazsa olmaz Yani dediğim gibi takım işi yapıyorsanız, örgüt içi iletişim yoksa bir kere hiçbir ruhu olmayan bir şey yaparız bence. Ruhu olmayan, felsefesi olmayan bir şey yaparız. İletişim biraz da onu hani moda modluktan kurtarıyor bence işi. Biraz daha felsefesini düşündürüyor bize. Bizde bile öyle. Mesela derse giriyoruz falan. Moda modlaşıyoruz. Sonra bir iletişim kanalı buluyoruz kendi aramızda hasbelkader de

olsa. Orada bir işin felsefesi ya da işte işin ruhu bir şey kazanıyor, bir ilham geliyor yani. Bence bayağı performans için çok önemli. Motivasyon için de çok önemli." (Katılımcı 3)

4.1.2 Tema 2: İletişimin sosyal yönleri

Örgüt içi iletişim etkinliklerinin gerçekleştirilmesinde sosyal ve kişilerarası iletişimin oynadığı rol İletişimin Sosyal Yönleri teması içerisinde işlenmektedir. Bu çerçevede, akademik iletişimin, kişilerarası ilişkiler, güç dinamikleri ve çatışma çözüm yöntemleri gibi değişkenlerden nasıl etkilendiği incelenerek akademik ortamda gerçekleşen örgüt içi iletişimin sosyal unsurları açıklanmaktadır. Ayrıca, akademisyenlerin bireysel motivasyonları, örgütsel bağlılıkları, karşılıklı işbirlikleri, örgüt içi bilgi paylaşımı ve örgütsel destek gibi faktörler göz önünde bulundurularak günlük sosyal ve akademik ilişkilerin örgütsel süreçleri nasıl etkilediği sorgulanmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerin analizi, örgüt içi iletişimin bireysel performansın yanında yükseköğretim kurumlarındaki işbirliği dinamiklerini ve örgütsel faaliyetleri şekillendiren önemli bir unsur olduğu ortaya çıkmıştır. Bu analiz kapsamında, akademik ortamdaki örgüt içi iletişimin üzerindeki sosyal etkileşimlerin etkisi kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır ve elde edilen bulgular Kişilerarası İlişkiler ve Güç Dinamikleri ve Çatışma Yönetimi olmak üzere iki ana kategori altında sunulmaktadır. Böylece, yükseköğretim kurumlarında gerçekleşen örgütsel süreçlerin yürütülmesinde örgüt içi iletişim ve sosyal etkileşimin karşılıklı ilişkisi gösterilmiştir. Şekil 4.3'te bu temanın kategorileri ve kodları yer almaktadır.

Şekil 4.3

İletişimin Sosyal Yönleri Temasını Oluşturan Kategoriler ve Kodlar

İletişimin Sosyal Yönleri	
Kişiler Arası İlişkiler	**Güç Dinamikleri ve Çatışma Yönetimi**
Kişiler Arası İlişkilerin Önemi Sosyal Etkileşim ve İlişki Kurma Takım Uyumunun Sağlanması Mentörlük ve Destekleyici İlişkiler	Güç İlişkileri ve Stratejileri Çatışma Çözümünde İletişim Güç Dengesizliklerinin Etkileri

4.1.2.1 Kategori 2.1: Kişilerarası ilişkiler

Yarı yapılandırılmış görüşme katılımcılarının belirttiği üzere karşılıklı ilişkiler akademisyenlerin örgüt içi iletişim görüşlerini etkileyen önemli bir unsurdur. Takım ruhu

ve işbirliği kavramlarını şekillendiren belirleyici bir faktör olan kişiler arası ilişkiler ve bunların örgüt içi iletişimdeki yeri aşağıdaki kodlar çerçevesinde açıklanmaktadır.

Kişilerarası İlişkilerin Önemi: Yükseköğretim kurumlarında meydana gelen resmi ve gayri resmi örgüt içi iletişim süreçlerinin özellikle kişilerarası ilişkiler tarafından nasıl etkilendiği araştırmaya katılan akademisyenlerce belirtilmektedir. Akademisyenler arasındaki ilişkilerin ayrıca örgüt içi iletişim süreçleri aracılığıyla örgütsel bağlılık, güven, iş tatmini ve stres gibi önemli örgütsel konuları şekillendirdiği ifade edilmektedir.

Sosyal Etkileşim ve İlişki Kurma Fırsatları: Seminerler ve sosyal etkinlikler gibi sosyal ilişki kurulmasına katkı sağlayan araçlar vasıtasıyla örgüt içi iletişim süreçlerinin nasıl güçlendirildiği akademisyenlerin dikkat çektiği bir diğer sosyal iletişim özelliğidir. Zaman ve kaynak ayırmadaki engellerin bu tür etkinliklerin gerçekleştirilmesini zorlaştırdığı kabul edilmektedir. Bununla beraber, bu sosyal etkileşim kurma fırsatlarının akademisyenler için son derece değerli olduğu çünkü bunlar sayesinde yenilikçi yaklaşımlar, bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenme gibi konularda önemli çıktılar elde edilebileceği belirtilmektedir.

Takım Uyumunun Sağlanması: Akademik çalışmalarda takım uyumunun sağlanması örgütsel hedefleri gerçekleştirmede büyük önem taşımaktadır. Takım uyumu sayesinde iş paylaşımı ve iletişim süreçleri daha verimli yönetilmektedir. Takım uyumunu artıran önemli unsurlar arasında ayrıca çatışma ve işbirliği konularının geldiği; bunların etkili yönetilmesinin de etkili iletişimin bir şartı olduğu ifade edilmektedir.

Mentörluk ve Destekleyici İlişkiler: Deneyimli akademisyenlerin mentorluk destekleri ile bilgi paylaşımı, yeni akademisyenlerin kültürel adaptasyonları ve bütün akademik personelin kariyer gelişimini güçlenmektedir. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde bu tür destekleyici ilişkilerin örgütsel güven ve bağlılığı da artırdığı vurgulanmaktadır. Kişilerarası İlişkiler kategorisine ilişkin katılımcı alıntıları şu şekildedir.

"*İnsanların sosyalleşmesi açısından da güzel olur. Yine başka üniversitelerde, benim de çalıştığım yerlerden birinde doğum günleri kutlanırdı. O güzeldi hocaların doğum günlerini sırasıyla kutlarlardı. 35 kişinin topluca bu hafta kutluyorlardı. İşte, hatta daha da güzel bir şey yapıp hep illa kuru pasta, yaş pasta gibi sağlıksız şeyler değil. Kuruyemişler ile karpuzla, o şekilde ikramlarla güzel bir ortam oluşuyordu. Ve hocaların, öğrencilerin seminerlerine davetler olurdu. Evet, o şekilde topluca mail gelmesi güzeldi.*

Yani şu saatte şu öğrencinin sunumu var, herkese gelirdi diye tahmin ediyoruz o mail. Yine isteyen katılırdı. Buralarda öyle eksiklikleri biliyorum. Dediğim gibi art niyetten değildir, sadece tecrübesizlik, diğer yerler oturmuş yerler. Bu tarz iletişimi de güzel oturtmuş. Bizler de gelecekte yapacağız sanırım." (Katılımcı 6)

"Çok iyi olanlar da var. Çok iyi olmayaanlar da var işte. Yani ama hani mesela ya şunu örnek olarak verebiliriz. Çok kötü olan birinin de böyle kritik bir hani idari pozisyonda olması işleri çok çok kötü yavaşlatan, işte verimliliği veya çok kötü bir şekilde her şeyi böyle daha kötü bir yere götüren ve hızlı bir şekilde bunu yapan bir sonuca götürebiliyor." (Katılımcı 5)

"*Şimdi örgüt içi olan yönü örgüt örgütün amaçlarına ulaşmak için kan dolaşımını sağlıyor yani. Tuşa basıyorsun. Emirler, komutlar, direktifler veriliyor. Herkes bu direktifler doğrultusunda işlerini yapmaya başlıyor. Ama bu formal tarafıydı yani. Informal tarafı bizim oradaki hayatımız aslında. Ailemiz gibi. Nasıl eve gidiyoruz? Eşimizle, çocuğumuzla bir ilişkimiz var. Burada da arkadaşlığımız var. Abilerimiz var. Kardeşlerimiz var. Hani işte bir hizmetli abla var mesela. Onunla bir iletişimimiz var orada onları bir sosyal ilişki içerisindeyiz. Mesela bazı insanlar bu iletişime daha takıklar. Sırf o formal iletişim, profesyonel kalmak istiyorlar. Böyle bir ilişkiye girmemeye çalışıyorlar. İş arkadaşlarıyla. Fakat bazı insanlar daha sosyal varlıklar. Oradaki hizmetliyle, güvenlikle, efendime söyleyeyim hangi kademeden olursa olsun onu bir iş kademesi olarak görmeyerek bir abi kardeş, arkadaş olarak görerek onunla bir ilişkiye giriyor. Böyle bizim gibi işte biraz daha büyüyen kurumlarda buradaki bir birimde çalışan başka bir birimle de arkadaşlık kurabiliyor. Örneğin öğle yemeğinde bir araya geliyorlar ve orada sosyalleşiyorlar. Eğer bu bir araya gelenler akademisyense örgütün amaçları için de bir etkileşim fırsatı oluşmuş oluyor. Çünkü birbirleriyle kurdukları diyalog onların mesela birlikte proje yapmalarını, birlikte çalışmalarına, birlikte bir makale yazmalarına ya da bir konferans, kongre düzenlemelerine vesile de. Dolayısıyla mesela benim diğer yandan da hizmetliyle, güvenlikle kurduğum iletişim onda bir iş doyumunu sağlayabiliyor. Öyle informal olarak ona saygı göstermem, ona değer vermem. Onun iş doyumunu etkileyen bir unsur oluyor onun açısından. Belki benim açımdan sadece bir merhaba, selam yani ama evet onun açısından çok büyük bir anlam ifade edebiliyor yani."* (Katılımcı 2)

"*Yani günlük bir kere operasyonel işler işte derse giriyoruz. Birbirimiz arasındaki iletişim idareyle ilgili yöneticilerle olan iletişim yine öğrencilerimizle olan iletişim ve örgütte çalışan diğer tüm insanlarla olan iletişimi kapsıyor. Gerek resmi, gerek gayri resmi, diye belki sınıflandırabiliriz. Hem resmi ilişki kuruyoruz birbirimizle. Hem de gayri resmi bir ilişkimiz söz konusu arkadaşız örneğin. Veya öğle yemeğine giden bir grubuz. Hani dolayısıyla sosyalleşmemizi de sağlıyor. Bu anlamda iki türlü bir işlev görüyor diyebilirim yani. Yani önemli."* (Katılımcı 2)

4.1.2.2 Kategori 2.2: Güç dinamikleri ve çatışma yönetimi

Yükseköğretim kurumlarında örgüt içi iletişimde problemlere neden olan en temel durumun gücün nasıl kullanıldığı ile ilgili olduğu bazı katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Üniversitelerde var olan güç dinamikleri ve çatışma yönetim metotları ile iletişim süreçlerinin karşılıklı etkileşimi bu kategori kapsamında ele alınmaktadır. Bu kategoride özellikle etkin bir örgüt içi iletişim yapısının güç ilişkilerinin ve çatışma yönetimlerinin oluşumunda ve yürütülmesinde ne kadar önemli olduğu açıklanmaktadır. Aşağıda bu kategori kapsamında belirlenen kodlar sunulmaktadır.

Güç İlişkileri ve Stratejileri: Akademisyenlerin yükseköğretim kurumlarında gerçekleşen güç ilişkilerini nasıl karşıladıkları bu kod çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel gücün nereden kaynaklandığı, nasıl uygulandığı ve kurumdaki iletişimi nasıl etkilediği incelenmektedir. Görüşme verilerinden elde edilen bulgular ortaya çıkarmıştır ki hiyerarşik yapıdaki ve güç ilişkilerindeki mevcut durum akademik iletişimi ve üretimi negatif yönde etkilemektedir. Bunun yanında, örgütsel güç faktörlerinin etkin yönetiminin akademik ortamdaki iletişimi ve bilgi paylaşımını güçlendirdiği bazı katılımcılar tarafından belirtilmiştir.

Çatışma Çözümünde İletişim: Örgüt içi iletişimin akademik hayatta yaşanan çatışmaların çözümünde sahip olduğu temel işleve ilişkin açıklamalar bu kod içerisinde sunulmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerin içerik analizi iletişimdeki şeffaflık ve açıklık gibi kavramların çatışma yönetimindeki önemli yerini gözler önüne sermektedir. Özellikle, çatışma nedenleri, çeşitleri, yönetim teknikleri ve iletişim süreçleri arasındaki karşılıklı ilişki ve bunların örgütsel ve akademik başarı ve uyumlu çalışma üzerindeki etkisi bu kod ile incelenmektedir.

Güç Dengesizliklerinin Etkileri: Araştırmaya katılan akademisyenler, özellikle belirli grupların kontrolünde olan güç dinamiklerinin örgüt içi iletişim faaliyetlerini nasıl etkilediğinden bahsetmektedirler. Ortaya konulan en çarpıcı örgütsel sonuçların, güç dengesizliklerinden kaynaklanan bilgi paylaşımı ve işbirliğinde yetersizlik ve örgütsel güvende azalma olduğu görülmektedir. Güç Dinamikleri ve Çatışma Yönetimi kategorisi hakkında katılımcı alıntılarından bazıları şunlardır:

"*Bazen diyorum ki hocam bunu, bunu söyleyeceğim. Böyle diyorum. Aa, yok onu öyle söyleme yanlış anlarlar. İşte bunu bilmesinler ya da onu söylemeyelim. İşte ya da şey yapma, yanlış algılanırsın. İşte çok, nasıl desem? Uç görüş, muhalefet olarak algılanırsın, tamam de. Falan gibi beni şey yaptığı oluyor. Bu aslında bir anlamda iletişimi etkileyen bir şey. Yani yukarıdan aşağı herkesin işte bu şeyde olması lazım ama tabii ki yönetimin de bir anlamda görevi bence."* (Katılımcı 3)

"*Yani aklıma bunu görünce gelen şey, yönetim açısından herkes hiyerarşik bir düzen oturtulmuş. Kamu kurumlarında da her yerde de bir müdür olur. Başkanı olur, bunların yardımcısı falan. Yani bu iletişim konularında onu bazen en alt seviyedekiler haklı olabiliyor. Ama amirler onun haklılığına bakmıyor. Hiyerarşik olarak üstteki ne diyorsa onun dediğinin doğruluğuna itibar edilmesi. Bu da bir iletişimsizlik sorunu ki yani alt taraflara inilemiyor, bir grubun, bir birimin amiri onun dediği %100 doğru kabul ediliyor, dinlenmiyor bile daha alt taraftar, olayın özünde inanılıyor ki o amiri. Bu sefer de amire güvenilmiyor…"*(Katılımcı 6)

"*İşin kolayına bence kaçma durumu oluyor. O yani onun gerçeğine değil de hiyerarşiye uygun itaat, biat etme şeyi oturtulmuş gibi geliyor. Bu yönetimi kolaylaştırıyor. Tabii de çalışanlar arasında huzursuzluğu, adaletsizlik olduğuna inancı artırır."* (Katılımcı 6)

"*…aynı şeyi yardımcımdan da bekledim ve onun da benim de o süreçte bu iletişim sürecinde çok mutsuz olduğumuzu fark ettim ve en sonunda onunla konuşmaya karar verdim. Galiba seninle çalışmayacağız dedim. Çünkü hiçbir isteğimi yapmıyorsun. Yani firmayı da aramıyorsun, işte fiyat al diyorum, almıyorsun ve en sonunda bana şunu dedi ve ondan gerçekten bunu öğrendim. "Hocam ben her olayı sizin gibi çözmek zorunda değilim. Benim de fıtratım bu tür bir aramayı yapmaya ve o fiyatı sizin gibi almaya müsait değil. Sizden rica etsem ben onun evraklarını düzenlesem size, işte telefonları bulsam ve arama kısmını siz yapar mısınız" dedi ve ondan sonra bizim iletişimimiz düzeldi onunla*

gerçekten de. Yani hani şeyi? Hani örgüt içi iletişimde kişilerin birbirini anlaması, birbirinin iş yapma biçimlerini öğrenmesi, o örgütün işte başarılı olabilmesi için çok önemli. Eğer ben orada işte sürekli kızıp öfkelenip perişan, kendim yapıp onunla hiç konuşmasam ya da o benle hiç konuşmasıydı. Biz iletişim problemi yaşayacaktık ve ikimiz de mutsuz olacaktık. Evet, iş yürümeyecekti." (Katılımcı 7)

"Yani şunu diyordum ya. Güç mesafesi yüksek bir toplumuz. Bu doğru mu? Yani padişahım çok yaşa kültüründen geliyoruz. Tabii genelliyorum. Bu sosyal bilimlerde herkesi bu kategoriye koymak biliyorsun mümkün değil. Bu kısıtlar altında konuşuyorum biliyorsun. Ama genel olarak toplumun güç mesafesi yüksek ve otoriter şeye alışkın. Hah lider böyle bir önümüzden gitsin, biz de arkasından gidelim var yani. Bunu yadsıyamayız. Çünkü grup içi çatışmalara tahammülümüz yok. Yani çatışmalar içimizde bastırılıyor. Hemen karşımızdakine sus, lütfen falan diyoruz. Yani böyle bir işte kol kırılır yen içinde kalır gibi böyle bir şeyimiz var. Hani aman dışarıya yansımasın, siz kendi bölümünüzde bile işte birbiriniz arasında toplantı yaparken bir sorun varsa hemen bu üst yönetime yansımasın aman ha falan böyle içimizde kalsın gibi. Niye kalsın ya? Yani her şey şeffaf olsun, açıklansın, açık açık tartışılsın, kavgalar edilsin ki çözüme ulaşsın. Yani biz birazcık aslında görev çatışmalarını ilişki çatışması gibi algılıyoruz. Yani görevle ilgili bir anlaşmazlığınız var. Sen diyorsun ki böyle yapılsın. Ben diyorum, şöyle yapılsın. Bu aslında bir zenginlik. Nasıl yapılacağına ilişkin daha fazla fikir, daha iyi karar vermek için bir fırsat. Ama bu belli bir süre sonra ya bu kişi uyuzluğuna mı sürekli bana itiraz ediyor gibi bir algıya dönüşüyor. Yani hayır, o kişi olması gerekeni söylüyor. Yani sen olması gerekeni söylüyorsun. Bak iş böyle yapılırsa daha verimli olur diyorsun. Ben de diyorum ki bu bana mı sürekli acaba şey yapıyor, itiraz ediyor, evet, evet bana yapıyor. Senin gıcıklığın bana değil mi? Söyle bakalım ne diyorsun gibi bu sefer hadi demokratik olalım derken çatışmalar artıyor. Küslükler başlıyor. Evet, kimse artık bir şey söylememeye başlıyor, sessizleşmeye başlıyor örgütte. Bu da bir kavram biliyorsun zaten örgütsel sessizlik. Bana ne yani ne olursa olsun gibi bir duruma varıyor." (Katılımcı 2)

4.1.3 Tema 3: İletişimin örgütsel yönleri

Yükseköğretim kurumlarında gerçekleşen iletişim süreçleri ile örgütün yapısal özellikleri ve stratejik uygulamaları arasındaki bağlantı bu tema çerçevesinde incelenmektedir. İçerik analizi sonucunda bu tema çerçevesinde elde edilen bulgular, Şeffaflık ve

Bilgilendirme, İletişim Stratejileri ve İletişimin Örgütsel Etkileri olmak üzere üç ana kategori altında toplanmıştır. Örgütsel faaliyetler ve iletişime ilişkin uygulanan stratejik planlar özellikle akademik personel ve idari personel arasındaki iletişim akışına etkisi bakımından analiz edilmektedir. Bu tema çerçevesinde elde edilen bulgular göstermektedir ki akademisyenlerin örgütsel amaçlarla paralel bir şekilde hareket etmeleri ve üniversitedeki iletişim süreçlerinin iyileştirilmesi için kurumsal düzeyde yapılan bilgilendirmenin düzenli ve şeffaf olması önem arz etmektedir. Bu tema oluşturan kategoriler ve ilgili kodlar Şekil 4.4'te sunulmaktadır.

Şekil 4.4

İletişimin Örgütsel Yönleri Temasını Oluşturan Kategoriler ve Kodlar

İletişimin Örgütsel Yönleri		
Şeffaflık ve Bilgilendirme	**İletişim Stratejileri**	**İletişimin Örgütsel Etkileri**
Örgütsel Hedefler ve Misyon Hakkında Farkındalık / Karar Alma Süreçlerinde Şeffaflık / Örgütsel Faaliyetler ve Projeler Hakkında Bilgilendirme	Örgütsel İletişim Stratejileri Paydaş Katılımını Arttıran Stratejiler	Örgütsel İtibar / Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçilik / Örgütsel Değişim / İletişim Kalitesinin Verimlilik Üzerindeki Etkisi / İletişimin Örgütsel Etkililiğe Katkısı / Akademik İş Birliği ve Bilgi Paylaşımı

4.1.3.1 Kategori 3.1: Şeffaflık ve bilgilendirme

Örgütsel düzeyde bilgi paylaşımının şeffaflığı ve etkinliği ile personelin örgütün hedefleri yönünde hareket etmeleri ve örgütsel güven arasında doğrudan bir ilişki olduğu bazı katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Bu kategori içerisinde belirlenen şu üç temel kod ile akademisyenlerin örgütsel süreçler ve etkinlikler hakkındaki farkındalık düzeyleri ve örgütsel faaliyetlere katılımları arasındaki karşılıklı ilişki açıklanmaktadır.

Örgütsel Hedefler ve Misyon Hakkında Farkındalık: Örgütsel kimliği oluşturan kurumun kendine has özellikleri, örgütün vizyonu, misyonu, stratejileri ve değerleri gibi unsurlar tarafından belirlenmektedir. Akademisyenlerin bu örgütsel özellikler hakkında ne ölçüde bilgi sahibi olduklarının önemi bu kod ile açıklanmaktadır. Katılımcılar, bir yükseköğretim kurumunu tanımlayan bu özelliklere ilişkin farkındalık düzeyi yüksek olan akademisyenlerin, kendilerini kurumun tam bir üyesi olarak hissettikleri ve örgütsel özdeşleşme seviyelerinin yüksek olduğunu belirtmektedirler.

Karar Alma Süreçlerinde Şeffaflık: Akademisyenler, karar alma süreçlerinin şeffaf bir şekilde yürütülmesinin, örgütsel güven ve bağlılığa katkı sağladığını ifade etmektedirler.

Bu sayede, örgütsel faaliyetlere katılımları artan akademisyenler arasındaki uyum ve işbirliği de güçlenmektedir.

Örgütsel Faaliyetler ve Projeler Hakkında Bilgilendirme: Görüşmelere katılan akademisyenler, genel olarak kurumda yürütülen faaliyetler ve gerçekleştirilen projeler ile bilimsel etkinlikler hakkında yeterli bilgilendirmenin yapılmasının ne kadar önemli olduğu konusuna vurgu yapmaktadırlar. Bu tür etkinliklere ilişkin bilgilendirme yapılmasın ve akademisyenlerin bunlara katılımı, örgütsel başarı için belirleyici bir faktör olarak kabul edilmektedir. Bu temada bahsedilen uygulamaların, yükseköğretim kurumlarının verimliliğini artırdığı ve örgütsel güven, işbirliği ve bağlılığa katkı sağladığını gösteren alıntılar aşağıda yer almaktadır.

"*...planlama işi, örgütsel amaçları belirleme işi, hedefleri belirleyecek yönetim. Ama yönetim bunu diğer çalışanlarıyla iletişim aracılığıyla paylaşır. Burada iletişim önemli. Düşünsene yani ben bir yapı kurdum diyelim, on yıl içerisinde dünyanın en iyi üniversiteleri arasına sokacak. Bunu sizinle paylaşacağım ben. Kimseyle paylaşmadım, ne oldu? Ne faydası var bunun?"* (Katılımcı 1)

"*Çok bilgi kirliliği olmadan direkt bize bilginin iletilmesi gerekiyor. Bence çok önemli. Dediğim gibi yani, akademik veride bile kim ne makale yapmış, ne yapmış hani onu bile takip etmek hoşuma gitmişti pandemide. Çünkü evdesin, kimseyi göremiyorsun. Hani çok küçük bir şey ama… Yani Her gün girmesem bile iki günde bir kullanıyorum EBYS'yi. Üniversitenin ana sayfası da daha genel idari kısımla ilgili ya da ne diyeyim? Akademik ve idari personel kısmını da içerdiği için kullanan arkadaşım çok. Genelde insanların açılış sayfası bu ama ben sabah EBYS'yi açıyorum."* (Katılımcı 4)

"*Örgütler mutlaka bir amaç için varlar. Amacı olmayan bir örgüt yok. Mutlaka her örgütün bir amacı var. İşte o amaca ulaşmak için kendi paydaşlarıyla bir şeyler paylaşmak zorunda. Bu yeri gelir örgütün misyonu olur, vizyonu olur, görevleri olur, tüm ürettiği çıktılar olur, tekrar geri beslemesi olur. Onların memnuniyeti olur. Bunlar hepsi iletişim kanalları kullanılarak, daha doğrusu iletişim kullanarak yapılacak şeyler. O nedenle inanılmaz önemli. Bizim bugün yaşadığımız pek çok problem zaten iletişimsizlikten kaynaklanıyor. Ya iletişim kanalı yok ya da insanlar iletişime kapalı… Eğer örgütlerde iletişim kanalları yoksa iletişim eksikse insanlar sessizliğe gider. Mesela*

örgütsel ses gider. Sessizlik direkt olarak tüm negatif şeylerde etkilidir mesela. İnsanların devamsızlığı ve kaytarmasında etkilidir." (Katılımcı 1)

"*Ama şu var. Hani ilk geldiklerinde genelde hani görebildiğim kadarıyla, çoğu başka üniversitelerden de duyduğum hani anlayabildiğim, görebildiğim kadarıyla böyle ilk gelindiğinde daha bir iletişim stratejisi hani daha doğru ve hani spesifik olabiliyor. Doğru kanallarla, doğru iletişim yollarıyla gidilebiliyor. Gitgide bu bozulmaya başlıyor. Daha az kişinin böyle karar aldığı bir şeye dönüşüyor. Bu da herhalde işte biraz o "feedback'in" gidememesi ve hesap verilebilirliğin de çok olmaması…"* (Katılımcı 5)

"*Şimdi örgütler belli bir amaca yönelmiş işte insan topluluklarıdır. İşte belli bir şeye amaca ulaşmak için kendilerine çeşitli hedefler koyarlar. Ve o hedeflere ulaşıp ulaşmadıklarını ölçerler. O konuda çaba gösterirler. İşte örgütsel iletişim de örgütün varmak istediği bu sonuca ulaşmak için tamam mı? Kendi içindeki paydaşlarla kendi ürettiği mevcut enformasyonu paylaşması direkt olarak örgütsel iletişim oluyor"* (Katılımcı 1)

4.1.3.2 Kategori 3.2: İletişim stratejileri

Örgütsel bilgi akışı üzerinde düzenleyici bir etkisi olduğu ve iç paydaşların örgütsel süreçlere katılımını artıran sistematik yöntemler olarak kabul edilen İletişim Stratejileri, bu kategoride iki kod kapsamında incelenmektedir:

Örgütsel İletişim Stratejileri: Araştırmaya katılan akademisyenler, yükseköğretim kurumlarında örgütsel iletişim süreçlerinin stratejik bir şekilde yönetilmesinin iletişim kalitesini artırarak bilgi paylaşımının kurumsal düzeyde güçlenmesini sağladığını belirtmektedirler. Etkili iletişim stratejileri, sadece akademik personel arasındaki eşgüdümü desteklemez; yükseköğretim kurumlarındaki bilgi akışını güçlendirerek kurumun hedeflerine ulaşmasının önünü açmaktadır. Ayrıca, bu tür stratejik yaklaşımlar, örgütsel süreçlerin etkili yürütülmesini sağlamaktadır.

Paydaş Katılımını Artıran Stratejiler: Çalışanlar arasındaki uyumu ve örgütsel bağlılığı artıran unsurların başında akademisyenlerin örgütsel faaliyetlere aktif bir şekilde katılmalarını teşvik eden stratejiler olarak tarif edilmektedir. Bu tür stratejilerin, akademisyenlerin süreçlere etkin bir biçimde katılmalarını temin ettiği ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde kolektif olarak hareket etmelerini sağladığı belirtilmektedir. Bunun yanında, katılıma yönelik yürütülen iletişim süreçlerinin örgüt

üyelerinin görevlerine karşı sorumluluk duygularını ve örgütsel aidiyetlerini artırdığı ve kurumsal başarıya katkı sağladığı ifade edilmektedir. Bu kategoriye dair katılımcı alıntıları aşağıda sunulmaktadır.

"*Bizde kaynak var, belki uzmanız konularımızda. Ama örgütten bir talep olmayınca bu kaynaklar boşa harcanıyor… Su boşa akıyor gibi düşünelim ve bir sinerji yaratamıyorsunuz. O su kanalının doğru bir şekilde nereye akması gerektiğini planlamadığınız için o enerji ve potansiyel enerji akabinde boşa çıkıyor yani. Havaya gidiyor. Bu havadan soluyanlar bir takım avantajlar elde edebiliyor. Yani bir hava oluşuyor belki ama amaçlara yönlendiremediğiniz için etkin çalışmıyor diyeyim yani."* (Katılımcı 2)

"*Yani bir kere profesyonel olarak ele alınması lazım. Stratejik planın bir parçası olması lazım. Teorik olarak var. İşte hani gerçekten alınması lazım. Mesela bizim örgüt, bizim örgütte, üniversitede iletişimle ilgili aksayan yönler var mı? Var. E bunlar düzeliyor mu? Bence düzelmiyor yani… insanların fikirlerini iletme şansı ve fikirlerine değer verilip ona göre bazı planların şekilleneceği fikri, hissiyatı var mı hiçbirimizde?"* (Katılımcı 1)

4.1.3.3 Kategori 3.3: İletişimin örgütsel etkileri

Örgüt içi iletişim süreçlerinin ve iletişim kalitesinin örgütsel etkililik, itibar ve yenilikçilik gibi önemli örgütsel alanlardaki etkileri, aşağıda detaylandırılan beş kod çerçevesinde sunulmaktadır:

Örgütsel İtibar: Yükseköğretim kurumlarında yürütülen örgütsel iletişim süreçlerinin şeffaf ve etkin bir şekilde yapılmasının sadece dış paydaşların değil, akademisyenler gibi iç paydaşların da üniversiteye ilişkin algılarını güçlendirdiği belirtilmektedir. Açık ve uygun bir şekilde gerçekleştirilen örgüt içi bilgi paylaşım etkinliklerinin hem örgütün iç ve dış paydaşlarıyla olan ilişkilerini iyileştirdiği hem de örgütsel itibar ve adanmışlığa katkı sağladığı görülmektedir.

Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçilik: Akademisyenlere göre örgütsel öğrenmeyi güçlendiren en kritik faktörlerin arasında açık iletişimin ve bilgi paylaşımının teşvik edilmesi gelmektedir. Etkili bilgi paylaşımın gerçekleştirildiği akademik ortamlarda bilgi üretiminin ve yenilikçiliğin arttığı belirtilmektedir.

Örgütsel Değişim: Her örgüt gibi üniversiteler için de olmazsa olmaz kabul edilen örgütsel değişim süreçlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesi ve akademisyenlerin bu süreçlere uyum sağlayabilmesi için örgüt içi iletişimin etkili, şeffaf ve güven duygusunu arttırıcı bir biçimde yapılması gerekmektedir.

İletişim Kalitesinin Verimlilik Üzerindeki Etkisi: Kaliteli iletişimin bireysel performans ve örgütsel verimlilik üzerinde olumlu etkileri olduğu bazı katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Araştırma katılımcıları da yükseköğretim kurumlarında uygun kanallarla gerçekleştirilen gerekli bilgi akışı sayesinde örgütsel faaliyetlere daha etkin katılım sağladıklarını, bunun da hem kendilerinin hem de üniversitenin genel başarısını artırdığını ifade etmektedirler.

Akademik İşbirliği ve Bilgi Paylaşımı: Üniversitelerde genel olarak akademik işbirliği ve bilgi paylaşımının yeterli seviyede olmadığı görülmektedir. Bu durumu iyileştirmenin en önemli şartı olarak örgüt içi iletişimin güçlendirilmesi gösterilmektedir. Böylece, akademik üretimin, disiplinler arası ortak çalışmaların ve akademik başarının artacağı kabul görmektedir. Aşağıda araştırmaya katılan akademisyenlerin yukarıdaki bulgular hakkındaki alıntılarına yer verilmektedir.

"*Dediğim gibi bu iletişimin… hem gerekirse bununla alakalı sadece bir birim kurulması gerekir. Tabii bu yetkiyi vererek bir ofis kurarsın. Ya tek kişi de olsa bu süreçleri yönetir. Mesela kişiler gidip ona söyler. Bir yerde bariyer mi geldi? Bir yerde eksik veri mi geliyor, enformasyon mu gelecek? Bir yerde farklı bir şey mi oldu? Mesela veri farklı verileri denetlersin. Ona göre kendini değiştirirsin. Çünkü iletişim değişimlerle de alakalıdır."* (Katılımcı 1)

"*Bir şey biliyorsam o da hiçbir şey bilmediğim demişler. Büyük adamlar doğru söylemişler. Yani hiçbir şey bilmediğine inanıyorsan bir şeyler öğrenebiliyoruz. Açık oluyorsun öğrenmeye. Ama ben her şeyi biliyorum, oldum ben diyorsan zaten sana yapacak bir şey yok. Kapalısın yani, her türlü fikre, her türlü yeni fikre kapalısın anlamına geliyor. O yüzden yani baştan beri konuştuğumuz, burada örgütün üzerine düşen görevler var."* (Katılımcı 2)

"*Etkili olduğu durumlar oldu. Yani her koşulda her zaman değil ama ya mesela şey vardı işte proje ve koordinasyon ofisi mi? Onun kurulması, ondan sonra bayağı da şey yaptılar böyle işte mailler geldi değil mi? Bayağı tanıtım yaptılar falan. İletişimle çok bağlantılı*

bir şey. Ben de şeyi uyandırdı ya. Hani bir bakayım proje yazmak evet. Aklımda olan bir şey ama hep böyle daha önce yapmadığım böyle ertelediğim bir şeydi. Mesela beni o konuda böyle motive etti." (Katılımcı 5)

4.1.4 Tema 4: Örgüt içi iletişimin özellikleri

Araştırmanın nitel aşamasında gerçekleştirilen görüşmelerde örgüt içi iletişim uygulamalarının formal ya da informal birçok iletişim yöntemini içine aldığı gözlemlenmiştir. Bazı katılımcılar, iletişimin verimliliğinin hem yöneticilerin hem de her türden iletişimin bir parçası olan akademisyenlerin sorumluluğunda olduğunu belirtmektedir. Yükseköğretim kurumlarında, gazete, web sayfası, mesaj panoları ve intranet (EBYS, OBS, vb.) gibi çeşitli örgüt içi iletişim aracı ve kaynağı bulunmaktadır. Bu araçlar, akademisyenler, idari/teknik personel ve öğrenciler gibi farklı iç paydaş gruplarına yönelik bilgi akışını sağlamaktadır. Amaca yönelik etkin bir örgüt içi iletişim için iletişim süreçlerinin ve içerdikleri bilginin sağlıklı, güvenilir, doğru, öz ve vaktinde olması önem arz etmektedir.

Yukarıda bahsedilen örgüt içi iletişimin temel unsurları hakkında akademisyenlerin ne düşündükleri çalışma kapsamında araştırılarak elde edilen bulgular İletişim Yöntemleri, Teknolojik Uyumluluk ve İletişim ve Bilgi Kalitesi olmak üzere üç ana başlık altında açıklanmaktadır. Şekil 4.5'de bu temadaki kategoriler ve kodlar verilmektedir.

Şekil 4.5

Örgüt İçi İletişimin Özellikleri Temasını Oluşturan Kategoriler ve Kodlar

	Örgüt İçi İletişimin Özellikleri	
İletişim Yöntemleri	**Teknolojik Uyumluluk**	**İletişim ve Bilgi Kalitesi**
Sözlü ve Yazılı İletişim Tercihleri Resmi ve Gayri Resmi İletişim Örgüt İçi iletişim Kanalları ve Araçları	Elektronik İletişim Araçları Sosyal Medyanın Kullanımı Anlık İletişim ve Etkileri	Zamanında ve Doğru Bilgi İletişim Tonu ve Tarzı İletişimin Akışı ve Yönü Bilgi Yükü ve Yönetimi

4.1.4.1 Kategori 4.1: İletişim yöntemleri

Her örgütte olduğu gibi üniversitelerde de, yazılı, sözlü, informal ya da formal olmak üzere sayısız iletişim aracı ve yöntemi bulunmaktadır. Bu kategori ile araştırmaya katılan akademisyenlerin iletişim yolları ve seçtikleri iletişim metodunun örgüt ve örgüt içi

iletişim süreçlerini nasıl şekillendirdiği detaylandırılmaktadır. Aşağıda, bu kategori çerçevesinde belirlenen kodların açıklamaları bulunmaktadır.

Sözlü ve Yazılı İletişim Tercihleri: Akademik personel, birbirinden farklı özellikleri bulunan yazılı ve sözlü iletişim yöntemlerini tercih etme şansları olduğunda, o anki ihtiyaçlarının belirleyici olduğunu vurgulamaktadırlar. Özellikle, hızlı ve güvenilir dönüt istediklerinde sözlü, yaptıkları iletişimin daha profesyonel olduğu durumlarda ya da kaydedilmesi gerektiğinde ise yazılı iletişim araçlarını seçtikleri görülmektedir.

Resmi ve Gayri Resmi İletişim: Çalışmaya katılan akademisyenler, hem resmi hem de gayri resmi iletişimin çeşitli yararları olduğunu belirtmektedirler. Gayri resmi iletişimin, örgüt üyelerinin birbirlerini daha iyi tanımalarını, ortak bir paydada buluşmalarını sağlayan ve sosyal ilişkileri güçlendiren bir yönü olduğu ifade edilmektedir. Resmi iletişimin ise daha çok emir ve talimatlarla ilgili olan bir örgütsel iletişim türü olduğu bazı katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Akademisyenler, kurumsal işlerle ilgili gerçekleştirdikleri iletişimleri resmi kanallardan yapmayı tercih etmektedir.

Örgüt İçi İletişim Kanalları ve Araçları: Üniversitedeki örgütsel faaliyetlerin etkili bir şekilde yürütülmesi için önemli olan EBYS (Elektronik Belge Yönetim Sistemi), OBS (Öğrenci Bilgi Sistemi), e-posta ve telefon gibi kurum içi (intranet) iletişim kanalları ve yüz yüze toplantılar ya da informal online araçlar veya sosyal medya uygulamaları, katılımcılar tarafından en sık kullanılan iletişim araçları ve kanalları olarak sınıflandırılmaktadır. Bu tür kanalların açık, kısa, öz ve zamanında bilgi akışı sağlamaya uygun olmaları gerekmektedir. Bu kategori hakkındaki katılımcıların götüşlerini yansıtan alıntılar aşağıda sunulmaktadır.

"*Bu işin kanıta düşmesi, resmi yolla göndermiştim denmesi açısından da önemli. E-postayı birisi belki o kadar işe koşuştururken unutma olabilir diye telefonla da hatırlatmak güzel olabilir."* (Katılımcı 6)

"…örgüt içi iletişim şu anda benim için EBYS. Benim rektörlükle ilgili ya da olan bitenle ilgili tek haber aldığım yer orası. Maalesef bizde çok net kullanılan bir mailleşme sistemi yok." (Katılımcı 4)

"İşte bizde iletişim kanalları, resmi olarak var. Bizim, dediğim gibi, Türk devlet yapısında bir şey vardır mesela, normal yönetici yönetir. Yönetici buyurur ve bunun genelde devamı yapılmaz. Ama normal baktığın zaman yani, olması gereken, örgüt yapısı dersen, normal.

Hem iletişim kanalları olur hem de iletişimin en önemli özelliği iletişim çift taraflıdır. Yani iletişim hiçbir zaman tek taraflı değildir. İletişim çift taraflı bir otobandır, çift taraflıdır. Hem gidişi hem gelişi vardır. Mesela bizdeki sıkıntı şu anda çoğunlukla tek taraflı çalışıyor. Çift taraflı olduğu dönemler var ama onlar da sırf gene, daha doğrusu yine şekil şartını sağlamak için var." (Katılımcı 1)

"Şimdi örgüt içi olan yönü, örgütün amaçlarına ulaşmak için kan dolaşımını sağlıyor yani. Tuşa basıyorsun. Emirler, komutlar, direktifler veriliyor. Herkes bu direktifler doğrultusunda işlerini yapmaya başlıyor. Ama bu formal tarafıydı yani. Informal tarafı bizim oradaki hayatımız aslında. Ailemiz gibi. Nasıl eve gidiyoruz? Eşimizle, çocuğumuzla bir ilişkimiz var. Burada da arkadaşlığımız var. Abilerimiz var. Kardeşlerimiz var. Hani işte bir hizmetli abla var mesela. Onunla bir iletişimimiz var orada, onlarla bir sosyal ilişki içerisindeyiz. Mesela bazı insanlar bu iletişime daha takıklar. Sırf o formal iletişim, profesyonel kalmak istiyorlar. Böyle bir ilişkiye girmemeye çalışıyorlar iş arkadaşlarıyla. Fakat bazı insanlar daha sosyal varlıklar, oradaki hizmetleriyle, güvenlikle, efendime söyleyeyim hangi kademeden olursa olsun onu bir iş kademesi olarak görmeyerek bir abi kardeş, arkadaş olarak görerek onunla bir ilişkiye giriyor. Böyle bizim gibi işte biraz daha büyüyen kurumlarda, buradaki bir birimde çalışan başka bir birimle de arkadaşlık kurabiliyor. Örneğin, öğle yemeğinde bir araya geliyorlar ve orada sosyalleşiyorlar eğer bu bir araya gelenler akademisyense, örgütün amaçları için de bir etkileşim fırsatı oluşmuş oluyor. Çünkü birbirleriyle kurdukları diyalog onların mesela birlikte proje yapmalarını, birlikte çalışmalarına, birlikte bir makale yazmalarına ya da bir konferans, kongre düzenlemelerine vesile de dolayısıyla. Mesela benim diğer yandan da hizmetliyle güvenlikle kurduğum iletişim onda bir iş doyumunu sağlayabiliyor. Öyle informal olarak ona saygı göstermem, ona değer vermem. Onun iş doyumunu etkileyen bir unsur oluyor onun açısından. Belki benim açımdan sadece bir merhaba, selam yani ama evet onun açısından çok büyük bir anlam ifade edebiliyor yani." (Katılımcı 2)

"Başladığımda WhatsApp bu kadar güncel değildi. Bölüm içinde filan mail yoluyla iletişime geçiliyordu. Fakat WhatsApp'ın bu kadar hayatınıza girmesiyle beraber, küçük alanda, işte bölüm ya da birebir ilişkilerde mesela… Bugün enstitü müdürüne gittim. Direkt bana WhatsApp'tan döndü. Bir maille dönmedi. Hani Bilecik'te biraz mail

kullanma kültürü az. O yüzden mail yerine güncel olarak WhatsApp'la daha çok iletişime geçiyoruz." (Katılımcı 4)

"Örgüt içi iletişim benim için bir akademisyen bağlamında, bir akademisyenin eğer idari bir görevi varsa çalışanlarıyla, ondan sonra yani işte akademik geri kalan akademik kadroyla, idari personelle ve yönetimle kurduğu ilişki ilişkiler ağı aslında. Bu yazılı ya da sözlü olabilir. Bana göre çoğu zamanda aslında yazılı dil üzerinden yürüyor. Hemen bir ilave, sadece bunlarla da değil ve geri kalan kurumlarla da haberleşme biçimi aslında, bağ kurma biçimi. İletişim yani bir idari görevi varsa çalışanlarıyla, idari personelle, yönetimle ve diğer kurum kuruluşlarla bağ kurma metodu. İşte, özel sektör olabilir, kamu olabilir değil mi? Kimi zaman işte valilikten gelen bir soruyu da cevaplandırıyoruz. Kimi zaman YÖK'e de bir cevap yazıyoruz. Onların sorduğu soruyu yanıtlıyoruz ya da onlardan taleplerde bulunuyoruz. Dolayısıyla, işte bu tür alt parametreleri olan, az önce saydığım bir bağ kurma biçimi. Bana göre, örgüt içi iletişimin bir sürü alt parametresi var, işte yazılı sözlü olabiliyor ve kurum kuruluşlarla, işte idari personelle ve akademik personelle, mevkidaşlarıyla, yönettiğin akademik personelle kurduğun bağ şeklinde." (Katılımcı 7)

4.1.4.2 Kategori 4.2: Teknolojik uyumluluk

Düşüncelerin ve yapıların iletişim ve bilişim teknolojileri tarafından şekillendirilebileceği bazı katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Bu yüzden, akademik ortamda yürütülen iletişim uygulamalarında teknolojinin akademisyenlerin iletişime ilişkin görüşlerini ne yönde etkilediği incelenmesi gereken bir alan olarak öne çıkmaktadır.

Elektronik İletişim Araçları: Elektronik iletişim araçlarının, geleneksel ve hiyerarşik örgüt içi iletişim yapısını rahatlatması ve tüm örgüt üyelerinde, en üst kademeden bile ilk elden bilgi alma duygusu yaşatması bakımından akademik örgütler için de önemli olduğu kabul edilmektedir.

Sosyal Medyanın Kullanımı: Dijital çağ ile beraber günümüz çalışma ortamı, her geçen gün daha teknolojik hale gelmektedir. Bu bağlamda, özellikle iç paydaşların örgütsel süreçlere katılımını ve örgütsel itibarı artırmak isteyen kurumların sosyal medya kullanımını düzenleyen yeni stratejik yaklaşımlar benimsemeleri gerekmektedir. Sosyal medya, aynı zamanda, hedef kitleleri bilgilendirmeyi ve onların görüşlerini alıp bunlara cevap vermeyi kolaylaştıran bir araç olarak kabul edilmektedir. Bununla beraber, işbirliği

ve bilgi yönetimi konularında sosyal medyanın tam kapasite kullanılması konusunda eksiklikler olduğu belirtilmektedir.

Anlık İletişim ve Etkileri: Teknolojik gelişmelerle beraber anlık iletişim gitgide daha yaygın hale gelmektedir. Hızlı bilgi paylaşımı ve kararlara katılım gibi avantajlar sumakla beraber, anlık iletişim fırsatı sunan teknolojik iletişim araçlarının, örgütsel verimlilik maskesi altında aslında bireyleri teknolojik ve bürokratik yolarla kontrol altında tutan manipülatif araçlar oldukları eleştirisi de bazı katılımcılar tarafından yapılmıştır. Araştırma katılımcıları her zaman erişilebilir olmanın olumlu örgütsel çıktılarını kabul etmekle beraber, gelen mesajlara anında cevap verme baskısı, iş yükü ve dikkat dağınıklığı gibi olumsuz yönlerinden bahsetmektedirler.

Teknolojik Uyumluluk başlığı altında sunulan çerçeve kapsamında, yükseköğretim kurumlarında gerçekleşen örgüt içi iletişim süreçlerinin teknolojik yönüne dair bazı görüşme alıntılar aşağıda sunulmaktadır.

"O uzaktan eğitim sistemindeki o verimsizliğin de şeyi oydu çeker gücü. Yani zaten uzaktan eğitime adam karşı. Uzaktan eğitimi nasıl kullanabileceğini nasıl etkili kullanabileceğini falan düşünmüyor. Onu öylece yapalım geçelim." (Katılımcı 3)

"Yani bayağı iyi bir sistem bence şey olarak. Hani ne diyelim? Teknik olarak. Şaşırmıştım yani geldiğimde bayağı bayağı böyle hakikaten hiçbir fiziki kâğıda gerek kalmadan her işlemin yapılacağı bir yer… EBYS'nin teknik olarak böyle çok iyi olduğunu düşünüyorum. Yani çok uzmanı da değilim bu işin ama bayağı bayağı iyi gibi. İletişim açısından şöyle bir problem olabilir. Hiç eğitim verilmedi kimseye. Yani ben almadım, kimse almadı. Yani kör göze işte şeyden gidiyoruz… Öyle denmez de işte nasıl denir? Kara çala hani, kendi kendimize öğrendik böyle, hani sevk buymuş, işte şey şuymuş… Birine sora sora falan. Hani her gelene mesela bunun eğitimi verilse şöyle bir günlük yarım günlük falan... Bayağı bayağı böyle hani iş yükünü falan azaltacak. Hani bilgi aktarımını çok kolay hale getirecek bir şey aslında yani." (Katılımcı 5)

"Yani okulda kullanalım derken, nasıl bir fakülteyi tanıtmak açısından olur. Bir laboratuvar, bir şey kurulursa tabii sosyal medyada aktif olunca daha ulaşılabilir. Biz örneğin, toprak laboratuvarı kurmuştuk. Köylere gittiğimizde deniliyor ki bizim haberimiz olmadı. Halbuki dedik gazeteye çıktı. Yok, ayağımıza gelip kıraathanelere afiş assanız anca haberimiz olur… Biz de kendi aramızda konuştuğumuzda tabii youtube,

Twitter, Facebook her şeyi kullanıp her yerden reklam yapılırsa… Amaca ulaşılıyor. Duyulmak istiyorsan yolları bu. Evet, üniversite içerisinde nasıl olur? Bir etkinlik yapılacaksa her türlü sosyal medyada duyurulması sayesinde olur. Amaç üzüm yemekse, yani bağcı dövmek değil, laf olsun diye değilse… Gerçekten katılım sağlansın, herkesin haberi olsun isteniyorsa her türlü sosyal medya aracı kullanılmalı." (Katılımcı 6)

"Bu iyi bir şey mi ama çok emin değilim bu arada, işlerin de daha informal yolla iyi niyetle çözülmesi de her zaman iyi bir şey mi? O da ayrı bir şey çünkü suistimal demeyelim ama işte işte gece emaillere cevap vermeye götürür aslında işi. O da çok doğru bir şey değil çünkü. Şu an yapıyorum ama belki biraz daha içten gelen bir şey ve çok mecbur hissediyorum kendimi o düzeni sağlama konusunda. Yapmasam olur mu? Yapmasam olur. Dediğim gibi büyük bir yaptırımı olmaz bunun. Ama aslında orada sınırı da çizmek lazım. Çok basit bir iş bile aslında belki resmi yoldan gelmeli. Resmi şekilde yapılmalı ve geri dönülmeli. Yani o da illaki çok iyi bir şey olmayabilir. Yani her şeyin böyle telefonla informal şekilde hani iyi niyetlerle çözülmesi de çok iyi bir şey olmayabilir. Hele ki özel sektörde olmamalı da. Belki kamu sektöründe şey diyoruz, kamusal fayda var en azından burada deyip, böyle bir özveride bulunabiliyoruz ama özel sektörde başkası kar etsin diye niye özveride bulunalım?" (Katılımcı 5)

"Sosyal medyanın kullanımı, üniversitede iç paydaş, dış paydaş için ne kadar etkili kullanılıyor? Sosyal medya inanılmaz mesela. İletişimin birçok formu var. Sözlüsü var, yazılısı var, görseli var. Ve sosyal medya belli bir kuşağa ulaşmak için tek araç. Ya da onların dikkatini çekmek için tek araç… …Örgütsel demokrasi için bile kullanabilirsin… …Üniversitenin bunu da çok iyi kullanıyor olması lazım. Onu da söyledik bazı kaynaklarda. Ama dediğim gibi belli bariyerler var. Tabii o bariyerler ne yazık ki aşılmıyor." (Katılımcı 1)

4.1.4.3 Kategori 4.3: İletişim ve bilgi kalitesi

Örgüt içi iletişim süreçlerinin ve bu süreçlerde paylaşılan bilginin kalitesini belirleyen özellikler arasında amaca uygunluk, zamanlama, doğruluk gibi unsurlar gelmektedir. Çalışmaya katılan akademisyenler, iletişim ve bilgi kalitesinin genel örgütsel performans ve akademik verimlilik için belirleyici rol oynadığını belirtmektedirler. İletişim ve Bilgi Kalitesi kategorisini oluşturan kodlar aşağıda sunulmaktadır:

Zamanında ve Doğru Bilgi: Örgüt içi iletişim süreçlerinde paylaşılan bilginin doğru ve zamanlamasını uygun olması gerektiği, aksi takdirde akademik üretkenlik, ortak çalışma ve karar süreçlerinin zarar göreceği ifade edilmektedir.

İletişim Tonu ve Tarzı: Formal ya da informal fark etmeksizin tüm iletişim türlerinde kullanılan dilin destekleyici ve saygılı olması gerekmektedir. Örgüt içi süreçlerde gerçekleşen iletişim tonu ve tarzı o kadar önemlidir ki sosyal ilişkilerden, beraber çalışma becerisine kadar birçok örgütsel dinamiği şekillendirmektedir.

İletişimin Akışı ve Yönü: Her ne kadar klasik anlamda yürütülen yukarıdan aşağıya, tek yönlü iletişimin gerekliliği kabul edilse de, yükseköğretim kurumlarındaki iletişim faaliyetlerinin karşılıklı ve akademisyenlerin düşüncelerini ilgili kişilere kolayca aktarabilmelerini sağlayacak şekilde olması gerekmektedir.

Bilgi Yükü ve Yönetimi: Personelin, işleri ile ilgili bilmeleri gereken bilgiler, bireysel motivasyonları doğrultusunda öğrenmek istedikleri bilgiler ve örgütsel konular hakkında almak zorunda oldukları bilgiler gibi farklı bilgi türleri arasındaki ayrımın dikkatli bir şekilde yapılarak örgüt içi iletişim süreçlerinin aşırı bilgi yükünü engelleyecek şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu çalışmaya katılan akademisyenler, farklı kanallardan, özellikle de e-posta ile iletilen içeriklerin gereksiz bilgilerle dolu olabildiğini, bunun da gerekli bilgiye ulaşımı zorlaştırdığı, iş yükünü arttırdığı ve düzensiz bir çalışma ortamına sebep olduğunu bildirmektedirler. Bu kategoriye ilişkin alıntılar aşağıda sunulmaktadır.

"Bizde kanallar var. Fakat bu kanalların daha fazla çalışır hale gelmesi gerek… Çalışanların sesini duyurması, iletişim kanallarının verimli çalışması, iletişimin işte performansla, motivasyonla tamam mı negatif yönlerle ilişkisinin farkında olması gerek. Yani ona önem vermesi ve iletişimi çift yönlü olarak yapılması, mutlaka ki çift yönlü olur." (Katılımcı 1)

"*Hem başka iş sektörlerinde gördüğüm çalışma biçimleri hem yurt dışında görmüş olduğum o akademideki işleyişte normalde… Mesai kavramı tamam çok "rigid" bir şekilde almamız gereken bir şey olmayabilir ama en azından hafta sonu kurum maillerine, resmi maillere, öğrenciden gelen maillere yanıt vermek aslında şeydir. Ne diyelim? İş ötesi bir şey, yapmaman… Yapmaman gerekenden kastım onu mesai saati, çalışma saatlerinde yapman gerek. Çünkü iştir o. Bir işin parçasıdır o iletişim kurmak da.*

Çalışma ilişkileri anlamında, ideal olmayan bir şey ama iş biraz oraya itiyor bizi." (Katılımcı 5)

"Ama rektörlük gibi özel… Mesela birinin yeni bir idari görevi varsa, bu EBYS'den bize düştüğünde ki, bence zamanı uygun, süresi uygun, herhangi bir şeyi kaçırdığımı tahmin etmiyorum. İdari açıdan baktığımızda, yeni bir form yayınlanmış… Bugün mesela ders önerisinin yeni formunu EBYS'den aradım, buldum, indirdim, KAYSİS'e yönlendirdi. Mesela EBYS olmasaydı KAYSİS'den o formu bulmam çok zordu. Çünkü bilmiyorum çok fazla web sitemizin o ince detaylarını. Yedi yüz küsur form gözüküyordu. EBYS o açıdan kolaylık sağlıyor. Diyorum ki EBYS'de gözüme çarpmıştı. Bununla ilgili bir form göndermişti. İşte aralık ayında göndermişler geçen sene sanırım. Form güncellenmiş. Oradan bulup direkt linkten daha kolay, o yedi yüz küsur form içinde daha kolay ulaşabildim. Ama şöyle bir baktığımda, EBYS'yi genellikle yeni idari görevler… Benim idari görevim olmadığı için çok kişisel evrağım gelmiyor. Bu ara işte bu proje görevlendirmeleri için çok giriyorum. Ama mesela dekan yardımcısı görevlendirmesi varmış. Yeni bir dekan yardımcımız var. Açıp buradan şey yapabiliyoruz. Bir de bazen mail yoluyla gelmesi gereken bilgileri buraya koyuyorlar. O konuda mesela üniversitenin dergisi özel sayı çıkartıyor. Bunu EBYS'den değil de ilgili, sözel bölümlerle ilgili olanı… EBYS'em çok kalabalık ve çoğu okunmamış. İşte makale çağrısı, dergi, konferans benimle alakalı olmayanları EBYS'den bana göndermemeleri gerektiğini düşünüyorum. Çünkü çok fazla bilgi geliyor. Özellikle cuma günleri öğleden sonra tak tak tak tak çok… Evet, bugün bir tane gelmiş." (Katılımcı 4)

"Burada basit bir iletişimle, basit bir telefonla, hani daha nazik konuşarak falan böyle kolaylıkla çözülebilecek bir şeydi." (Katılımcı 5)

4.1.5 Tema 5: Örgütsel kültür ve iklim

Örgüt içi iletişimin sosyal ilişkiler kurulmasında etkili olduğunu belirten akademisyenler, aynı zamanda bilgi paylaşmak ve örgütsel kültür oluşturmak için de iletişimin önemli olduğunu söylemektedirler. Katılımcılara göre, örgütün iç çevresi, iletişimin gerçekleştiği atmosfer ya da iklimden meydana gelmektedir. Kültür, çatışma yönetimi ve iletişim sistemleri gibi unsurlar, iletişim ikliminin doğasını ve kalitesini etkilemektedir. Yükseköğretim kurumlarındaki örgüt içi iletişim, akademisyenlerin örgütsel aidiyet ve özdeşleşme duyguları ile örgüt kültürü ve iklimine ilişkin algılarını etkilemektedir. Bu

tema kapsamında belirlenen "Demokratik Uygulamalar", "Katkının Tanınması ve Değer Verme" ve "İletişim Atmosferi" kategorileri ile yükseköğretim kurumlarında örgüt içi iletişim ile örgütsel kültür ve iklim arasındaki ilişkiler açıklanmaktır. Şekil 4.6 ile bu temayı oluşturan kategoriler ve kodlar gösterilmektedir.

Şekil 4.6

Örgütsel Kültür ve İklim Temasını Oluşturan Kategoriler ve Kodlar

Örgütsel Kültür ve İklim		
Demokratik Uygulamalar	**Katkının Tanınması ve Değer Verme**	**İletişim Atmosferi**
Karar Alma Süreçlerine Katılım Yeni Fikirlere ve Eleştirilere Açıklık Hiyerarşik Yapıların İletişim Üzerindeki Etkisi	Yetenek ve Performansın Ödüllendirilmesi Çalışan Görüşlerinin Değerlendirilmesi Akademik Başarının Tanınması	Açık ve Özgür İletişim Ortamı Destekleyici ve Güvenilir İletişim Bilgi Paylaşımı ve Öğrenme Kültürü

Üniversitelerin kendilerine has yapısal özellikleri ve yükseköğretim sisteminin içinden geçtiği yeniden yapılanma ve değişim süreçleri, akademisyenleri iletişim algısını etkilemektedir. Bu yüzden, örgütsel ve bireysel başarının temel faktörü olan örgüt içi iletişimin akademik örgütlerdeki kültür ve iklim çerçevesinde analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, ilk olarak Demokratik Uygulamalar kategorisi ele alınmaktadır.

4.1.5.1 Kategori 5.1: Demokratik uygulamalar

Katılımcılara göre, yükseköğretim kurumlarında iş memnuniyeti, açıklık, destekleyici yaklaşımlar ve iletişimdeki demokratik uygulamalar birbirleriyle doğrudan ilişkilidir. Geçmişte daha çok tek bir kişinin yönettiği tek yönlü bir bilgi aktarım süreci olarak kabul edilen örgüt içi iletişimin günümüz akademisinde daha az bürokratik ve hiyerarşik ama çok daha katılımcı, dinamik ve demokratik olması beklenmektedir. Akademik kurumlarda, örgüt üyelerinin karar alma süreçlerine katılımı, bölümler arası işbirliği, bilgiye erişim kolaylığı, isteklerin rahatlıkla iletilmesi ve fikir alışverişini destekleyici demokratik iletişim ikliminin ve kültürünün oluşturulması gibi konular bu kategori altında ele alınmaktadır.

Karar Alma Süreçlerine Katılım: Personelin karar alma süreçlerine katılımını kolaylaştırmak için çift yönlü ve simetrik iletişim sistemlerinin oluşturulması gerekmektedir. Böylece, örgütsel bilgi paylaşımı, performans, iş tatmini, çalışma

hayatının kalitesi gibi alanlarda iyileşme sağlanacağı belirtilmektedir. Bununla beraber, bu tür iletişim sistemlerinin tam anlamıyla etkili olabilmesi için örgüt kültürünün ve yapısının da buna elverişli olması gerektiği ifade edilmektedir.

Yeni Fikirlere ve Eleştirilere Açıklık: Yükseköğretim kurumlarında akademisyenler ve diğer iç paydaşlar arasındaki iletişim, karşılıklı güveni artıran açık bir iletişim iklimde gerçekleşmelidir. Fikir ve eleştirilerini iletmeleri desteklenen akademisyenlerin iletişim doyumu ve verimlilikleri ile genel örgütsel etkililik ve başarı seviyelerinde yükselme olacağı kabul edilmektedir.

Hiyerarşik Yapıların İletişim Üzerindeki Etkisi: Katılımcılar, tüm eğitim kurumları gibi yükseköğretim kurumlarının da eğitim, akademik bilgi üretimi ve toplumsal kalkınmaya katkıyı iletişim aracılığıyla gerçekleştirmekte olduklarını belirtmektedirler. Yükseköğretim kurumlarının yapısal ve kültürel farklılıklarından dolayı diğer örgütlerden farklı iletişim süreçlerine sahip oldukları katılımcılarca belirtilmiştir. Bu kod kapsamında, akademik kültürün ve iletişim ortamının akademisyenlerin iletişim süreçlerinde aktif bir rol oynamalarını ne derece sağladığı analiz edilmektedir. Demokratik Uygulamalar kategorisi içerisinde bahsi geçen konular hakkında katılımcılardan yapılan alıntılardan bazıları aşağıda görülebilir.

"Orada sık sık, ayda bir mutlaka bir bölüm toplantısı yapılırdı. Araştırma görevlileri de çağrılırdı. Normalde şöyle beklersin. Bilecik daha küçük… Burada daha samimi, daha sıcak ortam beklersin. Daha sık bizleri toplantıya davet etmelerini beklerdim. Normalde böyle bir şeyle karşılaşmam ilginç geldi bana. Böyle olunca da, insanlar düşünüyor, acaba kişisel mi, kendi içlerinde toplanıyor? Kişiye özgü mü acaba, haber verilmiyor diye. Genel anlamda diğer asistan arkadaşlar da toplantıya çağırılıyor. Sonuçta bizler de o toplantıda olsak… Dediklerimizi yapmalarına gerek yok ama hiç olmazsa fikir alarak bizi dinleyebilirler. Kurumsal etkinlik adına, iletişim adına bunlar önemli ama öyle ayrımlar keskin gibi. Bu küçük üniversitelerde o ilginç geliyor bana. Ben ilk başladığımda göreve, büyük üniversitelerde hocalarla daha yakındık. Bizim burada o ayrımlar keskin, doktor öğretim üyesi, doçent arasında. burada hiyerarşiyi daha vurguluyorlar gibi geliyor bana. Büyük üniversitelere kıyasla gelişmekte olan üniversitelerde hiyerarşi daha vurgulanıyor." (Katılımcı 6)

"*Derdinizi, sıkıntınızı anlatabileceğiniz tek şey randevu alıp üstünüze gitmek. Onda da hiyerarşiyi takip etmeni istiyorlar. Dekana gidiyorsun, diyor ki bölüm başkanınla görüştün mü? Görüştüm tabii ki. Bölüm başkanı dekana yönlendirse diyorsun hocam beni bölüm başkanım gönderdi. Yani üniversitede bir hiyerarşi var ve bunu bozmak aslında bazılarını kızdırıyor."* (Katılımcı 4)

"*Yani Türkiye'deki herhangi bir kurumda onun çok iyi işlemesi ne kadar mümkün? Çok demokratik bir şekilde işlemesi ne kadar mümkün? Pek değil. Ama şu önemli, bölüm içi kararları biz alalım, ama bu her karar yani, kadrosunu da, şunu da, her şeyi biz alalım. Ki onu geçtim. YÖK alıyor zaten. Rektör bile almıyor, YÖK alıyor yani. O nedenle şeye de gerek kalmıyor çok, 'feedback' buna falan çok gerek kalmıyor aslında."* (Katılımcı 5)

"Dolayısıyla bu liyakatsizlik bizim itibarımızın düşmesine neden oldu. Biz ne yapacağız? Ne olursa olsun biz doğruyu söyleyeceğiz, gerçeği söyleyeceğiz daha doğrusu. Doğru derken kendimize göre doğrular bizim gerçekliğimizi oluşturacak. Muhakkak onları söyleyeceğiz. Objektif bir biçimde, eleştirel bir gözle değerlendireceğiz. Biz ne yapıyoruz? Ona buna daha yakın gözükelim diye görüşlerimizi saptırıyoruz veya onun menfaatine olacak şekilde uyarlıyoruz tekrardan." (Katılımcı 2)

"Çocuklara da aynısını söylüyorum. Birisi bir soru soruyorsa kardeşim size, o cevabınıza katlanacaktır. Bu olumlu olur, olumsuz olur… Olumlu olursa hoşuna gider. Olumsuz olursa kendi bilir. Mantıklı bir adam olumsuz yanıttan mutlaka kendine ders çıkarır. Olumludan daha kıymetlidir. Ha bizde de sıkıntı o. Dediğim gibi iletişim çoğunlukla tek yönden gidiyor. İletişimin şekil şartları var. Ama iletişimde ne yazık ki şeyi görmüyorum, çift taraflı iletişim. Benim biraz daha mesleki tecrübem fazla ya da çalışma sürem yüksek, daha fazla insanı tanıyorum. Bazı yerlerde daha çok sesim çıkar. Mesela o da ikili ilişkiden dolayı çıkar. Ama benden daha zeki, benden daha çalışkan ama benden daha az tecrübeli insanlar vardır. Aynı lafı söylerler. Belki daha iyi fikirleri vardır. Onlar sesini çıkartmıyordur. İşte onların sesinin çıkacağı bir yapının tasarlanması gerekir." (Katılımcı 1)

"Ben mesela bir yönetici olsam, sen toplantıda fikrini belirtsen, hemen seni kaparım ya da sana benzeyen insanları hemen çağırırım. Bana itiraz edeni çağırırım yani. Çünkü ben algısal olarak tek bir pencereden bakıyorum olaylara. Benim başka pencerelerden bakabilmem için de farklı fikirlere ihtiyacım var. Bu farklı fikirlere, bir altın bulmuş gibi

sevinirim. bir toplantı düzenlediğinizde orada konuşan 3-4 kişi var zaten ama o 3-4 kişi ayrıca konuşmak için çağırırsınız ki aksaklıkları, onların fikirlerini sürece dâhil edip daha etkin kararlar alabilirsiniz." (Katılımcı 2)

4.1.5.2 Kategori 5.2: Katkının tanınması ve değer verme

Örgüt içi iletişim süreçlerinde, resmi yollarla ya da sözel olarak hem akademisyenlerin başarılarının ve örgüte yaptıkları katkıların tanınarak takdir edilmeleri hem de onlara değer verildiğinin gösterilmesi, ait olma duygularını güçlendirerek işe adanmışlıklarını artırmaktadır. Katılımcıların bu kategoriye ilişkin söyledikleri aşağıdaki üç temel kod altında gruplanmıştır.

Yetenek ve Performansın Ödüllendirilmesi: Akademisyenlerin, örgütsel faaliyetlerin gerçekleşmesinde gösterdikleri performans ve çalışmaların takdir edilmesinin, örgüt iklimi ve iş doyumu algılarını olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir. Yükseköğretim kurumlarında yürütülen örgüt içi iletişim, akademisyenlerin çalışkanlık, zekâ ve görev bilinci gibi doğuştan gelen yetenekleri olduğunu kabul eden ve inisiyatifi, yaratıcılığı ve yüksek performansı ödüllendiren bir yaklaşımla yönetilmelidir. Bu tür iletişimin, takdir edilme algısını, kişilerarası etkileşimleri, örgütsel hedeflere bağlılığı ve işe adanmışlığı güçlendirdiği ve iş doyumuna katkı sağladığı birçok katılımcı tarafından ortaya konulmuştur.

Çalışan Görüşlerinin Değerlendirilmesi: Katılımcılara göre, iletişim karşılıklı bir fikir alış veriş sürecidir. Diğer kişilerin görüşlerini ve beklentilerini dikkate alan açık bir iletişim yaklaşımı, örgüt içi iletişim süreçlerini, adanmışlığı ve örgütsel katılımı güçlendirmektedir. Bu bağlamda, akademisyenlerin sesine kulak vermenin ve onları bilgilendirmenin örgüt içi iletişimin temel unsurlarından biri olduğu katılımcılar tarafından düşünülmektedir. Katılımcılar, personelin iş ve örgütle ilgili düşüncelerini, önerilerini ve görüşlerini ifade etme fırsatları sunmanın tek başına yeterli olmadığını, aynı zamanda çalışanların ihtiyaçlarına cevap veren bilgilerin de onlarla paylaşılması gerektiğini söylemektedirler. Bu görüşe göre, örgüt üyeleri kurumlarında neler olup bittiği hakkında yeterli şekilde bilgilendirilmedikleri takdirde çalışan sesi etkili olmamaktadır. Bu çalışmada, Çalışan Görüşlerinin Değerlendirilmesi kategorisi ile akademisyenlerin görüşlerini ifade etme fırsatları ve onların ne ölçüde dinlenip görüşlerine değer verildiği ele alınmaktadır. Bunlara ek olarak, akademisyenlere sunulan

bilgi ve becerilerini geliştirme fırsatları ve normalde yönetime ait kabul edilen karar verme süreçlerine ne derece dâhil edildikleri incelenmektedir.

Akademik Başarının Tanınması: Bütün örgütlerde görülen örgütsel faaliyetlerin yanı sıra akademik bilginin üretilmesini ve yayılmasını ilgilendiren öğretim ve araştırma faaliyetleri yükseköğretim kurumlarını diğer örgütlerden ayıran özelliklerin başında gelmektedir. Bunlara ek olarak, kamuya sunulan bilgi ve teknoloji aktarımı, akademik eğitim ve yaşam boyu öğrenme gibi ek hizmetler de akademisyenlerin iyi performans göstererek başarılı olmayı amaçladıkları alanlardır. Bu tür akademik alanlardaki başarıların, örgüt içi iletişim kanalları ile takdir edilmesi ve uygun şekilde desteklenmesi beklenmektedir. Ayrıca, akademik atama, akademik terfi ve personel geliştirme gibi destekleyici faaliyetler de akademik başarının tanınması açısından önemli kabul edilmektedir. Örgütsel iletişimin bu tür beklentilerini karşılaması, akademisyenlerin örgütsel aidiyet, iş doyumu ve adanmışlığını artırarak üniversitelerin misyonlarına ve örgütsel başarılarına katkı sağlamaktadır. Bu kategoriye ilişkin katılımcı alıntıları aşağıda sunulmaktadır.

"Yönetim açısından kolay oluyor, işler ilerliyor, idari evrak işi anlamında ama öğrenciler veya akademik personel her biri çeşitli kurumlara gitmek istiyor. Bu sefer daha belki adaletin, özgürlüğün olduğunu düşündüğİ, Daha kendisinin dinlenildiği yerleri tercih ediyorlar." (Katılımcı 6)

"*Ve birlikte almak, almaktan dolayı da mutlu olduğunuzu onlara ilettiğinizde… Zaten onlar fikirlerinin hayata geçtiğini gördüğünde diyecekler ki bu örgütte ben varım ve benim kararlarım da kaale alınıyor, değer veriliyor, saygı duyuluyorum. E bu sefer ne olacak? İş doyumu dediğiniz şey gerçekleşmiş olacak. Zaten hemen şevke gelen bir toplumuz. Ben artık başlayacağım, daha bir şevkle. Tabi ki bu sefer gerçek potansiyelini ortaya çıkarmaya başlayacaksın. O beyin düşünüyor sürekli değil mi? Bu konular üzerine ne yapabilirim, nasıl daha iyisini yapabilirim diye. O beyin potansiyelini kullanmaya başlayacak yani. Siz de o potansiyeli örgüte katmış olacaksınız yönetici olarak. Ama başta konuştuğumuz gibi, o kişinin fikirleri havaya uçacak, o boş havada biri kapabilirse kapacak, öbür türlü kullanmıyorsunuz onun fikirlerini. Ne kadar iyi olursa olsun hem de."* (Katılımcı 2)

"*Böyle bir iletişim süreci hiç görmedim mesela. Ha tamam, teşvik var. İşte akademik maddi teşvik var. Prestij tarafı var. Atanmayla ilgili tarafı var zaten. Yeniden atanmayı bile etkileyebiliyor ama yayının şu olması lazım, kendi bölümündeki biriyle ortak bir araştırma yaparsın…"* (Katılımcı 5)

"*O yüzden bilime yer yok. Yani uygulamada bilgiye değer yok, fikre değer yok, yeni fikirlere hiç değer yok. Bir şey nasıl geldiyse öyle gider."* (Katılımcı 2)

"Bizim birim açısından, dediğim gibi daha dinlenmiyor bile. Bırakın istediğimizin yapılmasını, toplantıda olup görüş bile alınsa… İdareciler onu yapabilir. Usulen dinlersin, insan kendini iyi hisseder. Çalışanını, öğrenciyi dinlersin ama illa yapmak zorunda değilsin. Burada dinlenmemesi bile, bizlerin davet edilmemesi üzücü. Başka üniversiteleri biliyorum, çay saatleri var, sabah şu saatte toplanıyor, öğleden sonra şu saatte…"(Katılımcı 6)

"İnsanların fikirlerini iletme şansı ve fikirlerine değer verilip ona göre bazı planların şekilleneceği fikri, hissiyatı var mı hiçbirimizde?" (Katılımcı 1)

4.1.5.3 Kategori 5.3: İletişim atmosferi

İletişim atmosferinin, örgüt içi iletişim, örgütsel kültür ve iletişim iklimi gibi farklı ama birçok yönden birbirine bağlı, birbirini tamamlayan ve iç içe geçmiş üç temel örgütsel olguyu içinde barındıran genel ve kapsayıcı bir kavram olduğu düşünülmektedir. İletişim iklimi içerisinde gerçekleşen ve aynı zamanda onu şekillendiren, örgüt içi iletişimin, iletişim ikliminin bir boyutu ve yansıması olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca, örgütsel iletişimin, kurum kültürünü temsil ettiği ve onu etkilediği, aynı şekilde kurum kültürünün de örgütsel iletişim üzerinde etkisinin olduğu belirtilmektedir. Samimiyet, anlayış ve katılımcılık gibi tanımlayıcı özellikler ile örgütsel yenilikçilik, gelişim ve iş-yaşam kalitesi gibi değerleri öne çıkaran ve destekleyici-kısıtlayıcı, negatif-pozitif, açık-kapalı, sağlıklı-sağlıksız gibi zıt kavramlarla tanımlanan iletişim ikliminin ise örgüt üyelerinin algılarının şekillendirdiği, örgütleri çevreleyen genel ve psikolojik bir atmosfer olduğu katılımcılar tarafından belirtilmektedir. Bahsi geçen bu özellikleri ile örgütsel ve bireysel katkıları bakımından yükseköğretim kurumları için kritik bir kavram olarak ortaya çıkan İletişim Atmosferi; "Açık ve Özgür İletişim Ortamı", "Destekleyici ve Güvenilir İletişim" ve "Bilgi Paylaşımı ve Öğrenme Kültürü" kategorileri ve bunlar içerisindeki kodlar aracılığı ile bu tema derinlemesine incelenmektedir. Aşağıda, bu temayı oluşturan her bir

kategori ve kod hakkında açıklayıcı bilgiler ve katılımcılardan yapılan ve bulguları destekleyen alıntılar sunulmaktadır.

Açık ve Özgür İletişim Ortamı: Yeni fikirlerin ve eleştirel görüşlerin kolayca ve özgürce ifade edilebildiği; gerekli her türlü bilginin ve geri bildirimin paylaşıma açık olduğu bir iletişim ortamı, yükseköğretim kurumları için özellikle önemlidir.

Destekleyici ve Güvenilir İletişim: Yükseköğretim kurumlarında gerçekleşen iletişim süreçleri ile akademisyenlerin hem ihtiyaç duydukları konularda kurumları tarafından devamlı desteklendiklerini hem de yönetime ve çalışma arkadaşlarına güven duyabileceklerini hissettiren bir iletişim atmosferine ihtiyaçları olduğu araştırma katılımcıları tarafından vurgulanmaktadır.

Bilgi Paylaşımı ve Öğrenme Kültürü: Bahsedildiği üzere, yükseköğretim kurumlarını tanımlayan en belirgin özellikler, bilimsel araştırma yürütmek, akademik bilgi üretmek ve yaymak ile öğretim faaliyetleri gerçekleştirmektir. Böyle bilgi odaklı kurumlar için, örgüt içi iletişim kanalları aracılığı ile örgütsel düzeyde bilgi paylaşımını ve örgütsel öğrenme kültürünü geliştirmenin önemi konusunda katılımcılar arasında görüş birliği bulunmaktadır. Bu kategori kapsamında katılımcıların görüşlerini yansıtan alıntılar aşağıda sunulmaktadır.

"Bilgi aktarımı aşağıdan yukarıya, 'feedback' şeklinde olmalı. Tamam, kararlar yukarıdan da alınabilir ama kararda şey de olabilmeli, aşağıdaki de… Yukarıdan aşağıya derken, illaki tek kişi alıp da aşağı dağıtmayacak. O kararın alınmasında aşağıdaki bütün kademelerin aslında bulunması lazım. Onun olması en azından birçok problemi, şu an bahsettiklerimi çözmese bile en azından minimuma indirecektir." (Katılımcı 5)

"Bence örgüt içi iletişim etkinliğinin de birden fazla parametresi var. Bir doğru ve uygun mecraları yaratmak, yani birinci parametresi, ikincisi de o mecraların doğru ve gerçekçi bir şekilde çalışabilmesini sağlamak için uygun ortamı yaratmak. Yani evet, bir rektör şunu diyebilir, bana istediğiniz zaman mail atabilirsiniz ya da işte bir bölüm başkanı, benim kapım her zaman açık diyebilir ama hani o öyle bir iklimde gerçekleşir ki ne o mail, hiçbir zaman atılabilir ne de o kapı hiçbir zaman açılabilir. Dolayısıyla, etkinlik için 2 temel parametre var. Bir tanesi uygun mecraların yaratılması, ikincisi de uygun iklimin yaratılması. Bizim Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde gerçekleşmekte olan örgüt içi iletişimin aslında konjonktürel durumlara bağlı olduğunu düşünüyorum. Yani

akademisyenin rolü burada önemli, örgüt içerisinde hak ettiği yeri buluyor mu? Çünkü o hak ettiği yeri bulduğu oranda kendini ifade edebilecek mecraları da buluyor. Eğer o hak ettiği yeri bulamamış olsa, kendini ifade etmekten de imtina ediyor. Ben bunu özellikle son 10 yılda çok fazla gördüm. Yani örgüt içi iletişim etkinliğinde idari grubun, rektör ve yardımcılarının, iletişim kanallarının ne kadar açık olduğunun çok önemli olduğunu düşünüyorum ve sadece onların da değil, onların oluşturduğu kadroların iletişim biçiminin de etkinlik hakkında çok etkili etkili bir parametre olduğunu düşünüyorum örgüt içi iletişimin gerçekleşme biçiminde. Dolayısıyla, rektör, idari kadro ve diğer ekip ne kadar iletişim anlamında açıksa ve o bahsettiğim iklimi ne kadar yaratabiliyorsa, o iletişim de o kadar etkili oluyor. En önemlisi de, benim Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde gördüğüm aslında, örgüt içi iletişim üniversitede, bu mevcut idareyle ilgili değil, çoğunlukla ikili ilişkiler üzerinden yürüyor. Yani benim bir hocayla aram iyiyse, o hoca işte oradan rektöre de ulaşabiliyor. Yani benim daire başkanıyla aram iyiyse, illa akademik personel değil, oradan rektöre ya da iletişim kullanmama neden olan, işi halletmeme ya da işte problemi çözme durumunda, etkinliği ona göre artıyor ya da azalıyor. Dolayısıyla, ikili ilişkilerin Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde, gerçekleşmekte olan örgüt içi iletişimde etkili olduğunu düşünüyorum." (Katılımcı 7)

"Ama şu açıdan çok büyük bir eksiği söyleyebilirim. Dekanlık ya da bölüme diyelim birini konuşmacı olarak davet ettim. Ne yapacağım? Basın yayına gidiyorum. Diyorum ki bana bir poster hazırlayın, bunu belli yerlere koyacağım. Hani buna kadar daha elektronik ortamda yayılabilir. Mesela bizim bölümdeki ya da bizim fakültedeki bir seminerden sizin haberinizin olması gerekiyor… Ve etkinlikler boş geçiyor diyorlar sonra. Aslında herkesin katılabileceği… Çevre Müdürlüğü'nden dediler ki çevre haftasında hocam üniversite ile ortak protokol var. Bir etkinlik yapalım. Tamam dedim. Çevre haftası, ben konuşmacıyım. İşte dört beş kişi daha var. Hiç kimse gelmemiş. Çünkü kimseye duyuru yapılmamış. Etkinlikler o yüzden boş geçiyor. Ya şeye de mahcup olduk. Çevre müdürü gelmiş. Salon toplasanız on kişi. Ya bu kişisel şeylerle de… Sorumluluk bende olsaydı daha titiz davranabilirdim mesela. Sorumluluğu alan kişiyle de ilgili. Daha sonra diyorlar ki öğrenci getirin doldurun. Yani son anda böyle olmaz. Hem böyle etkinliklerin duyurulabileceği akademik ortamda, işte üniversitemizin etkinlikleri diye bir web sitesinde bölüm olabilir. Hem öğrenci takip eder, hem de … Ya da öğrenciye ulaşabileceğimiz, öğrencinin hepsine iletebileceğimiz bir şey olabilir. Mesela yaptığımız

bir iklim projesinde de anketleri ulaştıramadık. Elden yaptık hepsini. Yani dediğim gibi hani bir etkinlik… Mesela şimdi ben Anadolu Üniversitesi'nin bir sayfasını açsam eminim üniversitede bu hafta diye bir kısım vardır. Hani sosyal ya da ne bileyim akademik açılış var. Onu bile o gün web sitesinde duydum. Ya da Erasmus günleri olmuş. Haberim yok… Mesela benim projem var. İlgili bir Hoca bilse ben gider anlatırım. Benim de işime yarar. İnsanların birbirinden haberi yok. Olmaması da insanların işine geliyor bazen. Yani bugün işte enstitü müdürü diyor ki ya siz sürdürülebilirlik çalışıyor musunuz? Diyorum ki hocam kataloğumuz var akademik. İşte şurada. Şuraya sürdürülebilirlik yazsalar ben çıkacağım zaten. Tek çıkmayacağım. Tabii birileri de var ama ben de çıkacağım. Yani, çünkü bunu yazmıyor. Neden? Çünkü kendini ön plana çıkartmak istiyor. Maalesef. Akademide olan sıkıntı, maalesef bizim üniversitenin küçük olmasından dolayı katbekat fazla bizim üniversitede de var. Gerçekten… İTÜ'den bir hocayla çalışıyoruz geçen de… Onun konusu, beni eklemişler. Kadın yok. Hocam diyorum ben siz önerdiniz sanıyorum. O diyor ki haberim yok. Bölümünün hepsi var. Kadını çağırmamışlar." (Katılımcı 4)

4.1.6 Tema 6: Çevresel etkenler

Bu çalışma özellikle örgüt içi iletişim süreçlerine odaklansa da, örgüt içi ve örgüt dışı iletişimi birbirinden ayırmanın zor olduğu katılımcılar tarafından ifade edilmektedir. Yükseköğretim kurumları bağlamında, öğrenci aileleri, iş çevresi, meslek kuruluşları ve hükümet ve toplumunun tamamı olmak üzere son derece fazla dış paydaşı olan üniversitelerin, hem örgüt dışı hem de örgüt içi iletişimlerinin bu dış çevre etkileri ve beklentileri doğrultusunda şekillendiği görüşmeler sonucu ortaya çıkmıştır. Bu durumun bize özgü olmadığı, günümüzde tüm dünyadaki yükseköğretim kurumlarının, günlük işleyişlerinden, uygulamaya koydukları iletişim kanallarına ve stratejilere kadar tüm kurumsal faaliyetlerini dış çevre etkilerine ve mevcut pazar ekonomisinin beklentilerine göre düzenlemeleri gerektiği artık çoğu katılımcının kabullendiği bir gerçekliktir. Üniversitelere yönelik yapılan önceki çalışmalarda, çok fazla dikkate alınmayan bu tür dış faktörlerin ve kurum içi yaşanan değişimlerin örgüt içi iletişimini nasıl etkilediği bu tema ile detaylı bir şekilde incelenmektedir. Şekil 4.7'de sunulan Politik ve Çevresel Etkiler ile Kriz ve Değişim Dönemleri başlıklı kategoriler ve bu çerçevede tespit edilen kodlar bu temayı oluşturmaktadır.

Şekil 4.7

Çevresel Etkenler Temasını Oluşturan Kategoriler ve Kodlar

4.1.6.1 Kategori 6.1: Politik ve çevresel etkiler

Yükseköğretim kurumlarında gerçekleşen örgüt içi iletişim süreçlerinin, bulundukları çevredeki dış etkilerden, ulusal politikalardan ve küresel trendlerden büyük ölçüde etkilendiği, araştırmaya katılan akademisyenlerle yapılan görüşmelerle ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede elde edilen bulgulara ilişkin kodlara ve konuya dair katılımcı görüşlerini içeren alıntılara aşağıda yer verilmektedir.

Ulusal ve Uluslararası Politikalar: Küresel düzeyde hâkim olan neo-liberal politikalar, tüm dünyada yükseköğretim sistemlerini, üniversiteleri ve akademisyenleri etkisi altına alarak onları, iş dünyası ve ekonomik güçlerin talepleri doğrultusunda örgütsel kültür, bütçe kısıtlamaları, iletişim uygulamaları gibi konularda yeniden yapılanmaya gitmek zorunda bıraktığı görüşmeler sonucu ortaya çıkmıştır. Bu kapsamlı dönüşüm sürecinde yeni rollerine adapte olmaya çalışırken, kurumsal ve bireysel düzeyde akademinin karşı karşıya kaldığı zorlukların iyi anlaşılması için iletişim süreçlerinin derinlemesine incelenmesi gerekmektedir. Katılımcılardan elde edilen bulgular, akademik özgürlük ve bilgi üretimi, iş yükü, yükseköğretimin ekonomik ve yapısal değişimleri gibi birçok ekonomik ve politik etkenin kendilerini iletişim süreçlerinde gösterdiğini ortaya çıkarmıştır.

Yerel ve Küresel Trendlerin Etkisi: Yükseköğretim kurumları, sadece küresel ya da ulusal siyasi güçlerin etkisiyle değil, dış çevrelerindeki toplumsal, kültürel, teknolojik değişimlere, gereksinimlere ve beklentilere uyum sağlamak için de stratejik planlarını ve iletişim etkinliklerini güncellemelidirler.

İç ve Dış Paydaşların Rolü: Belirtildiği üzere, üniversitelerin iç paydaşları temel olarak akademisyenler, öğrenciler ve idari personeldir, bunun yanında tüm toplum ve toplumdaki bireyler ve kurumların hepsi bir bakıma üniversitelerin dış paydaşı kabul

edilse de özellikle bölge sakinleri, iş ve bilim çevreleri ile hükümet organları temel dış paydaşlardır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde, iç ve dış çevrelerin parçası olan bu paydaşların hem akademisyenlerin üzerinde hem de üniversitenin iletişim süreçleri ve kurumsal yapıları üzerinde belirleyici rol oynadıkları görülmüştür. Akademik ortamdaki iletişimin ve akademisyenlik kavramının politik ve çevresel etkiler tarafından nasıl şekillendirildiği üzerine katılımcı alıntıları aşağıda sunulmaktadır.

"*Akademisyen araştırmacıdır, 'researcher'dır ve yeni bilgiyi üretir. Alana yeni bilgi katan kişi olmalıdır ve bunu da öğretmelidir. Bunu, temel düzeyde de olsa, kendi doktora tezinden ya da yapmış olduğu araştırmadan üretmiş olduğu bir ders de olabilir… Bunu bile kendinden sonra gelecek öğrencilere aktarabilmelidir. Artı bir de idari iş tarafı da oluyor. Her yerde oluyor. Niteliği ve niceliği önemli tabii idari işin, yani ne kadar? Her ikisi de artarsa diğer taraftan kısmaya başlıyorsun. Araştırma görevi, ders saati kısmı… Ders yükünü tabii ki kısamıyorsun. Dersin niteliği azalmaya başlıyor, kalitesi düşmeye başlıyor. Araştırmayı bırakabiliyorsun. Türkiye'de bir de yükselme kriterleri de tamam var ama bir şekilde zaten karşılayabildiğimiz için şu olmuyor tabii… Yurt dışındaki birçok üniversitede o yıl SSCI'da, belirli bir Q1'deki dergide bir şey yayınlamazsan işten atılırsın."* (Katılımcı 5)

"*Üniversitesinde gerçekleşmekte olan örgüt içi iletişimin aslında konjonktürel durumlara bağlı olduğunu düşünüyorum. Yani akademisyenin rolü burada önemli, örgüt içerisinde hak ettiği yeri buluyor mu? Çünkü o hak ettiği yeri bulduğu oranda kendini ifade edebilecek mecraları da buluyor. Eğer o hak ettiği yeri bulamamış olsa, kendini ifade etmekten de imtina ediyor. Ben bunu özellikle son 10 yılda çok fazla gördüm."* (Katılımcı 7)

"*Sosyal medya aktif kullanılmalı. Bir sürü öğrenci topluluğu kurulup onlar aktif hale getirilmeli. Mezunlar derneği gibi şeyler kurulabilir. Mezun olmadan bile öğrenciler arasında öyle şeyler kurulabilir belki. Yani öğrenciler sadece akademik değil, bu tarz yönlerden geliştirilebilir topluluk anlamında."* (Katılımcı 6)

"*Ama bu biraz şeyle, siyasal rejimle de ilgili bir şey. Yani bölüm içinde de, fakülte içinde de işte ne bileyim üniversite içinde, ülke içinde de..."* (Katılımcı 5)

"Ya verimliliğin düşmesi oluyor. Mesela kendi hayatımızdan hatta örnekler var. Mesela şu oluyor. Bizim sayımız azalıyor bölüm olarak. Şimdi bu bizim görebildiğimiz bir şey.

Şimdi bunu YÖK bilemez. İşte muhtemelen milletvekili adayı olan çıkacak… Gidecekler var. Önceden söylüyorlar. Biz bunu bilerek daha etkin bir öğrenci işte kontenjanı yapabiliriz, yani diyebiliriz ki sayımız azalacak. Demek ki biz en azından seneye daha az öğrenci alalım. Bunu yapamıyoruz. YÖK alıyor kararı. İkinci öğretimi bile açık tuttu mesela. Çok az kişiyiz ama ikinci öğretim bile açık kaldı. Mesela kapatmak istedik, kapanmadı. YÖK kapatmadı. Bu anlamda, bu tür bir tepeden inme bir iletişim stratejisinin böyle bir zararı var. Yani ben şu an çok daha fazla ders vereceğim. İkinci dönemden itibaren muhtemelen idari işleri bile aksatacak. Artık başka bir türlü işlemeyecek. Çünkü sekiz kişiyiz. Dörde düşecek muhtemelen şubattan itibaren. Bu mesela çok iyi bir örneği aslında." (Katılımcı 5)

4.1.6.2 Kategori 6.2: Kriz ve değişim dönemleri

Son yıllarda tüm dünyayı etkileyen Covid-19 pandemi süreci ya da ülkemizde yaşanan deprem felaketi, örgüt içi iletişim faaliyetlerinin bu tür kriz durumlarına karşı özellikle hazırlıklı olması gerektiğinin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Kriz dönemleri kadar sarıcısı olmasalar da, örgütlerin değişen koşullara adaptasyon sağlamaları ve sürekli değişen şartlarda var olmaya devam edebilmeleri için sıklıkla gerçekleştirmek zorunda oldukları örgütsel değişim süreçlerinin de rahat geçirilmesinde, yine örgüt içi iletişim önemli bir rol oynamaktadır. Yükseköğretim kurumlarının bu tür kriz ve değişim dönemlerinde gerekli iletişim araçlarını uygulamaya koymaya hazırlıklı olmaları gerekmektedir.

Kriz Dönemlerinde İletişim: Kriz durumlarda, örgüt üyelerinin işe adanmışlık seviyelerinin korunması, örgütsel faaliyetlerin sürdürülmesi ve kriz koşullarının yaratabileceği ekonomik zorluklar ve diğer olumsuzluklardan etkilenilmemesi için örgütlerin ve çalışanların hazırlıklı olması gerektiği anlaşılmaktadır. Bu kriz dönemlerinde, uzaktan çalışmanın zorluklarını azaltacak ve adanmışlığı destekleyecek uygun iletişim teknolojilerinin ve iki yönlü iletişim sağlayan örgüt içi iletişim kanallarının devreye sokulması gerekmektedir. Örgüt içi iletişim faaliyetlerinin bu tür krizlere hazırlıklı olmasının hem üniversitenin örgütsel işleyişi hem de akademisyenlerin verimliliği açısından önem taşıdığı katılımcılar tarafından vurgulanmıştır.

İletişimin Değişen Şartlara Uyum Kapasitesi: Katılımcılara göre, teknolojik gelişmelerin ve küreselleşmenin her alanda durmaksızın devam ettiği ve insanların birbirleriyle sürekli

etkileşim ve bilgi paylaşımı halinde olduğu günümüz dünyasını en iyi tanımlayan kavramlardan biri de değişim kavramıdır. Modern dünya sürekli bir değişim hali içerisindedir ve bu değişime ayak uydurmak da örgütlerin temel amaçlarından biri haline gelmiş durumdadır. Eğitim örgütleri için değişime uyum sağlamak ve değişimi iyi yönetmek diğer örgütlere nazaran çok daha önemlidir; çünkü eğitim örgütlerinin siyasal, ekonomik, felsefi, vb. işlevlerinin yanı sıra, toplumsal gelişmeyi sağlamak ve yenilikçi bireyler yetiştirmek gibi sorumlulukları da vardır. Yükseköğretim kurumları ise toplum yararına bilgi ürettikleri ve kalifiye insan kaynağı yetiştirdikleri için diğer eğitim kurumlarından daha özel bir konuma sahiptirler. Ayrıca, eğitim kurumlarının topluma öncü olma gibi bir rolü de olduğu için değişim ve yenileşmeye karşı daha duyarlı olmaları gerekmektedir. Bununla beraber, eğitim kurumlarında değişim kavramının nasıl algılandığı ve nasıl yönetildiği bazı katılımcılar tarafından sorgulanmıştır. Araştırmaya katılan bazı akademisyenlere göre, dünyada son yıllarda politika, iş dünyası, teknoloji, kültürel değerler ve çevre alanlarında daha önce görülmemiş düzeyde yaşanan değişimlerle başa çıkmak için sağlam ve dinamik bir örgütsel iletişim anlayışına ihtiyaç vardır. Yükseköğretim kurumları bağlamında, çevresel ve örgütsel değişim kavramlarının örgüt içi iletişim ile olan ilişkisinin katılımcılar için ne ifade ettiği bu başlık altında ele alınmaktadır. Bu kategoriye ilişkin katılımcı alıntıları aşağıda sunulmaktadır.

"Dediğim gibi bu iletişim için gerekirse bununla alakalı sadece bir birim kurulması gerekir. Tabii bu yetkiyi verirsek… Bir ofis kurarsın, tek kişi de olsa bu süreçleri yönetir. Mesela kişiler gidip ona söyler? Bir yerde bariyer mi geldi? Bir yerde eksik veri mi geldi, enformasyon mu geldi? Bir yerde farklı bir şey mi oldu? Mesela veri farklı bir şeye mi döndü. Bunları mutlaka denetlersin. Ona göre kendini değiştirirsin. Çünkü iletişim değişimlerle alakalıdır." (Katılımcı 1)

"…son pandemi onu müthiş bir ivmelenme ile indirdi. Pandemi gerekçesiyle, bu sadece benim tespitim değil, rektör de aynı şeyi söylüyor. Yani hocayı da memuru da öğrenciyi de getirmekte zorlanıyoruz pandemi sonrası diyor" (Katılımcı 7)

"Kriz yönetimi ve örgütsel iletişimimiz böyle kriz… Kriz yönetimi kendisi başlı başına bir şeydir. Normalde üniversitenin kendine ait bir kriz yönetim planının olması gerekir. Zaten bunlara bir şeyler yazmıştım ben. Onunla alakalı bir şey olduğunu düşünmüyorum. Ama

yine aynı örgüt içi iletişimde olduğu gibi bizim şekil şartlarımız var. Şekil şartları kenarda duruyor." (Katılımcı 1)

4.1.7 Tema 7: Liderlik ve yönetim

Örgütsel güven ve performansı güçlendirmek için ihtiyaç duyulan en temel unsurlardan birinin yönetim ve örgüt üyeleri arasındaki sürekli, şeffaf ve açık iletişim olduğu bazı katılımcılar tarafından kabul edilmektedir. Örgütsel etkinliği yüksek olan kurumlarda, liderlerin örgüt üyelerinin adanmışlığını artırmak için kişisel ilişkileri ve örgüt içi iletişimi kullandıkları görülmektedir. Bu tür liderlerin çalışanlarla sürekli ve bireysel olarak iletişim kurdukları; onlarla doğrudan, açık bir şekilde ve dürüstçe konuştukları; erişilebilir oldukları ve gerekli talimatları net bir şekilde verdikleri akademisyenler tarafından ifade edilmektedir. Belirtildiği üzere, örgüt içi iletişim faaliyetlerinin etkili bir şekilde yürütülmesi yönetimin sorumluluğundadır. Örgüt içi iletişim başarılı bir şekilde yönetildiğinde, örgüt üyeleri ve yöneticiler arasındaki ilişkileri güçlendirmektedir. Bunlara ek olarak, iyi yönetilen örgüt içi iletişim süreçleri tehditler ve fırsatlar konusunda farkındalığı artırırken, iyi yönetilmediğinde sorunlara yol açmaktadır.

Bu tema kapsamında, Erişilebilirlik ve Açıklık ve İletişim Yönetimi olmak üzere iki kategori bulunmaktadır ve bu kategorilerdeki kodlar aracılığı ile araştırmaya katılan akademisyenlerin örgüt içi iletişim ile liderlik ve yönetim konuları hakkındaki görüşleri incelenmektedir. Şekil 4.8'de *"Liderlik ve Yönetim"* temasını oluşturan kategorilere ve kodlara yer verilmektedir.

Şekil 4.8

Liderlik ve Yönetim Temasını Oluşturan Kategoriler ve Kodlar

Liderlik ve Yönetim	
Erişilebilirlik ve Açıklık	**İletişim Yönetimi**
Liderlik Erişilebilirliği ve Şeffaflığı İç Paydaşların Sorunlarına Duyarlılık İç Paydaşlarla Bilgi Paylaşımı	Örgüt İçi İletişim Yönetimi ve Planlaması Stratejik İletişim Yönetimi Kriz İletişimi ve Acil Durum Planlaması

Görüldüğü üzere, Erişilebilirlik ve Açıklık kategorisi altında, Liderlik Erişilebilirliği ve Şeffaflık, İç Paydaşların Sorunlarına Duyarlılık ve İç Paydaşlarla Bilgi Paylaşımı kodları yer almaktadır. İletişim Yönetimi kategorisi içerisinde ise Örgüt İçi İletişim Yönetimi ve Planlaması, Stratejik İletişim Yönetimi ve Kriz İletişimi ve Acil Durum Planlaması

kodları bulunmaktadır. Aşağıda bu kategoriler ve kodlar detaylı bir şekilde açıklanarak katılımcıların bu konulara ilişkin alıntıları sunulmaktadır.

4.1.7.1 Kategori 7.1: Erişilebilirlik ve açıklık

Örgüt üyelerinin üstlerine ne derece ulaşabildikleri ve yaklaşabildikleri örgüt içi iletişimin önemli boyutlarından biri olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, araştırmaya katılan bazı akademisyenlere göre, yöneticiler çalışanlarına dürüstlük, şeffaflık, ilgi, ve destek gösterip dinlediklerinde örgütsel güven de artmaktadır. Örgütsel güveni güçlendiren diğer faktörler arasında, dürüst ve şeffaf örgüt içi iletişim yürüten yöneticilerin örgüt üyeleri ile iyi ilişkiler kurmaları ve gerekli bilgileri açıkça paylaşmaları gösterilmektedir. Bu kategorideki kodlar aşağıdaki sunulmuştur.

Liderlik Erişilebilirliği ve Şeffaflığı: Yükseköğretim kurumlarında, lider pozisyonunda olanların akademisyenlerle şeffaf bir iletişim kurmaları ve erişilebilir olmaları örgütsel güveni güçlendiren özellikler olarak belirtilmiştir. Akademisyenler, örgüt içi iletişimin böyle yürütülmesi durumunda bunun örgüte, akademisyenlere ve tüm topluma fayda sağlayacağını belirtmektedirler.

İç Paydaşların Sorunlarına Duyarlılık: Yükseköğretim kurumlarında en önemli iç paydaşlardan biri olan akademisyenlerin yaşadıkları sorunlar ve iş ile ilgili ihtiyaç ve beklentilerinden lider pozisyonundaki idarecilerin ne derece duyarlı oldukları konuları akademisyenlerin vurguladığı örgüt içi iletişim dinamikleri olarak göze çarpmaktadır.

İç Paydaşlarla Bilgi Paylaşımı: Yükseköğretim kurumları gibi örgütsel ve toplumsal amaçlara ulaşmak için kurulan eğitim kurumları, bu amaçlarını gerçekleştirmek için iç paydaşları ile etkili bir şekilde iletişim kurmak zorundadırlar. Yönetim kadrosu ve akademisyenler arasında birçok iletişim yönteminin kullanılmasıyla karşılıklı olarak gerçekleştirilen bilgi paylaşımının, örgüt içi iletişimin en önemli yönlerinden bir olduğu belirtilmektedir. Araştırmaya katılan bazı akademisyenler, üniversitelerin, iç paydaşları ile etkili bir şekilde bilgi paylaşmaları için örgüt içi iletişim süreçlerini verimli bir şekilde yönetmeleri gerektiğini belirtmektedir. Katılımcıların bu konu hakkındaki görüşlerini yansıtan alıntılar aşağıda yer almaktadır.

"Geldim yurtdışından, kadromu alacağım. Herkes dedi ki bölüm başkanına, bölüm başkanına gittim. Bölüm başkanı dedi ki dekana git, dekana gittim. İşte bölüm başkanlığıyla da sohbet ettik. Dekanla sohbet ettik. İyisin hoşsun. İyisin. Hoşsun. Kadro

hakkın. Ortada hiçbir şey yok. Ben sonra rektör hocadan, eski rektör hocadan randevu almayı talep ettim. Randevu vermedi. Yani iletişim sıkıntısı var. Yani ben yurt dışından gelmişim, üniversitene gelmişim. Hocanım artık. Senin bir çalışanınım. Ve benden faydalanman gerektiğini düşünüyorum." (Katılımcı 4)

"Ama hani dışarıdan gelinmesinin o anlamda bir problemi var iletişim kurabilme noktasında. Yani çok böyle sıfırdan bilinmeyen insanlar geliyor yönetime. Bu verimliliği arttırabilir bir şeye dönüşebilir. Tamam. Ama iletişim açısından doğru bir şey mi? Çok emin değilim işte. Ama şu var, ilk geldiklerinde genelde, görebildiğim kadarıyla, çoğu başka üniversitelerden de duyduğum, anlayabildiğim kadarıyla böyle ilk gelindiğinde daha bir iletişim stratejisi daha doğru ve spesifik olabiliyor. Doğru kanallarla, doğru iletişim yollarıyla gidilebiliyor. Gitgide bu bozulmaya başlıyor. Daha az kişinin karar aldığı bir şeye dönüşüyor. Bu da herhalde biraz o 'feedback'in gidememesi ve hesap verilebilirliğin de çok olmaması, hesap verilebilirliği tek başına… Sadece işte şey çünkü bir daha atanıp atanmamayla… Tek kişinin vermiş olduğu karar üzerinden olduğu için buradakinin ne düşündüğü çok önemli olmuyor." (Katılımcı 7)

"Hatta çok ilginç bir bilgi vereyim. Eskiden beri amirlerimiz fikir bile sormaz iken veya fikirlerimizi her zaman reddederken sen de şöyle şeyler oluşuyor, ya fikrimi söylemeye gerek yok veya ne söylesem reddedilir diye bu özelliği geliştiriyorsun." (Katılımcı 6)

4.1.7.2 Kategori 7.2: İletişim yönetimi

Araştırmaya katılan bazı akademisyenlere göre, örgüt içi iletişim tüm örgüt türleri için, özellikle de yükseköğretim kurumları için merkezi bir faaliyettir. Bununla beraber, yükseköğretim kurumlarının karmaşık ve bürokratik yapısı yüzünden örgüt içi iletişimin bu örgütlerde yeterince gelişmediği vurgulanmaktadır. Bu yüzden, üniversitelerin örgütsel amaçlarını gerçekleştirmede ve diğer üniversitelerle rekabet etmede istenilen düzeyde performans sergilemedikleri belirtilmektedir çünkü yükseköğretim kurumlarının örgütsel stratejik hedefleri ile örgüt içi iletişim süreçlerini yönetim biçimleri arasında doğrudan bir bağ bulunmaktadır. Örgüt içi iletişimin iyi yönetilmediği yükseköğretim kurumlarının sürdürülebilirliğinin de tehdit altında olduğu görülmektedir. Bu kategori kapsamında, yükseköğretim kurumlarında lider pozisyonunda olan yöneticilerin, örgüt içi iletişim süreçlerini genel olarak nasıl yönettikleri ve planladıkları, stratejik iletişim konusunu nasıl ele aldıkları ile kriz ve acil durum iletişimini nasıl planladıkları konuları

incelenmektedir. Aşağıda, bu kategori içerisinde belirlenen kodlar ve katılımcı alıntıları sunulmaktadır.

Örgüt İçi İletişim Yönetimi ve Planlaması: Yükseköğretim kurumlarında, örgüt içi iletişimin etkili yönetilmesi ve planlanması konularının proaktif bir yaklaşım olarak benimsenmesi gerektiği; böylece daha amaca yönelik çalışan ve verimli olan bir iş gücü inşa edilebileceği kabul edilmektedir.

Stratejik İletişim Yönetimi: Yükseköğretim kurumlarının, kurumsal stratejilerini hayata geçirmek ve akademisyenlerin adanmışlık seviyesini artırmak için stratejik iletişimden ne derece yararlandıkları, örgüt içi iletişimin önemli yönlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda, araştırmaya katılan akademisyenler, üniversitenin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için stratejik bir iletişim anlayışının benimsenmesi ve örgüt içi iletişimin buna göre yönetilmesi gerektiğini belirtmektedirler.

Kriz İletişimi ve Acil Durum Planlaması: İletişim yönetiminin bir diğer önemli boyutu da kriz ve acil durumları için örgüt içi iletişimin nasıl planlandığı konusudur. Yükseköğretim kurumlarının örgütsel hedeflere ulaşmak için kapsamlı bir stratejik bir plana sahip olması ve örgüt içi iletişimi de bu stratejik anlayışla yönetmeleri gerektiği düşünülmektedir. Bu bağlamda, katılımcıların, kriz dönemleri ve acil durumlarda yaşanabilecek olumsuzlukları en aza indirgemek için, örgüt içi iletişimin önceden planlanması gerektiği görüşünde olduğu gözlemlenmiştir. İletişim yönetimi kategorisine ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda yer almaktadır.

"Bilecik Üniversitesi maalesef bunu başaramadı. Yani bu iletişim ortamını kurmayı, böyle bir kültürü benimsemeyi mi diyelim? Bunu başaramadı. Çok yalnız hissediyor insanlar kendilerini. Birbirleriyle iletişim kurmaktan korkuyorlar adeta. Bunun birçok sebebi olabilir ama kurum buna özendirici bir politika izlemiyor açıkçası. Sadece bireysel olarak insanların yaptıkları… Şöyle düşünüyor kurum, nasıl olsa akademisyenlerin yapacakları bir iş var ve onu yapıyorlardır odalarında herhalde. Böyle ön bir kabulleri var. Hâlbuki kuruma düşen birçok şey var burada. Yapılması gereken çok iş var. Örgüt içi iletişime özendirmesi ve bu kanalların çalışması, o damarların… Kan dolaşımına benzettik ya, o damarların açık olması lazım. O damarlar kapalıysa kanın oradan geçme şansı yok. Dolayısıyla Bilecik Üniversitesi'nde damarlar tıkalı." (Katılımcı 2)

"*Buradan çıkmak için yönetimin başta bir çaba içerisinde olması, samimi bir şekilde insanları iletişim kurmaya teşvik etmesi… Şimdi bir evde baba iletişim kurmuyorsa çocuklardan iletişim kurmasını bekleyebilir misiniz? Çocuklarla samimi olarak kendi iletişim kurmuyorsa, sen ne kadar içe dönük bir adamsın diye eleştirmesinin bir önemi var mı? Yöneticiler ellerinde yetki olduğu için diyorum. Yani istedikleri şekilde bu kanalları oluşturup, kurup kullanabilirler."* (Katılımcı2)

"*Mesela anket hazırlama değerlendirme komisyonu üniversitenin… Yani bununla alakalı bazı soruları soruyoruz ama mesela ben anketi hazırlıyorum, İşte yapıyoruz. Sonuçta raporlayıp bunu üniversitenin yönetimine veriyoruz. Ha bunu aldın, fakat işte bunu ne kadar değerlendirdiniz? İnsanları ne kadar dikkate aldınız? İnsanların bu görüşlerini, önerilerini değil mi? Yani bir kere şey profesyonel olarak ele alınması lazım. Stratejik planın bir parçası olması lazım. Teorik olarak var. İşte hani gerçekten alınması lazım. Mesela bizim örgüt bizim örgütte, üniversitede iletişimle ilgili aksayan yönler var mı? Var. E bunlar düzeliyor mu? Bence düzelmiyor yani. İnsanların fikirlerini iletme şansı ve fikirlerinin fikirlerine değer verilip ona göre bazı planların şekilleneceği fikri, hissiyatı var mı hiçbirimizde? Mesela, onu bırak ya da işte sosyal medyanın kullanımı, üniversitede iç paydaş dış paydaş için ne kadar etkili kullanılıyor?"* (Katılımcı 1)

"Kriz yönetimi ve örgütsel iletişimimiz böyle kriz… Kriz yönetimi kendisi başlı başına bir şeydir. Normalde üniversitenin kendine ait bir kriz yönetim planının olması gerekir. Zaten bunlara bir şeyler yazmıştım ben. Onunla alakalı bir şey olduğunu düşünmüyorum. Ama yine aynı örgüt içi iletişimde olduğu gibi bizim şekil şartlarımız var. Şekil şartları kenarda duruyor. Mesela sen bilgisayar kullanacaksın, çok iyi bir bilgisayar almışsın, en iyi bilgisayarı. Ama götürüyorsun işte ne bileyim dolabın üzerine koyuyorsun. Birisi sorduğu zaman var mı sende diye var bende bilgisayar… O bilgisayarın bir faydası yok ki, kimseye faydası yok. Örgüt için konuşursak. Benim amaca ulaşmamda faydası yok. Bizde kanallar var. Fakat bu kanalların daha fazla çalışır hale gelmesi gerek. Yöneticilerin çalışanların sesini duyurması, iletişim kanallarının verimli çalışması, iletişimin performansla, motivasyonla ve negatif yönlerle ilişkisinin farkında olması gerek. Yani ona önem vermesi ve iletişimi çift yönlü olarak yapması, mutlaka ki çift yönlü olur." (Katılımcı 1)

"Ya planlama işi, örgütsel amaçları belirleme işi… Hedefleri belirleyecek yönetim… Ama yönetim bunu diğer çalışanlarıyla iletişim aracılığıyla paylaşır. Burada iletişim

önemli. Düşünsene yani ben bir yapı kurdum diyelim. Beni on yıl içerisinde dünyanın en iyi üniversiteleri arasına sokacak. Bunu sizinle paylaşacağım ben. Kimseyle paylaşmadım. Ne oldu? Ne faydası var bunun? Yönetimlerin de bunun farkında olmasını isterim. Ya şöyle, mutlaka ölçülebilir bir şey olarak görecekler yani. İletişim, faydalı bir şeydir. Tamam mı? İletişimin yönetilmesi gerekir.. İletişimin yönetimine de bizim önem vermemiz gerekir demeleri gerekiyor." (Katılımcı 1)

4.1.8 Nitel bulguların nicel aşama ile birleştirilmesi

Keşfedici sıralı desenin kullanıldığı bu karma yöntem araştırmasının ilk aşaması olan nitel aşamada elde edilen bulgular, bir sonraki nicel aşamanın planlanması ve nicel veri toplama yöntemlerinin belirlenmesi için kullanılmıştır (Creswell, 2014). Bu araştırmanın nicel aşamasında verileri toplamak için anket formu kullanılmıştır. Anket formunda kullanılan *Kişisel Bilgi Formu* araştırmacı tarafından tasarlanmıştır. Akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerini belirlemek için Gizir ve Gizir (2005) tarafından geliştirilen *Akademik Ortamda İletişim Analizi Envanteri (AOİAE)* ve akademisyenlerin işe adanmışlık seviyelerini belirlemek için Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006) tarafından geliştirilen *Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği (UWES-9)* kullanılmıştır. Bu bölümde nitel bulguların nicel aşama ile nasıl birleştirildiği ve nicel aşamanın nitel bulgular üzerine nasıl inşa edildiği açıklanmaktadır. Özellikle, nicel aşamada, akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerini daha büyük bir örneklemde ölçmek amacıyla kullanılan ve Gizir ve Gizir (2005) tarafından geliştirilen *Akademik Ortamda İletişim Analizi Envanteri* (AOİAE)'nin tercih edilmesinde nitel verilerden elde edilen bulgularla oluşturulan tematik çerçevenin oynadığı rol hakkında bilgi verilmektedir.

Keşfedici sıralı desene göre tasarlanan bu araştırmanın nitel aşamasında, iletişim gibi karmaşık, çok boyutlu ve önemli bir örgütsel kavram, yükseköğretim kurumları bağlamında derinlemesine incelenmiştir. Nitel bulgulardan oluşturulan temalar temel alınarak akademik ortamda örgüt içi iletişime ilişkin tematik bir çerçeve hazırlanmıştır (EK-5). Bu tematik çerçeve, 2022-2023 akademik yılında Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde görev yapan yedi akademisyenle gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucu ortaya çıkan temalar, kategoriler ve kodlar ile oluşturulmuştur. Örgüt içi iletişim kavramını kapsamlı bir şekilde anlamak için tasarlanan bu yarı yapılandırılmış

görüşmeler, bu konunun derinlemesine incelenmesine olanak sunan zengin nitel veriler sunmuştur. Yedi ana tema etrafında organize edilen tematik çerçevedeki her bir tema belirli kategoriler ve kodlar içermektedir. Yükseköğretim kurumları ve akademisyenler bağlamında, örgüt içi iletişimi bireysel yönlerden sosyal yönlere kadar geniş bir yelpazede ele alan bu çerçeve, çevresel etkenler ve yönetim tarzları gibi çeşitli açılardan akademisyenlerin örgüt içi iletişime ilişkin görüşlerini derinlemesine incelemeyi mümkün kılan kapsamlı bir yapı sunmaktadır. Bu temaların belirlenmesine ek olarak, alan yazındaki mevcut ölçekleri belirlemek için örgütsel iletişim ve örgüt içi iletişim konuları ve bunların boyutlarına ilişkin kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Alan yazında örgüt içi iletişimi belirlemek için geliştirilmiş çok sayıda ölçek bulunmasına rağmen, bunların çoğunun günümüz şartlarına ve yükseköğretim bağlamına uyumlu olmadığı tespit edilmiştir. Greenbaum ve Gardner (1985'den aktaran Downs, 1994) alan yazında 500'den fazla veri toplama aracı tanımlamışlardır. Bununla beraber, 500 ölçme aracı arasında yalnızca yaklaşık %20'si üç kez kullanılmışken, yaklaşık %80'inin tek bir çalışmada kullanıldığı görülmektedir. Greenbaum ve Gardner'ın (1985) yaptığı çalışma her ne kadar eski bir çalışma olsa da örgütsel iletişim konusunda kullanılan ölçeklerin ve sayısının çok uzun süredir tartışılmakta olduğunu göstermesi bakımından dikkate değerdir.

Türkçe alan yazın incelendiğinde, kullanılan ölçeklerin büyük çoğunlukla Downs ve Hazen'in (1977) geliştirdiği İletişim Memnuiyeti Ölçeğinden (Communication Satisfaction Questionnaire) çevrilmiş veya o temel alınarak oluşturulmuş ölçekler oldukları görülmektedir. Downs ve Hazen'in (1977) geliştirdikleri İletişim Memnuiyeti Ölçeği "*Communication Satisfaction Questionnaire"* (CSQ) Türkçe alan yazında yaygın bir şekilde kullanılsa da, CSQ uzun zaman önce Amerika Birleşik Devletlerinde geliştirilmiştir. Bu yüzden, bu ölçeğin günümüz akademisi için, özellikle Türk yükseköğretim sistemi kapsamında, kültürel ve bağlamsal açıdan uygunluğu konusunda eleştirel bir yaklaşım benimsenmesi gerekmektedir. Özellikle, üniversitelerin kendilerine has yapıları ve örgütsel üyeleri bakımından diğer örgüt türlerinden farklı olmaları yüzünden (Gizir & Şimşek, 2005, s. 197-200), akademisyenler ve yükseköğretim kurumları bağlamında kullanılmak üzere daha özel ölçeklerin kullanılmasının gerekli olduğu araştırmacılarca belirtilmektedir. (Tkalac-Verčič, Sinčić-Ćorić & Pološki-Vokić,

2021, s. 593). Bu çalışmada, akademisyenlerin örgüt içi iletişim görüşlerini ölçmek için uygun bir ölçek belirlenirken alan yazındaki bu öneriler de dikkate alınmıştır.

Bu bağlamda, nitel aşamada elde edilen bulguların ne derece genellenebilir olduğunu test etmek ve akademisyenlerin örgüt içi iletişim görüşlerini daha geniş bir örneklemde araştırmak amacıyla, araştırmanın nicel aşamasında Gizir ve Gizir (2005) tarafından geliştirilen *Akademik Ortamda İletişim Analizi Envanteri (AOİAE)'*nin kullanılmasına karar verilmiştir. Özel olarak akademik ortamda gerçekleşen iletişimi ölçmek için tasarlanan AOİAE'nin, bu çalışmanın nitel bulguları doğrultusunda oluşturulan temalarla ve Türk yükseköğretim sisteminin bağlamsal koşullarıyla uyumlu olması bakımından, alan yazındaki mevcut ölçekler arasında bu çalışma için en uygun ölçek olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında, AOİAE'nin geçerliliğini ve güvenirliğini belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) ve Cronbach Alpha katsayısı hesaplamaları ve değerlendirmeleri gerçekleştirilmiştir. Bu analizler, önceki araştırmaların geçerlik ve güvenirlik bulguları ile uyumlu olarak (Argon & Köşterelioğlu, 2009, s. 4; Gizir, 2010; Gizir & Gizir, 2005, s. 117-119), AOİAE'nin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğunu doğrulamıştır.

4.1.9 Akademik personelin örgüt içi iletişim hakkındaki görüş düzeyleri

Akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerini tespit edebilmek amacıyla *Akademik Ortamda İletişim Analizi Envanteri'* nden *(AOİAE)* aldıkları puanlara ait temel bazı tanımlayıcı istatistikler incelenmiş, ayrıca puan ortalamasının orta puan olan ve kararsızım anlamına gelen 3 puandan anlamlı farklılık gösterip göstermediği, tek örneklem t testi yapılarak değerlendirilmiştir.

Katılımcıların akademik ortamda iletişime ilişkin genel bakış açıları, AOİAE'den elde edilen 2.84±0.90 ortalama puan ile kararsızlık noktası olan 3'ün altında kalmıştır. Bu durum, katılımcıların iletişimle ilgili bakış açısının bir miktar olumlu olduğunu ancak örgüt içi iletişimi tam anlamıyla yeterli görmediklerini göstermektedir. Elde edilen bulgular Tablo 4.1'de sunulmaktadır,

Tablo 4.1

Akademisyenlerin Örgüt İçi İletişim Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Tanımlayıcı Değerler

Ölçek / Alt Boyut	n	Min.	Maks.	$\underline{x}$	s	Fark*	t	df	p**	d
Örgüt İçi İletişime İlişkin Görüş	289	1.00	4.86	2.84	0.90	-0.16	-3.015	288	**0.003**	0.18
Bireysellik	289	1.00	5.00	3.10	1.05	0.10	1.691	288	0.092	-
Motivasyon Eksikliği	289	1.00	5.00	2.98	1.16	-0.02	-0.279	288	0.780	-
Bölümün İçedönük Özelliği	289	1.00	5.00	2.94	1.21	-0.06	-0.874	288	0.383	-
Bilimsel Bilginin Yetersiz Paylaşımı	289	1.00	5.00	2.93	1.10	-0.07	-1.074	288	0.284	-
Yönetimsel Sorunlar	289	1.00	5.00	2.89	1.11	-0.11	-1.611	288	0.108	-
Bilimsel Eleştiri	289	1.00	5.00	2.89	1.16	-0.11	-1.621	288	0.106	-
Gruplaşma	289	1.00	5.00	2.84	1.09	-0.16	-2.526	288	**0.012**	0.15
Ortak Amaç Eksikliği	289	1.00	5.00	2.78	1.14	-0.22	-3.301	288	**0.001**	0.19
Bölüm Atmosferi	289	1.00	5.00	2.72	1.15	-0.28	-4.165	288	**<0.001**	0.25
Yetersiz İletişim	289	1.00	5.00	2.53	1.02	-0.47	-7.887	288	**<0.001**	0.46

Notlar. *Orta nokta olan 3 puandan fark. **Tek örneklem t-testi.

Yapılan tek örneklem t testi sonucunda, ortalama puanın orta noktadan anlamlı ölçüde düşük olduğu bulunmuştur (t=-3.015, p=0.003). Ancak Cohen d değerinin 0,18 ile küçük düzeyde olması (Tuna, 2016, s. 294), bu farkın akademik iletişim konusundaki görüşlerde yalnızca sınırlı düzeyde olumlu bir farklılık olduğunu ortaya koymaktadır.

Ancak alt boyutlar incelendiğinde; bireysellik, motivasyon eksikliği, bölümün içe dönük özelliği, bilimsel bilginin yetersiz paylaşımı, yönetimsel sorunlar ve bilimsel eleştiri alt boyutlarında elde edilen puanlar, kararsızlık noktasına karşı anlamlı bir fark göstermemiştir (p>0.05). Bu bulgular, katılımcıların bu alanlarla ilgili kararsızlık yaşadığını ve net bir olumsuz ya da olumlu görüş sergilemediğini göstermektedir. Ancak, burada anlamlı fark göstermese de bireysellik ile ilgili puan ortalamasının 3'ün üzerinde olup olumsuz bir bakış açısını göstermesi dikkat çekmiştir.

Öte yandan, daha önce belirtilen 6 alt boyuttaki anlamsız sonuçlara karşın, gruplaşma (2.84±1.09), ortak amaç eksikliği (2.78±1.14), bölüm atmosferi (2.72±1.15) ve yetersiz iletişim (2.53±1.02) alt boyutlarında elde edilen puanlar, anlamlı ölçüde 3 puanın altında kalmıştır (p<0.05). Bu durum, katılımcıların bu alanlardaki iletişimi genel olarak olumlu değerlendirdiklerine işaret etmektedir. Ancak farkın boyutu açısından Cohen d değerleri

incelendiğinde, gruplaşma (d=0.15), ortak amaç eksikliği (d=0.19) ve bölüm atmosferi (d=0.25) alt boyutlarındaki farkların küçük düzeyde olduğu görülmüştür. Yetersiz iletişim boyutundaki fark ise d=0.46 değeri ile orta düzeyde olup, bu konunun katılımcılar için daha belirgin olarak olumlu biçimde algılandığını göstermektedir.

4.2 Akademik Personelin Örgüt İçi İletişim Hakkındaki Görüşlerinin Demografik ve Mesleki Değişkenlere Göre İncelenmesi

Bu bölümde, akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerinin demografik ve mesleki özelliklere göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular alt başlıklar halinde sunulmuştur.

4.2.1 Cinsiyet

Akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerinin cinsiyete göre karşılaştırılması için, iki grup karşılaştırılması yapılması ve normal dağılım şartının sağlanmasından dolayı bağımsız gruplar t testi yapılmıştır.

Buna göre, elde edilen analiz sonuçları, kadın akademisyenlerin örgüt içi iletişime ilişkin görüşleri puan ortalamasının ($\overline{x}$=2.87, s=0.91) erkek katılımcıların ortalamasına ($\overline{x}$=2.81, s=0.90) göre biraz yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durum, kadınların bakış açısının biraz daha olumsuz olduğunu göstermektedir. Ancak, iki grup arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (t(287)=0.534, p=0.594). Dolayısıyla, kadın ve erkeklerin örgüt içi iletişime yönelik genel bakış açıları arasında belirgin bir fark bulunmamaktadır.

Örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerinin alt boyutları incelendiğinde de benzer sonuçlar elde edilmiştir. Yetersiz iletişim, bireysellik, bilimsel bilginin yetersiz paylaşımı, motivasyon eksikliği, gruplaşma, yönetimsel sorunlar, ortak amaç eksikliği, bilimsel eleştiri, bölümün içe dönük özelliği ve bölüm atmosferi boyutlarında, kadın ve erkek katılımcıların puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Bu bulgular, akademik ortamdaki iletişimle ilgili alt unsurların her iki cinsiyet tarafından da benzer şekilde algılandığını göstermektedir Elde edilen bulgular Tablo 4.2'de verilmiştir.

Tablo 4.2

Akademisyenlerin Örgüt İçi İletişim Görüşlerine İlişkin Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Puan	Cinsiyet	n	$\underline{x}$	s	Fark	SH	t	sd	p*
Örgüt İçi İletişime İlişkin Görüş	Kadın	135	2.87	0.91	0.06	0.11	0.534	287	0.594
	Erkek	154	2.81	0.90					
Yetersiz İletişim	Kadın	135	2.56	0.98	0.06	0.12	0.531	287	0.596
	Erkek	154	2.50	1.06					
Bireysellik	Kadın	135	3.13	1.07	0.05	0.12	0.390	287	0.697
	Erkek	154	3.08	1.04					
Bilimsel Bilginin Yetersiz Paylaşımı	Kadın	135	2.88	1.15	-0.10	0.13	-0.770	287	0.442
	Erkek	154	2.98	1.05					
Motivasyon Eksikliği	Kadın	135	3.08	1.19	0.19	0.14	1.382	287	0.168
	Erkek	154	2.89	1.13					
Gruplaşma	Kadın	135	2.81	1.12	-0.05	0.13	-0.383	287	0.702
	Erkek	154	2.86	1.06					
Yönetimsel Sorunlar	Kadın	135	3.02	1.11	0.23	0.13	1.780	287	0.076
	Erkek	154	2.79	1.11					
Ortak Amaç Eksikliği	Kadın	135	2.80	1.17	0.04	0.13	0.333	287	0.739
	Erkek	154	2.76	1.12					
Bilimsel Eleştiri	Kadın	135	2.82	1.16	-0.12	0.14	-0.885	287	0.377
	Erkek	154	2.95	1.16					
Bölümün İçedönük Özelliği	Kadın	135	2.97	1.26	0.06	0.14	0.429	287	0.669
	Erkek	154	2.91	1.17					
Bölüm Atmosferi	Kadın	135	2.79	1.16	0.13	0.14	0.957	287	0.339
	Erkek	154	2.66	1.14					

Not. *Bağımsız gruplar t-testi yapılmıştır.

4.2.2 Yaş grubu

Akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerinin yaş grubuna göre karşılaştırılması için, birden fazla grup karşılaştırılması yapılması ve normal dağılım şartının sağlanmasından dolayı bağımsız gruplar için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yetersiz iletişim boyutunda grupların varyansları homojen dağılmadığı için Welch Testi sonucu dikkate alınmış ve çoklu karşılaştırma Games-Howell Testi ile yapılmıştır.

Buna göre, genel olarak akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerinde yaş grupları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($F(3,285)=3.300$, $p=0.021$). Eta-kare etki

büyüklüğü değeri η^2=0.03 olarak bulunmuş ve bu sonuç farkın küçük düzeyde (Field, 2009, s. 389) olduğunu göstermiştir.

Bunun üzerine farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için çoklu karşılaştırma (post-hoc) yapılmıştır. Bunun için, varyansların homojen dağılması ve grupların n'leri arasındaki farkın oldukça fazla olması nedeniyle Hochberg GT-2 testi seçilmiştir (Field, 2009, s. 375).

Sonuç olarak, örgüt içi iletişim görüşleri konusunda, 31-40 yaş grubundaki akademisyenlerin 51 yaş ve üzeri akademisyenlerden anlamlı farklılık oluşturacak ölçüde daha olumsuz bir bakış açısına sahip oldukları tespit edilmiştir.

Alt boyutlar incelendiğinde ise yetersiz iletişim ($F(3, 285)=4.011$, $p=0.008$), motivasyon eksikliği ($F(3, 285)=3.049$, $p=0.029$), gruplaşma ($F(3, 285)=3.476$, $p=0.016$), yönetimsel sorunlar ($F(3, 285)=3.657$, $p=0.013$), bölümün içe dönük özelliği ($F(3, 285)=2.872$, $p=0.037$) ve bölüm atmosferi ($F(3, 285)=3.975$, $p=0.008$) alt boyutlarında da anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Hesaplanan Eta-kare etki büyüklüğü değerleri, anlamlı farkların tamamının küçük düzeyde olduğunu göstermiştir.

Çoklu karşılaştırma testleri ise motivasyon eksikliği ve bölüm atmosferi alt boyutlarında 31-40 yaş grubunun puanlarının 41-50 ve 51+ yaş gruplarından anlamlı olarak daha yüksek olduğunu (daha olumsuz bakış açısı) göstermiştir.

Gruplaşma alt boyutunda 40 yaş ve altındaki katılımcıların puanlarının 41 yaş ve üzeri katılımcılardan anlamlı olarak daha yüksek olduğu görülmüştür. Yönetimsel sorunlar alt boyutunda 31-40 yaş grubunun puanlarının 41-50 yaş grubundan anlamlı olarak daha yüksek olduğu görülmüştür.

Ayrıca bölümün içedönük özelliği alt boyutunda 31-40 yaş grubunun puanlarının 51 yaş ve üzeri grubundan anlamlı olarak daha yüksek olduğu görülmüştür. Bireysellik, bilimsel bilginin yetersiz paylaşımı, ortak amaç eksikliği ve bilimsel eleştiri alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0.05$). Bulgular Tablo 4.3'te sunulmuştur.

Tablo 4.3

Akademisyenlerin AOİAE Puanlarının Yaş Grubuna Göre Karşılaştırılması

Puan	Yaş	n	$\underline{x}$	s	Varyans	KT	Sd	KO	F	p**	η^2	Fark
Örgüt İçi İletişime İlişkin Görüş	<31[a]	45	2.88	0.98	GA	7.846	3	2.615	3.300	**0.021**	0.03	b<d
	31-40[b]	120	3.01	0.90	Gİ	225.867	285	0.793				
	41-50[c]	90	2.71	0.86	Top.	233.714	288					
	51+[d]	34	2.55	0.82								
Yetersiz İletişim*	<31[a]	45	2.64	1.12	GA	12.223	3	4.074	4.011	**0.008**	0.04	b>c
	31-40[b]	120	2.72	1.04	Gİ	289.532	285	1.016				
	41-50[c]	90	2.28	0.94	Top.	301.756	288					
	51+[d]	34	2.32	0.89								
Bireysellik	<31	45	3.01	1.04	GA	2.458	3	0.819	0.734	0.532	-	-
	31-40	120	3.18	1.09	Gİ	318.025	285	1.116				
	41-50	90	3.13	1.06	Top.	320.483	288					
	51+	34	2.90	0.93								
Bilimsel Bilginin Yetersiz Paylaşımı	<31	45	2.80	1.11	GA	7.373	3	2.458	2.071	0.104	-	-
	31-40	120	3.12	1.10	Gİ	338.243	285	1.187				
	41-50	90	2.83	1.07	Top.	345.616	288					
	51+	34	2.72	1.05								
Motivasyon Eksikliği	<31[a]	45	2.93	1.20	GA	12.038	3	4.013	3.049	**0.029**	0.03	b>c,d
	31-40[b]	120	3.21	1.17	Gİ	375.108	285	1.316				
	41-50[c]	90	2.82	1.11	Top.	387.145	288					
	51+[d]	34	2.66	1.10								
Gruplaşma	<31[a]	45	3.12	1.19	GA	12.001	3	4.000	3.476	**0.016**	0.04	a,b>c,d
	31-40[b]	120	2.96	1.09	Gİ	328.019	285	1.151				
	41-50[c]	90	2.66	1.01	Top.	340.020	288					
	51+[d]	34	2.50	0.98								
Yönetimsel Sorunlar	<31[a]	45	2.98	1.16	GA	13.235	3	4.412	3.657	**0.013**	0.04	b>c
	31-40[b]	120	3.11	1.13	Gİ	343.796	285	1.206				
	41-50[c]	90	2.64	1.08	Top.	357.031	288					
	51+[d]	34	2.69	0.96								
Ortak Amaç Eksikliği	<31	45	2.82	1.17	GA	7.562	3	2.521	1.958	0.120	-	-
	31-40	120	2.92	1.14	Gİ	366.931	285	1.287				
	41-50	90	2.71	1,12	Top.	374.494	288					
	51+	34	2.40	1.10								
Bilimsel Eleştiri	<31	45	2.80	1.28	GA	4.241	3	1.414	1.049	0.371	-	-
	31-40	120	3.00	1.16	Gİ	383.994	285	1.347				
	41-50	90	2.88	1.12	Top.	388.235	288					
	51+	34	2.63	1.11								
Bölümün İçedönük Özelliği	<31[a]	45	2.89	1.12	GA	12.397	3	4.132	2.872	**0.037**	0.03	b>d
	31-40[b]	120	3.12	1.21	Gİ	409.982	285	1.439				
	41-50[c]	90	2.91	1.25	Top.	422.379	288					
	51+[d]	34	2.44	1.10								
Bölüm Atmosferi	<31[a]	45	2.84	1.15	GA	15.262	3	5.087	3.975	**0.008**	0.04	b>c,d
	31-40[b]	120	2.94	1.12	Gİ	364.737	285	1.280				
	41-50[c]	90	2.51	1.19	Top.	379.999	288					
	51+[d]	34	2.34	0.97								

4.2.3 Akademik ünvan

Akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerinin akademik ünvana göre karşılaştırılması için, birden fazla grup karşılaştırılması yapılması ve normal dağılım şartının sağlanmasından dolayı bağımsız gruplar için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Buna göre, analiz sonuçları, iletişim hakkındaki genel görüş açısından, akademik ünvana göre akademisyenlerin örgüt içi iletişimi algılamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir ($F(4, 284)=1.771$, $p=0.135$). Bu bulgu, farklı akademik ünvana sahip olan akademisyenlerin genel örgüt içi iletişim algılarının benzer düzeylerde olduğunu ortaya koymaktadır.

Yetersiz iletişim, bireysellik, bilimsel bilginin yetersiz paylaşımı, motivasyon eksikliği, ortak amaç eksikliği, bilimsel eleştiri, bölümün içe dönük özelliği ve bölüm atmosferi alt boyutlarında da istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Ancak gruplaşma ($F(4, 284)=3.108$, $p=0.016$, $\eta^2=0.04$) ve yönetimsel sorunlar ($F(4, 284)=3.034$, $p=0.018$, $\eta^2=0.04$) alt boyutlarında akademik ünvana göre anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Hesaplanan Eta-kare etki büyüklüğü değerleri, anlamlı farkların küçük düzeyde olduğunu göstermiştir.

Çoklu karşılaştırma testleri ise Arş. Gör. Dr. / Arş. Gör. grubunun gruplaşma puanlarının, Prof. Dr. / Prof. grubundan anlamlı düzeyde daha yüksek (olumsuz) olduğunu göstermiştir. Ayrıca Arş. Gör. Dr. / Arş. Gör. grubunun yönetimsel sorunlar puanlarının, diğer tüm ünvan gruplarından anlamlı olarak daha yüksek (olumsuz) olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, akademik ünvana göre katılımcıların örgüt içi iletişime ilişkin genel görüşleri benzer olsa da, özellikle yönetimsel sorunlar ve gruplaşma algılarında Arş. Gör. Dr. / Arş. Gör. grubunun daha olumsuz bir bakış açısına sahip olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4.4'te verilmiştir.

Tablo 4.4

Akademisyenlerin Örgüt İçi İletişim Görüşlerine İlişkin Puanlarının Ünvana Göre Karşılaştırılması

Puan	Ünvan**	n	$\bar{x}$	s	Varyans	KT	Sd	KO	F	p***	η^2	Fark
Örgüt İçi İletişime İlişkin Görüş	a	33	2.66	0.83	GA	5.687	4	1.422	1.771	0.135	-	-
	b	55	2.81	0.85	Gİ	228.026	284	0.803				
	c	65	2.80	0.89	Top.	233.714	288					
	d	99	2.81	0.93								
	e	37	3.19	0.93								
Yetersiz İletişim*	a	33	2.39	0.89	GA	4.392	4	1.098	1.049	0.354	-	-
	b	55	2.37	0.90	Gİ	297.364	284	1.047				
	c	65	2.50	1.03	Top.	301.756	288					
	d	99	2.58	1.11								
	e	37	2.76	1.04								
Bireysellik	a	33	3.17	0.99	GA	2.789	4	0.697	0.623	0.646	-	-
	b	55	3.26	1.00	Gİ	317.694	284	1.119				
	c	65	2.96	1.11	Top.	320.483	288					
	d	99	3.09	1.07								
	e	37	3.09	1.08								
Bilimsel Bilginin Yetersiz Paylaşımı	a	33	2.79	1.11	GA	3.607	4	0.902	0.749	0.559	-	-
	b	55	2.94	1.06	Gİ	342.009	284	1.204				
	c	65	2.90	1.06	Top.	345.616	288					
	d	99	2.89	1.09								
	e	37	3.20	1.21								
Motivasyon Eksikliği	a	33	2.62	1.08	GA	12.525	4	3.131	2.374	0.052	-	-
	b	55	2.98	1.14	Gİ	374.621	284	1.319				
	c	65	2.82	1.16	Top.	387.145	288					
	d	99	3.06	1.11								
	e	37	3.38	1.28								
Gruplaşma	a	33	2.42	0.87	GA	14.261	4	3.565	3.108	**0.016**	0.04	e>a
	b	55	2.79	0.97	Gİ	325.759	284	1.147				
	c	65	2.81	1.01	Top.	340.020	288					
	d	99	2.85	1.18								
	e	37	3.32	1.16								
Yönetimsel Sorunlar	a	33	2.64	1.03	GA	14.633	4	3.658	3.034	**0.018**	0.04	e>a.b.c.d
	b	55	2.92	1.12	Gİ	342.398	284	1.206				
	c	65	2.83	1.01	Top.	357.031	288					
	d	99	2.80	1.15								
	e	37	3.45	1.15								
Ortak Amaç Eksikliği	a	33	2.71	1.19	GA	4.485	4	1.121	0.861	0.488	-	-
	b	55	2.65	1.09	Gİ	370.009	284	1.303				
	c	65	2.79	1.18	Top.	374.494	288					
	d	99	2.75	1.15								
	e	37	3.08	1.09								

Not. *Grupların varyansları homojen dağılmadığı için Welch Testi sonucu dikkate alınmıştır. ** a: Prof. Dr. / Prof., b: Doç. Dr. / Doç., c: Dr. Öğr. Üyesi, d: Öğr. Gör. Dr. / Öğr. Gör., e: Arş. Gör. Dr. / Arş. Gör. *** ANOVA yapılmıştır.

[**Tablo 4.4 (Devam)** *Akademisyenlerin Örgüt İçi İletişim Görüşlerine İlişkin Puanlarının Ünvana Göre Karşılaştırılması*]

Puan	Ünvan*	n	x̄	s	Varyans	KT	Sd	KO	F	p**
Bilimsel Eleştiri	a	33	2.85	1.17	GA	12.458	4	3.115	2.354	0.054
	b	55	2.90	1.14	Gİ	375.776	284	1.323		
	c	65	2.92	1.20	Top.	388.235	288			
	d	99	2.69	1.06						
	e	37	3.37	1.28						
Bölümün	a	33	2.71	1.31	GA	6.427	4	1.607	1.097	0.358
İçedönük Özelliği	b	55	2.91	1.17	Gİ	415.952	284	1.465		
	c	65	2.81	1.22	Top.	422.379	288			
	d	99	3.01	1.24						
	e	37	3.23	1.09						
Bölüm Atmosferi	a	33	2.46	1.09	GA	9.434	4	2.359	1.808	0.127
	b	55	2.61	1.17	Gİ	370.565	284	1.305		
	c	65	2.80	1.10	Top.	379.999	288			
	d	99	2.66	1.14						
	e	37	3.12	1.21						

Not. * a: Prof. Dr. / Prof., b: Doç. Dr. / Doç., c: Dr. Öğr. Üyesi, d: Öğr. Gör. Dr. / Öğr. Gör., e: Arş. Gör. Dr. / Arş. Gör. **ANOVA yapılmıştır.

4.2.4 Akademisyen olarak çalışma süresi

Akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerinin akademisyen olarak çalışma süresine göre karşılaştırılması için, yine ANOVA yapılmıştır. Buna göre, yapılan analizler çalışma süresine göre akademisyenlerin örgüt içi iletişime ilişkin genel görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığını göstermiştir ($F(3, 285)=1.411$, $p=0.240$). Bu durum, çalışma süresi arttıkça katılımcıların genel iletişim algısında belirgin bir değişiklik olmadığını ifade etmektedir.

Alt boyutlar incelendiğinde ise yetersiz iletişim, bireysellik, bilimsel bilginin yetersiz paylaşımı, motivasyon eksikliği, yönetimsel sorunlar, ortak amaç eksikliği, bilimsel eleştiri, bölümün içedönük özelliği ve bölüm atmosferi alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p > 0.05$).

Ancak gruplaşma alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($F(3, 285)=2.815$, $p=0.036$, $\eta^2=0.03$). Etki büyüklüğü değeri, farkın küçük düzeyde olduğunu göstermiştir. Ayrıca çoklu karşılaştırma testlerine göre, 15 yıl ve daha az deneyime sahip katılımcıların gruplaşma puanları, 16+ yıl deneyime sahip gruba kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek (olumsuz) bulunmuştur.

Çalışma süresi açısından anlamlı farkların yalnızca gruplaşma boyutunda ortaya çıkması, uzun yıllar çalışan katılımcıların daha az gruplaşma algıladıklarını göstermektedir. Elde edilen bulgular Tablo 4.5'de sunulmuştur.

Tablo 4.5

Akademisyenlerin Örgüt İçi İletişim Görüşlerine İlişkin Puanlarının Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Puan	**Yıl**	**n**	$\underline{x}$	**s**	**Varyans**	**KT**	**Sd**	**KO**	**F**	**p****	**η^2**	**Fark**
Örgüt İçi İletişime İlişkin Görüş	<6	63	2.89	0.90	GA	3.419	3	1.140	1.411	0.240	-	-
	6-10	93	2.97	0.91	Gİ	230.294	285	0.808				
	11-15	67	2.76	0.94	Top.	233.714	288					
	16+	66	2.70	0.84								
Yetersiz İletişim	<6	63	2.62	1.10	GA	3.698	3	1.233	1.179	0.318	-	-
	6-10	93	2.63	1.02	Gİ	298.058	285	1.046				
	11-15	67	2.43	1.00	Top.	301.756	288					
	16+	66	2.38	0.98								
Bireysellik	<6	63	3.07	1.01	GA	3.039	3	1.013	0.910	0.437	-	-
	6-10	93	3.23	1.05	Gİ	317.444	285	1.114				
	11-15	67	2.95	1.13	Top.	320.483	288					
	16+	66	3.12	1.03								
Bilimsel Bilginin Yetersiz Paylaşımı	<6	63	2.90	1.09	GA	7.559	3	2.520	2.124	0.097	-	-
	6-10	93	3.16	1.05	Gİ	338.057	285	1.186				
	11-15	67	2.79	1.21	Top.	345.616	288					
	16+	66	2.78	1.02								
Motivasyon Eksikliği	<6	63	3.09	1.24	GA	2.847	3	0.949	0.704	0.551	-	-
	6-10	93	3.06	1.13	Gİ	384.299	285	1.348				
	11-15	67	2.90	1.20	Top.	387.145	288					
	16+	66	2.85	1.10								
Gruplaşma*	<6[a]	63	3.05	1.19	GA	9.784	3	3.261	2.815	**0.036**	0.03	a,b,c>d
	6-10[b]	93	2.96	1.12	Gİ	330.236	285	1.159				
	11-15[c]	67	2.73	1.02	Top.	340.020	288					
	16+[d]	66	2.57	0.96								
Yönetimsel Sorunlar	<6	63	2.94	1.12	GA	5.845	3	1.948	1.581	0.194	-	-
	6-10	93	3.05	1.12	Gİ	351.186	285	1.232				
	11-15	67	2.85	1.15	Top.	357.031	288					
	16+	66	2.67	1.05								

[**Tablo 4.5 (Devam)** *Akademisyenlerin Örgüt İçi İletişim Görüşlerine İlişkin Puanlarının Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması*]

Puan	Yıl	n	$\underline{x}$	s	Varyans	KT	Sd	KO	F	p*
Ortak Amaç Eksikliği	<6	63	2.85	1.09	GA	2.192	3	0.731	0.559	0.642
	6-10	93	2.85	1.16	Gİ	372.302	285	1.306		
	11-15	67	2.75	1.19	Top.	374.494	288			
	16+	66	2.64	1.12						
Bilimsel Eleştiri	<6	63	2.85	1.21	GA	1.383	3	0.461	0.340	0.797
	6-10	93	2.98	1.18	Gİ	386.852	285	1.357		
	11-15	67	2.81	1.17	Top.	388.235	288			
	16+	66	2.88	1.10						
Bölümün İçedönük Özelliği	<6	63	2.92	1.13	GA	3.290	3	1.097	0.746	0.526
	6-10	93	3.09	1.21	Gİ	419.089	285	1.470		
	11-15	67	2.85	1.27	Top.	422.379	288			
	16+	66	2.83	1.23						
Bölüm Atmosferi	<6	63	2.76	1.16	GA	5.735	3	1.912	1.456	0.227
	6-10	93	2.87	1.14	Gİ	374.264	285	1.313		
	11-15	67	2.70	1.23	Top.	379.999	288			
	16+	66	2.49	1.05						

Not. **Grupların varyansları homojen dağılmadığı için Welch Testi sonucu dikkate alınmış ve çoklu karşılaştırma Games-Howell Testi ile yapılmıştır. **ANOVA yapılmıştır.

4.2.5 İdari görev olup olmaması

Akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerinin idari bir görevlerinin olup olmamasına göre karşılaştırılması için, iki grup karşılaştırılması yapılması ve normal dağılım şartının sağlanmasından dolayı bağımsız gruplar t testi yapılmıştır.

Analiz sonuçları, idari görevde bulunan akademisyenlerin örgüt içi iletişime ilişkin görüşlerinin puan ortalamasının ($\overline{x}$=2.68, s=0.88), idari görevi olmayan katılımcıların puan ortalamasına ($\overline{x}$=2.91, s=0.90) göre daha düşük olduğunu göstermektedir. Bu durum, idari görevde bulunanların iletişime yönelik daha olumlu bir bakış açısına sahip olabileceğine işaret etmektedir. İki grup arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (t(287)=-2.048, p=0.041). Etki büyüklüğü değeri (d=0.26), bu farkın küçük düzeyde olduğunu göstermiştir. Alt boyutlar incelendiğinde ise farklılıklar çoğunlukla anlamlı bulunmamıştır. Yetersiz iletişim, bireysellik, bilimsel bilginin yetersiz paylaşımı, motivasyon eksikliği, ortak amaç eksikliği, bilimsel eleştiri ve bölümün içe dönük özelliği alt boyutlarında, idari görevli ve görevli olmayan katılımcılar arasında anlamlı fark tespit edilmemiştir (p>0.05). Ancak, gruplaşma, yönetimsel sorunlar ve bölüm atmosferi alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmuştur (p<0.05). İdari görevli

katılımcıların puanları, bunların tamamında görevli olmayanlara göre anlamlı olarak daha düşük (olumlu) bulunmuştur. Gruplaşma (d=0.38) ve bölüm atmosferindeki (d=0.34) fark küçük düzeyde iken, yönetimsel sorunlardaki (d=0.48) fark orta düzeydedir. Bulgular Tablo 4.6'da verilmiştir.

Tablo 4.6

Akademisyenlerin Örgüt İçi İletişim Görüşlerine İlişkin Puanlarının İdari Göreve Göre Karşılaştırılması

Puan	İdari Görev	n	$\underline{x}$	s	Fark	SH	t	sd	p*	d
Örgüt İçi İletişime İlişkin Görüş	Var	87	2.68	0.88	-0.24	0.11	-2.048	287	**0.041**	0.26
	Yok	202	2.91	0.90						
Yetersiz İletişim	Var	87	2.40	0.99	-0.18	0.13	-1.340	287	0.181	-
	Yok	202	2.58	1.03						
Bireysellik	Var	87	3.12	1.03	0.03	0.14	0.186	287	0.852	-
	Yok	202	3.10	1.07						
Bilimsel Bilginin Yetersiz Paylaşımı	Var	87	2.89	1.10	-0.06	0.14	-0.407	287	0.685	-
	Yok	202	2.95	1.10						
Motivasyon Eksikliği	Var	87	2.88	1.16	-0.15	0.15	-0.978	287	0.329	-
	Yok	202	3.02	1.16						
Gruplaşma	Var	87	2.56	0.92	-0.40	0.13	-3.199	199.189	**0.002**	0.38
	Yok	202	2.96	1.13						
Yönetimsel Sorunlar	Var	87	2.53	1.10	-0.53	0.14	-3.778	287	**<0.001**	0.48
	Yok	202	3.05	1.09						
Ortak Amaç Eksikliği	Var	87	2.59	1.11	-0.26	0.15	-1.814	287	0.071	-
	Yok	202	2.86	1.15						
Bilimsel Eleştiri	Var	87	2.82	1.14	-0.09	0.15	-0.629	287	0.530	-
	Yok	202	2.92	1.17						
Bölümün İçedönük Özelliği	Var	87	2.86	1.20	-0.12	0.16	-0.749	287	0.454	-
	Yok	202	2.97	1.22						
Bölüm Atmosferi	Var	87	2.45	1.15	-0.39	0.15	-2.653	287	**0.008**	0.34
	Yok	202	2.83	1.13						

Not. *Bağımsız gruplar t-testi yapılmıştır.

4.3 Akademik Personelin Sahip Oldukları İşe Adanmışlık Düzeyleri

Akademisyenlerin işe adanmışlık düzeylerini belirlemek amacıyla yapılan değerlendirmede, UWES-9'dan elde ettikleri puanlara ait tanımlayıcı istatistikler incelenmiş ve puan ortalamasının orta nokta olan 3 puandan anlamlı farklılık gösterip

göstermediği tek örneklem t testi ile analiz edilmiştir. Bu analizler sonucunda elde edilen bulgular Tablo 4.7'de sunulmuştur.

Tablo 4.7

Akademisyenlerin İşe Adanmışlık Düzeyleri

Ölçek / Alt Boyut	N	Min.	Maks.	$\underline{x}$	s	Fark*	t	df	p**	d
İşe Adanmışlık	289	1.11	6.00	3.94	1.28	0.94	12.505	288	**<0.001**	0.74
Adanma	289	0.67	6.00	4.03	1.33	1.03	13.114	288	**<0.001**	0.77
Yoğunlaşma	289	1.00	6.00	3.98	1.39	0.98	11.979	288	**<0.001**	0.70
Dinçlik	289	0.67	6.00	3.83	1.33	0.83	10.565	288	**<0.001**	0.62

Notlar. *Orta nokta olan 3 puandan fark. **Tek örneklem t-testi.

Tablo 4.7'ye göre, akademisyenlerin genel olarak işe adanmışlık düzeyleri 3.94±1.28 ortalama puan ile orta nokta olan 3'ün üzerinde yer almıştır. Bu sonuç, akademisyenlerin işlerine karşı yüksek düzeyde adanmışlık sergilediklerini göstermektedir. Yapılan tek örneklem t testi sonucunda, ortalamanın anlamlı derecede yüksek olduğu ($t=12.505$, $p<0.001$) belirlenmiştir. Ayrıca Cohen d değerinin 0.74 ile büyük düzeyde olması, katılımcıların işe adanmışlık düzeylerinin orta noktadan güçlü bir şekilde ayrıştığını ve belirgin bir olumlu eğilimi yansıttığını ortaya koymaktadır.

Alt boyutlara bakıldığında ise adanma alt boyutunda 4.03±1.33 ortalama puan elde edilmiştir. Bu, katılımcıların işleriyle yüksek düzeyde duygusal bağ kurduklarını ve işlerine büyük anlam yüklediklerini göstermektedir. Ayrıca, bu boyuttaki farkın istatistiksel olarak anlamlı ($t=13.114$, $p<0.001$) ve Cohen d değerinin 0.77 ile büyük düzeyde olması, adanmışlık düzeyinin oldukça güçlü olduğunu ortaya koymaktadır.

Yoğunlaşma alt boyutuna ait ortalama puan 3.98±1.39'dur. Bu sonuç, katılımcıların işlerine yoğunlaştıklarını ve işlerine kendilerini kaptırdıklarını göstermektedir. Yoğunlaşma boyutundaki farkın anlamlı ($t=11.979$, $p<0.001$) ve Cohen d değerinin 0.70 ile büyük düzeyde olması, katılımcıların işlerine odaklanma düzeyinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Dinçlik alt boyutunda elde edilen 3.83±1.33 ortalama puan ise katılımcıların işlerine enerjik bir şekilde yaklaştıklarını göstermektedir. Ortalamanın 3'ten anlamlı derecede yüksek olması ($t=10.565$, $p<0.001$) ve Cohen d değerinin 0.62 ile orta düzeyde olması, katılımcıların enerjisini yüksek düzeyde hissettiklerini ifade etmektedir.

4.4 Akademik Personelin Sahip Oldukları İşe Adanmışlık Düzeylerinin Demografik ve Mesleki Değişkenlere Göre İncelenmesi

Bu bölümde, katılımcıların işe adanmışlıklarının demografik ve mesleki özelliklere göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular alt başlıklar halinde sunulmuştur.

4.4.1 Cinsiyet

Katılımcıların işe adanmışlıklarının cinsiyete göre karşılaştırılması için, iki grup karşılaştırılması yapılması ve normal dağılım şartının sağlanmasından dolayı bağımsız gruplar t testi yapılmıştır.

Buna göre, elde edilen analiz sonuçları, kadın katılımcıların işe adanmışlık puan ortalamasının ($\overline{x}$=3.90, s=1.26), erkek katılımcıların puan ortalamasına ($\overline{x}$=3.99, s=1.30) göre bir miktar düşük olduğunu göstermektedir. Ancak, bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (t(287)=-0.588, p=0.557). Dolayısıyla, kadın ve erkek katılımcılar arasında genel işe adanmışlık düzeyi açısından belirgin bir fark bulunmamaktadır. Elde edilen bulgular Tablo 4.8'de verilmiştir.

Tablo 4.8

İşe Adanmışlık Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Puan	Cinsiyet	n	$\underline{x}$	s	Fark	SH	t	sd	p*
İşe Adanmışlık	Kadın	135	3.90	1.26	-0.09	0.15	-0.588	287	0.557
	Erkek	154	3.99	1.30					
Dinçlik	Kadın	135	3.78	1.31	-0.09	0.16	-0.571	287	0.568
	Erkek	154	3.87	1.35					
Adanma	Kadın	135	4.04	1.32	0.03	0.16	0.170	287	0.865
	Erkek	154	4.02	1.35					
Yoğunlaşma	Kadın	135	3.87	1.40	-0.20	0.16	-1.251	287	0.212
	Erkek	154	4.07	1.37					

Not. *Bağımsız gruplar t-testi yapılmıştır.

Alt boyutlar incelendiğinde de benzer sonuçlar elde edilmiştir. Dinçlik, adanma ve yoğunlaşma boyutlarında kadın ve erkek katılımcılar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (p>0.05). Bu bulgular, cinsiyetin işe adanmışlık üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir.

4.4.2 Yaş grubu

Katılımcıların işe adanmışlıklarının yaş grubuna göre karşılaştırılması için, birden fazla grup karşılaştırılması yapılması ve normal dağılım şartının sağlanmasından dolayı bağımsız gruplar için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Elde edilen analiz sonuçlarına göre, işe adanmışlık puanlarında yaş grupları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($F(3, 285)=3.410$, $p=0.018$). Eta-kare ($\eta^2=0.03$) değeri, bu farkın küçük düzeyde olduğunu göstermektedir. Çoklu karşılaştırma (post-hoc) analizlerine göre, 51 yaş ve üzeri grubunun işe adanmışlık puanlarının 40 yaş ve altı katılımcılara göre anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulgu, daha ileri yaştaki bireylerin işe adanmışlık düzeylerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Alt boyutlar incelendiğinde; adanma alt boyutunda yaş gruplarının ortalamaları arasında küçük farklar gözlemlenmesine rağmen bu farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F(3, 285)=2.551$, $p=0.056$). Elde edilen bulgular Tablo 4.9'da verilmiştir.

Tablo 4.9

İşe Adanmışlık Puanlarının Yaş Grubuna Göre Karşılaştırılması

Puan	Yaş	n	$\underline{x}$	s	Varyans	KT	Sd	KO	F	p*	η^2	Fark
İşe Adanmışlık	<31[a]	45	3.72	1.32	GA	16.459	3	5.486	3.410	**0.018**	0.03	d>a,b
	31-40[b]	120	3.75	1.28	Gİ	458.507	285	1.609				
	41-50[c]	90	4.17	1.23	Top.	474.966	288					
	51+[d]	34	4.32	1.27								
Dinçlik	<31[a]	45	3.67	1.33	GA	14.525	3	4.842	2.777	**0.042**	0.03	c,d>b
	31-40[b]	120	3.63	1.35	Gİ	496.828	285	1.743				
	41-50[c]	90	4.01	1.27	Top.	511.353	288					
	51+[d]	34	4.24	1.31								
Adanma	<31	45	3.79	1.36	GA	13.365	3	4.455	2.551	0.056	-	-
	31-40	120	3.87	1.32	Gİ	497.747	285	1.746				
	41-50	90	4.23	1.30	Top.	511.112	288					
	51+	34	4.37	1.33								
Yoğunlaşma	<31[a]	45	3.70	1.50	GA	22.898	3	7.633	4.089	**0.007**	0.04	c>b
	31-40[b]	120	3.75	1.39	Gİ	531.963	285	1.867				
	41-50[c]	90	4.28	1.27	Top.	554.861	288					
	51+[d]	34	4.36	1.34								

Not. *ANOVA yapılmıştır.

Ancak dinçlik ve Yoğunlaşma alt boyutlarında yaş grupları arasında, ikisinde de küçük düzeylerde olmak üzere anlamlı farklar tespit edilmiştir ($p<0.05$). Post-hoc testlere göre, 41-50 yaş ve 51+ yaş gruplarının dinçlik puanları, 31-40 yaş grubuna göre anlamlı derecede daha yüksektir. Ayrıca, 41-50 yaş arasındaki katılımcıların yoğunlaşma puanları 31-40 yaş grubundan anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

4.4.3 Akademik ünvan

Katılımcıların işe adanmışlıklarının akademik ünvana göre karşılaştırılması için, birden fazla grup karşılaştırılması yapılması ve normal dağılım şartının sağlanmasından dolayı bağımsız gruplar için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 4.10'da verilmiştir.

Elde edilen analiz sonuçlarına göre, işe adanmışlık puanlarında ünvan grupları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($F(4, 284)=3.698$, $p=0.006$). Eta-kare ($\eta^2=0.05$) değeri, bu farkın orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Post-hoc test sonuçlarına göre, Arş. Gör. Dr./Arş. Gör. ünvanlarına sahip katılımcıların işe adanmışlık puanları, daha üst düzeylerdeki ünvanlara sahip katılımcıların tamamında anlamlı derecede daha düşük bulunmuştur. Bu durum, daha yüksek ünvana sahip olan bireylerin işe adanmışlık düzeylerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 4.10

İşe Adanmışlık Puanlarının Ünvana Göre Karşılaştırılması

Puan	Ünvan*	n	$\underline{x}$	s	Varyans	KT	Sd	KO	F	p**	η^2	Fark
İşe Adanmışlık	a	33	4.13	1.23	GA	23.515	4	5.879	3.698	**0.006**	0.05	a,b,c,d>e
	b	55	4.07	1.28	Gİ	451.451	284	1.590				
	c	65	3.97	1.23	Top.	474.966	288					
	d	99	4.07	1.28								
	e	37	3.21	1.27								
Dinçlik	a	33	4.00	1.27	GA	16.920	4	4.230	2.430	**0.048**	0.03	a,b,c,d>e
	b	55	3.93	1.31	Gİ	494.433	284	1.741				
	c	65	3.82	1.30	Top.	511.353	288					
	d	99	3.95	1.36								
	e	37	3.22	1.32								
Adanma	a	33	4.20	1.24	GA	26.261	4	6.565	3.846	**0.005**	0.05	a,b,c,d>e
	b	55	4.07	1.37	Gİ	484.851	284	1.707				
	c	65	4.10	1.30	Top.	511.112	288					

[**Tablo 4.10. (Deavam)** *İşe Adanmışlık Puanlarının Ünvana Göre Karşılaştırılması*]

	d	99	4.19	1.29							
	e	37	3.25	1.32							
Yoğunlaşma	a	33	4.18	1.33	GA	29.850	4	7.463	4.037	**0.003**	0.05	a,b,c,d>e
	b	55	4.21	1.34	Gİ	525.011	284	1.849			
	c	65	4.01	1.32	Top.	554.861	288				
	d	99	4.07	1.36							
	e	37	3.16	1.48							

Not. * a: Prof. Dr. / Prof., b: Doç. Dr. / Doç., c: Dr. Öğr. Üyesi, d: Öğr. Gör. Dr. / Öğr. Gör., e: Arş. Gör. Dr. / Arş. Gör. **ANOVA yapılmıştır.

Alt boyutlar incelendiğinde ise dinçlik, adanma ve yoğunlaşma alt boyutlarının tamamında yine ünvanlar arasında anlamlı farklar bulunmuştur ($p<0.05$). Bu farklardan dinçlik alt boyutu küçük düzeyde, adanma ve yoğunlaşma alt boyutları ise orta düzeyde değerlendirilmiştir. Post-hoc test sonuçlarına göre, yine daha yüksek ünvana sahip katılımcıların puanları, Arş. Gör. Dr./Arş. Gör. ünvanına sahip katılımcılara göre anlamlı derecede yüksektir. Bu durum, ünvanı yüksek olan bireylerin işlerine yönelik daha fazla enerji ve işe adanmışlık hissettiğini göstermektedir.

4.4.4 Akademisyen olarak çalışma süresi

Katılımcıların işe adanmışlıklarının akademisyen olarak çalışma süresine göre karşılaştırılması için, yine ANOVA yapılmıştır. Buna göre, çalışma süresine göre işe adanmışlık puan ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir ($F(3, 285)=1.872$, $p=0.134$). Dolayısıyla, çalışma süresinin katılımcıların genel işe adanmışlık düzeylerinin üzerinde belirgin bir etkisi bulunmamaktadır.

Alt boyutlar incelendiğinde, dinçlik, adanma ve yoğunlaşma boyutlarında da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Alt boyutların tamamında, çalışma süresi grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Bütün bu bulgular, çalışma süresinin katılımcıların dinçlik, adanma ve yoğunlaşma alt boyutları üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Elde edilen bulgular Tablo 4.11'de verilmiştir.

Tablo 4.11

İşe Adanmışlık Puanlarının Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Puan	Yıl	n	$\underline{x}$	s	Varyans	KT	Sd	KO	F	p*
İşe Adanmışlık	<6	63	3.77	1.40	GA	9.180	3	3.060	1.872	0.134
	6-10	93	3.84	1.25	Gİ	465.786	285	1.634		
	11-15	67	3.97	1.25	Top.	474.966	288			
	16+	66	4.25	1.24						
Dinçlik	<6	63	3.68	1.37	GA	9.583	3	3.194	1.814	0.145
	6-10	93	3.71	1.32	Gİ	501.770	285	1.761		
	11-15	67	3.81	1.34	Top.	511.353	288			
	16+	66	4.15	1.28						
Adanma	<6	63	3.85	1.46	GA	7.964	3	2.655	1.504	0.214
	6-10	93	3.96	1.30	Gİ	503.148	285	1.765		
	11-15	67	4.00	1.26	Top.	511.112	288			
	16+	66	4.32	1.31						
Yoğunlaşma*	<6	63	3.77	1.56	GA	11.321	3	3.774	1.979	0.114
	6-10	93	3.83	1.35	Gİ	543.540	285	1.907		
	11-15	67	4.09	1.33	Top.	554.861	288			
	16+	66	4.27	1.29						

Not. *ANOVA yapılmıştır.

4.4.5 İdari görev olup olmaması

Katılımcıların işe adanmışlıklarının idari bir görevin olup olmamasına göre karşılaştırılması için, iki grup karşılaştırılması yapılması ve normal dağılım şartının sağlanmasından dolayı bağımsız gruplar t testi yapılmıştır.

Buna göre, elde edilen analiz sonuçları, idari göreve sahip katılımcıların işe adanmışlık, dinçlik, adanma ve yoğunlaşma puan ortalamalarının, idari görevi olmayan katılımcılara göre istatistiksel olarak anlamlı derecede daha yüksek olduğunu göstermektedir ($p<0.01$).

Etki büyüklükleri incelendiğinde farkların tamamı küçük düzeyde değerlendirilmiştir. Bu bulgular, idari görevlerin katılımcıların işe adanmışlık ve ilgili alt boyutlar üzerindeki etkisinin belirgin olduğunu göstermektedir. Elde edilen bulgular Tablo 4.12'de verilmiştir.

Tablo 4.12

İşe Adanmışlık Puanlarının İdari Göreve Göre Karşılaştırılması

Puan	İdari Görev	n	$\underline{x}$	s	Fark	SH	t	sd	p*	d
İşe Adanmışlık	Var	87	4.35	1.21	0.58	0.16	3.679	172.239	**<0.001**	0.46
	Yok	202	3.77	1.28						
Dinçlik	Var	87	4.20	1.30	0.53	0.17	3.155	287	**0.002**	0.40
	Yok	202	3.67	1.32						
Adanma	Var	87	4.43	1.26	0.57	0.16	3.462	171.251	**<0.001**	0.43
	Yok	202	3.86	1.33						
Yoğunlaşma	Var	87	4.43	1.28	0.64	0.17	3.799	176.688	**<0.001**	0.47
	Yok	202	3.79	1.39						

Not. *Bağımsız gruplar t-testi yapılmıştır.

4.5 Akademik Personelin Örgüt İçi İletişim Hakkındaki Görüşleri ile Sahip Oldukları İşe Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişki

Bu bölümde, akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşleri ile sahip oldukları işe adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkilere ait bulgular incelenmiştir. Normal dağılım şartının sağlanmasından dolayı Pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

Buna göre, örgüt içi iletişime ilişkin görüş ile işe adanmışlık arasında güçlü düzeyde, negatif yönlü ($r=-0.787$) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p<0.001$) bir ilişki tespit edilmiştir. İlişkinin gücüne dair değerlendirme, Büyüköztürk ve arkadaşlarının (2023) 0.70 ve üzeri korelasyon katsayılarını "güçlü ilişki" olarak sınıflandırdığı ölçüt temel alınarak yapılmıştır. Bu bulgu, örgüt içi iletişime ilişkin görüş puanlarının artmasının (yani iletişime yönelik algıların daha olumsuz yönde olması durumunun), işe adanmışlık düzeylerinde anlamlı ve güçlü bir azalma ile ilişkili olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, iki değişken arasındaki ilişkinin açıklayıcılık düzeyi %61.9 olarak hesaplanmıştır ($r^2=0.619$). Bu oran, örgüt içi iletişim ve işe adanmışlık değişkenleri arasındaki ilişkinin yüksek düzeyde açıklayıcı güce sahip olduğunu göstermektedir. r^2 değerinin yüksekliği, örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerin akademisyenlerin işe adanmışlık düzeyleriyle anlamlı şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmanın alan yazına katkısını ve uygulama alanları için önemini vurgulaması bakımından önemli olan bu bulgular Tablo 4.13'de sunulmuştur.

Tablo 4.13

Örgüt İçi İletişime İlişkin Görüş ve İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki

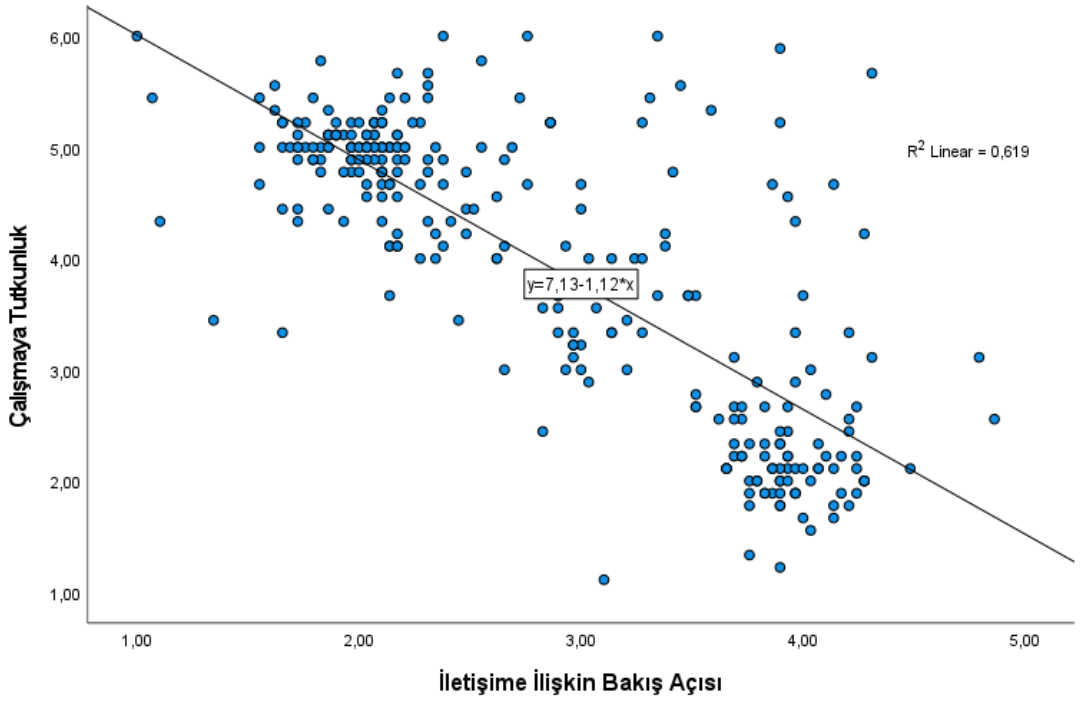
		İşe Adanmışlık	Dinçlik	Adanma	Yoğunlaşma
Örgüt İçi İletişime İlişkin Görüş	Pearson r	-0.787	-0.763	-0.724	-0.757
	p	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001
Yetersiz İletişim	Pearson r	-0.644	-0.619	-0.593	-0.626
	p	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001
Bireysellik	Pearson r	-0.498	-0.488	-0.451	-0.479
	p	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001
Bilimsel Bilginin Yetersiz Paylaşımı	Pearson r	-0.572	-0.558	-0.519	-0.553
	p	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001
Motivasyon Eksikliği	Pearson r	-0.597	-0.580	-0.540	-0.583
	p	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001
Gruplaşma	Pearson r	-0.651	-0.618	-0.611	-0.626
	p	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001
Yönetimsel Sorunlar	Pearson r	-0.682	-0.677	-0.636	-0.634
	p	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001
Ortak Amaç Eksikliği	Pearson r	-0.687	-0.660	-0.634	-0.663
	p	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001
Bilimsel Eleştiri	Pearson r	-0.599	-0.573	-0.554	-0.579
	p	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001
Bölümün İçedönük Özelliği	Pearson r	-0.643	-0.618	-0.592	-0.625
	p	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001
Bölüm Atmosferi	Pearson r	-0.742	-0.725	-0.672	-0.718
	p	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001

Ayrıca, örgüt içi iletişime ilişkin görüş ile işe adanmışlık alt boyutları arasındaki ilişkilerin tamamı yine güçlü düzeyde negatif ve anlamlı ($p<0.001$) bulunmuştur. Bu bulgular, örgüt içi iletişime ilişkin görüş puanlarının artması (bakış açısının daha olumsuzlaşması) durumunda, işe adanmışlığın alt boyutlarının da güçlü bir ilişki ile ve anlamlı olarak azaldığını göstermektedir. Değişkenlerin birbiri üzerinde açıkladıkları varyanslar %52.4 ile %58.2 arasında değişmiştir.

Öte yandan, örgüt içi iletişime ilişkin görüş alt boyutlarının tamamı ile işe adanmışlık ve alt boyutları arasındaki ilişkiler yine negatif ve anlamlı bulunmuştur. İlişkiler yine güçlü ve güçlüye yakın düzeylerde bulunmuştur. Bu ilişki, Şekil 4.9'da da gösterilmiştir.

Şekil 4.9

Örgüt İçi İletişime İlişkin Görüş ve İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki



5 SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma kapsamında elde edilen bulgulardan çıkarılan sonuçlara ve bu sonuçların alan yazındaki çalışmalarla karşılaştırılmasıyla yapılan değerlendirmelere yer verilmektedir. Ayrıca, araştırma sonuçları temelinde yürütülen tartışmalar sunulmaktadır. Bunları izleyen son bölümde ise çalışma bulguları doğrultusunda, gelecekteki araştırmalara ve uygulamalara yönelik öneriler bulunmaktadır.

5.1 Sonuç ve Tartışma

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde çalışan akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşleri ile sahip oldukları işe adanmışlık seviyesi arasında bir ilişki olup olmadığının incelenmesi, bu araştırmanın genel amacıdır. Araştırmanın bu genel amacını gerçekleştirmek için beş araştırma sorusu belirlenmiş ve çalışma kapsamında yürütülen araştırma süreci ile bunlara cevap aranmıştır. Çalışmanın bu bölümünde, araştırma soruları çerçevesinde ortaya çıkan sonuçlar açıklanarak yorumlanmıştır. Araştırma sonuçlarının yanında, bu sonuçlar çerçevesinde gerçekleştirilen tartışmalara da yer verilmektedir.

5.1.1 Akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerine ilişkin sonuçlar ve tartışma

Araştırmanın genel amacına ulaşmak için yanıt aranan ilk araştırma sorusu, akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerinin ne olduğudur. Bahsedildiği üzere, üniversiteler, örgütsel yapıları, kültürleri, amaçları, örgüt üyeleri gibi birçok yönden, diğer eğitim kurumlarından ve bütün örgüt türlerinden farklıdır ve toplumdaki önemleri bakımından özel bir konuma sahiptir (Delport 2020; Gizir, 2005). Bu kendilerine özgü nitelikleri ve toplumun kalkınmasında oynadıkları rol, üniversiteleri ve akademisyenleri diğer örgüt türlerinden ve çalışanlardan ayıran en belirleyici faktördür. Bu yüzden, bir toplumun geleceği için etkili olan en önemli örgüt türü ve insan kaynağı olarak kabul edilmektedirler (Çoban & Kurak, 2020).

Benzer şekilde, iletişim de kendine has özellikleri, örgütsel işlevleri ve örgüt üzerindeki etkisi gibi yönlerden diğer bütün örgütsel kavramlardan farklıdır ve örgütlerin var olmalarını sağlayan en temel unsur olarak kabul edilmektedirler (Gizir, 2007b; Mörike, 2021). İki kişi arasında sosyal ilişki kapsamında sarf edilen tek kelimelik basit bir selamlamadan, bütün kurumu ve paydaşları ilgilendiren, önemli ve en üst seviyedeki

yönetsel süreçlere kadar bütün örgütsel faaliyetleri ve üyeleri ilgilendiren her türlü aktivitenin gerçekleştirilmesi için öncelikle iletişime ihtiyaç duyulmaktadır (Berger, 2008).

Bu yüzden, bu çalışmanın yürütüldüğü araştırma alanı olan yükseköğretim kurumu, araştırmanın hedef kitlesi olan akademisyenler ve ana araştırma konularından biri olan örgüt içi iletişim gibi taşıdıkları önem ve sahip oldukları özellikler bakımından ayrı bir konumda olan bu kavramlara ilişkin yapılan tüm çalışmaların daha özel bir ilgi ve dikkatle yürütülmesi gerekmektedir. Örgüt içi iletişim gibi çok boyutlu ve karmaşık bir örgütsel kavramın, akademisyenler tarafından nasıl algılandığı ve tanımlandığı belirlenirken bu akademik bağlamın ayırt edici özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır (Gizir & Şimşek, 2005; Tkalac-Verčič, Sinčić-Ćorić & Pološki-Vokić, 2021). Bu nedenle, bağlama özgü derinlemesine bir inceleme imkânı sunan nitel aşama ile başlayan bu araştırma sonrasında nicel yöntem ile desteklenerek zenginleştirilmiştir. Farklı bağlamsal ve örgütsel özelliklere sahip olmalarına rağmen, birçok araştırmada hala asıl olarak üretim ve hizmet sektöründeki örgütlere yönelik tasarlanmış ölçeklerin yeterli uyarlama çalışmaları yapılmadan doğrudan kullanılması, alan yazının dikkat çekilmesi gereken bir sınırlılığıdır (Gizir & Şimşek, 2005; Tkalac-Verčič, Sinčić-Ćorić & Pološki-Vokić, 2021).

Diğer bir ifade ile alan yazındaki çoğu çalışmanın aksine, yabancı kültürlerdeki farklı örgütsel amaçları bulunan ve genellikle üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütler için geliştirilmiş olan nicel ölçme araçları kullanılarak akademisyenlerin görüşlerini belirlemenin doğru bir yaklaşım olmadığı görülmektedir. Bu yüzden, konuyu farklı nitel ve nicel yöntemlerle, her açıdan, derinlemesine ve kapsamlı bir şekilde incelemeyi amaçlayan bu tür çalışmaların benimseyeceği en uygun yaklaşımın, karma yöntem olduğu açıktır. Günümüzden epey zaman önce yürütülen araştırmalarda geliştirilen ve hala büyük ölçüde aynı haliyle birçok araştırmada kullanılmaya devam edilen bu ölçeklerin, araştırmaların yürütüldüğü bağlama, örgütlerin kendi türlerine has özelliklerine ve çağımızın sosyo-kültürel ve teknolojik gereksinimlerine ne kadar uygun olduğu görmezden gelinememesi gereken önemli bir konudur. Bu çalışmada benimsenen karma araştırma yaklaşımı ve kullanılan keşfedici sıralı desen ile hem mevcut araştırmalardaki ve akademik literatürdeki eksikliklerin hem de bu durumun yansıması olarak uygulama alanında yaşanan aksaklıkların giderilmesine katkı sağlanacağı öngörülmektedir. Nitel aşamada, az sayıdaki katılımcıdan toplanan zengin verilerden elde

edilen bulguların genellenebilirliğini daha büyük bir örneklemde istatistiksel yöntemlerle ve sayısal verilerle test etmek ve araştırmanın güvenirliğini artırmak için araştırmanın ikinci aşamasında nicel bir yaklaşım benimsenmiştir. Nicel aşamanın tasarlanmasında ve uygun ölçme araçlarının belirlenmesinde nitel aşamada elde edilen bulgulardan yararlanılmıştır.

Araştırmanın nitel aşamasında, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde 2022-2023 akademik yılında görev yapan ve maksimum çeşitlilik örneklemesine göre belirlenen 7 akademisyenin oluşturduğu çalışma grubundaki her bir katılımcıyla yüz yüze ya da çevrim içi (online) olarak yarı yapılandırılmış görüşmeler düzenlenmiştir. Elde edilen veriler, nitel içerik analizi ile çözümlenmiş ve öncelikle örgüt içi iletişim olgusunun akademisyen görüşlerine göre ne anlama geldiği tanımlanmıştır. Bu yapılırken, iletişim gibi karmaşık ve çok boyutlu olan bir kavramın, yükseköğretim kurumları bağlamında kapsamının ne olduğu ve karşılıklı olarak sürekli etkileşim halinde olduğu unsurların neler olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda, akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerine ilişkin yedi tema belirlenmiştir. Bu temalar şu şekilde sıralanmaktadır: *İletişimin Bireysel Yönleri, İletişimin Sosyal Yönleri, İletişimin Örgütsel Yönleri, Örgüt İçi İletişimin Özellikleri, Örgütsel Kültür ve İklim, Çevresel Etkenler* ve *Liderlik ve Yönetim.*

Çalışmanın nitel aşamasında, akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerine ilişkin elde edilen bulgular doğrultusunda ortaya çıkan ilk tema "iletişimin bireysel yönleri" temasıdır. Bu tema, bireysel unsurların örgüt içi iletişim süreçlerini nasıl şekillendirdiği ve bu süreçlerin akademisyenlerin bireysel yönleri üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu ele almaktadır. Örgüt içi iletişimde bireysel davranış ve algıların öneminin vurgulandığı bu tema kapsamında, akademisyenlerin örgütsel iletişimdeki rolleri ve bu rollerin örgütsel bağlılık, aidiyet ve iş tatmini gibi bireysel unsurlar üzerindeki belirleyici etkisi incelenmektedir (Gray & Laidlaw, 2004; Jo & Shim, 2005; Smidts vd., 2001, s. 1051). "Örgütsel roller", "psikolojik faktörler" ve "bireysel özellikler" kategorileri, "iletişimin bireysel yönleri" temasını oluşturmaktadır. Akademisyenlerin örgütsel rollerini nasıl algıladıkları, örgüt içi iletişim faaliyetleri ile doğrudan bağlantılıdır. Örgütsel rollerin ve görevlerin yerine getirilebilmesi için bunların net bir şekilde tanımlanması ve bunlara ilişkin doğru bilgilerin zamanında iletilmesi gerekmektedir. Benzer şekilde, roller ve görevlerin uygun şekilde belirlenmesi, yükseköğretim

kurumlarında gerçekleşen bilgi akışının daha düzenli ve etkili olmasını da sağlamaktadır. Örgütsel rollerin tanımlanması ve görevlerin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan iletişim süreçlerinde aksaklıkların yaşanması ise örgütsel düzeyde bilgi paylaşımında kopukluklara neden olmaktadır. Akademik personelin bireysel performansına yönelik geri bildirim yapılması da örgütsel roller kategorisinde ele alınan bir diğer önemli noktadır. Bireysel performansın tanınması ve buna yönelik değerlendirmelerin akademisyenlerle paylaşılması hem akademisyenlerin iletişim süreçlerindeki katılımını artırmaktadır hem de onların motivasyonu, örgütsel bağlılığı, iş tatmini ve kurumsal başarıya katkıları gibi farklı unsurları güçlendirmektedir. Çalışma kapsamında ortaya çıkan sonuçlardan bir diğeri ise motivasyon, işe adanmışlık, stres ve örgütsel aidiyet gibi psikolojik faktörlerin akademisyenlerin örgüt içi iletişim süreçlerindeki katılımını etkilediği olmuştur. İyi olma hali ve yaşam doyumu gibi psikolojik dinamikleri şekillendiren en önemli unsurun örgüt içi iletişim olduğu ortaya konulmuştur. Motivasyon düzeyleri yüksek olan akademisyenlerin iletişim süreçlerine daha etkin bir şekilde katıldığı gözlemlenmektedir. Etkin ve açık iletişimin de akademisyenlerin motivasyonunu, örgütsel aidiyetini, bağlılığını, örgütsel güveni ve benzeri iyi olma ve yaşam doyumu boyutlarını artırdığı tespit edilmiştir. Bu boyutların olumsuz taraflarını oluşturan stres, tükenmişlik, örgütsel sessizlik ve sinizm gibi unsurların, örgüt içi iletişimdeki aksaklıklarla ilişkili olduğu ve bu tür olumsuzlukların akademisyenlerin iletişim süreçlerinde daha pasif bir rol almalarına neden olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Psikolojik faktörler, akademisyenlerin örgüt içi iletişim algılarını belirleyen ve iletişim süreçleri tarafından şekillenen bireysel yönler olarak bu tema kapsamında gösterilmektedir. Temayı oluşturan son kategori ise "bireysel özellikler" kategorisi olmuştur. Akademisyenlerin bireysel özelliklerini meydana getiren en önemli faktör, onların mesleki ve kişisel kimlikleridir. Akademisyenler, kariyer hedeflerini ve kişisel gelişimlerini gerçekleştirmek için gerekli olan bilgilere ve işbirliği fırsatlarına erişebilmek için etkin örgüt içi iletişime ve bilgi paylaşımına ihtiyaç duymaktadırlar. Mesleki ve kişisel kimlik gereksinimleri ile bireysel gelişim beklentileri karşılanan ve birey olarak katkıları kabul gören akademisyenlerin, örgüt içi iletişimde daha aktif olarak rol aldıkları, bu durumun da örgütsel başarıya ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine katkı sağladığı görülmektedir. Bireysel özellikler kategorisinde öne çıkan diğer sonuçlar, akademisyenlerin sosyal ve iletişim becerilerinin ve eleştiriye açıklık, esneklik, vb. tutum

ve davranışların örgüt içi iletişimde oynadığı önemli roller olmuştur. Akademisyenlerin iletişim becerilerinin geliştirilmesi için gerekli eğitimlerin sağlanması gerektiği katılımcılarca sıkça belirtilmiştir. Araştırmanın sonuçlarının öncelikle, Kahn ve meslektaşlarının (Kahn, vd., 1964) rol netliğinin bilgi paylaşımı ve iletişim kalitesini artırdığını vurgulayan çalışması ile tutarlılık gösterdiği görülmektedir. Bu çalışmanın ortaya çıkardığı sonuçlar, akademisyenlerin örgütsel rollerinin açık ve net bir şekilde tanımlanmadığında, yükseköğretim kurumlarında gerçekleşen örgüt içi iletişim süreçlerinde aksaklıklar yaşanmasına neden olduğunu göstermektedir. Maslow'un (1943), ihtiyaçlar teorisine göre motivasyon, bireysel davranışlar üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Maslow'un (1943) bu çalışması ile akademisyenlerin örgüt içi iletişim süreçlerindeki davranışlarının şekillenmesinde motivasyonun oynadığı rolü gösteren bu çalışmanın sonuçları arasında tutarlılık olduğu ifade edilebilir. Profesyonel kimlik teorisini geliştiren Ibarra'nın (1999) çalışmasında, kişisel kimliklerin profesyonel iletişim tarzlarını nasıl şekillendirdiği açıklanmaktadır. Bu araştırma sonuçları da ortaya koymuştur ki akademik kimlik ve profesyonellik, örgüt içi iletişim süreçlerinin merkezinde yer almaktadır. Bunlara ek olarak, Von Bertalanffy'in (1968) açık sistem teorisi ile ilgili çalışmasının sonuçları ile bu çalışmada ortaya konulan sonuçlar arasında paralellik olduğu görülmektedir. Bu araştırma ile yükseköğretim kurumlarındaki örgüt içi iletişimin akademisyenlerin örgütsel rolleri ve görevleri ile bağlantılı olduğu gösterilmiştir. Bilgi paylaşımında karşılaşılan engeller, üniversitenin sistemsel verimliliğinde düşüş yaşanmasına neden olmaktadır. Frandsen ve Millis (1993), Bailey'in sistemsel bakış açısını kullanarak (1983'den aktaran Frandsen & Millis, 1993) sosyal etkileşimleri açıklamak için sağlam bir iletişim teorisinin geliştirilmesi için geri bildirim kavramının iletişim araştırmalarına dâhil edilmesi gerektiğini vurgulamatadırlar. Bu çalışmada da geri bildirim ve eleştiriye açıklığın akademik ortamdaki iletişimle olan ilişkisi ortaya konulmuştur. Son olarak, Granovetter'in sosyal bağ teorisi (1973) ile bu araştırmanın sonuçları arasındaki tutarlılığa dikkat çekilmesi önem arz etmektedir çünkü üniversitedeki örgütsel aidiyet ve güvenin, akademisyenler arasındaki iletişimi güçlendirdiği bu çalışma ile vurgulanan bir diğer sonuç olmuştur.

Akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerine ilişkin elde edilen bir diğer nitel bulgu "iletişimin sosyal yönleri" temasını oluşturmaktadır. Bu tema kapsamında, yükseköğretim kurumlarında gerçekleşen örgüt içi iletişim süreçlerinin akademisyenlerin

kişiler arası ilişkiler vasıtasıyla kurdukları sosyal bağlar ve akademik ortamdaki güç dinamikleri ve çatışmaların nasıl yönetildiği konularıyla olan ilişkisine odaklanılmaktadır. Bu temayı oluşturan iki kategorinin "kişiler arası ilişkiler" ve "güç dinamikleri ve çatışma yönetimi" olduğu görülmektedir. Akademisyenler arasındaki takım ruhunu, iş birliğini ve bilgi paylaşımını şekillendiren önemli bir faktör olarak öne çıkan kişiler arası ilişkiler kategorisi, üniversitelerdeki örgüt içi iletişimin önemli bir boyutu olarak kabul edilmektedir. Akademisyenler arasındaki ilişkilerin ve bu ilişkilere dayalı gelişen güven duygusunun örgüt içi iletişimi güçlendirdiği görülmektedir. Yükseköğretim kurumlarında kişiler arası ilişkiler güçlü ise akademisyenlerin daha açık ve etkin bir şekilde iletişim kurdukları ortaya konulmuştur. Kişiler arası kategorisini oluşturan bir diğer nitel bulgu olan "sosyal etkileşim ve ilişki kurma fırsatları", akademisyenler arasında etkili iletişim kanallarının oluşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle, yükseköğretim kurumlarında gerçekleşen informal etkinlikler ya da resmi seminer ve toplantılar bu tür fırsatların temelini meydana getirmektedir. Kişiler arası ilişkiler kategorisini oluşturan bir diğer boyut ve buna ilişkin elde edilen nitel bulgular, "takım uyumunun sağlanması" başlığı altında toplanmaktadır. Yükseköğretim kurumlarında yürütülen örgüt içi iletişim süreçlerinin, takım çalışmaları sayesinde daha güçlü ve işlevsel bir hale geldiği; takım uyumunun da örgütsel hedeflere ulaşmada ortak hareket etmeyi ve akademisyenler arasındaki bilgi paylaşımını kolaylaştırdığı gözlemlenmektedir. "Mentörlük ve destekleyici ilişkiler" kişiler arası ilişkiler kategorisini oluşturan son başlıktır. Üniversiteye yeni katılan akademik personelin kuruma uyum sağlamasında ve genel olarak tüm akademisyenlerin kişisel ve profesyonel gelişimlerine katkı sağlanmasında, mentörlük faaliyetlerini ve destekleyici ilişkileri meydana getiren süreçlerin kritik bir örgütsel mekanizma olduğu ortaya çıkmıştır. İletişimin sosyal yönleri temasını oluşturan ikinci kategori olan "güç dinamikleri ve çatışma yönetimi" kategorisine ilişkin nitel bulgular "güç ilişkileri ve stratejileri", "çatışma çözümünde iletişim" ve "güç dengesizliklerinin etkileri" başlıkları altında sunulmuştur. Yükseköğretim kurumlarında var olan güç dengesizliklerinin akademik ortamdaki bilgi akışını aksatabileceği ya da çatışma yönetimi süreçlerinde kullanılan açık iletişiminin çözüm odaklı bir yaklaşım sağlayabileceği gibi konulara odaklanan güç dinamikleri ve çatışma yönetimine ilişkin bulguların, akademisyenlerin örgütsel iletişiminde önemli bir rol oynadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Yükseköğretim

kurumlarındaki akademik bilgi paylaşımını ve bilgi akışının gerçekleştiği iletişim kanallarını etkileyen temel faktörlerden birinin akademisyenler arasındaki güç ilişkileri olduğu ortaya konulmuştur. Güç ilişkilerinin yarattığı olumsuzlukların üstesinden gelinmesinin ise üniversitelerde güçlü bir iletişim stratejisinin oluşturulması ile mümkün olabileceği sonucuna varılmıştır. Akademik ortamda yaşanan çatışmaların etkili bir şekilde çözülebilmesi için şeffaf ve açık bir iletişim dilinin kullanıldığı etkin iletişim uygulamalarının kritik bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Bu tür etkin bir örgüt içi iletişim tarzının, üniversitedeki örgütsel barış ve akademisyenler arasındaki uyum için son derece önemli bir unsur olduğu sonucuna varılmıştır. Akademik ortamdaki güç dengesizliklerinin, akademisyenler arasında iletişim engellerine, güvensizlik duygusunun gelişmesine ve akademik bilgi paylaşımında kopukluklara sebebiyet verdiği tespit edilirken; bunların ayrıca sosyal ilişkiler üzerinde de etkili olduğu görülmektedir. Alan yazında araştırmanın iletişimin sosyal yönleri temasına ilişkin elde edilen bulguları destekleyen ya da ulaşılan sonuçlarla bağlantılı olan çok sayıda çalışma olduğu belirlenmiştir. Örneğin, Putnam'ın (2000) sosyal sermaye teorisi ve Homans'ın (1958) etkileşim teorisi bireyler arası sosyal ilişkilerin, örgütsel iletişim süreçlerini nasıl şekillendirdiğini açıklamaktadır. Bu araştırmaya göre akademisyenler arasındaki sosyal bağların güçlü olduğu akademik ortamlarda örgüt içi iletişim faaliyetlerinin de benzer şekilde güçleneceği sonucuna ulaşılmaktadır. Foucault (1980)'nun güç teorisi ile uyumlu olarak, akademik ortamdaki güç dengesizliklerinin ve güç yoğunlaşmasının, akademik bilgi akışındaki aksaklıkları ve güvensizliği artırarak örgüt içi iletişimi olumsuz yönde etkileyebileceği sonucu ortaya çıkarılmıştır. Bu araştırmada ulaşılan bir diğer sonuç da akademisyenler arasındaki çatışmaların yönetiminde şeffaf ve açık iletişimin ve etkin iletişim stratejilerinin önemine yapılan vurgudur. Çalışma bu yönden Thomas-Kilmann'ın Çatışma Yönetim Modeli (1974) ile uyumluluk göstermektedir çünkü bu model de çatışma çözümünde iş birliğine dayalı stratejilerin önemine vurgu yapmaktadır. Welch ve Jackson (2007), yürüttükleri çalışama ile sosyal ilişkilerin ve kişiler arası iletişimin, örgüt içi iletişim süreçlerinin yürütülmesinde belirleyici bir yere sahip olduğuna dikkat çekmektedirler. Welch ve Jackson (2007, s. 191-192) ayrıca, etkin çatışma yönetiminin ve iş birliğinin takım uyumunu artıran bir unsur olduğunu belirterek bunun sağlanmasında etkili iletişimin rolüne vurgu yapmaktadırlar. Gizir (2007b) ise akademik ortamdaki iletişimin sosyal yönlerini de ele aldığı çalışmasında,

akademisyenler arasındaki güç ilişkilerinin ve çatışmaların iletişimi nasıl etkilediğini ortaya koymuştur. Men (2014, s. 256-257), örgütsel bağlılık, güven, iş tatmini ve stresin örgüt içi iletişim süreçlerinden etkilendiğini belirtmektedir. Tkalac-Verčič, Galić ve Žnidar (2021, s. 2-3), örgüt üyelerine birbirleriyle sosyal ilişki kurma fırsatları verildiğinde örgüt içi iletişimin de güçlendiği sonucuna ulaşmışlardır. Tkalac-Verčič, Sinčić-Ćorić ve Pološki-Vokić (2021, s. 592), destekleyici ilişkilerin örgütsel güven ve bağlılığı güçlendirdiğini ortaya çıkarmıştır. Kaya, Sungurtekin ve Deniz (2017, s. 188), yükseköğretim kurumlarında "iletişim açısından soruna yol açan en önemli durumun 'güç kullanımı' ile ilgili olduğu" konusuna dikkat çekmektedirler. Antony (2018, s. 41), örgütlerdeki güç unsurlarının etkili bir şekilde yürütülmesi ile örgütsel iletişimin ve bilgi paylaşımının olumlu yönde etkileneceği sonucuna varmıştır. Kayasandık (2022, s. 181-182), akademik örgütlerde yaşanan çatışmaların çözümünde iletişimin önemli bir rol oynadığını belirtmektedir. Welsh'in (2021, s. 35) yürüttüğü çalışma ile örgütsel güven, bilgi paylaşımı ve işbirliği konularının akademik ortamdaki güç dengesizlikleri ile yakından ilişkili olduğu gösterilmektedir. Bu araştırmada da yükseköğretim kurumları bağlamında, örgüt içi iletişim ve sosyal unsurlar arasında benzer bağlantılar olduğuna ilişkin sonuçlara ulaşılmıştır.

"İletişimin örgütsel yönleri" çalışmanın nitel aşamasında akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerine ilişkin elde edilen bir diğer bulgu olarak öne çıkmaktadır. "Şeffaflık ve bilgilendirme", "iletişim stratejileri" ve "iletişimin örgütsel etkileri" kategorilerinin iletişimin örgütsel yönleri temasını oluşturduğu görülmektedir. İletişimin örgütsel yönleri, yükseköğretim kurumlarının genel örgütsel yapısının, kurum içindeki bilgi paylaşımının ve kurumsal iletişim stratejilerinin, örgüt içi iletişim süreçleri ile karşılıklı ilişkisini ele almaktadır. Bu tema, örgüt içi iletişim faaliyetlerinin hem üniversite içerisindeki bilgi paylaşımını düzenlediğini hem de yükseköğretim kurumlarının örgütsel hedeflerini gerçekleştirmede akademisyenler arasındaki uyumlu çalışma seviyesini artırarak örgütsel bağlılıklarını güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Şeffaflık ve bilgilendirme kategorisi ile akademik ortamdaki örgütsel süreçlerin açık, net ve anlaşılır bir biçimde yürütülmesi gerektiği ifade edilmektedir. Akademisyenlerin örgütsel güvenini artıran temel faktörlerden birinin şeffaflık olduğu gözlemlenmektedir. Üniversitedeki örgütsel etkinlikler, kurumun misyonu, vizyonu ve hedefleri hakkında farkındalığı yükseltmede de bilgilendirme süreçlerinin önemli bir rolü olduğu

görülmektedir. Yükseköğretim kurumlarında bilgi akışını en iyi duruma getirebilmek ve tüm paydaşların aktif bir şekilde örgütsel süreçlere katılmaları için iletişim stratejilerinin planlı bir yaklaşımla ele alınması gerekmektedir. Böylece, üniversitedeki iletişim etkinliklerinin verimliliği ve akademisyenler arasındaki işbirliği artırılabilir. Akademik ortamdaki örgüt içi iletişimin kurumun itibarı, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik ve örgütsel değişim gibi önemli alanlarda katkı sağladığı ortaya konulmaktadır. Ek olarak, etkin örgüt içi iletişimin örgütsel verimliliği ve akademisyenler arasındaki işbirliğini iyileştirdiği bu kategori ile ortaya konulmaktadır. Alan yazın incelendiğinde, bu tema altındaki bulgularla uyumluluk gösteren çalışmalar tespit edilmiştir. Mishra, Boynton ve Mishra (2014, s. 183 – 184), bilgi paylaşımının şeffaf ve etkili bir şekilde yapılmasının, örgütsel güveni artırdığını ve böylece örgüt üyelerinin örgütsel amaçlar doğrultusunda faaliyet gösterdiklerini ortaya çıkarmışlardır. Rodrigues vd. (2018, s. 97), yükseköğretim kurumlarında şeffaf bir şekilde yürütülen karar alma süreçlerinin, akademisyenlerin örgütsel güvenini ve bağlılığını güçlendirdiğini belirtmektedir. Uslu (2015, s. 14-15) ise üniversitedeki faaliyetler ve projeler hakkında bilgilendirme yapılan akademisyenlerin bunlara katılım sağladıklarını ve bunun yükseköğretim kurumunun başarısını artırdığını ifade etmektedir. Uslu (2015, s. 92-95) ayrıca, akademik ortamda iletişime stratejik olarak yaklaşmanın, örgütsel süreçlerin etkililiğini artırdığını savunmaktadır. Macnamara (2021, s. 68), örgütsel başarıyı, personelin örgütsel aidiyetini ve sorumluluk duygusunu artırmanın yolunun iletişim stratejileri ile katılımı sağlamak olduğunu bildirmektedir. Ewing, Men ve O'neil (2019, s. 110), örgütsel itibar ve adanmışlığı iyileştirmek için en önemli faktörlerden birinin örgütün tüm paydaşlarıyla ilişkilerini de güçlendiren bilgi paylaşım uygulamaları olduğunu belirtmektedir. Yükseköğretim kurumlarında bilimsel bilginin daha fazla üretilmesi ve daha fazla yenilikçiliğin olması için bilgi paylaşımının etkili bir şekilde yapılması gerektiği, Uslu'nun (2015, s. 95-96) çalışmasıyla ortaya çıkarılmıştır. Yükseköğretim kurumlarında etkili ve şeffaf bir şekilde yürütülen örgüt içi iletişim süreçlerinin örgütsel değişim dönemlerine yardımcı olacağı ve örgütsel güveni artıracağı Tourish ve Hargie (1998, s. 176) tarafından bildirilmektedir. Tkalac-Verčič ve Pološki-Vokić (2017, s. 887), akademisyenlerin performansını ve üniversitenin verimliliğini artırmanın en önemli şartlarından birinin örgüt içi iletişimin kaliteli olması olduğunu söylemektedirler. Bakanauskienė, Bendaravičienė ve Krikštolaitis (2010, s. 22-23), üniversitede gerçekleşen güçlü örgüt içi iletişim ile akademik başarı ve üretimin

artacağını ve farklı disiplinlerdeki akademisyenlerin daha çok işbirliği içinde çalışacağını ifade etmektedirler.

Akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerine ilişkin elde edilen nitel bulgulardan bir diğerinin "örgüt içi iletişimin özellikleri" olduğu görülmektedir. Örgüt içi iletişimin özellikleri teması, "iletişim yöntemleri", "teknolojik uyumluluk" ve "iletişim ve bilgi kalitesi" kategorilerinden oluşmaktadır. Bu tema ile yükseköğretim kurumlarındaki iletişim yöntemlerinin, teknolojinin ve iletişim kalitesinin, örgüt içi iletişim süreçleri üzerindeki etkisine odaklanılmaktadır. Böylece, akademik ortamda gerçekleşen örgüt içi iletişimin özelliklerini ve ortaya çıkan engelleri anlamak ve bunları geliştirmek mümkün olmaktadır. Ayrıca, örgüt içi iletişimin özellikleri teması ile iletişim kanallarının ne kadar etkin olduğu ve yükseköğretim kurumlarında çalışan akademisyenlerin iş hayatları ile ilgili algıları üzerinde bu iletişim kanallarının nasıl bir etkisi olduğu konuları ele alınmaktadır. Örgüt içi iletişim süreçlerinin, akademik personelin kullandığı iletişim yönteminden nasıl etkilendiği iletişim yöntemleri kategorisi ile incelenmektedir. Bu kategoride ayrıca, akademik ortamda kullanılan örgüt içi iletişim araçlarına ve akademisyenlerin tercih ettikleri iletişim yöntemlerine yoğunlaşılmıştır. Formal ve informal iletişim fırsatlarının akademisyenlerin yükseköğretim kurumlarında yerine getirdikleri iş algılarını ve karşılıklı ilişkilerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Akademisyenlerin teknolojik gelişmelere ne derece uyum sağladıklarının iletişim süreçlerini nasıl şekillendirdiği konusuna teknolojik uyumluluk kategorisinde odaklanılmaktadır. Görülmüştür ki teknoloji örgüt içi iletişimi kolaylaştırmaktadır ve e-posta, anlık iletişim ve sosyal medya bilgi paylaşımına katkı sunmaktadır. Bununla beraber, bu yeniliklerin aşırı iletişim ve iş yükünü artırabileği konusuna dikkat çekilmelidir. Akademik personele bu yönde eğitim verilmesi ve iletişim yöntemlerinin uygun şekilde modernize edilmesinin önemli olduğu sonucuna varılmıştır. İletişim ve bilgi kalitesi kategorisi kapsamında, akademisyenler arasında güven ve işbirliğini sağlamak için doğru bilginin uygun tonda ve karşılıklı yönde akan bir iletişim süreci ile paylaşılması gerektiği sonucu ortaya çıkarılmıştır. Bunlara dikkat edildiğinde üniversitedeki tüm örgütsel faaliyetlerin daha verimli bir şekilde yapılabileceği gözlemlenmektedir. Çalışmada elde edilen bu bulgularla, alan yazındaki çalışmalar arasında benzer sonuçlar olduğu görülmektedir. Öncelikle, bu araştırma ile paralel olarak, yapılan çalışmalarda örgütlerde geçekleşen iletişimin birçok farklı iletişim aracı ve

yöntemiyle yapıldığı belirtilmektedir (Marrelli, 2009, s. 71 – 72). Benzer şekilde, birçok çalışma ile akademisyenlerin belirli bir iletişim aracını tercih etmelerinde, hızlı dönüt ya da yazılı kayıt alma gibi ihtiyaçların rol oynadığı tespit edilmiştir (Mishra vd., 2014, s. 187; Şakar, 2012, s. 140-141; Taşlıyan, Çiçekoğlu & Bıyıkbeyi, 2017, s. 73). Bu çalışmada ve başka çalışmalarda, informal iletişimin akademisyenler arasındaki ilişkileri güçlendirerek ortak hareket etmelerine ve birbirlerini tanımalarına katkı sağladığı görülmektedir. Resmi işlerde ise akademisyenlerin "emir ve talimat gibi, önceden belirlenmiş kurallara dayalı iletişim kanalları ile gerçekleşen" (Atak, 2005, s. 62'den aktaran Himmetoğlu, Ayduğ & Bayrak, 2018, s. 63) formal iletişimi kullandıkları bulunmuştur. Bakanauskienė, Bendaravičienė ve Krikštolaitis (2010, s. 27), net ve zamanlaması uygun olan bir bilgi paylaşımı gerçekleştirmek için üniversitedeki iletişim kanallarının buna uygun hale getirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu çalışma ile benzer bir sonuca ulaşan Akyurekoglu, "iletişim ve bilişim teknolojilerinin, düşünceleri, bilgiyi, yapıları ve insanların dilini kontrol etme kapasitesi olduğu varsayılmaktadır" ifadesini kullanmıştır (Akyurekoglu, 1996, s. 27). Akademisyenlerin en üst kademedeki idareci ile direkt iletişimde olduğu düşüncesine sahip olmalarını sağlayarak geleneksel sert iletişimi yumuşatan bir iletişimin elektronik iletişim yöntemleri ile mümkün olacağı sonucuna hem bu hem de White, Vanc ve Stafford (2009, s. 66)'un çalışması ile varılmıştır. Bu araştırmanın sonuçları ile uyumluluk gösteren diğer çalışmalarda da stratejik bir yaklaşımla sosyal medyanın iletişime entegre edilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Böylece, örgüt üyeleri ile bilgi paylaşımı kolaylaşacak ve karşılıklı iletişim güçlenecektir (Ewing, Men & O'Neil, 2019, s. 110; Tarhan, 2012, s.97 aktaran Akyüz, 2019, s. 35 - 36). Hızlı anlık iletişimin personelin karar alama süreçlerine daha aktif bir şekilde katılım sağlamasını kolaylaştırdığı Demir (2020, s. 60)'in çalışması ile ortaya konulmuştur. Bununla beraber, Collins, bu tür anlık iletişim araçları ile örgüt üyelerinin kontrol edildiğini iddia etmektedir (Collins, 1991, s. 4'den aktaran Akyurekoglu, 1996, s. 27). Bu çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. İletişim ve bilgi kalitesinin yükseköğretim kurumunun genel verimliliği ve akademisyenlerin başarısı için belirleyici olduğu sonucuna ulaşan çalışmalar mevcuttur (Bakanauskienė, Bendaravičienė & Krikštolaitis, 2010, s. 32-33, Sharma, Lampley, & Donald, 2015, s. 100 – 104). Benzer şekilde, Delport (2020, s. 120), akademisyenlerin iş yükünü artıran ve gerekli bilgilere

ulaşmalarını zorlaştırarak çalışama ortamının düzenini olumsuz yönde etkileyen en önemli unsurlardan birinin bilgi yükü olduğunu belirtmektedir.

Araştırmanın nitel aşamasında elde edilen bir diğer bulgu da "örgütsel kültür ve iklim" temasıdır. Bu temayı, "demokratik uygulamalar", "katkının tanınması ve değer verme" ve "iletişim atmosferi" kategorileri oluşturmaktadır. Yükseköğretim kurumlarındaki değerler, normlar ve genel atmosfer ile örgüt içi iletişim süreçlerinin birbirleriyle olan bağlantısına bu tema odaklanılmaktadır. Akademisyenlerin motivasyon seviyeleri, örgütsel güvenleri ve akademisyenler arasındaki iş birliğinin akademik ortamdaki demokratik uygulamalardan, akademisyenlerin örgüte yaptıkları katkıya değer vermekten ve kurumdaki iletişim ortamından nasıl etkilendiği bu tema ile ele alınmaktadır. Bu tema ile örgütsel kültür ve iletişim atmosferinin yükseköğretim kurumlarındaki örgüt içi iletişim uygulamaları üzerindeki etkisi incelenerek iletişim süreçlerini etkili hale getirebilecek yollara ilişkin sonuçlara ulaşılmıştır. Demokratik uygulamalar kategorisi ile akademisyenlerin karar alama süreçlerine aktif bir şekilde katılmalarının, üniversitelerin kendine has hiyerarşik yapısının ve akademik ortamda yeni fikirlere açık olmanın örgüt içi iletişimi nasıl şekillendirdiğine odaklanılmıştır. Üniversitedeki iletişim ortamının güçlendirilmesinin, akademisyenlerin başarılarına ve görüşlerine değer verme ile olan karşılıklı ilişkisi katkının tanınması ve değer verme kategorisinde ele alınmıştır. İletişim atmosferinin özgür, destekleyici ve güvenilir olmasının hem genel iletişimi hem de akademisyenler arasındaki bilgi alış-verişini ve öğrenme kültürünü güçlendireceğine ilişkin sonuçlara iletişim atmosferi kategorisinde ulaşılmıştır. Literatürde bu araştırmanın bulguları ve sonuçlarıyla uyumluluk gösteren çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Örneğin, Berger'e göre "Örgüt içi iletişim, çalışanların birbirleriyle bilgi paylaştığı ve ilişkiler kurduğu; beraber anlam üretip örgütsel kültür ve değerleri oluşturdukları merkezi bir süreçtir" (Berger, 2008). Guring vd. ise örgüt içi iletişimin meydana geldiği dinamik çevre olduğu kabul edilen iklimin "çalışanların bir örgütün nasıl olduğuna ilişkin algıları" olduğunu belirtmektedirler (Guring, vd., 1992, s. 552'den aktaran Welch & Jackson, 2007, s. 191-192). Putti, Aryee ve Phua yürüttükleri çalışmada öğretim elemanlarının sahip oldukları örgütsel aidiyet ve özdeşleşme seviyelerinin ve örgütsel kültür ve iklim hakkındaki görüşlerinin örgüt içi iletişim tarafından şekillendiğini söylemektedirler (Putti, Aryee & Phua, 1990'dan aktaran Brennemann, 2018, s. 57 -58). Gizir (2010, s. 125-126) ise yükseköğretim kurumlarında gerçekleşen örgüt içi iletişimin örgütsel kültür

ve iklim çerçevesinde incelenmesinin yararlarından bahsettiği araştırmasında, iletişimin üniversitenin genel ve akademisyenlerin kişisel başarılarının altında yatan en kritik unsur olduğunun altını çizmektedir. Bakanauskienė, Bendaravičienė ve Krikštolaitis (2010, s. 24 - 25), yükseköğretim kurumlarındaki demokratik süreçlerin ve akademisyenlerin işlerinden duydukları memnuniyetin, açık ve destekleyici iletişimle doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmada elde edilen bulgularla benzer şekilde, Delport (2020, s. 121-123) da çağdaş üniversitelerde gerçekleşen örgüt içi iletişimin, katı olma ve bürokrasi ile anılmaktan çok katılımcılık, eşitlik ve canlılık gibi kavramlarla anılması gerektiğini savunmaktadır. Bu çalışma bulguları ile uyumluluk gösteren diğer çalışmalarda da eğitim kurumlarındaki iletişim ikliminin, çalışanların katılımını, işbirliğini, bilgi paylaşımını, görüşlerin bildirilmesini kolaylaştıran ve artıran bir yapıda olması gerektiği vurgulanmaktadır (Hoy & Miskel, 2012; Karadağ & Öner, 2012'den aktaran Uslu, 2015, s. 92-95). Bu çalışmada, karşılıklı ve eşitlikçi iletişim uygulamalarıyla akademisyenlerin karar alma süreçlerine daha fazla katılabileceği sonucu ortaya çıkarılmıştır. Guring de uygun örgütsel yapı ve kültürlerde bu tür iletişim uygulamalarının örgütsel hayatı daha kaliteli bir hale getirerek örgütteki bilgi akışını ve çalışanların performansını artıracağını söylemektedir (Guring, 1992, s. 531'den aktaran Meintjes & Steyn, 2006, s. 157). Akademisyenlerin düşüncelerini ve eleştirel görüşlerini ilgili kişilere bildirmelerinin teşvik edildiğinde hem bireysel iletişim memnuniyetlerinin hem de performanslarının artacağını vurgulayan Meintjes ve Steyn, bunun üniversitenin genel başarısına ve etkililiğine de katkı sağlayacağına dikkat çekmektedir (Meintjes & Steyn, 2006, s. 157-158). Bu araştırma bulguları ile uyumluluk gösteren çalışmalar yürüten araştırmacılar, tüm eğitim kurumları gibi yükseköğretim kurumlarının da;

> en temel görevleri olan öğretim, araştırma ve toplumsal hizmetleri iletişim aracılığıyla gerçekleştirmekte olduklarını belirtmektedirler (Hunt, Tourish & Hargie, 2000). Ancak, şirket türü örgütler ile karşılaştırıldıklarında, üniversitelerin otorite yapısı, misyonu, performans değerlendirmesi, yapılan temel etkinlikler, iş yapısı açısından uzmanlaşma biçimleri, çalışanları ve hiyerarşik yapısı açısından farklılıklar göstermesi, bu örgütlerdeki iletişim sürecinin diğer örgütlere göre daha karmaşık bir yapıya sahip olmasına neden olmaktadırlar (Baldridge vd., 2000; Besse, 1973; Birnbaum, 1988; Blau, 1973; Gizir & Simsek, 2005). (Gizir, 2007b, s. 255).

Katkının tanınması ve değer verme kategorisinde, akademisyenlerin işe adanmışlık seviyelerini ve örgütsel aidiyetlerini artırmanın temel şartlarından birinin iletişim

uygulamaları ile onlara değer verildiğinin hissettirilerek başarılarının takdir edilmesi olduğu sonucuna ulaşılmıştır; literatürde de benzer çalışmalar bulunmaktadır (Henley, 2022, s. 9-11; Robinson, Perryman & Hayday, 2004, s. xi). Uslu (2015, s. 103-104), akademisyenlerin iş memnuniyetini ve örgütsel iklimi güçlendiren etmenlerden birinin onların yaptıkları işlerin takdir edilmesi olduğunu belirtmektedir. Meintjes ve Steyn (2006, s. 157-158), akademik ortamdaki örgüt içi iletişimin, akademisyenlerin doğal olarak çalışkan ve sorumluluk bilinci yüksek olan kişiler olduklarını kabul eden ve verimliliği ve yaratıcılığı takdir eden bir yaklaşımla yönetilmesi gerektiğinin altını çizmektedirler. Bu çalışmada iletişimin böyle bir yaklaşımla yürütüldüğünde, akademisyenler arasındaki ilişkileri, kurumsal hedeflere gösterilen bağlılığı, sahip oldukları işe adanmışlık düzeyini, başarılarının ödüllendirildiği duygusunu ve işlerinden duydukları memnuniyeti artıracağı sonucuna ulaşılmıştır; alan yazında da örgütsel iletişime ilişkin benzer çalışmalar bulunmaktadır (Downs & Hazen, 1977, s. 63-71; Mestre & Doutora, 2021, s. 130). Macnamara (2021, s. 69-70), bu çalışma bulgularıyla uyumlu olarak bilgilendirilmiş çalışan sesinin örgüt içi iletişim süreçlerinin temelinde yer aldığını söylemektedir. Dundon ve Gollan (2007, s. 1186'dan aktaran Ruck, 2016, s. 39-41), çalışan sesinin örgüte faydalı olabilmesi için çalışanların örgütte olanlar hakkında yeterli bilgilere sahip olmaları gerekmektedir. Benzer sonuçlara ulaşılan bu çalışmada da akademik ortamdaki bilgilendirilmiş çalışan sesinin güçlendirilmesi için akademisyenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine katkı sağlayacak olanakların sunulması ve onların da karar alma süreçlerine dâhil edilmeleri gerektiği sonucuna varılmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarıyla paralellik gösteren diğer çalışmalarda da örgüt üyelerinin takdir edilme beklentileri örgüt içi iletişim faaliyetleriyle karşılandığında, onların işe adanmışlıklarının, aidiyetlerinin, iş memnuniyetlerinin artığı gözlemlenmektedir. Ayrıca, bu durumun örgütün genel başarısını da iyileştirdiği bulgusu bu ve başka çalışmalarda elde edilmiştir (Blaschke, Frost & Hattke, 2014, s. 713-714; Downs & Hazen, 1977, s. 63 – 71). Bu çalışmada, yükseköğretim kurumlarındaki iletişim ikliminin samimi olma, anlayış gösterme ve katılımı artırma gibi özellikleri olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bir örgütün etrafındaki genel bir psikolojik atmosfer olarak tanımlanan iletişim ikliminin destekleyici-kısıtlayıcı ya da açık-kapalı olabileceğini vurgulayan benzer çalışmalarda da iklimin örgütteki bireylerin algılarına yön veren belirleyici bir faktör olduğu gösterilmektedir (Guring, 1992, s. 540'tan aktaran Meintjes & Steyn, 2006, s. 159 – 161;

Memduhoğlu & Şeker, 2010 ve Stringer, 2002'den aktaran Uslu, 2015, 92-95). Bu araştırma ile uyumluluk gösteren Clampitt ve Downs (1993, s. 2), örgütlerdeki iletişim ikliminin ihtiyaç duyulan bilgi ve dönütlerin alış-verişini kolaylaştırıcı ve düşüncelerin ve eleştirilerin demokratik bir şekilde iletimini destekleyici yapıda olması gerektiğini söylemektedirler. Bu çalışmada olduğu gibi, Uslu (2015, s. 4-5) da üniversitelerin bilgi odaklı örgütler olduklarını ifade etmektedir. Kurumsal düzeyde bilgi akışının ve örgütsel öğrenmeyi destekleyen bir örgütsel kültür anlayışının örgüt içi iletişim süreçleriyle iyileştirilmesi gerektiği bu çalışmada da vurgulanan konularda biridir.

Akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerine ilişkin elde edilen bulgulardan diğerleri "çevresel etkenler" teması altında sıralanmaktadır. Bu tema ile yükseköğretim kurumlarında gerçekleşen örgüt içi iletişim süreçlerinin iç ve dış çevresel unsurlardan nasıl etkilendiğine odaklanılmaktadır. Çevresel etkenler teması, "politik ve çevresel etkiler" ve "kriz ve değişim dönemleri" kategorilerinden oluşmaktadır. Çevresel etkenler teması kapsamında bulunan politik ve çevresel etkiler kategorisinde, ulusal ve uluslararası politikaların, yurt içi ve dışındaki trendlerin, üniversitenin iç ve dış paydaşlarıyla kurduğu ilişkilerin, örgüt içi iletişimi nasıl etkilediği ve üniversitedeki iletişim stratejilerinin çevresel faktörlere uyum sağlama kapasitesi üzerine derinlemesine bir inceleme olanağı sunulmaktadır. Kriz ve değişim dönemleri kategorisinde ise kriz ortamları ile değişim süreçlerinin akademik ortamdaki örgüt içi iletişimle olan karşılıklı ilişkileri ele alınmaktadır. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular göstermektedir ki çevresel etkenler, üniversitenin iletişim stratejilerini şekillendirme özelliğine sahiptir. Bu yüzden, yükseköğretim kurumlarındaki örgüt içi iletişim uygulamalarının ne derece sürdürülebilir ve etkin olduğu iç ve dış çevredeki belirleyici unsurlarla yakından ilişkilidir. Ayrıca, bu tema ile kriz ve değişim dönemlerinde yükseköğretim kurumlarındaki iletişimin değişen koşullara ne kadar uyum sağlayabildiği ve politik atmosferin örgüt içi iletişim üzerindeki etkileri ortaya çıkarılmıştır. Alan yazın incelendiğinde, bu çalışmada elde edilen bulgulara benzer sonuçlara ulaşılan başka çalışmalar olduğu görülmektedir. Öncelikle, bu çalışmada da vurgulanan konulardan biri örgütlerdeki iletişimin bütünsel bir yaklaşımla ele alınarak örgüt içi ve dışında gerçekleşen iletişimin birbirinden bağımsız olmadığının ve karşılıklı etkileşim halinde olduklarının kabul edilmesi gerektiğidir; literatürde de benzer araştırmalar bulunmaktadır (Benedicto, vd., 2018, s. 33; Macnamara, 2021, s. 68). Avram (2015, s. 275), yaptığı

çalışma ile örgütlerin dış çevrelerindeki paydaş beklentilerinin ve ekonomik güçlerin de dahil olduğu tüm çevresel etkilerin örgütsel iletişim üzerinde belirleyici bir rolü olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmada da bu çevresel etkilerin, üniversitenin iç iletişimini yönlendirdiği sonucuna varılmıştır. Başka çalışmalarda ise benzer şekilde yükseköğretim kurumlarının örgütsel kültürlerinin, ekonomik koşullarının, örgütsel iletişim süreçlerinin, ülkelerinin siyasi yapılarına ve neo-liberalizm gibi uluslararası politik yaklaşımlar ve pazar ekonomisine göre yeniden şekillendirildiği sonucuna ulaşılmıştır (Dee, 2023; Alhazmi & Almahhor, 2023). Yürütülen diğer çalışmalarda ise akademik bilgi üretimi ve akademik özgürlük, akademisyenlerin iş yoğunluğu ve bireyselleşmesi, üniversitelerdeki yapısal ve finansal dönüşümlerin akademik ortamda ve eğitim kurumlarında gerçekleşen örgüt içi iletişim süreçlerinde görülebileceği belirtilmektedir (Ergül & Coşar, 2017, s. 1-2; Fürst vd., 2022; Gizir & Şimşek, 2005; Tusting, 2010). Yapılan diğer çalışmalarda da bu araştırma bulgularına paralel şekilde ortaya çıkan bir diğer sonuç da üniversitelerin iletişim stratejilerini ve örgütsel planlarını dış çevredeki sosyo-ekonomik ve siyasi koşullara göre yeniden yapılandırması gerektiği olmuştur (Grau, 2016; Noro, vd. 2024, s. 202). Aliu vd. (2018, s. 79-80)'nin, yükseköğretim kurumlarının iç ve dış paydaşlarının sadece kurumun iletişim uygulamaları ve örgütsel yapısının değil, aynı zamanda akademik personel üzerinde etkisi olduğu sonucu ortaya çıkarılmıştır. Araştırmada, kriz ve değişim dönemleri başlığı altında sunulan bulgularla benzerlik gösteren çalışmalar olduğu görülmektedir. Heide ve Simonsson (2015, s. 224), örgütlerdeki iletişim uygulamalarının kriz dönemlerinde yaşanabilecek olağan dışı durumlara karşı hazırlıklı olmasının önemini vurgulamaktadır. Benzer şekilde, bu araştırma ve Bakanauskienė vd. (2010, s. 33)'nin yürüttüğü araştırma, üniversitelerin kriz zamanlarında ve örgütsel değişim süreçlerinde uygun iletişim kanallarını yürürlüğe geçirmeye hazır olmalarının sürdürülebilirlik açısından elzem olduğunu ifade etmektedir. Sulaiman vd. (2023, s. 238-240), iletişim teknolojilerinden ve karşılıklı iletişime olanak sağlayan iletişim araçlarından faydalanılarak kriz zamanlarında uzaktan çalışan örgüt üyelerinin yaşayabileceği engelleri azaltıp adanmışlıklarını artırmanın verimlilik üzerinde olumlu etkileri olduğunu vurgulamaktadır. Bu araştırmada da örgüt içi iletişim süreçlerinin bu yönde yapılandırılmasının üniversitenin ve akademisyenlerin performansına katkı sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır. Yükseköğretim kurumlarının değişen şartlara uyum sağlamaları gerektiği bulgusu, Örücü (2013, s. 449) tarafından yapılan çalışma ile

uyumluluk göstermektedir. Gündüz ve Balyer (2013, s. 48), eğitim örgütlerinin değişim ve yenilikçilik konularını diğer örgütlere nazaran daha dikkatli bir şekilde ele almaları gerektiğini vurgulamaktadır çünkü bu örgütlerin içinde bulundukları toplumun ilerlemesine yönelik sorumlulukları bulunmaktadır. Bu çalışmada, küresel düzeyde yaşanan değişimlere uyum sağlamak için örgüt içi iletişim etkinliklerinin güçlü ve proaktif bir yapıda olmaları gerektiği sonucuna ulaşılmıştır; bu bulgu Miller (2012, s. vx)'in çalışması ile tutarlılık göstermektedir. Akademik ortamdaki örgüt içi iletişimin yönetilmesi ve nasıl bir yaklaşımla ele alındığı konusunun önemli bir unsur olarak kabul edildiği bu araştırma ile Özmen ve Sönmez (2007, s. 177)'in yürüttüğü çalışma bulguları arasında benzerlikler olduğu tespit edilmiştir.

Nitel aşamada akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerine dair ulaşılan son sonuç "liderlik ve yönetim" teması ile incelenmiştir. Liderlik ve yönetim temasının yükseköğretim kurumlarında yürütülen örgüt içi iletişim faaliyetlerinin merkezinde konumlandığı gözlemlenmektedir. Üniversitedeki iletişim stratejilerinin, akademik örgütlerdeki lider konumunda bulunan paydaşlar tarafından nasıl şekillendirildiği bu tema kapsamında ele alınan konulardan biridir. Bu tema ile liderler ve iletişim süreçlerinin etkileşiminden doğan sonuçların akademisyenlerin örgütsel bağlılığı, güveni, kriz dönemlerinin yönetimi ve üniversitedeki bilgi paylaşım kanalları üzerindeki etkileri incelenmektedir. Kurumun örgütsel kültürünün ve akademisyenlerin bireysel verimliliğinin, yöneticilerin ne derece erişilebilir oldukları, farklı görüşlere ne kadar açık oldukları ve örgüt içi iletişimi nasıl bir anlayışla yönettiklerinden etkilendiği ortaya çıkarılmıştır. Bu tema ile özellikle üniversitedeki liderlerin yaşanan kriz dönemlerinde örgüt içi iletişimi nasıl bir yaklaşımla ele aldıkları ve iletişimde sahip oldukları rollere ve bunların akademisyenler üzerindeki etkilerine odaklanılmaktadır. Bunlara ek olarak, yükseköğretim kurumlarında lider pozisyonundaki örgüt üyelerinin bilgi paylaşım yöntemleri ve stratejik iletişimi yürütme şekillerinin, akademisyenlerin sahip oldukları örgütsel güven ve bağlılığı etkilediğine ilişkin sonuçlar bu tema kapsamında ortaya konulmuştur. Liderlik ve yönetim teması, "erişilebilirlik ve açıklık" ve "iletişim yönetimi" kategorilerinden meydana gelmektedir. Erişilebilirlik ve açıklık kategorisi kapsamında, yöneticilerin örgüt içi iletişim süreçlerinde ne derece erişilebilir, hassas ve hesap verebilir oldukları ve bu özelliklerinin akademisyenler ve üniversitedeki örgütsel faaliyetler üzerinde ne gibi bir etkisi olduğuna ilişkin sonuçlara ulaşılmıştır.

Akademisyenlerin üniversitedeki liderlere kolayca ulaşabilmeleri erişilebilirlik kavramı ile; liderlerin örgütsel iletişimde akademisyenlerin güvenini kazanacak şeffaf bir yaklaşım sergilemeleri de açıklık kavramı ile açıklanmaktadır. Erişilebilir ve açık iletişim sergileyen liderlerin akademik personelin verimliliği, bağlılığı ve adanmışlığına olumlu şekilde katkı sağladığı gözlemlenmektedir. İletişim yönetimi kategorisinde ise yükseköğretim kurumlarındaki liderlerin örgüt içi iletişim stratejilerini planlama ve yönetme yaklaşımlarına odaklanılmaktadır. Bu kategorinin sonuçları göstermektedir ki üniversitenin örgütsel amaçlarını gerçekleştirmesi konusunda iletişimin nasıl yönetildiğinin kritik bir önemi bulunmaktadır. Alan yazındaki birçok araştırma ile bu çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçların tutarlılık gösterdiği görülmektedir. Yapılan çalışmalarda, liderlerin sosyal ilişkiler ve iletişim becerileri ile çalışanların işe adanmışlık düzeylerini ve kurumun etkinlik düzeyini artırabileceği vurgulanmaktadır. Bu araştırmada da bu çalışmalara benzer sonuçlar elde edilmiş ve liderlerin akademisyenlerle devamlı olarak, yüz yüze ve şeffaf bir şekilde iletişim kurmalarının önemli olduğuna dikkat çekilmiştir (The U.S. Merit Systems Protection Board, 2009, s. 31). Tkalac-Verčič vd.'nin yürüttüğü çalışmaya göre örgüt içi iletişim süreçleri etkili bir şekilde yönetilirse örgütün karşılaşabileceği tehlikeler ya da gelişim olanaklarına ilişkin çalışanların farkındalık düzeyleri yükselmektedir. Aynı çalışmada ayrıca, yöneticilerin örgütteki iletişimin etkinliğinden sorumlu oldukları ve iletişimin personelle karşılıklı ilişkileri iyileştirdiği belirtilmektedir (Tkalac-Verčič, Galić, & Žnidar, 2021, s. 3 - 5). Downs ve Hazen (1977, s. 63-64), örgüt içi iletişimin kritik faktörlerinden birinin liderlerin erişilebilirliği olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Mishra vd. (2014, s. 183 - 184), liderlerin çalışanlara karşı dürüst, şeffaf ve açık olduklarında ve destekleyici bir iletişim yaklaşımı benimsediklerinde örgütsel güvenin artacağı ve bilgi paylaşımının güçleneceği sonucuna varmışlardır. Çalışmada elde edilen sonuçlardan bir diğeri de yöneticilerin akademisyenlerin sorunlarına ve beklentilerine karşı sergiledikleri hassasiyet ile örgüt içi iletişim arasında doğrudan ilişki bulunduğudur; bu bulgu ile Tkalac-Verčič ve Srblin tarafından yürütülen araştırma arasında uyumluluk olduğu gözlemlenmektedir (2011, s. 185). Benzer şekilde Uslu (2015, s. 13) da yükseköğretim kurumlarındaki yöneticiler ve akademisyenler arasında etkili bir bilgi akışının sağlanması için etkin örgüt içi iletişimin temel unsur olduğunun altını çizmektedir. Zaumane (2021, s. 551-552) ise akademik ortamda yürütülen iletişim

süreçlerinin yetersiz bir yönetim anlayışı ile ele alınmasının sürdürülebilirlik açısından sorunlara neden olduğuna dikkat çekmektedir. Bu çalışmada varılan bir diğer sonuç da üniversitelerde örgütsel iletişimin dinamik bir şekilde yönetilmesi ve öngörülü bir şekilde planlanması gerektiğidir. Böylece, yükseköğretim kurumlarının örgütsel amaçlarını daha kolay gerçekleştirebileceği ve akademisyenlerin performansının artacağı sonucuna ulaşılmıştır. Mount Kenya Üniversitesinde yapılan bir çalışmada da benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Aynı çalışmada ayrıca, üniversitede yürütülen örgüt içi iletişim süreçlerini stratejik bir yaklaşım ve kriz dönemlerini dikkate alan bir anlayışla yönetmenin önemine vurgu yapılmaktadır (Mount Kenya University, tarihsiz, s. 151). Bu çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Son olarak, Letlatsa (2023, s. 23), örgütsel stratejinin yürürlüğe konulması ve çalışanların adanmışlık seviyelerinin yükseltilmesi ile kurumda benimsenen stratejik iletişim yaklaşımının doğrudan bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu araştırmada da akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşleri ile stratejik yönetim ve iletişim anlayışı arasında böyle bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır.

5.1.1.1 Akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerinin düzeylerine ilişkin sonuçlar ve tartışma

Araştırma bulguları değerlendirildiğinde, katılımcıların akademik ortamdaki iletişime ilişkin genel bakış açılarının olumlu yönde olduğu, ancak iletişim kalitesini tam anlamıyla yeterli bulmadıkları görülmektedir. Araştırmada elde edilen AOİAE toplam puan ortalamasının 2,84±0.90 olarak belirlenmesi ve bu değerin kararsızlık noktası olan 3'ten pozitif yönde küçük bir farkla ($d=0.18$) ve anlamlı düzeyde ($p<0.05$) düşük çıkması, katılımcıların örgüt içi iletişim konusunda kısmen olumlu bir algıya sahip olduklarını, ancak iletişim düzeyini tam olarak tatmin edici bulmadıklarını ve kurumsal ve bireysel beklentileri karşılamada tam anlamıyla yeterli görmediklerini göstermektedir. Bu durum, akademisyenler için örgüt içi iletişim yeterliliğinin genel olarak kabul edilebilir düzeyde olduğuna, ancak bu düzeyin ideal veya yüksek düzeyde algılanmadığına işaret etmektedir. Diğer bir deyişle, örgüt içi iletişime dair algılar ne belirgin bir memnuniyetsizlik ne de yüksek bir tatmin düzeyine işaret etmektedir. Bu bulgu, akademik ortamda örgüt içi iletişim süreçlerinin temel işlevleri yerine getirebildiğini; ancak iletişim kalitesinin artırılması ve etkili, tatmin edici ve geliştirici bir iletişim

ortamının sağlanması için daha yapısal ve stratejik iyileştirmelere ihtiyaç duyulan alanlar bulunduğu ortaya koymaktadır.

Alt boyutlara ilişkin analizlerde; bireysellik, motivasyon eksikliği, bölümün içedönük yapısı, bilimsel bilginin yetersiz paylaşımı, yönetimsel sorunlar ve bilimsel eleştiri boyutlarında, kararsızlık düzeyinden anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Bu durum, katılımcıların bu konulara dair belirgin bir memnuniyet ya da memnuniyetsizlik geliştirmediklerini ve değerlendirmelerinin genel olarak nötr düzeyde kaldığını göstermektedir. Bu bulgular doğrultusunda, söz konusu konuların akademik ortamda "alışılmış" veya "normalleşmiş" yapılar olarak içselleştirildiği sonucuna varılabilir.

Buna karşılık, gruplaşma, ortak amaç eksikliği, bölüm atmosferi ve yetersiz iletişim alt boyutlarından alınan puanlar, az da olsa olumlu bir algıya işaret etmektedir. Bu durum, katılımcıların akademik ortamın sosyal ve iletişimsel yapısını genel olarak yeterli bulduklarını göstermektedir. Özellikle yetersiz iletişim alt boyutunda gözlenen orta düzeydeki olumlu fark, akademisyenlerin bu konudaki memnuniyet düzeyinin daha belirgin olduğunu ve üniversitelerindeki iletişim ortamının sınırlı, kişisel etkileşimden uzak, mesafeli ya da duyarsız olmadığını düşündüklerini ortaya koymaktadır. Bu bulgu, mevcut iletişim sistemlerinin temel beklentileri karşıladığını ve akademik personel arasında bilgi paylaşımı ile iş birliğinin tatmin edici düzeyde gerçekleştiğini göstermektedir.

Bu nicel bulgular, genel olarak nitel aşamada elde edilen bulgularla ve diğer çalışmalarla da örtüşmektedir. Görüşmelere katılan akademisyenler, örgüt içi iletişimin yükseköğretim kurumları açısından öneminin farkında olduklarını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte, örgüt içi iletişim uygulamaları ilişkin tüm yönlerinin olumlu ya da olumsuz olarak net bir biçimde değerlendirilmediği, bazı yönleri daha memnuniyet verici bulunurken, bazı alanlarda iyileştirme ihtiyacı hissedildiği görülmüştür. Örneğin, EBYS, sosyal ilişkiler ya da bilgiye ulaşma gibi konularda memnuniyet ifade edilmiş; ancak karar alma süreçlerine katılım eksikliği, düşünce ve fikirlerin ifade edilebildiği ortamların yetersizliği, kurumsal iletişimde şeffaflık sorunları, kişisel ihtiyaçlara duyarlılık ve kariyer gelişimi destekleyen yapısal eksiklikler iyileştirme talepleri dile getirilmiştir (Ruck, 2016; Tkalac-Verčič & Srblin, 2011).

Nitel veriler, yükseköğretim kurumlarında gerçekleşen örgüt içi iletişimi daha bütüncül ve bağlamsal bir şekilde anlama olanağı sağladığından, iletişim kavramının sadece örgütsel faaliyetlere dair teknik ve mekanik bir süreç olarak değil, aynı zamanda kişilerarası ilişkileri, kurumsal yapıları ve kültürel değerleri kapsayan çok boyutlu bir olgu olarak değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Araştırmada kullanılan analiz tekniği gereği, iletişim çeşitli tema ve kategorilere ayrılmış olsa da, katılımcıların ifadeleri; iletişimin tüm bu unsurları birleştiren temel bir unsur olduğunu göstermektedir. Daha açık bir ifade ile insanın olduğu her yerde iletişim vardır ve bu olgunun sadece işlevsel değil, ayrıca anlam kurucu bir süreç olduğunun anlaşılması ve buna göre ele alınması gerekmektedir. Bu anlayış, insanı ve onun içinde yer aldığı sosyal ve kurumsal yapıları da anlayabilmeyi mümkün kılacaktır (Breytenbach, 2021; Gizir, 2010).

Görüşmelerde belirtilen ya da dolaylı olarak ifade edilen bir diğer önemli bulgu, yükseköğretim kurumlarında gerçekleşen örgüt içi iletişimin çeşitli yapısal ve kültürel sorunlardan etkilendiğidir. Akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki düşüncelerini ifade ederken; örgütsel ve toplumsal kültürdeki normlar, yeni bir yönetim anlayışı geliştirme ihtiyacı, hatta siyasal rejim ve küresel politik-ekonomik sistemlerin etkisi gibi daha büyük ölçekli yapısal unsurlara gönderme yaptıkları görülmüştür. Bu bulgu, yükseköğretim kurumlarında iletişim süreçlerine yönelik daha derinlikli bir anlayış geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğuna dikkat çekmektedir.

Alan yazında sıklıkla belirtildiği üzere, karma yöntem, bir yöntemin güçlü yönlerinin, diğerinin zayıf yönlerini destekleyerek olası araştırma sorunlarının önlenmesini ve araştırmacıların çalışmalarını daha zengin ve bütüncül bir anlayışla yürütmelerini sağlamaktadır (Johnson & Onwuegbuzie, 2004, s. 14-15). Elde edilen bulgular, çalışmanın bu yönden metodolojik tutarlılık sağladığına işaret etmektedir. Nitel veriler nicel verilerle karşılaştırıldığında; nitel verilerin sorunların altında yatan yapısal ve kültürel nedenlerin daha net bir şekilde görülmesini sağladığı ortaya çıkmıştır. Bu durum, nicel yöntemlerin yetersiz olduğu anlamına gelmemekle birlikte, özellikle iletişim gibi karmaşık sosyal olguların analizinde nitel yaklaşımların sunduğu katkının vazgeçilmez olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla beraber, nicel yöntemlerin ayırt edici özelliklerinden biri olan geniş örneklem üzerinden genellenebilir bulgular elde edebilme olanağı, araştırma bulgularını zenginleştirerek çalışmayı güçlendirmiştir. Nitel aşamada detaylı bir şekilde ele alınan örgüt içi iletişim kavramı ve iletişim süreçlerindeki sorunlara

ilişkin bulguların, nicel aşamada elde edilen bulgularla da desteklenmiş olması, bu çalışmada ulaşılan sonuçların hem geçerliğini güçlendirmekte hem de gelecekteki araştırmalar için referans oluşturabilecek bir zemin sunmaktadır.

5.1.2 Akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişkilere yönelik sonuçlar ve tartışma

Bu araştırma, akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşleri ile sahip oldukları işe adanmışlık seviyesinin ilişkisini inceleyerek literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Akademik iletişimin kalitesi ve işe adanmışlık gibi konular, özellikle akademik alanda bireysel ve kurumsal başarı için kritik unsurlar olarak kabul edilmektedir (Anyangwe, 2012). Bu doğrultuda, çalışmada akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerini ve işe adanmışlık seviyesini ortaya koymakla kalmamış, aynı zamanda bu değişkenlerin cinsiyet, yaş, hizmet süresi, akademik ünvan ve idari görev gibi demografik özelliklere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği de değerlendirilmiştir. Bu bağlamda, araştırmanın akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşleri ile sahip oldukları işe adanmışlık seviyesini çok boyutlu bir perspektiften ele alarak değerlendiren ilk çalışmalardan biri olması da önem taşımaktadır.

Araştırmaya 289 öğretim elemanı katılmış olup, bu grup geniş bir akademik yelpazeyi kapsayacak şekilde çeşitlendirilmiştir. Katılımcılar, 30 yaş altından 51 yaş ve üzerine kadar farklı yaş gruplarından seçilmiş olup; araştırma görevlisinden profesör doktora kadar çeşitli akademik ünvanları temsil etmektedir. Aynı zamanda, kariyerinin başında olan genç akademisyenlerden 25 yıl ve üzeri deneyime sahip kıdemli öğretim elemanlarına kadar geniş bir hizmet süresi aralığının katılımı, dolayısıyla temsili sağlanmıştır. Bunlara ek olarak, idari görev üstlenen ve idari sorumluluğu bulunmayan katılımcıların dâhil edilmesi, araştırmanın kapsamını daha da güçlendirmiştir. Bu çeşitlilik, araştırmanın bulgularına farklı yaş, deneyim düzeyi ve akademik pozisyonlardan gelen görüşleri dâhil ederek sonuçların akademik camia genelinde daha geniş bir geçerlilik kazanmasına olanak tanımıştır.

Çalışmanın güçlü yönlerinden biri de cinsiyet dağılımında sağlanan denge olup; kadın katılımcı oranı %46.7 ve erkek katılımcı oranı %53.3'tür. Bu dengeli cinsiyet dağılımı, hem kadın ve erkek akademisyenlerin görüşlerinin dengeli bir şekilde araştırmaya yansıtılması hem de iletişim ve işe adanmışlık algılarındaki olası farklılıkları

karşılaştırmak açısından çalışmaya önemli bir güç katmaktadır. Böylelikle, cinsiyetler arası farklılıkların bilimsel olarak incelenmesi için sağlam bir temel sunulmuş olmaktadır. Benzer şekilde, akademik ünvanların oldukça homojen bir dağılım sergilemesi, araştırmaya akademik hiyerarşinin her seviyesinden temsil gücü kazandırmıştır. Bu kapsayıcılık, akademik kariyerin farklı basamaklarındaki öğretim elemanlarının algı ve tutumlarını kapsamlı bir biçimde analiz etmeye olanak tanımaktadır. Böylece, araştırma, akademik camiada iletişim ve işe adanmışlık konularına her ünvandan öğretim elemanının perspektifini dâhil ederek, çok boyutlu ve derinlemesine bir değerlendirme yapma imkânı sunmaktadır. Bu geniş perspektif, çalışmayı, akademik kurumların tüm düzeylerinde geçerli sonuçlar ortaya koyabilecek bir yapıya kavuşturmuştur.

Öte yandan, katılımcıların yaş ve hizmet süresi dağılımına bakıldığında, %41.5'inin 31-40 yaş aralığında, %55.4'ünün ise 6-15 yıl arası çalışma süresine sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu gruplardaki yoğunluk, akademik camiada bu yaş ve hizmet süresine sahip öğretim elemanlarının sayısal olarak daha fazla olmasından kaynaklanıyor olabilir. Dolayısıyla, bu dağılım örneklemin genel akademik nüfusu doğru bir şekilde temsil ettiğini göstermektedir. Bu temsil gücü, araştırmanın bulgularının geniş bir akademik kitlenin görüşlerini yansıtmasına olanak tanıyarak, sonuçların güvenilirliğini artıran önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

Ayrıca katılımcıların %69.9'unun idari görevinin bulunmaması da genel akademik popülasyonla genel olarak uyumlu bir örneklem grubuna sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum, idari sorumlulukların işe adanmışlık ve iletişim algılarını nasıl etkilediğini analiz etmek için önemli bir karşılaştırma noktası sağlamaktadır. Çalışmada idari görevi olan ve olmayan öğretim elemanlarının karşılaştırılması, yönetsel sorumlulukların akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşleri ve işe adanmışlık düzeyleri üzerindeki etkilerini değerlendirmek adına değerli bir bilgi sağlamaktadır.

Sonuç olarak, bu araştırma, geniş bir demografik yelpazeyi kapsayan ve akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşleri ile sahip oldukları işe adanmışlık seviyesi arasındaki ilişkiyi çok boyutlu bir bakış açısıyla ele alan kapsamlı bir analiz sunmaktadır. Örneklemin çeşitliliği, araştırmanın temsil gücünü ve bulguların genellenebilirliğini artırırken; elde edilen bulgular, akademik camiada bu iki önemli değişkenin nasıl bir etkileşim içinde olduğunu anlamak açısından önemli katkılar

sağlamaktadır. Bu kapsamda, çalışma bulguları, akademik kurumlarda iletişim kanallarının iyileştirilmesi ve işe adanmışlığı artıracak politikaların geliştirilmesi adına stratejik verilere dayanak oluşturabilir.

Demografik ve mesleki özelliklere göre yapılan karşılaştırmalarda cinsiyet, akademik ünvan ve akademik çalışma süresi faktörlerinin akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşlerini anlamlı şekilde farklılaştırmadığı gözlemlenmiştir. Hem kadın hem de erkek katılımcılar, iletişime dair benzer görüşler ifade etmiş, akademik ünvanlar katılımcıların iletişim algısında belirgin bir fark yaratmamıştır. Benzer şekilde, hem deneyimli hem de yeni başlayan akademisyenler, akademik iletişimi benzer şekilde değerlendirmiştir. Bu durum, akademik ortamda iletişimin cinsiyet, ünvan ve çalışma süresi gibi faktörlerden bağımsız olarak ortak bir algıya dayandığını göstermektedir. İletişimle ilgili görüşlerin, daha çok genel gözlemler ve ortak deneyimlere dayalı bir biçimde şekillendiği söylenebilir.

Bununla birlikte, yaş grupları ve idari görev durumu gibi faktörlere dayalı olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. 31-40 yaş grubundaki katılımcıların, 51 yaş ve üzeri katılımcılara göre küçük bir farkla daha olumsuz bir iletişim algısına sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum, bu yaş grubunun akademik hayata dair daha fazla beklentiye sahip olmasından kaynaklanıyor olabilir. Öte yandan, idari görevde bulunan katılımcıların, idari görevde bulunmayanlara kıyasla daha olumlu bir iletişim algısına sahip oldukları bulunmuştur. Bu fark küçük düzeyde olsa da anlamlıdır ve idari görevlerin akademik birimlerde daha etkin iletişim ve koordinasyon sağladığını, bu süreçlere daha fazla dâhil olan akademisyenlerin iletişimi daha verimli ve tatmin edici algıladıklarını düşündürmektedir.

5.1.3 Akademisyenlerin sahip oldukları işe adanmışlık düzeylerine ilişkin sonuçlar ve tartışma

Öte yandan araştırma bulguları, katılımcıların işe adanmışlık düzeylerinin genel olarak yüksek olduğunu göstermektedir. Katılımcıların işe adanmışlık puanı ortalamasının 3.94±1.28 ile ölçek orta noktası olan 3'ün üzerinde yer aldığı ve bu değerin istatistiksel olarak anlamlı biçimde yüksek olduğu saptanmıştır ($p<0.001$). Cohen d etkisinin 0.74 gibi büyük bir değer alması, katılımcıların işe adanmışlık düzeylerinin orta seviyeden güçlü bir ayrışma gösterdiğini ve işe adanmışlıklarının belirgin bir pozitif eğilime sahip

olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu, akademik camiada görev yapan öğretim elemanlarının işlerine karşı genel olarak yüksek bir bağlılık ve motivasyon sergilediklerini, bu adanmışlığın ise akademik kariyerleri için güçlü bir itici güç oluşturduğunu göstermektedir.

Ayrıca işe adanmışlığın alt boyutları incelendiğinde "adanma" alt boyutunun en yüksek ortalamayı aldığı görülmüştür. Bu bulgu, akademik personelin işlerine karşı yüksek bir özveri ve aidiyet hissi taşıdığını ve işlerini sadece bir yükümlülük olarak değil, aynı zamanda kişisel bir amaç ve değer olarak gördüklerini ortaya koymaktadır. Bunun yanında "yoğunlaşma" ve "dinçlik" alt boyutlarına ait ortalamalar da yüksek bulunmuş ve orta noktadan büyük düzeyde anlamlı farklılık göstermiştir. Bu sonuçlar, katılımcıların işlerine yoğun bir odaklanma ve derin bir bağlılıkla yaklaştıklarını ve akademik görevlerini yerine getirirken enerjik bir tutum sergilediklerini ifade etmektedir.

5.1.4 Akademisyenlerin sahip oldukları işe adanmışlık düzeyleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişkilere yönelik sonuçlar ve tartışma

Demografik ve mesleki özellikler açısından yapılan analizlerde, cinsiyet ve akademik çalışma süresi değişkenlerinin işe adanmışlığı anlamlı bir biçimde etkilemediği gözlemlenmiştir. Kadın ve erkek katılımcılar arasında benzer işe adanmışlık düzeyleri saptanmış olup, aynı şekilde deneyimli ve yeni başlayan akademisyenlerin işe adanmışlıkları arasında da fark bulunmamıştır.

Bununla birlikte, işe adanmışlık puanlarında yaş grupları, akademik ünvan ve idari görev varlığı gibi faktörlere göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. 51 yaş ve üzerindeki katılımcıların işe adanmışlık düzeylerinin, 40 yaş ve altındaki katılımcılardan anlamlı ölçüde yüksek olduğu belirlenmiş, bu durum ileri yaştaki bireylerin çalışma hayatına daha güçlü bir işe adanmışlık gösterdiğine işaret etmiştir. Ayrıca, Arş. Gör. Dr./Arş. Gör. ünvanlarına sahip katılımcıların işe adanmışlık düzeylerinin, daha üst ünvanlarda görev alan meslektaşlarına kıyasla anlamlı şekilde düşük olduğu görülmüştür; bu bulgu, üst düzey ünvanlara sahip kişilerin işlerine daha büyük bir işe adanmışlık ile bağlı olduklarını ortaya koymaktadır. İdari görevi olan katılımcıların ise işe adanmışlık puanlarının, idari görevi bulunmayan katılımcılara kıyasla istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

5.1.5 Akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşleri ile sahip oldukları işe adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkilere yönelik sonuçlar ve tartışma

Araştırmanın en temel bulgularından biri, akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşleri ile işe adanmışlık düzeyleri arasında güçlü düzeyde, negatif yönlü ($r=-0.787$) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p<0.001$) bir ilişkinin tespit edilmesidir. Bu ilişki, akademisyenlerin iletişim puanlarının artmasıyla (yani iletişimi daha olumsuz algılamaları durumunda) işe adanmışlık düzeylerinde anlamlı bir düşüş yaşandığını göstermektedir. Örgüt içi iletişim ile işe adanmışlık değişkenleri arasındaki bu güçlü ilişki, yaklaşık %61.9 oranında ortak bir varyans ($r^2=0.619$) sergilemeleriyle de desteklenmektedir. Bu durum, bu iki değişkenin birbirleriyle yakından ilişkili olduğuna işaret etmektedir.

Benzer şekilde, akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşleri ile işe adanmışlığın alt boyutları olan adanma, yoğunlaşma ve dinçlik arasında da anlamlı ve güçlü negatif korelasyonlar ($p<0.001$) tespit edilmiştir. Alt boyutlara ilişkin ortak varyans oranları %52.4 ile %58.2 arasında değişmekte olup, akademisyenlerin örgüt içi iletişim algısındaki olumsuzlaşmanın işe adanmışlığın tüm alt boyutlarında anlamlı bir azalma ile ilişkili olduğu görülmektedir.

Bu bulgular, örgüt içi iletişimin sadece akademisyenlerin genel adanmışlık düzeyini değil, aynı zamanda işleriyle kurdukları duygusal bağı (adanma), işle meşguliyetlerini (yoğunlaşma) ve çalışırken ne derece enerjik hissettiklerini de (dinçlik) etkilediğini ortaya koymaktadır. Bununla beraber, korelasyon analizinin nedensel bir etki ortaya koymadığı göz önünde bulundurulmalıdır. Bu yüzden, işe adanmışlık düzeyindeki düşüklüğün de akademik personelin örgüt içi iletişimi daha olumsuz algılamasına yol açıyor olabilir. Bu olasılıktan dolayı, iki değişken arasındaki ilişki iki yönlü olarak düşünülmeli ve özellikle kurumsal iyileştirme uygulamaları planlanırken bu durum göz önünde bulundurulmalıdır.

Bu nicel sonuçların, nitel bulgularla benzerlik gösterdiği ve birbirini desteklediği görülmektedir. Görüşmelere katılan akademisyenler, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'ndeki bazı iletişim süreçlerini olumlu olarak değerlendirirken (örneğin, EBYS sistemi, bilgilere kolay ulaşma, bazı bölümlerdeki iş birliği), geri bildirim mekanizmaları, karar alma süreçlerine katılım, açıklık ve şeffaflık, kişisel ihtiyaçlara

değer verilmesi gibi iletişimle yakından ilişkili konularda yetersizlik olduğunu belirtmişlerdir. Örgüt içi iletişim süreçlerinde karşılaşılan bu aksaklıkların, akademisyenlerin iş doyumlarını ve örgütsel aidiyetlerini olumsuz yönde etkilediği ifade edilmiştir. Bu bağlamda, örgüt içi iletişimin sadece bir bilgi iletim ya da yönetim aracı olmadığı, ayrıca akademisyenlerin kurumla olan psikolojik bağlarının ve mesleki motivasyonlarının da şekillendiği çok katmanlı sosyal bir olgu olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmanın diğer sonuçlarına bakıldığında, akademik personelin örgüt içi iletişimi genel olarak olumlu algıladıkları ama iletişimi tam anlamıyla yeterli görmedikleri tespit edilmiştir. Öte yandan, işe adanmışlık düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Demografik ve mesleki değişkenlere göre yapılan analizler, cinsiyet ve çalışma süresi değişkenlerinin örgüt içi iletişim algısında ve işe adanmışlık düzeyinde anlamlı bir fark oluşturmadığı, ancak yaş, akademik unvan ve idari görev değişkenlerinin anlamlı fark yarattığı görülmüştür.

Nitel aşama sırasında da daha genç, araştırma görevlisi ya da öğretim görevlisi konumundaki akademisyenlerin hem iletişim hem de işe adanmışlıkla ilişkili konularda daha olumsuz görüş dile getirmeleri dikkat çekmiştir. Benzer şekilde, idari görevi olan akademisyenlerin iletişim ve işe adanmışlıkla ilişkili konularda daha olumlu bir yaklaşım sergiledikleri ve mevcut uygulamaları savunan tutum benimsedikleri görülmüştür. Bu durum, genç ve akademik kariyerinde yükselememiş akademisyenlerin hiyerarşik baskı yüzünden sinik tutumlar benimsedikleri ya da idari görevlerinin olmamasından dolayı mevcut uygulamalara daha eleştirel yaklaşabildikleri şeklinde yorumlanabilir. Buna karşılık, idari görevi olan ve daha uzun süredir görev yapan akademisyenlerin ise hem nitel hem de nicel aşamalarda iki değişkene ilişkin daha olumlu görüş belirtmeleri, yönetici ya da kıdemli oldukları için mevcut sistemden daha az etkilenmeleri ya da şimdiki konumlarından kaynaklanan ayrıcalıklarla bağlantılı olabilir. Bu konular hakkında daha kapsamlı araştırmalar yürütülerek, bu durumun altında yatan nedenleri anlamak ve gerekli iyileştirme çalışmaları yapmak üniversitelere katkı sağlayacaktır.

Sonuç olarak, bu araştırma Türkiye'deki yükseköğretim kurumları bağlamında, akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşleri ve işe adanmışlık düzeyleri arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Akademik ortamlarda gerçekleşen örgüt içi iletişim süreçlerinin ve akademisyenlerin işe adanmışlık

düzeylerinin hem birbiriyle hem de kurumsal bağlılık, mesleki motivasyon, iş doyumu, akademik performans, kurumsal başarı ve sürdürülebilirlik gibi temel örgütsel kavramlarla da ilişkili olduğu nitel ve nicel bulgularla desteklemiştir. Özellikle yükseköğretim kurumlarında şeffaf, katılımcı, güvene dayalı ve destekleyici bir iletişim kültürünün oluşturulması, akademisyenlerin hem işlerine olan psikolojik bağlarını hem de kuruma olan aidiyetlerini güçlendirecektir. Araştırmanın bu yönüyle, özgün ve derinlikli bir yaklaşım sunarak yükseköğretim kurumlarında yapılacak yapısal ve kültürel iyileştirme çalışmalarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

5.2 Öneriler

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma kapsamında ulaşılan bulgular doğrultusunda uygulamaya ve gelecekteki araştırmalara yönelik önerilere yer verilmektedir.

5.2.1 Uygulamaya yönelik öneriler

Araştırma bulguları, akademisyenlerin örgüt içi iletişim süreçlerini genel olarak olumlu ancak tam anlamıyla yeterli bulmadıklarını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, uygulamaya yönelik olarak geliştirilen bazı önerilerle hem yükseköğretim kurumlarının örgütsel başarısına hem de akademisyenlerin bireysel performanslarına katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Akademisyenlerin bireysel iletişim becerilerini geliştirmeye yönelik kurum içi eğitimlerin verilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu eğitimlerde, etkili dinleme, empatik iletişim, geri bildirim ve çatışma yönetimi konulara ağırlık verilmesi yerinde olacaktır.

Üniversitelerde örgüt içi iletişimin etkisiz ve yetersiz olmasının, akademisyenlerin yalnızlık hissi, tükenmişlik, yabancılaşma, tatminsizlik gibi farklı psikolojik etkiler yaşamasına neden olabilir. Üniversitelerde bu durumlara karşı ilgili özel birimlerin kurulması ve bunların bu tür iletişim kaynaklı sorunlar, stres ve çatışma durumlarında rehberlik desteği vermesi ya da önleyici çalışmalar yürütmesi önerilmektedir.

Araştırmaya katılan akademisyenler, yükseköğretim kurumlarında yeterince sosyal etkinlik düzenlenmediğini, bunun da akademisyenler arasındaki iletişimi ve ilişkileri olumsuz yönde etkilediğini belirtmektedir. Bu bağlamda, seminerler, toplantılar, kutlamalar, akademik sohbetler ve birim içi bir araya gelme gibi resmi ve gayri resmi iletişim uygulamalarının daha fazla düzenlenmesi uygun olabilir.

Araştırma bulguları, akademik ortamdaki iletişim ile öğretim elemanlarının işe adanmışlıkları arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu yüzden, öğretim elemanlarının ekip çalışması, işbirliği ve bilgi paylaşımı konularında desteklenmesinin, akademik performansları ve kişisel iyi oluşlarında olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Özellikle, iş arkadaşları ve üst yönetimle daha güçlü bir iletişim ağı kurulması, akademik ortamlarda karşılıklı anlayış ve destekleyici bir atmosferin oluşmasına yardımcı olabilir. Bu durum, öğretim elemanlarının akademik bağlılıklarını pekiştirecek ve genel işe adanmışlık düzeylerini artıracaktır.

Akademik kurum yöneticilerinin iletişim kanallarını gözden geçirerek açık, güvene dayalı, katılımcı ve geri bildirime önem veren bir iletişim ortamı yaratmaları, akademisyenlerin karar alma süreçlerine katılımlarını arttırmaları ve iki yönlü yatay iletişimi desteklemeleri önerilmektedir. Yöneticiler, kendi iletişim ve liderlik becerilerini geliştirmek için gerekli eğitimlere katılmalıdır. Yükseköğretim kurumlarındaki yöneticilerin hem idarecilik hem de iletişim becerilerinin yüksek düzeyde olması gerektiği düşünülmektedir. Bu nedenle, yöneticilere yönelik tasarlanan eğitimler ve seminerlerle, yöneticilerin etkili liderlik, açık iletişim, kriz iletişimi ve iletişim kültürü oluşturma konularında kendilerini geliştirmeleri önerilmektedir.

Yükseköğretim kurumlarında, iletişimin sadece bir bilgi aktarım faaliyeti olmadığı, aynı zamanda adanmışlık, aidiyet ve akademik performans üzerinde etkili olan stratejik bir unsur olduğu anlayışı benimsemelidir. Bu anlayışla, örgüt içi iletişim yeniden planlanmalı ve katılımcılık ve açıklık gibi değerler temel alınarak yeni iletişim politikaları geliştirilmelidir.

5.2.2 Gelecekte yürütülecek araştırmalara ilişkin yapılan öneriler

Benzer araştırmalar yapmayı düşünen araştırmacılar için, akademik ortamdaki iletişim etkinliği ile işe adanmışlık arasındaki ilişkileri daha derinlemesine incelemeleri faydalı olacaktır. İletişim kalitesini etkileyen kültürel, yönetsel ve kurumsal faktörler üzerinde durmak ve bunların farklı üniversite ve örgütlerde nasıl gerçekleştiğini araştırmak, alan yazına önemli katkılar sağlayacaktır.

Bu çalışmada elde edilen bazı bulgular, bazı demografik değişkenlerin anlamlı fark yarattığını, bazılarınınsa yaratmadığını ortaya koymuştur. Bunun nedenlerine yönelik derinlemesine analiz yapabilecek karma yöntem araştırmaları tasarlanmalıdır. Ayrıca,

farklı demografik özellikler ve üniversite türleri bağlamında iletişim ve işe adanmışlık arasındaki ilişkilerin incelenmesi, devlet-vakıf, büyükşehir-taşra, evli-bekâr ve idari personel-öğrenci gibi farklı bağlam ve katılımcılarla yapılacak araştırmalarla önceki çalışmalar zenginleştirebilir ya da karşılaştırmalar yapılabilir. Bu tür araştırmaların, daha büyük örneklemlerde yapılması, elde edilen sonuçların genellenebilirliğini kontrol etme imkânı sunarak alan yazını zenginleştireceği düşünülmektedir.

İletişim ve işe adanmışlık olguları gibi karmaşık ve çok boyutlu kavramların incelenmesinde, özellikle bağlamsal ve derinlemesine analiz olanağı sunan nitel araştırmaların yürütülmesi önemli görülmektedir. Bu yüzden, grup görüşmesi, durum çalışması ve etnografik araştırmalar yürütülerek, yükseköğretim ve akademisyenler bağlamında bunların daha kapsamlı incelenmesi önerilmektedir. Örgüt içi iletişim ve işe adanmışlığın diğer örgütsel değişkenlerle arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar yürütülerek bunların, örgütsel güven, sinizm, yaşam doyumu, örgütsel özdeşleşme, iş memnuniyeti ve işten kaçınma gibi farklı değişkenlerle aralarındaki ortaya konması önerilmektedir. Bu tür kapsamlı çalışmaların ayrıca, yükseköğretim kurumlarının yapısal dinamiklerini anlama konusunda faydalı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Aktas, K. & Akdemir, B. (2019). İşgörenlerin adanmışlık düzeyi ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinin performans algısına etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 77*, 307-348. https://doi.org/10.26650/jspc.2019.77.0042 (Erişim tarihi: 04.12.2022)

Akyurekoglu, H. (1996). A critical perspective on using communication and information technologies in adult and continuing education. *The Journal of Continuing Higher Education*, *44*(1), 25–30. https://doi.org/10.1080/07377366.1996.10400947

Akyüz, A. (2019). *Sosyal medyanın halkla ilişkiler faaliyetlerinde kullanımı üzerine yükseköğretim kurumlarında karşılaştırmalı bir çalışma* (Yayın Numarası: 540395) [Yüksek Lisans tezi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi

Aliu, D., Akatay, A., & Aliu, A. (2018). The influence of inter-stakeholders' communication on university–industry collaboration. *Scholedge International Journal of Business Policy & Governance*, *4*(8), 78–86. https://doi.org/10.19085/journal.sijbpg040801

Alkan, V., Şimşek, S. & Armağan Erbil, B. (2019). Karma yöntem: Öyküleyici alanyazın incelemesi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi – Journal of Qualitative Research in Education, 7*(2), 559-582. https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.1.7c.2s.5m

Allen, R. W., Madison, D. L., Porter, L. W., Renwick, P. A. & Mayes, B. T. (1979). Organizational politics: Tactics and characteristics of its actors. *California Management Review*, *22*(1), 77–83.

Antony, M. R. (2018). Paradigm shift in employee engagement: A critical analysis on the drivers of employee engagement. *International Journal of Information, Business and Management*, *10*(2), 32–46.

Anyangwe, E. (2012, Temmuz 17). Making the case for internal communications in higher education. *The Guardian.* https://www.theguardian.com/higher-education-network/blog/2012/jul/17/internal-communications-in-higher-education (Erişim tarihi: 19.10.2021)

Anfara, V. A., Brown, K. M. & Mangione, T. L. (2002). Qualitative analysis on stage: Making the research process more public. *Educational Researcher*, *31*(7), 28–38. https://doi.org/10.3102/0013189X031007028

Argenti, P.A. (1996). Corporate communication as a discipline. *Management Communication Quarterly*, *10*(1), 73-97.

Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, *24* (4), 383-398.

Argon, T. & Kösterelioğlu, M. (2009). Akademisyenlerin akademik iletişim düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *1 st International Congress of Educational Research.* Çanakkale, Türkiye. http://www.eab.org.tr/eab/2009/pdf/108.pdf (Erişim tarihi: 07.05.2024)

Avram, E. M. (2015). Internal and external communication in higher education institutions. *SEA: Practical Application of Science, 3*(Special Issue), 273–282.

Ayduğ, D. (2021). *Öğretim elemanlarının örgütsel öğrenme ve inovasyon yönetimi görüşleri arasındaki ilişkide örgütsel unutmanın aracılık rolü* (Yayın Numarası: 694248) [Doktora tezi, Anadolu Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi

Aziz, A. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri ve teknikleri*. Nobel Yayıncılık.

Bakan, İ. & Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ve iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 7*, 1–30.

Bakanauskienė, I., Bendaravičienė R., Krikštolaitis, R. (2010). Empirical evidence on employees' communication satisfaction and job satisfaction: Lithuania's University case. *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, *54*, 21-36.

Baki, A. & Gökçek, T. (2012). Karma yöntem araştırmalarına genel bir bakış. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 11* (42), 1-21. https://dergipark.org.tr/tr/pub/esosder/issue/6156/82721 (Erişim tarihi: 17.10.2021)

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress, 22*(3), 187–200. https://doi.org/10.1080/02678370802393649 (Erişim tarihi: 13.09.2021)

Balcı, A. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler* (8. baskı, gözden geçirilmiş ve genişletilmiş). Pegem Akademi.

Balcı, A. (2019). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. Pegem Akademi.

Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *7*(1), 231-274. https://dergipark.org.tr/tr/pub/bitlissos/issue/38061/399955 (Erişim tarihi: 22.09.2021)

Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AEÜSBED)*, *5*(2), 368-388.

Bartan, K. O. (2018). *Kurumsal değişim yönetimi sürecinde kurum içi iletişimin rolü* (Yayın Numarası: 512610) [Yüksek Lisans tezi, İstanbul Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi

Barnlund, D. C. (1970). A transactional model of communication. In K. K. Sereno & C. D. Mortensen (Eds.), *Foundations of communication theory* (pp. 83–102). Harper & Row.

Baştürk, S. & Taştepe, M. (2013). Evren ve örneklem. S. Baştürk (Ed.), *Bilimsel araştırma yöntemleri* içinde (ss. 129–159). Ankara: Vize Yayıncılık.

Baumruk, R., Gorman, B. & Gorman, R.E. (2006). Why managers are crucial to increasing engagement. *Strategic HR Review*, 5(2), 24-27.

BEBKA. (2015). *Bursa Eskişehir Bilecik bölge planı 2014-2023*. https://www.bebka.org.tr/admin/datas/yayins/bolgeplani2014_2023web.pdf (Erişim tarihi: 12.10.2021)

Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *133*, 106-115.

https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.174 (Erişim tarihi: 01.09.2021)

Benedicto, S. C., Sugahara, C. R., Silva Filho, C. F. & Sousa, J. E. R. (2018). Organizational communication: A theoretical discussion. *Reuna*, *23*(1), 20–37.

Berg, B.L. (2009). *Qualitative research methods for the social sciences.* (7th Edition). Allyn & Bacon.

Berger, B. K. (2008, Kasım 17). *Employee/organizational communication.* Institute for Public Relations. https://instituteforpr.org/employee-organizational-communications/ (Erişim Tarihi: 10.09.2023)

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi. (2018). *Kurum içi değerlendirme raporu 2018.* *http://w3.bilecik.edu.tr/kalite/wp-content/uploads/sites/116/2019/04/2018-Y%C4%B1l%C4%B1-Kurum-%C4%B0%C3%A7-De%C4%9Ferlendirme-Raporu-pdf.pdf* (Erişim tarihi: 12.10.2021)

Bilgi, İ. (2011). *İnsanın kendi düşüncelerini karşısındaki bireye aktarma: Bilgi, beceri ve tutumunu yönlendirme tekniklerinde beden dilinin rolü* [Yayımlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans bitirme projesi]. T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi.

Blaschke, S., Frost, J., & Hattke, F. (2014). Towards a micro foundation of leadership, governance, and management in universities. *Higher Education, 68*(5), 711–732. http://www.jstor.org/stable/43648749 (Erişim tarihi: 02.09.2021)

Boyle, E. (2017, Kasım 28). How HR leaders can win a seat at the table. *Gallup Blog.* https://www.gallup.com/workplace/231644/leaders-win-seat-table.aspx?g_source=EMPLOYEE_ENGAGEMENT%26g_medium=topic%26g_campaign=tiles (Erişim tarihi: 03.08.2022)

Boivin, G., Brummans, B. H. & Barker, J. R. (2017). The institutionalization of CCO scholarship: Trends from 2000 to 2015. *Management Communication Quarterly*, *31*(3), 331–355. https://doi.org/10.1177/0893318916687396

Brennemann, C. (2018). *Internal communication and culture of enrollment management at small, private Christian university* (Publication No. 10784545) [Doctoral dissertation, Regent University]. ProQuest Dissertations & Theses Global.

Breytenbach, A. (2021). *Internal communication within a multi-campus university: Creating a sense of community in the Faculty of Management Sciences* [Master's thesis, Haaga-Helia University of Applied Sciences]. Theseus Repository. https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021061516077

Buchanan, D. & Huczynski, A. A. (2017). *Organizational behaviour* (9th Ed.). Pearson Education Limited.

Büyüköztürk, Ş. (2023). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Pegem Akademi.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (10. Baskı). Pegem Akademi.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (11. Baskı). Pegem Akademi.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2023). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (34. Baskı). Pegem Akademi.

Campbell, K. A. (2018). *Looking inward: Higher education public relations and internal communication* (Publication No. 13877001) [Doctoral dissertation, Western Michigan University]. ProQuest Dissertations & Theses Global.

Caracelli, V. J. & Greene, J. C. (1993). Data analysis strategies for mixed-method evaluation designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis, 15* (2), 195–207.

CIPD. (2010). *Voice and engagement: How does collective consultation contribute?* Chartered Institute of Personnel and Development. https://www.cipd.org/uk/knowledge/reports/voice-engagement-consultation/ (Erişim tarihi: 22.05.2023.)

Clampitt, P. G. & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *The Journal of Business Communication, 30*(1), 5–29.

Collins, K. M. T. (2010). Advanced sampling designs in mixed research. In A. Tashakkori & C. Teddlie (Eds.), *Handbook of mixed methods in social and behavioral sciences* (2nd ed., ss. xx–xx). SAGE.

Cornelissen, J. (2004). *Corporate communications: Theory and practice*. SAGE Publications.

Cornelissen, J. (2011). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (3rd ed.). SAGE Publications.

Craig, R. T. (1999). Communication theory as a field. *Communication Theory*, *9*(2), 119–161. https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.1999.tb00355.x

Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2nd ed.). SAGE.

Creswell, J. W. (2006). Understanding mixed methods research. In J. W. Creswell & V. L. Plano Clark (Eds.), *Designing and conducting mixed methods research* (pp. 1–19). Sage Publications. http://www.sagepub.com/upm-data/10981_Chapter_1.pdf

Creswell, J. W. (2014a). *Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research* (4th Edition). Pearson Pub.

Creswell, J. W. (2014b). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4. Baskı). Sage Publications.

Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5. Baskı). Sage Publications.

Creswell, J. W. & Plano Clark, V.L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage Publications.

Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research* (2nd ed.). Sage.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2014). *Karma yöntem araştırmaları* (Y. Dede & S. B. Demir, Çev.; 2. baskı). Mentis Yayıncılık. (Orijinal yayın tarihi 2011).

Cutlip, S. M., Center, A. H. & Broom, G. M. (2006). *Effective public relations* (9th ed.). Pearson Prentice Hall.

Çalapkulu, Ç. (2015). *Kişilerarası iletişim sürecinde romantik eşlerde iletişim ötesi iletişim aktörlerinin kullanımı: Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi öğrencileri örneği* [Doktora tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. Ulusal Tez Merkezi.

Çelik, H., Başer Baykal, N., & Kılıç Memur, H. N. (2020). Nitel veri analizi ve temel ilkeleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi – Journal of Qualitative Research in Education*, 8(1), 379–406. https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.1.8c.1s.16m

Çoban, F. A., & Kurak, G. S. (2020). Yükseköğretim sisteminde karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri. In *Proceedings of the 9th ECLSS Conferences on Language and Social Sciences* (ss. 498–503). https://www.researchgate.net/publication/350966664_Yuksekogretim_Sisteminde_Karsilasiln_Sorunlar_ve_Cozum_Onerileri

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., Büyüköztürk, Ş. (2023). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve Lisrel uygulamaları.* Pegem Akademi.

Çokluk, Ö., Yılmaz, K. & Oğuz, E. (2011). Nitel bir görüşme yöntemi: Odak grup görüşmesi. *Kuramsal Eğitimbilim, 4* (1), 95-107.

Çolakoğlu, M. (2005). Eğitim örgütlerinde değişim ve liderlik. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi,1*, 63 – 77.

Davardoost, H. & Javadi, S. M. (2019). The impact of internal communications on employee engagement in Iran's petrochemical industry. *Journal of Behavior at Work - JB@W – İş'te Davranış Dergisi - İDD, 4*(1), 56 - 67.

Dean, D. & Webb, C. (2011). Recovering from information overload. *McKinsey Quarterly, 11* (1), 80–88.

Dee, J. R., Nakajima, H., & Korbek-Erdogmus, E. (2023). Organizational culture and the transformation of higher education institutions. In *Handbook on the Politics of Higher Education* (pp. 333–350). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781800378216.00032

Delport, M. C. (2008). *An internal communication model for the Central University of Technology, Free State as a multi-campus institution* [Doctoral dissertation, University of the Free State]. University of the Free State Repository. https://scholar.ufs.ac.za/bitstream/handle/11660/9029/DelportMC.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Delport, M. (2020). Lost in communication in higher education, *Communicatio, 46*(3), 106-126, https://doi.org/10.1080/02500167.2020.1826552

Demir, A. (2020). Örgütsel iletişim. M. Avcı & E. Kara (Ed.), *Örgütsel davranış üzerine güncel çalışmalar* içinde (ss. 52–67). Hiperyayın.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The SAGE handbook of qualitative research* (3rd ed., pp. 1–32). Sage Publications.

Desmidt, S. & George, B. (2016). Do we see eye to eye? The relationship between internal communication and between-group strategic consensus: A case analysis. *Management Communication Quarterly, 30*, 84-102. https://www.scimagojr.com (Erişim tarihi: 10.10.2021)

Dev, A. (2024). *Okul öncesi öğretmenlerinin kaynaştırmaya yönelik tutumları ile kaynaştırma eğitimine yönelik öz yeterlilik ve algı düzeylerinin incelenmesi* (Yayın Numarası: 868502) [Yüksek Lisans tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.

DiCicco-Bloom, B. & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education, 40* (4), s. 314-321. http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x/full (Erişim Tarihi: 10.10.2021).

Dickson, D., Reiney, S. & Hargie, O. (2003). Communication sensitive business issues. Part 1. *Corporate Communications: An International Journal*, *8*(1), 35–43.

Doğan, Ö. (2018). *Öğretmenlerin görüşlerine göre öğretmenlik mesleğinin imajı* (Yayın Numarası: 523806) [Doktora tezi, Anadolu Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi

Doğan, Ö. & Bayrak, C. (2019). Öğretmenlerin görüşlerine göre öğretmenlik mesleğinin imajı: Bir ölçek geliştirme ve uygulama çalışması. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 19*(3), 901-922.

Dolphin, R. (2005). Internal communications: Today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications, 11*, 171-190. https://doi.org/10.1080/1352726042000315414 (Erişim tarihi: 21.11.2021)

Downs, C. W. (1994). Communication satisfaction questionnaire. In R. B. Rubin, P. Palmgreen, & H. E. Sypher (Eds.), *Communication research measures: A sourcebook* (pp. 114–119). The Guilford Press.

Downs, C. W. & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication, 14* (3), 63-74. https://doi.org/10.1177/002194367701400306

Dudovskiy, J. (Tarihsiz). Convenience sampling. *Research-Methodology*. https://research-methodology.net/sampling-in-primary-data-collection/

Durhan, G. (2020). Günlük yaşamda kullanılan bir düşünme biçimi olarak abdüktif akıl yürütme. *Beytulhikme: An International Journal of Philosophy, 10*(2), 663–675. https://doi.org/10.18491/beytulhikme.1538

Dursun, Y. & Kocagöz, E. (2015). Yapısal eşitlik modellemesi ve regresyon: Karşılaştırmalı bir analiz. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 35*, 1-17. https://dergipark.org.tr/en/pub/erciyesiibd/issue/5892/77926 (Erişim tarihi: 21.11.2021)

Dülgergil, S. (2024). *İlkokul öğrencilerinin iyi oluşları ile bağıntılı değişkenlerin incelenmesi: Bir karma yöntemler araştırması* (Yayın Numarası: 848172) [Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.

Eppler, M. J. & Mengis, J. (2004). The concept of information overload: A review of literature from organization science, accounting, marketing, MIS, and related disciplines. *The Information Society, 20*(5), 325–344. doi:10.1080/01972240490507974

Erdirençelebi, M. & Karataş, C. (2019). Örgütsel adaletin işe adanmışlık ile işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *Business Management Studies: An International Journal, 7*(4), 1825-1849.

Ergül, H. & Coşar, S. (2017). Editorial introduction. In H. Ergül & S. Coşar (Eds.), *Universities in the neoliberal era* (pp. 1–18). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/978-1-137-55212-9_1

Ersoy, A. F. (2019). Fenomenoloji. Ahmet Saban & Ali Ersoy (Ed.), *Eğitimde Nitel Araştırma Desenleri* (3. Baskı) içinde (s. 81 – 138). Anı.

Eryılmaz, A. & Doğan, T. (2012). İş yaşamında öznel iyi oluş Utrecht işe bağlılık ölçeğinin psikometrik niteliklerinin incelenmesi. *Klinik Psikiyatri, 15,* 49-55.

Ertekin, İ., Ilgın, H. Ö. & Yengin, D. A. (2018). Örgütsel iletişim kuramları. *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication, 8*(2), 297–311. https://doi.org/10.7456/10802100/013

Esen, E. (2011). Çalışanların örgüte cezbolması. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(1), 377–390.

Eisenberg, E. M. & Gooddall, H.L. (2004). *Organizational communication: Balancing creativity and constraint*. St.Martin's Press.

Ewing, M., Men, L. R. & O'Neil, J. (2019). Using social media to engage employees: Insights from internal communication managers. *International Journal of Strategic Communication, 13*(2), 110-132. https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1575830

Farace, R. V., Monge, P. R., & Russell, H. M. (1977). *Communicating and organizing*. Addison-Wesley.

Farrell, D. & Petersen, J. C. (1982). Patterns of political behavior in organizations. *Academy of Management Review*, *7*(3), 403–412.

Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. SAGE.

Fisher, R. J., Maltz, E. & Jaworski, B. J. (1997). Enhancing communication between marketing and engineering: The moderating role of relative functional identification. *Journal of Marketing, 61*, 54-70.

Forman, J., & Argenti, P. A. (2005). How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: An exploratory qualitative study. *Corporate Reputation Review*, 8(3), 245–264. https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540253

Foucault, M. (1980). *Power/knowledge: Selected interviews and other writings, 1972–1977* (C. Gordon, Ed. & Trans.). Pantheon Books.

Frandsen, K. D., & Millis, M. A. (1993). On conceptual, theoretical and empirical treatments of feedback in human communication: Fifteen years later. *Communication Reports, 6*(2), 79-91. https://doi.org/10.1080/08934219309367568

Fry, G., Chantavanich, S. & Chantavanich, A. (1981). Merging quantitative and qualitative research techniques: Toward a new research paradigm. *Anthropology and Educational Quarterly*, *12*, 145-158.

Frymier, A. B. (2005). Students' classroom communication effectiveness. *Communication Quarterly, 53,* 197–212.

Fürst, S., Volk, S. C., Schäfer, M. S., Vogler, D. & Sörensen, I. (2022). Assessing changes in the public communication of higher education institutions: A survey of leaders of Swiss universities and colleges. *Studies in Communication Sciences, 22*(3), Article 3489. https://doi.org/10.24434/j.scoms.2022.03.3489

George, D. & Mallery, P. (2020). *IBM SPSS statistics 26 step by step: A simple guide and reference* (16th ed.). Routledge.

Giorgi, A. (2009). *The descriptive phenomenological method in psychology: A modified Husserlian approach*. Duquesne University Press.

Gizir, S. (2005). *Assessment of factors negatively affecting communication process in Turkish state universities* [Doctoral dissertation, Middle East Technical University]. ODTÜ Repository.

Gizir, S. (2007a). Focus groups in educational studies. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *3*(1), 1–20.

Gizir, S. (2007b). Üniversitelerde örgüt kültürü ve örgüt içi iletişim üzerine bir derleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, *13*(50), 247–268.

Gizir, S. (2010). Culture and communication in academia: The views of faculty members. *Mediterranean Journal of Educational Studies*, *15*(1), 125–147.

Gizir. S. & Gizir, C. A. (2005). Akademik ortamda iletişim analizi envanteri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 112-125.

Gizir, S., & Köksal, E. K. (2014). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iletişim doyumlarının incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *15*(2), 89–108.

Gizir, S., & Şimşek, H. (2005). Communication in an academic context. *Higher Education*, 50(2), 197–221. https://doi.org/10.1007/s10734-004-6358-y

Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, *8*(4), 597–606. https://doi.org/10.46743/2160-3715/2003.1870

Gökkaya, Ö. (2019). Öğretim elemanlarının otantik liderlik ile akademik iletişim becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, *6*(48), 4582–4585. https://doi.org/10.26450/jshsr.1712

Gray, J., & Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communications satisfaction. *Management Communication Quarterly*, *17*(3), 425–448. https://doi.org/10.1177/0893318903257980

Greene, J. C. (1997). Advancing mixed-method evaluation. *The Evaluation Exchange*, *15*(1), 4–6. https://archive.globalfrp.org/evaluation/the-evaluation-exchange/issue-archive/methodology/advancing-mixed-method-evaluation (Erişim tarihi: 24 Temmuz 2024)

Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, *78*(6), 1360–1380. https://doi.org/10.1086/225469

Grunig, J. E. (1992). Symmetrical system of internal communication. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 531–575). Lawrence Erlbaum Associates.

Grunig, J.E. & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.

Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1981). *Effective evaluation: Improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches*. Jossey-Bass Inc Pub.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (2005). Paradigmatic controversies, contradictions, and confluences. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The SAGE handbook of qualitative research* (3rd ed., pp. 191–215). Sage Publications.

Gupta, K. P., & Sengar, R. (2020). Organisational communication in higher educational institutions: Scale development and validation. *International Journal of Education Economics and Development*, *11*(1), 1–26.

Grau, F. X. (2016). A short communication on glocal universities. *International Journal of Knowledge-Based Development*, *7*(1), 63–74. https://doi.org/10.1504/IJKBD.2016.07

Günbayi, I. (2020). Knowledge-constitutive interests and social paradigms in guiding mixed methods research (MMR). *Journal of Mixed Methods Studies*, *1*, 44–56. https://doi.org/10.14689/jomes.2020.1.3

Gündüz, Y. & Balyer, A. (2013). Yükseköğretim örgütlerinde değişim ve yenileşmeye ilişkin akademik algılamalar. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 12* (43), 47 -66.

Gürlek, M., & Tuna, M. (2019). İşe adanmanın teorik temelleri ve ölçümü. *Türk Psikoloji Yazıları*, 22(44), 35–49. https://doi.org/10.31828/tpy1301996120191005m000012

Halis, M. (2000). Örgütsel iletişim ve iletişim tatminine ilişkin bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *14*, 40–56.

Hargie, O. D. & Tourish, D. (1993). Assessing the effectiveness of communication in organisation: The communication audit approach. *Health Services Management Research, 6*(4), 276–285.

Hargie, O. D., & Tourish, D. (2009). Strategy, research and pedagogy: The role of audits. In O. Hargie & D. Tourish (Eds.), *Auditing organizational communication* (pp. 393–419). Routledge.

Haşıoğlu, B., Baran, T. & Aydin, O. (2015). Pazarlama araştırmalarındaki potansiyel problemlere yönelik bir araştırma: Kolayda örnekleme ve sıklık ifadeli ölçek maddeleri [A study on the potential problems in marketing research: convenience sampling and scale items with adverbs of frequency]. *Pamukkale Journal of Business and Information Management*, *2*(1), 19-28.

Hayase, L. K. T. (2009). *Internal communication in organizations and employee engagement* (Publication No. 1176) [Master's thesis, University of Nevada, Las Vegas]. UNLV Theses, Dissertations, Professional Papers, and Capstones. https://digitalscholarship.unlv.edu/thesesdissertations/1176/

Heide, M. & Simonsson, C. (2015). Struggling with internal crisis communication: A balancing act between paradoxical tensions. *Public Relations Inquiry*, *4*(2), 223–255. https://doi.org/10.1177/2046147X15570108 (Erişim tarihi: 18.09.2021)

Henley, R. D. (2022). *Feeling remote? An examination of the relationship between communication and employee engagement in higher education* (Publication No. 28867686) [Doctoral dissertation, Trevecca Nazarene University]. ProQuest Dissertations & Theses Global.

Hecht, M. L. (1978). The conceptualization and measurement of interpersonal communication satisfaction. *Human Communication Research*, *4*(3), 253–264. https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1978.tb00614.x

Hesse-Biber, S., Rodriguez, D. & Frost, N. A. (2015). Qualitatively driven mixed methods research. In B. Johnson & S. Hesse-Biber (Ed.), *The handbook of mixed and multi-method research* (pp. 3–20). Oxford University Press.

Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, *63*(6), 597–606. https://doi.org/10.1086/222355

Hicks G. & Gullett, C. (1981). *Management*. (4th ed). McGraw –Hill Inc.

Himmetoğlu, B., Ayduğ, D. & Bayrak, C. (2018). Eğitim örgütlerinde informal iletişim araçları olarak söylenti ve dedikodunun yönetimi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi – Journal of Qualitative Research in Education, 6*(3), 62-85. https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.1.6c3s.3m

Himstreet, W. C. & Baty, W.M. (1990). *Business communication: Principle and methods*. PWS-Kent Publishing.

Hines, M. (2022). *Exploring employee engagement of higher education staff through vigor, dedication, and absorption* (Publication No. 2660741674) [Doctoral dissertation, Wilmington University]. ProQuest Dissertations & Theses Global.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (S. Turan, Çev. Ed.). Nobel Yayıncılık. (Orijinal yayın tarihi 2008)

Hsieh, H. F. & Shannon, S.E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Researc*h, *15*(9), 1277-1288.

HubSpot. (2013). *Developing internal communication in higher education* [White paper]. https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2607633/WHITE_PAPER_-_Developing_Internal_Communication_in_Higher_Education.pdf (Erişim tarihi: 7 Ekim 2021)

Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, *44*(4), 764–791. https://doi.org/10.2307/2667055

IES - Institute for Employment Studies (2013). *Employee engagement in the higher education sector: An evidence review. https://blogs.shu.ac.uk/hallamleaders/files/2018/01/employee_engagement_in_the_he_sector_-_evidence_review.pdf* (Erişim Tarihi: 29.09.2023).

Imbens, G.W. & Lancaster, T. (1996). Efficient estimation and stratified sampling. *Journal of Econometrics, 74*, 289-318.

Iyer, S. & Israel, D. (2012). Structural equation modeling for testing the impact of organization communication satisfaction on employee engagement. *South Asian Journal of Management, 19*(1), 51-81.

İplikçi, H. G. (2015). İletişimde temel modeller ve kitle iletişim modelleri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, *7*(2), 15–25.

İplikçi, F. N., & Topsakal, Y. (2014). Üniversitelerde örgüt kültürünü belirleyen ve etkileyen boyutlar: Ampirik bir çalışma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 47–60.

İspir, N. (2015). Habermas'ın sosyal bilimler eleştirisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *19*(2), 71-96.

İstanbullu, E. (2014). *J. Habermas'ın iletişimsel eylem kuramı açısından insan hakları problemi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Sakarya Üniversitesi.

Jablin, F. M., & Putnam, L. L. (2001). Preface. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication* (pp. xi–xvi). Sage Publications.

Jeanty, G. C. & Hibel, J. (2011). Mixed methods research of adult family care home residents and informal caregivers. *The Qualitative Report, 16*(3), 635-656. http://www.nova.edu/ssss/QR/QR16-3/jeanty.pdf (Erişim Tarihi: 19.11.2024)

Jefkins, F. (1988). *Public relations techniques.* Heinemann Professional Publishing.

Jo, S. & Shim, S. (2005). Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships. *Public Relations Review, 31*(2), 277–280.

Johlke, M. C. & Duhan, D. F. (2000). Supervisor communication practices and service employee job outcomes. *Journal of Service Research, 3*(2), 154-165.

Johnson, R. B. & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, *33*(7), 14-26.

Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112–133. https://doi.org/10.1177/1558689806298224

Johnson, R. B., & Turner, L. A. (2003). Data collection strategies in mixed methods research. In A. Tashakkori & C. Teddlie (Eds.), *Handbook of mixed methods in social and behavioral research* (pp. 297–319). Sage Publications.

Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724.

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Wiley.

Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, *10*(4), 302–314. https://doi.org/10.1108/13563280510630106

Kanter, R. M., Stein, B. & Jick, T. D. (1992). *The challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it*. Free Press.

Karadoğan-Doruk, S. E. (2017). *İletişim Bilimi*. İstanbul Üniversitesi.

Karanges, E. M. (2014). Optimising employee engagement with internal communication: A social exchange perspective [Master's thesis, Queensland University of Technology]. QUT ePrints. https://eprints.qut.edu.au/71024/

Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, *41*(1), 129–131. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003 (Erişim tarihi: 21.11.2021)

Karasar, N. (2023). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler.* Nobel Yayıncılık.

Karataş, K. (2018). *Kültürel değerlere duyarlı eğitim açısından sınıf öğretmenliği lisans programının değerlendirilmesi* (Yayın Numarası: 512547) [Doktora tezi, Dicle Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.

Katıtaş, S. (2019). Karma yöntem araştırmalarına bütüncül bir bakış. *International Social Sciences Studies Journal*, *5*(49), 6250-6260.

Kavrayıcı, C. (2019). *Öğretmenlerin mesleki kimlik algıları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Yayın Numarası: 544087) [Doktora tezi, Anadolu Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.

Kavrayıcı, C. & Ağaoglu, E. (2020). Öğretmenlerin mesleki kimlik algıları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *BaşKent University Journal Of Education, 7*(2), 409-427. http://buje.baskent.edu.tr/index.php/buje/article/view/346 (Erişim tarihi: 03.10.2021)

Kaya, M. F., Sungurtekin, D. & Deniz, S. (2017). Üniversitelerde öğretim elemanı kaynaklı iletişim sorunları. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *7*(1), 176–195. https://dergipark.org.tr/tr/pub/trkefd/issue/27304/287429

Kayasandık, A. E. (2022). *Akademisyenlerin iş ve yaşam doyumunda örgüt kültürü ve iletişim doyumunun rolü*. İksad Yayınevi.

Kocabaş, C. (2022). *Yükseköğretim kurumları için kurumsal iletişim yönetimi modeli önerisi: Paydaş görüşlerine dayalı bir karma yöntem araştırması* (Yayın Numarası: 785798) [Doktora tezi, Marmara Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.

Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. Beta.

Koschmann, M. (2012). *What is organizational communication?* Department of Communication, University of Colorado Boulder. https://ddc08459-231f-4ff4-a268-87d32de28505.filesusr.com/ugd/740670_369364a68a154f929ed9cce8d15b4727.pdf (Erişim tarihi: 27.07.2022).

Koschmann, M. & Campbell, T. (2019). A critical review of how communication scholarship is represented in textbooks: The case of organizational communication and CCO theory. *Annals of the International Communication Association*, *43*(2), 173-191.

Köse, A., & Uzun, M. (2018). The relationship between work engagement and perceived organizational justice. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(3), 483–528. https://doi.org/10.14527/kuey.2018.012

Köse, A. & Uzun, M. (2020). Öğretmenlerin kendini işe verememe nedenleri üzerine fenomenolojik bir çözümleme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *17* (2), 680-728. https://doi.org/10.33437/ksusbd.716213

Kress, N. (2005). Engaging your employees through the power of communication. *Workspan*, *48*(5), 26-36.

Krone, K. J., Jablin, F. M. & Putnam, L. L. (1987). Communication theory and organizational communication: Multiple perspectives. F. M. In Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (ss. 18–40). Sage Publications.

Kuhn, T. S. (1970). *The structure of scientific revolutions* (2nd ed.). University of Chicago Press.

Letlatsa, R. (2023). Strategic communication for employee engagement: Lessons from higher education institutions in Southern Africa. *International Journal of Research – Granthaalayah*, *11*(10), 23–35. https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v11.i10.2023.4731

Lewis, A., Thomas, B. & Bradley, O. (2012). Employee socialisation: A platform for employee engagement. *International Journal of Employment Studies*, *20*(1), 25-59. https://pure.southwales.ac.uk/en/publications/employee-socialisation-a-platform-for-employee-engagement

Likely, F. (2008). Securing the function the greatest protection. *Strategic Communication Management*, *12*(3), 15. https://www.proquest.com/scholarly-journals/securing-function-greatest-protection/docview/203580790/se-2 (Erişim Tarihi: 10.09.2023).

Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic İnquiry*. Sage.

Lincoln, Y. S., Lynham, S. A., & Guba, E. G. (2018). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences revisited. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed., pp. 213–263). Sage Publications.

Liu, L. A., Chua, C. H., & Stahl, G. K. (2010). Quality of communication experience: Definition, measurement, and implications for intercultural negotiations. *Journal of Applied Psychology*, *95*(3), 469-487.

Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, *1*(1), 3-30.

Macnamara, J. (2021). A 'macro' view of strategic communication management: Beyond 'siloes', dominant paradigms, and pandemics. *ESSACHESS – Journal for Communication Studies*, *14*(1[27]), 65–91.

Maltz, E. I. (2000). Is all communication created equal? An investigation into the effects of communication mode on perceived information quality. *Journal of Product Innovation Management*, *17*(2), 110-127.

Mann, M. (2016). *Student perceptions of the relationship between perceptions of strategic communication and satisfaction: A survey of one Midwestern university* [Master's thesis, University of Missouri]. MOspace. https://mospace.umsystem.edu/xmlui/bitstream/handle/10355/59972/research.pdf

Marken, S. & Matson, T. (2019). Why drive employee engagement in higher ed? *Gallup*. https://www.gallup.com/education/258344/why-drive-employee-engagement-higher.aspx (Erişim tarihi: 14.09.2021)

Markos, S. & Sridevi, S. (2010). Employee engagement: the key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, *5*(12):89-96. http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/viewFile/6745/6332

Marrelli, A. (Ed.). (2009). *Managing for engagement: Communication, connection, and courage*. U.S. Merit Systems Protection Board.

Marshall, C. & Rossman, G. B. (1995). *Designing qualitative research* (2nd Edition). SAGE Publications.

Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it.* Jossey-Bass.

Maslach, C., Schaufeli, W. & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, *52*, 397–422.

Maslach, C. & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *The Journal of applied psychology*, *93*(3), 498–512.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, *50*(4), 370–396. https://doi.org/10.1037/h0054346

Maxwell, J. A. (2023). Mixed methods design in historical perspective: Implications for researchers. In C. N. Poth (Ed.), *The Sage handbook of mixed methods research design* (pp. 37–47). SAGE Publications.

Mbhele, S. (2016). *Internal communication in achieving employee engagement within a South African government department* [Master's thesis, University of Pretoria]. University of Pretoria Repository. https://repository.up.ac.za/handle/2263/60508

McPhee, R. D. & Poole, M. S. (2001). Organizational structures and configurations. In F. M. Jablin, & L.L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods* (pp. 503-543). Sage.

MEB - Milli Eğitim Bakanlığı (2012). *Halkla ilişkiler ve organizasyon hizmetleri: Örgüt iletişimi*. Milli Eğitim Bakanlığı.

Meier, R. L. (1963). Communications overload: Proposals from the study of a university library. *Administrative Science Quarterly*, 7(4), 521–544. https://doi.org/10.2307/2390963.

Meintjes, C. & Steyn, B. (2006). A critical evaluation of the Downs-Hazen instrument (CSQ) by measuring employee communication satisfaction at a private higher education institution in South Africa. *Communicatio*, *32*(1), 152–188. https://doi.org/10.1080/02500160608537968

Men, R. (2014). Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, *26*(3), 256-279.

Men, L. R. (2021). Evolving research and practices in internal communication. In L. R. Men & A. Tkalac-Verčič (Eds.), *Current trends and issues in internal communication: New perspectives in organizational communication* (pp. 1–18). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-78213-9_1

Mercer Human Resource Consulting. (2002). *People at work survey*. https://www.vitalentusa.com/pdf/2002-people-at-work-survey.pdf (Erişim tarihi: 24 Aralık 2023)

Merriam, S. B. & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th Edition). Jossey-Bass

Mertkan, Ş. (2015). *Karma araştırma tasarımı.* Pegem Akademi.

Mestre, M. D. D. & Doutora, A. C. V. (2021). Internal communication in higher education public institutions: channels and contents, *Revista GUAL*, *4*(1),130-150. https://doi.org/10.5007/1983-4535.2021.e73482

Miller, K. (2012). *Organizational communication: Approaches and processes* (6th Ed). Wadsworth/Cengage.

Mishra, K., Boynton, L. & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, *51*(2), 183–202. https://doi.org/10.1177/2329488414525399

Mishra, K., Mishra, A. K., & Walker, K. (2019). Using innovative internal communication to enhance employee engagement. In A. Normore, M. Javidi, & L. Long (Eds.), *Handbook of research on strategic communication, leadership, and conflict management in modern organizations* (pp. 445–468). IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-5225-8516-9.ch022

Mount Kenya University. (Tarihsiz). *Campaigning and planning control: BJL 4107*. Department of Journalism and Mass Media. https://www.academia.edu/33844575/UNIT_CODE_BJL_4107_UNIT_TITLE_CAMPAIGN_PLANNING_and_CONTROL (Erişim tarihi: 21 Nisan 2021)

Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods.* Sage.

Mörike, F. (2021). *Working misunderstandings: An ethnography of project collaboration in a multinational corporation in India*. Transcript Verlag. https://doi.org/10.1515/9783839458679-002

Mumby, D. K. (2015). Organizing power. *Review of Communication*, 15(1), 19–38. https://doi.org/10.1080/15358593.2015.1015245

Mumby, D. K. & Kuhn, T. R. (2019). *Organizational communication: A critical introduction* (2nd ed.). Sage.

Nguyen, C. M. A., & Ha, M. (2023). The interplay between internal communication, employee engagement, job satisfaction, and employee loyalty in higher education institutions in Vietnam. *Humanities & Social Sciences Communications*, *10*(1), Article 329. https://doi.org/10.1057/s41599-023-01806-8

Noro, C. A. E. S., Cruz, C. M. L. & Kleber, A. E. (2024). Comunicação organizacional em instituições de ensino superior: Uma análise dos benefícios e desafios na revisão sistemática da literatura. *Revista de Gestão e Secretariado*, *15*(1), 201–221. https://doi.org/10.7769/gesec.v15i1.3234

Okkalı, M. (2008). *İlköğretim okullarında örgütsel iletişim becerilerinin örgütsel öğrenmeye etkisinin öğretmenler tarafından algılanması* (Yayın Numarası: 226429) [Yüksek Lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.

Omilion-Hodges, L., & Baker, C. (2014). Everyday talk and convincing conversations: Utilizing strategic internal communication. *Business Horizons*, 57(4), 435–445. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.03.002

O'Neil, J., Ewing, M. E., Smith, S., & Williams, S. (2021). Measuring and evaluating internal communication. In L. R. Men & A. Tkalac-Verčič (Eds.), *Current trends and issues in internal communication* (New Perspectives in Organizational Communication series, pp. 201–221). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-78213-9_12

Onwuegbuzie, A. J. & Collins, K. M. T. (2017). The role of sampling in mixed methods research: Enhancing inference quality. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, *69*(Supplement 2), 133–156. https://doi.org/10.1007/s11577-017- 0455-0

Onwuegbuzie, A. J. & Tashakkori, A. (2015). Utilizing mixed research and evaluation methodology in peace psychology and beyond. In D. Bretherton & S. F. Law (Ed.), *Methodologies in peace psychology: Peace research by peaceful means* (pp. 115–137). Springer.

Oplatka, I. (2018). Understanding emotion in educational and service organizations through semi-structured interviews: Some conceptual and practical insights. *The Qualitative Report, 23*(6), 1347-1363. https://doi.org/10.46743/2160-3715/2018.3259

Ölçer, N. & Koçer, S. (2015). Örgütsel iletişim: Kocaeli Üniversitesi akademik personeli üzerine bir inceleme. *Global Media Journal TR Edition, 6*(11), 339 – 383.

Örücü, D. (2013). Örgütsel değişimin yönetimi. S. Özdemir (Ed.), *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama* içinde (ss. 445-481). Pegem Akademi.

Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntembilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11*(1), 323-343. https://dergipark.org.tr/en/pub/ogusbd/issue/10997/131612 (Erişim tarihi: 02.01.2022)

Özdemir, M. (2014). *Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi: Kuram, uygulama, teknik*. Anı Yayıncılık.

Özdemir, G. (2017). İletişim ve sosyal medya. S. Özdemir & N. Cemaloğlu (Ed.), *Örgütsel davranış ve yönetimi* içinde (ss. 79–88). Pegem Akademi Yayıncılık.

Özkalp, E. & Meydan, B.(2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan işe angaje olma ölçeğinin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 17*(3), 04-19.

Özmen, F. & Sönmez, Y. (2007). Değişim sürecinde eğitim örgütlerinde değişim ajanlarının rolleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 17*(2), (ss. 177 – 198).

Quirke, B. (2008) *Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action.* Gower.

Quinn, D. & Hargie, O. (2004). Internal communication audits: A case study. *Corporate Communication, 9*(2), 146–158.

Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative research in evaluation*. Sage.

Patton, M. Q. (2001). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Sage Publications.

Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (3.Baskı). (S. B. Demir, & M. Bütün, Çev.) Pegem Akademi.

Pfeffer, J. (1997). *New directions for organization theory: Problems and prospects.* Oxford University Press.

Plano-Clark, V.L. & Creswell, J.W. (2015). *Understanding research: A consumer's guide* (2nd ed.). Pearson.

Pongton, P. & Suntrayuth, S. (2019). Communication satisfaction, employee engagement, job satisfaction, and job performance in higher education institutions. *ABAC Journal, 39*(3), 90-110.

Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.

Putnam, L. L., & Mumby, D. K. (2014). Introduction: Advancing theory and research in organizational communication. In L. L. Putnam & D. K. Mumby (Eds.), *The SAGE handbook of organizational communication* (3rd ed., pp. 1–25). SAGE Publications.

Putnam, L. L., Nicotera, A. M. & McPhee, R. D. (2009). Introduction. In L. L. Putnam & N. A. Maydan (Eds.), *Building theories of organization: The constitutive role of communication* (ss. 1–19). Routledge.

Remenyi, D. (2011). *Field methods for academic research, interviews, focus groups and questionnaires*. Academic Publishing International Ltd.

Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement: Report 408*. Institute for Employment Studies.

Robson, P. & Tourish, D. (2005). Managing internal communication: An organizational case study. *Corporate Communications: An International Journal*, *10*(3), 213–222.

Rocha, J. & Kemer, G. (2022). What must supervisees do to promote supervision? An exploratory sequential mixed methods approach. *The Clinical Supervisor, 41*(1), 70–87. https://doi.org/10.1080/07325223.2022.2045526

Rodrigues, A. P., Cordeiro, A. C., António, P., Pires, C. & Madeira, R. (2018). Employees' perceptions of internal communication processes and communication satisfaction in a northern Portuguese higher education institution. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, *6*(10), 96-121.

Roetzel, P. G. (2019). Information overload in the information age: a review of the literature from business administration, business psychology, and related disciplines with a bibliometric approach and framework development. *Business Research*, 12, 479–522 https://doi.org/10.1007/s40685-018-0069-z

Ruck, K. S. (2016). *Informed employee voice: The synthesis of internal corporate communication and employee voice and the associations with organizational engagement* [Doctoral dissertation, University of Central Lancashire]. CORE. https://core.ac.uk/download/pdf/96678329.pdf

Ruck, K., & Trainor, S. (2012). Developing internal communication practice that supports employee engagement. In Public Relations and Communication Management: The State of the Profession (p. 138). https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=dd44d6f9c76ffea66dbc1e327f55a19bf1592276 (Erişim tarihi: 22.11.2021)

Ruck, K. & Welch, M. (2012). Valuing internal communication: Management and employee perspectives. *Public Relations Review*, *38*(2), 294-302.

Sağlam Arı, G., Armutlu, C., Tosunoğlu, N. G. & Toy, B. Y. (2009). Pozitivist ve postpositivist paradigmalar çerçevesinde metodoloji tartışmalarının yönetim ve pazarlama alanlarına yansımaları. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 27*(1), 113-141.

Saks, A. M. (2006). Antecedent and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(7), 600-619.

Saks, A. M. & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, *25*(2), 155–182.

Sayğan-Yağız, F.N. (2021). Yerel yazındaki "İşe Angaje Olma Makaleleri"nin sosyal ağ analizi ile incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *13*(1), 359-374.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *UWES Utrecht work engagement scale: Preliminary manual* (Version 1). Utrecht University, Occupational Health Psychology Unit. https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_87.pdf (Erişim tarihi: 14.11.2021)

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293–315. https://doi.org/10.1002/job.248 (Erişim tarihi: 21.11.2021)

Schaufeli, W., Bakker, A. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701-716. https://doi.org/10.1177/0013164405282471

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2001). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, *3*(1), 71-92.

Schroder, H., M.J. Driver & S. Streufert. (1967). *Human information processing*. Holt, Rinehart & Winston.

Seitel, F. P. (1989). *The practice of public relations* (4th ed.). Macmillan.

Sharma, P. R., Lampley, J. & Donald, G. (2015). Organizational communication: Perceptions of staff members' level of communication satisfaction and job satisfaction. *Journal of Academic Administration in Higher Education*, *11*(1), 43–54.

Shuck, B. & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, *9*(1), 89–110. https://doi.org/10.1177/1534484309353560 (Erişim tarihi: 07.02.2023)

Simsek, H. & Louis, K. S. (1994). Organizational change as paradigm shift: Analysis of the change process in a large, public university. *Journal of Higher Education*, *65*(6), 670-695.

Simon, H. A. (1971). Designing organizations for an information-rich world. In M. Greenberger (Ed.), *Computers, communication, and the public interest* (pp. 40–41). The Johns Hopkins Press.

Sincer, S. (2021). *Öğretmen performansı, örgütsel sadakat ve karizmatik liderlik arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir karma yöntem araştırması* (Yayın Numarası: 699660) [Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.

Smidts, A., Pruyn, A. T. H. & van Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, *44*(5), 1051–1062. https://doi.org/10.2307/3069448

Steinmetz, A. (2007, Eylül). Effective communications leading to employee engagement. *Inward Strategic Consulting*. http://inwardconsulting.blogspot.com/2007/09/effective-communications-leading.html (Erişim tarihi: 20 Ekim 2021)

Stephens, K. K., Mandhana, D. M., Kim, J. J., Li, X., Glowacki, E. M. & Cruz, I. (2017). Reconceptualizing communication overload and building a theoretical foundation. *Communication Theory*, 27(3), 269–289. https://doi.org/10.1111/comt.12116

Stewart, D.W. & Shamdasani, P.N. (1990). *Focus groups: Theory and practice*. SAGE.

Stone, N. (1995). *The management and practice of public relations.* Macmillan Press.

Sulaiman, N. S., Abdullah, Z. & Man, N. I. (2023). The effects of employee communication and engagement on organisational performance: A conceptual study. *International Journal of Accounting*, *8*(46), 233–251.

Şakar, N. (2012). Yöneltme. C. Koparal (Ed.), *Yönetim ve organizasyon -1* içinde (ss. xx–xx). Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Şimşek, Y. (1997). *Örgütsel iletişimde engel ve bozukluklar: Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesinde bir uygulama* (Yayın Numarası: 61242) [Yüksek Lisans tezi, Anadolu Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.

Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., & Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. In K. Kelley (Ed.), *Issues, theory, and research in industrial/organizational psychology* (pp. 117–153). Elsevier.

Tarhan, Ö. (2015). Sosyal bilgiler öğretmeni adaylarının politik okuryazarlığa ilişkin görüşleri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (9), 649-669.

Tashakkori, A. & Teddlie, C. (2009). *Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences.* SAGE Publications.

Taşlıyan, M., Çiçekoğlu, H., & Bıyıkbeyi, T. (2017). Paternalist liderlik ve örgütsel iletişim arasındaki ilişki: Doğu Akdeniz Bölgesinde bir belediye örneği. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 4(8), 70–87.

Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2010). Overview of contemporary issues in mixed methods research. In A. Tashakkori & C. Teddlie (Eds.), *SAGE handbook of mixed methods in social & behavioral research* (2nd ed., pp. 1–42). SAGE Publications. https://doi.org/10.4135/9781506335193

The U.S. Merit Systems Protection Board (2009). *Managing for engagement – communication, connection, and courage.* U.S. Merit Systems Protection Board. https://www.researchgate.net/publication/363856239_Managing_for_Engagement_-_Communication_Connection_and_Courage (Erişim Tarihi: 27.07.2022).

Thomas, K. W. & Kilmann, R. H. (1974). Thomas-Kilmann conflict mode instrument. *Group & Organization Studies, 1*(2), 249-251. https://doi.org/10.1177/105960117600100214

Tkalac-Verčič, A., & Pološki-Vokić, N. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885–893. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005

Tkalac-Verčič, A. (2021a). Closing thoughts and future directions. In L. R. Men & A. Tkalac-Verčič (Eds.), *Current trends and issues in internal communication: New perspectives in organizational communication* (pp. 241–258). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-78213-9_14

Tkalac-Verčič, A. (2021b). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1), Article 102009. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009

Tkalac-Verčič, A., Galić, Z. & Žnidar, K. (2021). The Relationship of internal communication satisfaction with employee engagement and employer attractiveness: Testing the joint mediating effect of the social exchange quality indicators. *International Journal of Business Communication*. https://doi.org/10.1177/23294884211053839

Tkalac-Verčič, A., Sinčić-Ćorić, D., & Pološki-Vokić, N. (2021). Measuring internal communication satisfaction: Validating the internal communication satisfaction questionnaire. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(3), 589–604. https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2021-0006

Tkalac-Verčič, A., & Srblin, I. (2011). Relationship between employee status, job satisfaction and internal communication satisfaction: The case of Faculty of Economics and Business – Zagreb. In A. Tkalac-Verčič, D. Verčič, & K. Sriramesh (Eds.), *Internal communication: Proceedings of the 18th International Public Relations Research Symposium BledCom* (pp. 181–188). Pristop.

Tkalac-Verčič, A., Verčič, D. & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review, 38*(2), 223-230.

Tompkins, P. K. (1987). Translating organizational theory: Symbolism over substance. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, & L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (pp. 70–96). Sage.

Tompkins, P. K. & Wanca-Thibault, M. (2001). Organizational communication: Prelude and prospects. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication* içinde (ss. xvii–xxxi). Sage.

Tourish, D. & Hargie, O. (2004). Preface. In D. Tourish & O. Hargie (Ed.), *Key issues in organizational communication* (s. pp.xii-xxv). Routledge.

Tourish, D., & Hargie, O. (2009). Communication and organizational success. In D. Tourish & O. Hargie (Eds.), *Auditing organizational communication: A handbook of research, theory and practice* (2nd ed., pp. 3–26). Routledge.

Towers Perrin. (2009). *Turbocharging employee engagement: The power of recognition from managers*. https://www.cdha.nshealth.ca/system/files/sites/92/documents/power-recognition-managers-part-one.pdf (Erişim tarihi: 21 Ekim 2021)

Trenholm, S. (1991). *Human communication theory*. Prentice-Hall.

Truss, C., Soane, E., Edwards, C., Wisdom, K., Croll, A., & Burnett, J. (2006). *Working life: Employee attitudes and engagement 2006* (A CIPD Report). Chartered Institute for Personnel and Development. https://www.researchgate.net/publication/38175912_Working_life_employee_attitudes_and_engagement_2006/link/5f68bd27a6fdcc008632498f/download (Erişim tarihi: 11.09.2021)

Tsai, M. T., Chuang, S. S. & Hsieh, W. P. (2009). An integrated process model of communication satisfaction and organizational outcomes. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, *37*(6), 825–834. https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.6.825

Tuna, F. (2016). *Sosyal bilimler için istatistik.* Pegem Akademi.

Tunçel, H. (2007). *Halkla ilişkiler alanı olarak kurum içi iletişim: Türkiye ve İngiltere halkla ilişkiler sektörlerinde karşılaştırmalı bir araştırma* (Yayın Numarası: 219469) [Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.

Tusting, K. (2010). *Paperwork and pressure in educational workplaces: The textual mediation of target culture* (ESRC Full Research Report, RES-000-22-2036). Economic and Social Research Council (ESRC).

Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilecek nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 24, 543–559.

Uslu, B. (2015). *Communication, climate and managerial flexibility regarding scholarly practices in universities, and faculty's academic intellectual leadership: A structural equation modelling* (Yayın Numarası: 395903) [Doktora tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.

Uzun, M. (2019). *Yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin kendini işe vermeleri arasındaki ilişki (Kahramanmaraş ili örneği)* (Yayın Numarası: 544090) [Yüksek Lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.

Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, *20*(3), 510–540.

Von Bertalanffy, L. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller.

Wasilovski, S. (2018). Employee engagement in higher education: Financial impact of engagement in higher education. *Journal of Social Science Research, 12*(2), 2699–2715.

Watson Wyatt Worldwide. (2007). *Secrets of top performers: How companies with highly effective employee communication differentiate themselves: 2007/2008 communication ROI Study*.

Weber, M. (2011). *Bürokrasi ve otorite* (H. B. Akın, Çev.). Siyasal Kitabevi. (Orijinal yayın tarihi 1922).

Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328–346. https://doi.org/10.1108/13563281111186968

Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, *38*(2), 246–254. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.017

Welch, M. (2013). Mastering internal communication: Knowledge foundations and postgraduate education. *Public Relations Review*, *39*(5), 615–617. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.07.019

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, *12*(2), 177–198. https://doi.org/10.1108/13563280710744847

Welsh, J. (2021). A power-critique of academic rankings: Beyond managers, institutions, and positivism. *Power and Education*, 13(1), 28–42. https://doi.org/10.1177/1757743820986173

West, R., & Turner, L. H. (2010). *Introducing communication theory: Analysis and application* (4th ed.). McGraw-Hill Education.

White, C., Vanc, A. & Stafford, G. (2009). Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research*, *22*(1), 65–84. https://doi.org/10.1080/10627260903170985

Willer, D., Lovaglia, M. J. & Markovsky, B. (1997). Power and influence: A theoretical bridge. *Social Forces*, *76*(2), 571-603.

Woodruffe, C. (2006). A potent secret for winning a crucial edge over your rivals? *Industrial and Commercial Training*, *38*(1), 18–22. https://doi.org/10.1108/00197850610646007

Yavan, Ö. (2016). Örgütsel davranış düzleminde adanmışlık. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 278-296. https://dergipark.org.tr/en/pub/pausbed/issue/34751/384348 (Erişim tarihi: 22.10.2021)

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (10. baskı). Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (12. Baskı). Seçkin Yayıncılık.

Yıldız, S. M. (2016). The effect of internal marketing on work engagement of academic staff in higher educational institutions. *International Journal of Educational Sciences*, *13*(2), 152–158. https://doi.org/10.1080/09751122.2016.11890449

Yıldız, A. (2019). *İşletme alanında nicel araştırma yöntemleri ve yayın etiği: SPSS komutlu*. Gazi Kitabevi.

Yılmaz, B. (2003). Toplumsal iletişim ve kütüphane. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, *20*(2), 11–29.

Yılmaz, M. K., & Keçecioğlu, T. (2018). İşe adanmışlık: Mevcut düşüncenin gözden geçirilmesi. *Business Economics and Management Research Journal*, *1*(1), 55–71. https://dergipark.org.tr/en/pub/bemarej/issue/38762/447355

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Sage.

Zaumane, I. (2021). Strategic internal communication: Analysis of the practice of regional higher educational institutions of Latvia. In *Society. Integration. Education. Proceedings of the International Scientific Conference* (Vol. 6, pp. 551–563). https://doi.org/10.17770/sie2021vol6.6415

Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Verčič, D., & Moreno, A. (2010). *European communication monitor 2010: Status quo and challenges for public relations in Europe. Results of an empirical survey in 46 countries* (Chart version). EACD & EUPRERA. http://www.communicationmonitor.eu/wp-content/uploads/2018/03/ECM-2010-Results-ChartVersion-European-Communication-Monitor-Trends-Strategic-Communication-Management-Corporate-Communication-Public-Relations-PR.pdf

Zhang, Y., & Wildemuth, B. M. (2009). Qualitative analysis of content. In B. M. Wildemuth (Ed.), *Applications of social research methods to questions in information and library science* (pp. 308–319). Libraries Unlimited.

EKLER

EK-1. Akademik Ortamda İletişim Analizi Envanteri (AOİAE)

Lütfen, her ifadeye ilişkin katılma derecenizi aşağıdaki ölçeğe göre değerlendiriniz.
5. Kesinlikle Katılıyorum 4. Katılıyorum 3. Kararsızım 2. Katılmıyorum 1. Kesinlikle Katılmıyorum

1.Bölümümdeki diğer akademisyenlerle iletişimim akademik konularla sınırlıdır.	5	4	3	2	1
2. Bölümümdeki diğer akademisyenlerle fazla kişisel iletişim kurmam.	5	4	3	2	1
3. Bölümümdeki akademisyenlerle iletişim kurmak için çok çaba harcamam gerekir.	5	4	3	2	1
4. Bölümümdeki akademisyenler birbirleriyle iletişim kurmaya ihtiyaç duymazlar.	5	4	3	2	1
5. Bölümümdeki akademisyenler birbirlerine karşı duyarsızdırlar.	5	4	3	2	1
6. Bölümümde yapılan sosyal faaliyetlere akademisyenlerin katılımı çok azdır.	5	4	3	2	1
7. Bölümümde akademik çalışmalar daha çok bireysel yapılır.	5	4	3	2	1
8. Bölümümde akademisyenler arasında bilimsel bilgi alış-verişi azdır.	5	4	3	2	1
9. Bölümdeki akademisyenler birbirlerinin akademik etkinliklerinden habersizdir.	5	4	3	2	1
10. Bölümümde akademisyenler arasındaki bilimsel rekabet nedeniyle bireysellik vardır.	5	4	3	2	1
11. Bölümümde akademisyenler genelde "dersimi verir, kendi işime bakarım" şeklinde düşünür.	5	4	3	2	1
12. Bölümümde ödüllendirme sisteminin yetersizliği akademisyenlerin bilimsel çalışma yapma konusunda motivasyonlarının düşmesine neden olur.	5	4	3	2	1
13. Bölümümdeki akademisyenlerin bilimsel seminer ve konferanslara katılımı çok azdır.	5	4	3	2	1
14. Bölümümdeki akademisyenlerin bilimsel çalışma yapma konusunda motivasyonları düşüktür.	5	4	3	2	1
15. Bölümümde bay ve bayan akademisyenler kendi hemcinsleriyle daha sık iletişim kurarlar.	5	4	3	2	1
16. Bölümümde akademik ünvanı birbirine yakın olanlar kendi aralarında daha sık iletişim kurarlar.	5	4	3	2	1
17. Bölümümde genç akademisyenler kendi aralarında, hizmet yılı fazla olan akademisyenler kendi aralarında daha sık iletişim kurarlar.	5	4	3	2	1
18. Bölümümde yönetsel örgütlenme yapısı net olmadığı için iletişim aksıyor.	5	4	3	2	1
19. Bölümümde iletişimi denetleyecek bir yönetsel mekanizma yoktur.	5	4	3	2	1
20. Bölümümde yukarıdan aşağıya, tek taraflı iletişim vardır.	5	4	3	2	1
21. Yöneticinin bölümde var olan belli bir gruptan gelmesi bölümdeki gruplaşmayı artırıyor.	5	4	3	2	1
22. Bölümümdeki yöneticiler bölüm-içi iletişimi artırmak için yeterince sosyal etkinlikler düzenlemiyorlar.	5	4	3	2	1
23. Bölümümde idari kurallar herkese farklı uygulanır.	5	4	3	2	1
24. Bölümümdeki akademisyenler arasında ortak bilimsel amaçlar yoktur.	5	4	3	2	1
25. Bölümümün gelecek için ortak bir hedefi yoktur.	5	4	3	2	1
26. Bölümümde karşılaşılan sorunlara ortak çözümler üretilmemektedir.	5	4	3	2	1
27. Bölümümde akademik olarak yapılan eleştirilerin kişisel algılanması akademisyenler arasındaki bilimsel iletişimi olumsuz etkiliyor.	5	4	3	2	1
28. Bölümde bilimsel eleştiriler genelde dedikodu şeklinde yapılır.	5	4	3	2	1
29. Bölümümde kişisel ilişkiler bozulmasın diye olumsuzluklar dile getirilmez.	5	4	3	2	1
30. Bölümüm diğer bölümlerle yeterince bilimsel iletişim kurmaz.	5	4	3	2	1
31. Bölümümde suni, sıkıcı ve soğuk bir ortam vardır.	5	4	3	2	1
32. Kişisel girişimler dışında diğer bölümlerle yeterince bilimsel iletişim kurulamıyor.	5	4	3	2	1
33. Bölümümde birliktelik hissi yoktur.	5	4	3	2	1
34. Kendimi bu bölümün bir parçası gibi hissediyorum.	5	4	3	2	1
35. Bölümümde kendimi güvende hissediyorum.	5	4	3	2	1
36. Bölümümdeki insanlara kendimi yakın hissediyorum.	5	4	3	2	1

EK-2. Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği (UWES-9)

"Aşağıda yer alan 9 ifade işinizde nasıl hissettiğinizle ilgilidir. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyun ve işinizle ilgili şimdiye kadar hiç böyle hissedip hissetmediğinize karar verin. Eğer hiç böyle hissetmediyseniz "0" seçeneğini işaretleyiniz. Eğer böyle hissettiyseniz, ne sıklıkta böyle hissettiğinizi en iyi tanımlayan (1 ile 6 arasında) sayıyı belirleyiniz

Hiç	Nerdeyse hiç	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Çok sık	Her zaman
0	1	2	3	4	5	6
Hiçbir zaman	Yılda birkaç ya da daha az	Ayda bir ya da daha az	Ayda birkaç	Haftada bir	Haftada birkaç	Her gün

1. _____ Çalışırken kendimi enerji dolu hissederim.
2. _____ İşteyken güçlü ve dinç hissediyorum.
3. _____ İşimle ilgili konularda şevk duyarım, çok hevesliyimdir.
4. _____ İşim bana ilham verir.
5. _____ Sabahları kalktığımda işe severek giderim.
6. _____ Yoğun olarak çalıştığımda kendimi mutlu hissederim.
7. _____ Yaptığım işle gurur duyuyorum.
8. _____ Kendimi işime kaptırırım.
9. _____ Çalışırken kendimden geçerim.

EK-3. Kişisel Bilgi Formu

KİŞİSEL BİLGİLER		
Cinsiyetiniz:		
Yaşınız:	22-24 ( )	45-49 ( )
	25-29 ( )	50-54 ( )
	30-34 ( )	55-59 ( )
	35-39 ( )	60-64 ( )
	40-44 ( )	65 ve üzeri ( )
Ünvanınız:	Prof. Dr. ( )	Öğr. Gör. ( )
	Doç. Dr. ( )	Arş. Gör. Dr. ( )
	Dr. Öğr. Üyesi ( )	Arş. Gör. ( )
	Öğr. Gör. Dr. ( )	Diğer:
BŞEÜ'de Akademisyen Olarak Çalışma Süreniz:		
BŞEÜ'de İdari Göreviniz Bulunmakta mıdır?	Evet ( )	Hayır ( )

EK-4. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

ARAŞTIRMA GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU (Yarı Yapılandırılmış Görüşme)

Bu çalışma, "Yükseköğretim Kurumlarında Çalışan Akademisyenlerin Örgüt İçi İletişim Hakkındaki Görüşleri ile İşe Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişki" başlıklı bir araştırma çalışması olup Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinde (BŞEÜ) görev yapmakta olan akademik personelin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşleri ile sahip oldukları işe adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacını taşımaktadır. Çalışma, Emre ENGİN tarafından yürütülmekte ve sonuçları ile yükseköğretim kurumlarında çalışan akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşleri ile sahip oldukları işe adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişki ortaya konacaktır.

- Bu çalışmaya katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır.
- Çalışmanın amacı doğrultusunda, online-yüz yüze yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılarak (**ses kaydı alınacaktır**) sizden veriler toplanacaktır.
- İsminizi yazmak ya da kimliğinizi açığa çıkaracak bir bilgi vermek zorunda değilsiniz /araştırmada katılımcıların isimleri gizli tutulacaktır.
- Araştırma kapsamında toplanan veriler, sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak, araştırmanın amacı dışında ya da bir başka araştırmada kullanılmayacak ve gerekmesi halinde, sizin (yazılı) izniniz olmadan başkalarıyla paylaşılmayacaktır.
- İstemeniz halinde sizden toplanan verileri inceleme hakkınız bulunmaktadır.
- Sizden toplanan veriler dosyalama yöntemi ile korunacak ve araştırma bitiminde arşivlenecek veya imha edilecektir.
- Veri toplama sürecinde/süreçlerinde size rahatsızlık verebilecek herhangi bir soru/talep olmayacaktır. Yine de katılımınız sırasında herhangi bir sebepten rahatsızlık hissederseniz çalışmadan istediğiniz zamanda ayrılabileceksiniz. Çalışmadan ayrılmanız durumunda sizden toplanan veriler çalışmadan çıkarılacak ve imha edilecektir.

Gönüllü katılım formunu okumak ve değerlendirmek üzere ayırdığınız zaman için teşekkür ederim. Çalışma hakkındaki sorularınızı Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulundan Öğrt. Gör. Emre ENGİN'e yöneltebilirsiniz.

Araştırmacı Adı: Öğrt. Gör. Emre ENGİN **Adres:** Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu

Bu çalışmaya tamamen kendi rızamla, istediğim takdirde çalışmadan ayrılabileceğimi bilerek verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlarla kullanılmasını kabul ediyorum.

(Lütfen bu formu doldurup imzaladıktan sonra veri toplayan kişiye veriniz.)

Katılımcı Ad ve Soyadı:

İmza:

Tarih:

EK-4. (Devam) Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

GÖRÜŞME FORMU

Değerli öğretim elemanı;

Bu araştırmanın amacı, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinde (BŞEÜ) görev yapmakta olan akademik personelin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşleri ile sahip oldukları işe adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Bu görüşme formu ile Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinde görev yapmakta olan akademik personelin örgüt içi iletişime ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm sizlerin kişisel bilgilerinizle alakalı (6) sorudan, ikinci bölüm ise (3) ısınma sorusundan ve örgüt içi iletişime ilişkin görüşlerinizi öğrenmek için oluşturulan (5) sorudan oluşmaktadır. Araştırmaya yapacağınız katkı için teşekkür ederim.

Prof. Dr. Esmahan AĞAOĞLU
Tez Danışmanı
Emre ENGİN
Doktora Öğrencisi

I.BÖLÜM - KİŞİSEL BİLGİLER		
Cinsiyetiniz:		
Yaşınız:	22-24 ( )	45-49 ( )
	25-29 ( )	50-54 ( )
	30-34 ( )	55-59 ( )
	35-39 ( )	60-64 ( )
	40-44 ( )	65 ve üzeri ( )
Ünvanınız:	Prof. Dr. ( )	Öğr. Gör. ( )
	Doç. Dr. ( )	Arş. Gör. Dr. ( )
	Dr. Öğr. Üyesi ( )	Arş. Gör. ( )
	Öğr. Gör. Dr. ( )	Diğer:
BŞEÜ'de Akademisyen Olarak Çalışma Süreniz:		
BŞEÜ'deki Görev Yer(ler)iniz:		
BŞEÜ'de İdari Göreviniz Bulunmakta mıdır?	Evet ( )	Hayır ( )

EK-4. (Devam) Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

II. BÖLÜM – BİLECİK ŞEYH EDEBALİ ÜNİVERSİTESİNDEKİ ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİME İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİZ

ISINMA SORULARI

1. Size göre "iletişim" ne dektir? Tanımlayınız.

2. Size göre "akademisyen" olmak ne demektir? Tanımlayınız.

3. Bir akademisyen olarak, iletişim kavramının meslek hayatınızda oynadığı rolü açıklayınız?

ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİME İLİŞKİN GÖRÜŞME SORULARI

1. Size göre Örgüt İçi İletişim nedir?

2. Size göre Örgüt İçi İletişim hangi yönlerden önemlidir? Nedenlerini açıklayınız.

3. BŞEÜ'de gerçekleşmekte olan Örgüt İçi İletişimin etkililiği hakkındaki düşünceleriniz nelerdir? Kendi yaşantınızdan örnekler vererek açıklayınız.

4. BŞEÜ'de gerçekleşmekte olan Örgüt İçi İletişim süreçlerinin yönetimi hakkındaki görüşleriniz nelerdir?

5. BŞEÜ'de gerçekleşmekte olan Örgüt İçi İletişimin daha etkin bir hale getirilmesi için neler yapılmasını önerirsiniz?

EK-5. Akademisyenlerin Örgüt İçi İletişim Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Oluşturulan Tematik Çerçeve

Tema 1: İletişimin Bireysel Yönleri

Kategori 1.1: Örgütsel Roller

- Örgütsel Rollerin Tanımlanması
- Örgütsel Görevler
- Örgütsel Rol Performansına Yönelik Geri Bildirim

Kategori 1.2: Psikolojik Faktörler

- Motivasyon
- İşe Adanmışlık
- İyi Olma Hali
- Yaşam Doyumu
- Birlik ve Beraberlik Hissi

Kategori 1.3: Bireysel Özellikler

- Kimlik
- Bireysel Amaçlar
- Birey Olarak Tanınma
- Bireysel Beceriler
- Davranışlar ve Tutumlar

Tema 2: İletişimin Sosyal Yönleri

Kategori 2.1: Kişiler Arası İlişkiler

- Kişiler Arası İlişkilerin Önemi
- Sosyal Etkileşim ve İlişki Kurma Fırsatları
- Takım Uyumunun Sağlanması
- Mentorluk ve Destekleyici İlişkiler

Kategori 2.2: Güç Dinamikleri ve Çatışma Yönetimi

- Güç İlişkileri ve Stratejileri
- Çatışma Çözümünde İletişim
- Güç Dengesizliklerinin Etkileri

EK-5. (Devam) Akademisyenlerin Örgüt İçi İletişim Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Oluşturulan Tematik Çerçeve

Tema 3: İletişimin Örgütsel Yönleri

Kategori 3.1: Şeffaflık ve Bilgilendirme

- Örgütsel Hedefler ve Misyon Hakkında Farkındalık
- Karar Alma Süreçlerinde Şeffaflık
- Örgütsel Faaliyetler ve Projeler Hakkında Bilgilendirme

Kategori 3.2: İletişim Stratejileri

- Örgütsel İletişim Stratejileri
- Paydaş Katılımını Artıran Stratejiler

Kategori 3.3: İletişimin Örgütsel Etkileri

- Örgütsel İtibar
- Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçilik
- Örgütsel Değişim
- İletişim Kalitesinin Verimlilik Üzerindeki Etkisi
- İletişimin Örgütsel Etkililiğe Katkısı
- Akademik İşbirliği ve Bilgi

Tema 4: Örgüt İçi İletişimin Özellikleri

Kategori 4.1: İletişim Yöntemleri

- Sözlü ve Yazılı İletişim Tercihleri
- Resmi ve Gayri Resmi İletişim
- Örgüt İçi iletişim Kanalları ve Araçları

Kategori 4.2: Teknolojik Uyumluluk

- Elektronik İletişim Araçları
- Sosyal Medyanın Kullanımı
- Anlık İletişim ve Etkileri

Kategori 4.3: İletişim ve Bilgi Kalitesi

- Zamanında ve Doğru Bilgi
- İletişim Tonu ve Tarzı
- İletişimin Akışı ve Yönü
- Bilgi Yükü ve Yönetimi

EK-5. (Devam) Akademisyenlerin Örgüt İçi İletişim Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Oluşturulan Tematik Çerçeve

Tema 5: Örgütsel Kültür ve İklim

Kategori 5.1: Demokratik Uygulamalar
- Karar Alma Süreçlerine Katılım
- Yeni Fikirlere ve Eleştirilere Açıklık
- Hiyerarşik Yapıların İletişim Üzerindeki Etkisi

Kategori 5.2: Katkının Tanınması ve Değer Verme
- Yetenek ve Performansın Ödüllendirilmesi
- Çalışan Görüşlerinin Değerlendirilmesi
- Akademik Başarının Tanınması

Kategori 5.3: İletişim Atmosferi
- Açık ve Özgür İletişim Ortamı
- Destekleyici ve Güvenilir İletişim
- Bilgi Paylaşımı ve Öğrenme Kültürü

Tema 6: Çevresel Etkenler

Kategori 6.1: Politik ve Çevresel Etkiler
- Ulusal ve Uluslararası Politikalar
- Yerel ve Küresel Trendlerin Etkisi
- İç ve Dış Paydaşların Rolü

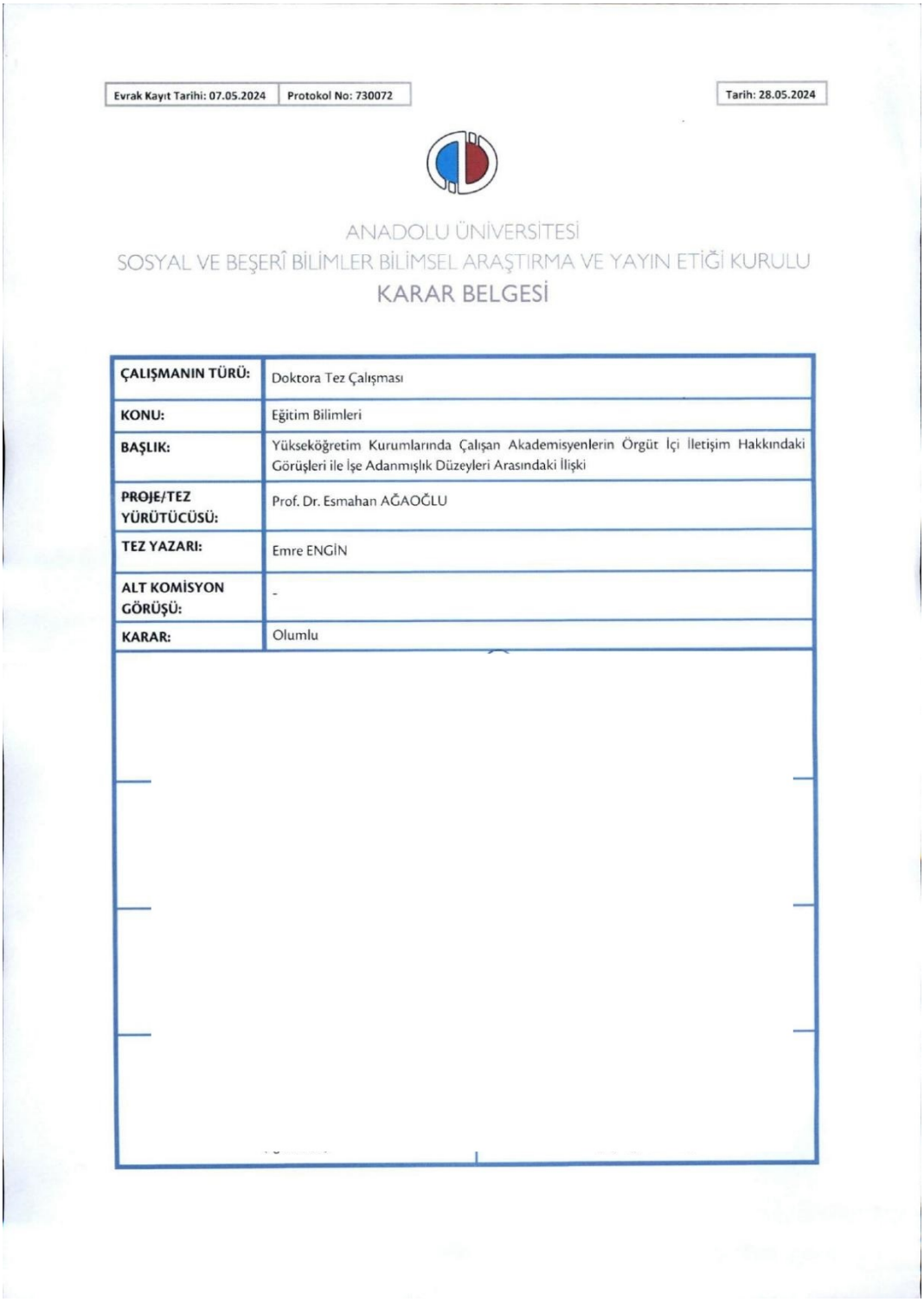
Kategori 6.2: Kriz ve Değişim Dönemleri
- Kriz Dönemlerinde İletişim
- İletişimin Değişen Şartlara Uyum Kapasitesi

Tema 7: Liderlik ve Yönetim

Kategori 7.1: Erişilebilirlik ve Açıklık
- Liderlik Erişilebilirliği ve Şeffaflığı
- İç Paydaşların Sorunlarına Duyarlılık
- İç Paydaşlarla Bilgi Paylaşımı

Kategori 7.2: İletişim Yönetimi
- Örgüt İçi İletişim Yönetimi ve Planlaması
- Stratejik İletişim Yönetimi
- Kriz İletişimi ve Acil Durum Planlaması

EK-6. Etik Kurul İzni



Evrak Kayıt Tarihi: 07.05.2024	Protokol No: 730072	Tarih: 28.05.2024

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERÎ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU
KARAR BELGESİ

ÇALIŞMANIN TÜRÜ:	Doktora Tez Çalışması
KONU:	Eğitim Bilimleri
BAŞLIK:	Yükseköğretim Kurumlarında Çalışan Akademisyenlerin Örgüt İçi İletişim Hakkındaki Görüşleri ile İşe Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişki
PROJE/TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ:	Prof. Dr. Esmahan AĞAOĞLU
TEZ YAZARI:	Emre ENGİN
ALT KOMİSYON GÖRÜŞÜ:	-
KARAR:	Olumlu

EK-7. Araştırma Uygulama İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 01.08.2024-270288

T.C.
BİLECİK ŞEYH EDEBALİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Genel Sekreterlik
Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Şube Müdürlüğü

Sayı : E-83518519-044-270288 01.08.2024
Konu : Anket İzni (Öğr. Gör. Emre ENGİN)

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : Yabancı Diller Yüksekokulu Müdürlüğünün 30.07.2024 tarihli ve E-90790121-903.05-269599 sayılı yazısı.

İlgi yazı ile Üniversitemiz öğretim elemanlarından Öğr. Gör. Emre ENGİN tarafından yürütülen "Yükseköğretim Kurumlarında Çalışan Akademisyenlerin Örgüt İçi İletişim Hakkındaki Görüşleri ile İşe Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişki" başlıklı anket çalışmasının Üniversitemiz akademik personeline uygulanabilmesi için izin talep edilmiştir.

Bu kapsamda, söz konusu anket çalışmasının uygulanması uygun görülmüş olup, ankete ait link aşağıda belirtilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Anket Linki: https://forms.gle/2pdrAZuhSBv53rGJA

Prof. Dr. Murat YURDAKUL
Rektör Yardımcısı

EK-8. Veri Toplama Araçlarının Kullanılmasına İlişkin İzinler

Akademik Ortamda İletişim Analizi Envanteri (AOİAE) - Kullanım İzni

Re: Akademik Ortamda İletişim Analizi Envanteri Kullanım İzni

Gönderen **Sýddýka GÝZÝR sgizir**
Alıcı
Tarih **Cts 17:42**

Merhaba,
Elbette kullanabilirsiniz. Hocama selam ve saygılar

Prof. Dr. Sıdıka GİZİR
Mersin Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Böl.
Eğitim Yönetimi ve Planlaması ABD
Yenişehir Kampusu / MERSİN

· adresine sahip kullanıcı 29 Mar 2024 Cum, 15:16 tarihinde şunu yazdı:

Sıddıka Hocam merhaba,

Ben Emre Engin, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalında tez araştırmasını yürütmekte olan bir doktora öğrencisiyim. Çalışmamı Prof. Dr. Esmahan AĞAOĞLU danışmanlığında yürütmekteyim. Sizinle daha önce yükseklisans ve doktora çalışmalarınızla ilgili iletişime geçmiştik. O dönemki yardımlarınızdan dolayı tekrar teşekkür ederim.

Sayın Hocam, uygun bulursanız, doktora tezimde sizin tarafınızdan geliştirilmiş olan "Akademik Ortamda İletişim Analizi Envanteri"ni size atıfta bulunarak kullanmak için izin istiyorum.

Değerli vaktinizi ayırdığınız için şimdiden teşekkür ediyorum.

Öğrt. Gör. Emre ENGİN
Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Yabancı Diller Yüksekokulu

EK-8. (Devam) Veri Toplama Araçlarının Kullanılmasına İlişkin İzinler

Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği (UWES-9) - Kullanım İzni

İŞ DENEYİM LİSTESİ ©

Aşağıda yer alan 9 ifade işinizde nasıl hissettiğinizle ilgilidir. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyun ve işinizle ilgili şimdiye kadar hiç böyle hissedip hissetmediğinize karar verin. Eğer hiç böyle hissetmediyseniz önündeki boşluğa "0" yazın. Eğer böyle hissettiyseniz, ne sıklıkta böyle hissettiğinizi en iyi tanımlayan (1 ile 6 arasında) sayıyı belirleyiniz.

Hiç	Nerdeyse hiç	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Çok sık	Her zaman
0	1	2	3	4	5	6
Hiçbir zaman	Yılda birkaç ya da daha az	Ayda bir ya da daha az	Ayda birkaç	Haftada bir	Haftada birkaç	Her gün

1. _____ Çalışırken kendimi enerji dolu hissederim.
2. _____ İşteyken güçlü ve dinç hissediyorum.
3. _____ İşimle ilgili konularda şevk duyarım, çok hevesliyimdir.
4. _____ İşim bana ilham verir.
5. _____ Sabahları kalktığımda işe severek giderim.
6. _____ Yoğun olarak çalıştığımda kendimi mutlu hissederim.
7. _____ Yaptığım işle gurur duyuyorum.
8. _____ Kendimi işime kaptırırım.
9. _____ Çalışırken kendimden geçerim.

© Schaufeli & Bakker (2003) UBES, ticari olmayan bilimsel amaçlar için serbestçe kullanılabilir. Önceden yazarın yazılı izni olmaksızın bilimsel olmayan ve/veya ticari amaçlar için kullanılması yasaktır.

EK-9. Araştırma Gönüllü Katılım Formu (Nicel Aşama)

Bu çalışma, "Yükseköğretim Kurumlarında Çalışan Akademisyenlerin Örgüt İçi İletişim Hakkındaki Görüşleri ile İşe Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişki" başlıklı bir araştırma çalışması olup Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinde (BŞEÜ) görev yapmakta olan akademik personelin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşleri ile sahip oldukları işe adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacını taşımaktadır. Çalışma, Emre ENGİN tarafından yürütülmekte ve sonuçları ile yükseköğretim kurumlarında çalışan akademisyenlerin örgüt içi iletişim hakkındaki görüşleri ile sahip oldukları işe adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişki ortaya konacaktır. Bu çalışmaya katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır.

- Çalışmanın amacı doğrultusunda, anket/ölçek/envanter uygulaması yapılarak sizden veriler toplanacaktır.
- İsminizi yazmak ya da kimliğinizi açığa çıkaracak bir bilgi vermek zorunda değilsiniz /araştırmada katılımcıların isimleri gizli tutulacaktır.
- Araştırma kapsamında toplanan veriler, sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak, araştırmanın amacı dışında ya da bir başka araştırmada kullanılmayacak ve gerekmesi halinde, sizin (yazılı) izniniz olmadan başkalarıyla paylaşılmayacaktır.
- İstemeniz halinde sizden toplanan verileri inceleme hakkınız bulunmaktadır.
- Sizden toplanan veriler dosyalama yöntemi ile korunacak ve araştırma bitiminde arşivlenecek veya imha edilecektir.
- Veri toplama sürecinde/süreçlerinde size rahatsızlık verebilecek herhangi bir soru/talep olmayacaktır. Yine de katılımınız sırasında herhangi bir sebepten rahatsızlık hissederseniz çalışmadan istediğiniz zamanda ayrılabileceksiniz. Çalışmadan ayrılmanız durumunda sizden toplanan veriler çalışmadan çıkarılacak ve imha edilecektir.

Gönüllü katılım formunu okumak ve değerlendirmek üzere ayırdığınız zaman için teşekkür ederim. Çalışma hakkındaki sorularınızı Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulundan Öğrt. Gör. Emre ENGİN'e yöneltebilirsiniz.

Araştırmacı Adı: Öğrt. Gör. Emre ENGİN

Adres: Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu

Bu çalışmaya tamamen kendi rızamla, istediğim takdirde çalışmadan ayrılabileceğimi bilerek verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlarla kullanılmasını kabul ediyorum.