

## ÖRGÜTİÇİ İLETİŞİM BECERİ DÜZEYLERİNİN ÖRGÜT SAĞLIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Öğr. Gör. Güler ERTAŞ\*

Emel TÖRE \*\*

### ÖZ

*Bu çalışma, örgüt içi iletişim becerileri ve boyutlarının örgüt sağlığı ile arasında bir ilişki olacağı düşüncesinden hareketle belirlenmiştir. Etkin örgüt içi iletişim sonucu oluşan yüksek performans artışının, örgüt ve bireyler için olumlu katkı yapması nedeniyle de bu konudaki çalışmalar literatürde önem taşımaktadır. Diğer taraftan Örgüt sağlığı işletmelere rekabet edebilme gücü sağladığından, bu kavramı iyi anlamaya çalışmak günümüz şartlarında kaçınılmaz bir durumdur. Bu çalışmanın amacı, örgüt içi iletişim becerileri ve örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Araştırmanın öncelikli amaçlarına ilave olarak demografik değişkenlere göre, örgüt sağlığı ve örgüt içi iletişim becerileri arasında farklılıkların olup olmadığının belirlenmesi hedeflenmiştir. Sonuç olarak, Örgüt içi iletişim becerilerinin yeterli düzeyde olması, Örgüt sağlığını olumlu yönde etkilemektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt İçi İletişim, İletişim Beceri Düzeyleri, Örgüt Sağlığı.

**JEL Sınıflandırması:** D83,D23, D22

## EFFECT OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION SKILLS ON ORGANIZATIONAL HEALTH

### ABSTRACT

*This study was based on the idea that there may be a relationship between inter-organizational communication skills and dimensions and organizational health. Due to the positive contribution of high performance increase formed as a result of effective inter-organizational communication to the organization and individuals, the studies carried out on this issue are especially important within the literature. On the other hand, as Organizational health provides the enterprises with the power to compete, trying to understand this concept better is inevitable under the present conditions. The objective of this study is to conduct research on the relationship between interorganizational*

---

<sup>1</sup>Bu çalışma 7-8-9 Nisan 2016 tarihinde 1. Lisansüstü İşletme Öğrencileri Sempozyumu'nda sunulmuş ve revize edilerek makale formatına getirilmiştir

\*Beykent Üniversitesi, PhD Öğrencisi, gertas@dogus.edu.tr,

\*\*Beykent Üniversitesi, PhD Öğrencisi, emel.tore@vakikbank.com.tr

*communication skills and organizational health. In addition to the prioritized objectives of the research, based on demographic variables, the aim is to determine whether there are any differences between organizational health and interorganizational communication skills. As a result, interorganizational communication skills being at a sufficient level has a positive impact on organizational health.*

**Keywords:** *Organizational Communication, Communication Skill Levels, Organizational Health.*

**JEL Classification:** *D83, D23, D22*

## 1. GİRİŞ

Dünya tarihi boyunca bireyler birlikte yaşamış ve tarih boyunca farklı örgütler oluşturmuşlardır. Örgütlerin var olabilmeleri için bireylerin ortak yaşantıları ve özellikleri olmalıdır. Bu ortak özelliklerin bireyler tarafından paylaşılması birbirleriyle kurdukları iletişimle gerçekleşir. Bireyler iletişim ile diğer bireylerin fikirlerini, duygularını ve bilgilerini öğrenirler ihtiyaç oldukça da paylaşırlar. Birey tek başına yaşamadığı için iletişim bir zorunluluktur. Birey, karşılıklı ilişkide diğerlerini ikna etmek, duygu ve düşüncelerini ifade etmek, sevgi ve saygısını belirtmek, iş ve duygu paylaşımını oluşturmak için iletişim aracına gereksinim duymakta bu sayede olumlu ilişkiler kurmaya çalışmaktadır. İletişimin en temel amacı anlaşmaktır. Karşısındaki bireyi doğru anlamak ve karşısındaki bireye kendisini doğru anlatmak sağlıklı iletişimin gereğidir. Doğru, sağlıklı ve etkili bir iletişim kurulmasında, iletişimden kaynaklanan sorunların giderilmesinde veya en aza indirgenmesinde iletişim becerileri büyük bir öneme sahiptir.

Bireyler; birbirleri ile bilgi paylaşımında bulunmak için farklı iletişim araçlarıyla farklı yöntemler geliştirmişlerdir. Teknolojik gelişmelerle birlikte iletişim araçlarının çeşidi artmış ve ileri bir düzeye ulaşmıştır. Örgütsel sorunların ve bireyler arası sorunların çözümü için düşünce alışverişinde bulunmak ve karşılıklı iletişim kurmak kaçınılmazdır üstelik örgütlerde sağlıklı iletişim geliştirilemezse iletişim çatışmaya dönüşür. Mevcut sorunlara yenileri eklenir. Bireyler, diğer bireylerle sağlıklı iletişim kuramazsa yalnız kalmaya, gerilim ve bunalımla yaşamaya mahkum olur. Bu nedenle sağlıklı bir toplum oluşturabilmek için sağlıklı iletişim becerilerini arttırmak durumundayız. Bu da ancak eğitime ve iletişime önem vermekle olur. Bireylerin yaşadığı sorunların önemli bir bölümü iletişim hatalarından ve yetersizliğinden kaynaklanmaktadır.

Yapılan bu çalışmayla iletişim sorunlarının sık yaşandığı hizmet sektörü üzerinden iletişim kavramı, sorunlar ve öneriler anlatılmış ve bu sektördeki çalışanın doğru iletişim konusunda bilinçlenmesi ve gelişim sağlaması hedeflenmiştir. Bu araştırmanın öncelikli amacı, örgütsel moral, katılım, etik, performans, gelişim, liderlik, örgütsel itibar, amaç birliği, başarı ve sadakat, bağlılık gibi alt boyutları olan örgüt sağlığının tek tek ve bir bütün olarak, bir işletmede çalışan personelin

sergilediği örgüt içi iletişim becerileri ve bu beceriler arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasıdır. Araştırmanın öncelikli amaçlarına ilave olarak cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyi şeklindeki demografik değişkenlere göre söz konusu işletmelerde çalışan personelin algıladıkları örgüt sağlığı ve sergiledikleri örgüt içi iletişim becerilerinde anlamlı farklılıkların olup olmadığının ortaya çıkartılması amaçlanmıştır. Belirtilen amaçlar doğrultusunda hazırlanan bu çalışma; örgütlerin verimliliği ve etkinliği için önem arz eden bireylerde algılanan örgüt içi iletişim becerileri ve içinde bulunulan örgüt sağlığı ile ilişkisinin ortaya konularak, yöneticilerin çalışanlarındaki bu davranışları artırmada ve ortaya çıkartılmasından nasıl bir yol izleyeceklerin oktasınavurguyapmakaçısından önemlidir.

## 2. ÖRGÜT VE ÖRGÜT SAĞLIĞI

Örgüt, yönetim biliminde farklı açılardan ele alınarak incelenen ve üzerinde en fazla durulan alanlardan birisidir. Örgütün diğer bir tanımı, ortak bir gayeyi veya işi yapmak üzere bir araya gelmiş kurum ya da bireylerin oluşturduğu topluluk veya teşkilat diye de belirtilebilir (Işık, 2009: 74). Koçel'e (2001:124) göre örgüt, "iş ile iş, iş ile birey ve birey ile birey" arasındaki düzen ya da düzenlemeler olarak tanımlanmaktadır.

Örgüt sağlığı kavramı yeni bir kavram değildir, 1950'li yılların sonlarında Argyris tarafından kullanılmış, daha sonra 1969 yılında Mathews Miles tarafından örgüt sağlığı analizi için bir model öne sürülmüş ve örgüt sağlığı kavramı olarak ölçülmeye çalışılmıştır (Doğan ve Bozkurt, 2008: 62-63). Örgütlerde sağlık kavramı çalışılmadan önce bu kavrama temel oluşturan birçok kavram geliştirilmiştir. Miles'in yaklaşımı bu yüzyılımı başında beri örgütsel davranış yaklaşımını benimseyen araştırmacıların çalışmalarının doğal bir sonucudur. Bu araştırmalar örgüt sağlığı kavramının gelişmesi için temel oluşturmuştur (Aytaç, 2003: 28). Örgüt sağlığı, belirlenen hedeflere ulaşmak için amaçları gerçekleştiren, değişime ayak uyduran ve çabuk uyum sağlayan, karşılaştığı problemlerin üstesinden gelen, sorunlarla başa çıkabilen ve bunların üstesinden gelebilen şekilde tanımlanmaktadır. Akbaba Altun (2001: 4) ise örgüt sağlığını, işyerlerinin doğasına yönelik yapılan bir çalışma şeklinde tanımlamıştır.

Sağlıklı örgüt, etkili bir liderliğe sahip olan, kendi içinde bir bütünlük gösteren, iç ve dış çevresi ile etkin bir biçimde etkileşimde bulunan, belirli bir kimliği olan ve kaliteli ürünler vererek zaman içinde büyüme ve gelişmesini sürdüren örgüttür (Taymaz, 2011: 71). Miles (1969) sağlıklı bir örgütü "yaşamını sürdürmeye çalışırken uzun sürede gelişme ve yenileşme yeteneklerini de artırmaya gayret eden örgüt" şeklinde tanımlamaktadır (Buluç, 2008: 575). Örgütün işlevsel veya sağlıklı olup olmadığının göstergesi ise örgütün amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirebilme yeteneğidir. Bu durumda sağlıklı örgüt, iç ve dış çatışmalarını en etkili biçimde yöneten, işgörenlerin uyum sorunlarını çözen, böylece bir sistem bütünlüğü içerisinde yaşamını sürdüren örgüt olarak tanımlanabilir (Başaran, 2004, 321).

Quick ve arkadaşları (2007) da örgüt sağlığını birey sağlığı ile paralel bir biçimde ele almışlardır. Bu çerçevede örgüt sağlığı; amaca dönük bir yaşam sürdürme, nitelikli bir iletişim kurma ile olumlu benlik saygısı ve yeterlik olmak üzere üç temel boyuttan oluşmaktadır. McHugh ve arkadaşları (2003)'e göre sağlıklı örgüt; yapısı, kültürü ve yönetsel süreçleri ile örgütün yüksek düzey performans göstermesine katkı sağlayan örgüttür. Bu doğrultuda olası örgüt sağlığı kriterleri, çalışanların stresi ve iyi oluş düzeyleri, personel memnuniyeti ve bağlılığı, algılanan yönetsel karar alma niteliği, yapısal düzenlemenin uygunluğu ve finansal göstergelerdir (Yıldız, 2014: 33). Fairman ve McLean (2003) örgüt sağlığını örgütün etkili bir biçimde faaliyette bulunma, uygun şekilde değişme ve kendi içerisinde büyüme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Bu durumda örgüt ne kadar sağlıklı olursa, o kadar başarılı olmaktadır. Balcı (1995)'göre sağlıklı örgütler, daha katılımcı, tabandan destek gören, sorunların işbirliği içinde çözüldüğü, bireylerin uzmanlığından yararlandığı, uzmanlığın güç ve yetki sağladığı kuruluşlardır (Taymaz, 2011: 72).

Lyden ve Klingele sağlıklı bir örgütün, kurumun bütün alt sistemleri ile birlikte etkin olarak çalışması yanında, büyüme ve gelişmişlik düzeyiyle de ilgisinin var olduğunu belirtmişlerdir. Sağlıklı örgütler; örgütsel bağlılığı, örgütsel adaleti, moral ve motivasyon düzeyi yüksek işgörenlere sahiptirler. Sağlıklı örgütlerde işgörenler işe gelmeleriyle mutlu olurlar. Bu nedenle çalışanlar ve çalışmalar daha verimlidir. Konu hakkında yapılan araştırmalarda örgüt sağlığı genel olarak, işgörenin fiziksel, zihinsel ve psikolojik sağlık boyutlarıyla incelenmiştir. Lyden ve Klingele ise, örgüt sağlığını örgüt kültürü ve örgüt iklimine olumlu katkı yapan unsurlar olarak ele almışlardır. Ayrıca, Lyden ve Klingele örgüt sağlığı çalışmalarını eğitim kurumları yerine, işletmelerde uygulanabilecek şekilde ortaya koymaya ve sınırlandırmaya çalışmışlardır. Lyden ve Klingele örgüt sağlığını on bir boyut olarak incelemiştir. Örgüt sağlığı boyutları aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir (Ünlü, 2011: 59-61);

- İletişim; yatay ve dikey olarak iyi işleyen bir iletişim vardır. Örgütler amaçlarını gerçekleştirmeyi ve yaşam mücadelesi sürdürmeyi iletişim sayesinde yaparlar. İyi bir iletişim olmadan örgütün sağlıklı olması mümkün olamaz.
- Katılım; her kademede çalışanlar kararlara katılım sağlarlar. Sağlıklı örgütlerde yeni fikirler desteklenir ve işler ekip ruhu ile yürütülür.
- Sadakat ve Bağlılık; bireysel menfaatlerden ziyade örgütsel değerlere ve menfaatlere bağlılık vardır. Bireyler arasında karşılıklı güven üst düzeydedir. Çalışanlar toplantılara seveerek katılırlar.
- Moral; sağlıklı bir ortam için örgütlerde moral düzeyinin yüksek olması önemlidir. Moral, çalışanların kendilerini iyi ve mutlu hissetmelerinin sonucudur. Bireyin moral düzeyi yüksek olursa tüm örgütü motive edebilir.
- Kuruluş İtibarı; prestiji yüksek bir örgütün üyesi olma bireylere saygınlık kazandırır. Örgütün sağlıklı olması ile itibarı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

- Etik; etik olmayan davranışlara onay verilmez. Örgütte nelerin kabul edilebilir ve beklenir olduğunu ortaya koyması bakımından etik kurallar önemlidir.
- Performansın Tanımlanması; çalışanların başarıları, davranışları takdir edilir. Değerleri kabul edilir.
- Amaç Birliği; çalışanlar kurumsal amaçları bilirler. Bireysel ve örgütsel amaçlar arasında uyum söz konusudur.
- Liderlik; Yöneticiler sorumluluğunda bulunan her şeyi görüp gözetirler.
- Cana yakın ve ulaşılabilirlerdir. Yöneticiler çalışanlara yol gösterir ve sağlıklı çalışma ortamı hazırlarlar.
- Gelişim; örgütsel eğitim ve gelişim programları desteklenir. Gelişim uzun vadede mevcut durumun, daha da iyileştirilerek geliştirilmesidir.
- Kaynak Kullanımı; kaynak kullanımı başarı planlamasına uygun olarak paylaşılır.

Örgüt sağlığı kavramı öncelikle örgüt içi dinamikleri göz önüne alarak örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini vurgulayan, aynı zamanda örgütün dış çevresi ile uyum ve mücadele yeteneğini ön plana çıkaran ve dolayısıyla örgütü sistem anlayışı çerçevesinde çok boyutlu bir biçimde ele alan bir kavramdır. Dolayısıyla örgüt sağlığı bir örgütün tüm enerjisini amaçlarına yönlendirmesi ve değişimler karşısında mücadele ve yaşama yeteneklerini sürdürmesi şeklinde tanımlanabilir(Tutar, 2010, 184).Diğer bir tanıma göre, sağlıklı örgüt, otorite yapısı, değerler sistemi, normları, ödül ve ceza sistemleri; örgütün ve çevresinin başarısına, çalışanların huzuruna katkıda bulunan örgüttür. Bu bağlamda bir örgütün sağlık ölçütleri örgütün kültürel değerleri, liderlik özellikleri ve çalışanların tutumlarıdır(Ünlü, 2011: 4).

Sağlıklı örgütler misyonunu gerçekleştiren ve aynı zamanda örgüt üyelerinin öğrenmesine, ilerlemesine ve gelişmesine olanak veren örgütlerdir. Sağlıksız örgütlerin ise amaçlarını yeterince gerçekleştirmediği ve işgörenlerin gereksinimlerini karşılayamadığı söylenebilir(Karakuş, 2008: 27).Sağlıklı bir örgüt, kültürü, iklimi ve uygulamaları ile örgüt çalışanları için sağlıklı ve güvenli bir ortam yaratırken, aynı zamanda örgütün etkililiğini de arttırmaktadır. Bu bağlamda sağlıklı bir örgütün karşılıklı saygıya dayalı, açık, güvenilir ve olumlu bir kültüre sahip olması gerektiği söylenebilir. Bir örgütün varlık sebebi olan amaçlarına ulaşabilmesi öncelikle o örgütün sağlıklı olmasına bağlıdır(Yıldız, 2014: 34-35).

Sağlıklı örgüt başka bir açıdan, etkili bir lidere sahip olan, kendi içinde bütünlük gösteren, çevresiyle iyi ilişkiler kurabilen, bir kimliğe sahip bulunan, kaliteli hizmet/ürün sunan ve uzun vadede büyüyerek gelişen örgütlere denilmektedir(Özdemir, 2006: 12). Örgütsel verimliliğin sağlanmasında önemli rolü olduğu düşünülen örgütsel iletişim, örgütsel adaleti, motivasyon, örgütsel bağlılık ve iş

güvenliği gibi kavramlar örgüt sağlığının etkilediği kavramlardır. Örgüt iklimi ve örgüt kültürü gibi kavramlar ise örgüt sağlığının etkilendiği kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca, literatürde yer alan araştırma sonuçlarında örgüt sağlığı ile liderlik, etkililik ve performans arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (Ünlü, 2011: 24).

Literatür incelendiğinde, araştırmacıların bu kavramlar üzerinde yoğunlaştığı, örgüt sağlığı kavramına ise gereken önemin gösterilmediği düşünülmektedir. Oysaki örgüt sağlığı kavramı, yukarıda geçen tüm kavramları kapsayan daha bütüncül bir yaklaşımı sergilediği görülmektedir.

Örgüt sağlığının boyutları hakkında yapılan diğer araştırmalar incelendiğinde yurt dışında; Miles, Hoy ve Feldman, Dünya Sağlık Örgütü, yurtiçinde de; Akbaba Altun'un sınıflandırmaları daha çok kabul görmektedir. Literatürde en çok Miles'in örgüt sağlığı teorisi, Hoy'un geliştirdiği örgüt sağlığı boyutları, örgüt sağlığı, örgüt sağlığını bireye benzeten görüşler, Dünya Sağlık Örgütü'nün örgüt sağlığı tanımı ve örgüt sağlığının çeşitli araştırmacılara göre boyutlarına, örgüt sağlığı üzerine yapılmış araştırma ve makalelerde yer verildiği görülmektedir (Yıldız, 2014: 39-42).

### **3. İLETİŞİM ve ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM**

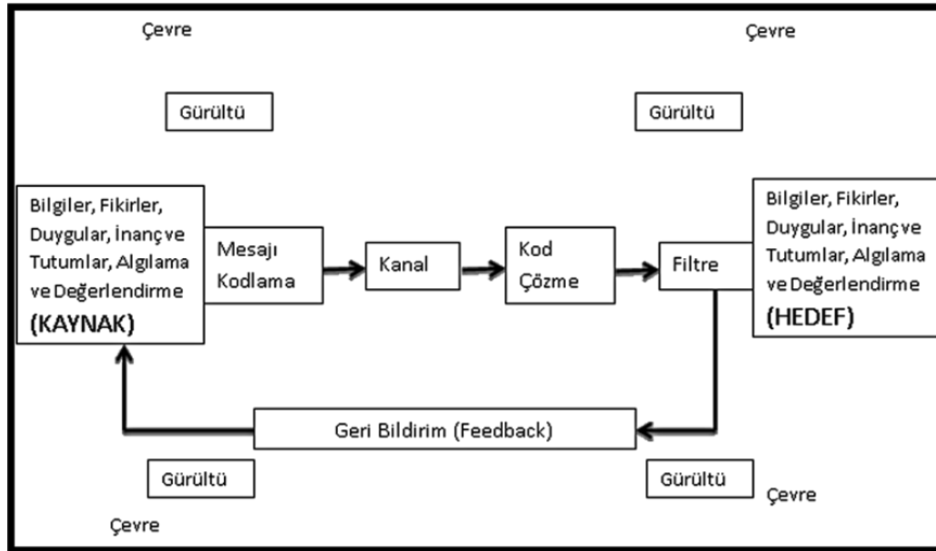
Sosyal evrende bireysel ilişkilerin kurulmasına katkı sağlayan iletişimin, örgütsel yapıda da önemli bir yeri vardır. Örgütler kendilerini gerek çalışanlarına gerekse müşterilerine karşı tanımlamaya çalışırken iletişim yöntemlerini kullanmaktadırlar. Farklı kanallar devreye sokularak sağlanan iletişim örgütsel yapının dinamizmini artıran bir enerji olarak ortaya çıkar. Önemli olan etkin iletişim kanallarını kullanarak dinamizm kaynağı olan enerjiyi daha geniş ve dönüştürücülük özelliği olan sinerjiye taşıyabilmektir. Yöneticilerin görevi de iletişimi kullanarak bunu sağlamaktır. Bu açıdan iletişimin temel amacı, ilişki kurmak ve geliştirmek, iş yapmak ve uyumlu çalışarak sorun çözmektir (Kırmızı, 2003:7).

Başarılı bir iletişim için; bireylerin iletişim şartlarını bilmesi gerektiğini, bireylerin sosyal olabilmesi için etkileşimde bulunmaları ve sürekli olarak iletişim yeteneklerini geliştirmelerini dolayısıyla da sosyalleşmenin iletişim yeteneğiyle ilgili olduğunu vurgulamaktadır (Gökçe vd., 2001: 6). İletişimin, bireyin varoluşundan bu yana kullanıldığını ve bireyin toplum içinde bir yer kapladığının ispatı olduğunu söylemektedir. Ayrıca iletişim; dinleyicide yeni bir tutum geliştirdiğini, var olan tutumunun şiddetini arttırdığını ve yine var olan tutumunu değiştirmeyi amaçlamaktadır (Kağıtçıbaşı, 2008: 26). Var olmak, haberleşmek, paylaşmak, etkilemek, yönlendirmek, eğlenmek ve mutlu olmak gibi eylemleri gerçekleştirmeye yönelik olan iletişim konusunun bu denli gündemde olması, iletişim becerisinin öneminin yeni anlaşılmasından kaynaklanmaktadır. İletişim, toplum ve ekonomik yaşamın bütün yönlerinde vazgeçilmez bir rol oynamaktadır. Örgütsel açıdan bakıldığında ise birey için iletişimin beş temel amacı; bilgi sağlama, etkileme, ikna etme, birleştirme, emir verme şeklinde sıralanmaktadır (Gökçe vd., 2001: 58).

Örgüt; belirli birtakım amaç ve hedeflere ulaşabilmek için kurulan teknik, beşeri ve fiziksel yapılardır. Bu yapıların etkin bir şekilde yönetilebilmesi için örgütlenme ve uyumlaştırma faaliyetlerinin iyi bir şekilde kurgulanması gerekir ki bu kurgunun en önemli ögesi iletişimdir. Örgütü bir arada tutan iletişim örgütlerin değişik bölümleri arasında ortak bir kültür, ortak bir yol oluşturur (Tutar, 2009: 15). Örgütlerde, çalışanların görevlerini yapabilmeleri için "bilgiye" ihtiyaçları vardır. Örgütlerde öngörülen hedeflerin gerçekleştirilmesinde vazgeçilmez bir araç olan örgütsel iletişimi kuvvetlendirmek ve etkin hale getirmek için birçok politikalar oluşturulmakta ve uygulanmaktadır (Eryılmaz, 2002: 61).

Örgütlerde işlerin sağlıklı biçimde yürütülebilmesi için örgütsel iletişim, örgütsel var olmanın karar vericileri tarafından tasarlanır ve yönlendirilir. Hedefleri belirleyen örgüttür ve katılanlar ise örgütün tüm paydaşlarıdır. Paydaşlar arasında işbirliği, bir arada olmanın vazgeçilmez karakteridir ve sağlayıcısı da iletişimdir (Oktay, 2000: 99). Bu işbirliği, iletişim sayesinde oluştuğuna göre bireyler ve birimler arasında uyum ve koordinasyonu sağlayan örgütsel iletişimin de yoğun bir iletişim ağından oluştuğu görülür. Örgütsel iletişim, örgütte çalışanların birbirleriyle ilişkilerinin sağlanması, örgütün bütünlüğü ve çalışanların örgüte aidiyetlerinin gelişmesini sağlamaktadır (Altınok Kaya, 2007: 51)

**Şekil 1. İletişim Süreci**



**Kaynak:** McQuail ve Windahl, 2010: 18

Literatürde İletişim, örgütün iç ve dış çevresiyle bir bütün halinde değerlendirmemiz gerektiğini vurgulamaktadır. Bu değerlendirme ışığında örgütsel iletişimin; süreç, mesaj, iletişim ağı, birbirine bağımlılık, ilişki, çevre ve belirsizlik gibi temel unsurları içerdiğine de vurgu yapılmaktadır (Oktay, 2000: 350). İletişim, mesaj gönderen ile mesajı alan arasındaki karşılıklı etkileşimin gerçekleştiği dinamik yapı bir süreçtir. İletişim süreci, ikisi arasında bir ileri bir geri giderek mesajın göndericisini

alıcı ile bağlayan dairesel bir süreç olarak ifade edilmektedir. Mesaj kodlanır ve bir araç ile gönderilir. Alıcı, gönderici tarafından iletilen mesaja bir anlam yükler. Anlamlar, bir bireyden diğerine aktarılmaktadır. Bu mesajların her iki birey tarafından tamamıyla anlaşılması ile iletişim süreci tamamlanmaktadır. Süreç açısından iletişim; bilgi, düşünce ve tutumların ortak semboller aracılığı ile birey veya gruplar açısından değiş-tokuş edildiği bir süreçtir. İletişim süreci, kaynağın oluşturduğu herhangi bir iletinin uygun bir araçla bir birey veya bir gruba gönderilmesi olarak tanımlanabilir (McQuail ve Windahl, 2010: 18).

Örgütsel iletişim türleri ikiye ayrılmaktadır. Bunlar; amaçlarına göre iletişim türleri ve yapılarına göre iletişim türleri olarak sıralanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008: 96). Amaçlarına göre örgütsel iletişim türleri; bilgilendirici, eğitici, değerlendirici, etkileyici ve düşünce üretici olmak üzere beş bölüme ayrılmakta ve şu şekilde açıklanmaktadır (Sağbaş, 2013: 33).

- Bilgilendirici İletişim: Kurum çalışanlarıyla bilgi alışverişinde bulunulan bir iletişim türüdür. Yöneticilerin çalışanlarıyla bilgi alışverişinde bulunması çalışan personelin kuruma güven duymasını, gelişen yeniliklerden ve süreçten bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır.
- Eğitici İletişim: Çalışanların bilgi, beceri ve gelişmelerine katkı sağlamak amacıyla kurulan bir iletişim türüdür. Kurumlarda verilen kurum içi eğitim, CPR eğitimi, seminer ve konferanslar buna örnek olarak verilebilmektedir.
- Değerlendirici Eğitim: kurumlarda yapılan uygulamalar, gelişmeler hakkında kurum çalışanlarından alınan dönütler yoluyla kurum kendi olumlu ve olumsuz yanlarını görebilmektedir. Yapılan yanlış bir uygulama varsa bunu bu dönütler sayesinde görerek düzeltebilmektedir. Aynı zamanda bu değerlendirici eğitimle çalışanlarının performansını ölçebilmektedir.
- Etkileyici İletişim: Kurumun çalışanlarını motive etmek, performanslarını artırmak için ödül veya ceza yoluyla kurulan iletişim türüdür.
- Düşünce Üretici: Kurumda yapılacak olan yeni bir uygulama ya da gelişen bir sorun hakkında tüm çalışanların düşüncesini, çözüm önerilerini dinlemek, birlikte en doğru kararı almak için kurulan iletişimdir. Bu iletişim türüyle kurum çalışanları düşüncelerini ifade etme özgürlüğü bulunduğu dolayısı fikirlerini özgürce sunmaktadır. Ayrıca düşünce alışveriş ortamı olduğundan kendi düşüncesindeki doğru ve yanlışları görerek kendini değiştirme ve geliştirme olanağı bulmaktadır.

Örgütsel iletişim yapılarına göre ise formal ve informal olarak ikiye ayrılmakta ve şu şekilde açıklanmaktadır (Mısırlı, 2011: 17):

- İnfomal İletişim: Resmi olmayan, konusu ve kuralları önceden belli olmayan ast ve üst ilişkisi gözetmeyen iletişim türüdür. Örgütte, çalışanlar arasında gerçekleşen bireyler arası iletişime de informal adı verilmektedir. Kurumda bireyler arası dedikodu ve söylentiler, iş dolayısı ile



departmanlar arası kurulan ilişkiler, iş dışında sosyal çevrede kurulan dostluklar informal iletişim yollarındandır.

- Biçimsel (Resmi/Formal) İletişim: Bu iletişim türüne hiyerarşik bir düzen hakimdir. Örgütte, örgütsel kurullarla oluşturulan iletişim biçimi formal iletişim olarak tanımlanmaktadır. Kurum tarafından konulan kurullar ise iletişimin yönü, şekli ve nasıl olacağı konusunda bilgilendirme yapmaktadır.

Sonuç olarak, örgütsel iletişimin bu denli önemli olduğu fakat yaşanan bazı sorunlar neticesinde etkin olmadığı, işlevlerini yerine getiremediği örgütlerde, birey ve gruplar arasında iyi ilişkilerin gelişmesi mümkün değildir. Zamanla bireylerde düşük motivasyon ve dolayısıyla tüm örgütü ilgilendiren verimsizlik ortaya çıkar. Bireyin diğer bireyleri, buldukları örgütleri ve dış çevreyi tanıyabilmesi, onların düşünce ve duygularını anlayıp algılayabilmesi için iletişim sürecinin etkin olması şarttır.

#### 4. YÖNTEM

Çalışma sırasında oluşturulan araştırma modeli ve hipotezlerin test edilmesi amacıyla örneklem üzerinden toplanan veriler SPSS kullanılarak yapılmıştır. Bu araştırma doğrultusunda hipotezleri test etme ve değişkenler arasındaki ilişkileri değerlendirme amacıyla, korelasyon ve regresyon analizleri ile birlikte t-testi uygulanmış ve ortaya çıkan sonuçlar bu doğrultuda yorumlanmıştır. Bu araştırmanın sınırlılıkları; ulaşılabilen örneklem sayısı ve araştırma evreni olarak İstanbul bölgesindeki hizmet sektöründe faaliyet gösteren çalışmamıza katılmayı kabul eden işletmeler ile sınırlıdır. Araştırmanın diğer sınırlılıkları; veri toplamada kullanılan anket tekniğinin nitelikleri, anketle toplanan nicel verilerin geçerlilik ve güvenilirliği, katılımcıların araştırma konusu ile ilgili algıları ve sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalardaki genel sınırlılıklardır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Literatür taranarak Örgüt içi iletişim becerileri ve Örgüt sağlığı kavramlarını ölçen ölçekler belirlenmiş ve bu değişkenler arasındaki ilişki kavramsal olarak ortaya konmuştur. Araştırmada Örgüt sağlığı ve alt boyutları bağımsız değişken olarak ele alınırken, Örgüt içi iletişim becerileri bağımlı değişken şeklinde ele alınmıştır. Demografik öğeler ise her iki değişkeni de etkileyen bağımsız değişkenler olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda söz konusu değişkenler arasında ilişki olup olmadığı araştırılacaktır. Ankette bireylerin iletişim becerilerini nasıl değerlendirdiklerini anlamak amacıyla Korkut (1996) tarafından geliştirilen iletişim becerileri ölçeği kullanılmıştır. Toplam yirmi beş ifadeden oluşan ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları aynı araştırmacı tarafından yapılmış ve alfa iç tutarlılık katsayısı 0,80 bulunmuştur (Öz 2006, 102). Örgüt sağlığı ölçeği olarak, Doğan ve Bozkurt (2008: 67) tarafından dilimize çevrilen, örgüt sağlığını eğitim kurumları yerine, işletmelerde uygulanabilecek şekilde ortaya koymaya ve sınırlandırmaya çalışan Lyden ve Klingele'nin araştırmasındaki ölçek kullanılmıştır. Toplamda on bir boyut ve yirmi ifadeden oluşan ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları aynı araştırmacılar tarafından yapılmış ve alfa iç tutarlılık

katsayısı 0,95 bulunmuştur. Bu araştırmanın evreni, hizmet sektöründe yer alan işletmelerde çalışan çeşitli unvanlara sahip kişilerden oluşmaktadır. Araştırma evreninde yer alan bu işletmelerdeki örneklem, basit tesadüfi örneklem yolu ile seçilmiştir. Araştırma kapsamında, işletmelerde çalışan toplam 407 bireye anket formları dağıtılmış, uygulanan anketler, takip sonucu eksiksiz bir şekilde geriye dönmüş ve değerlendirmeye alınmıştır. İstanbul bölgesindeki hizmet sektöründeki çalışanlar üzerinde yapılan bu çalışmada Örgüt sağlığı ve Örgüt içi iletişim becerileri arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

**H0:** İletişim becerileri ile örgüt sağlığı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H1:** İletişim becerileri ile örgüt sağlığı alt boyutları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H2:** İletişim becerileri puanları ile katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılıklar gösterir.

**H3:** Örgüt sağlığı puanları ile katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılıklar gösterir.

## 5. BULGULAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, katılımcılardan ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır. Ölçekteki 45 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirliği çok yüksek ( $\alpha=0.94$ ) bulunmuştur.

## 6. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER ve BETİMSSEL ANALİZLER

229'u (% 56,3) Kadın, 178'i (% 43,7) Erkek olarak ayrılan araştırmaya katılanların 40'ı (% 9,8) 20 ya da daha küçük, 129'u (% 31,7) 21-30, 86'sı (% 21,1) 31-40, 83'ü (% 20,4) 41-50, 69'u (% 17,0) 50 ya da daha büyük yaş grubundaydı. Araştırmaya katılanların 19'u (% 4,7) Yüksek Lisans, 32'si (% 7,9) Okur yazar, 48'i (% 11,8) İlkokul, 76'sı (% 18,7) Ortaokul, 117'si (% 28,7) Lise, 55'i (% 13,5) Meslek yüksekokulu, 53'ü (% 13,0) Lisans, 7'si (% 1,7) Doktora mezundur.

Tablo 1'de görüldüğü üzere Katılımcıların İletişim Beceri Düzeyleri puanları ( $t=-0,311$ ;  $p=0,756>0,05$ ) ve Katılımcıların Örgüt Sağlığı puanları ( $t=-0,670$ ;  $p=0,503>0,05$ ) ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo1.İletişim Becerilerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisinin Cinsiyet'e Göre Dağılımı**

		N	Ort	Ss	T	p
İletişim Beceri Düzeyleri	Kadın	229	3,290	1,132	-0,311	0,756
	Erkek	178	3,326	1,145		
Örgüt Sağlığı	Kadın	229	3,015	1,099	-0,670	0,503
	Erkek	178	3,089	1,128		

Tablo 2’de görüldüğü üzere Katılımcıların İletişim Beceri Düzeyleri puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=2,670$ ;  $p=0.032<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaş 21-30 olan katılımcıların İletişim Beceri Düzeyleri puanları ( $3,453\pm 1,162$ ), yaş 20 ya da daha küçük olan katılımcıların İletişim Beceri Düzeyleri puanlarından ( $2,950\pm 1,206$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 50 ya da daha büyük olan katılımcıların İletişim Beceri Düzeyleri puanları ( $3,449\pm 1,079$ ), yaş 20 ya da daha küçük olan katılımcıların İletişim Beceri Düzeyleri puanlarından ( $2,950\pm 1,206$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 21-30 olan katılımcıların İletişim Beceri Düzeyleri puanları ( $3,453\pm 1,162$ ), yaş 31-40 olan katılımcıların İletişim Beceri Düzeyleri puanlarından ( $3,088\pm 1,147$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 50 ya da daha büyük olan katılımcıların İletişim Beceri Düzeyleri puanları ( $3,449\pm 1,079$ ), yaş 31-40 olan katılımcıların İletişim Beceri Düzeyleri puanlarından ( $3,088\pm 1,147$ ) yüksek bulunmuştur. Katılımcıların Örgüt Sağlığı puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,538$ ;  $p=0.007<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaş 21-30 olan katılımcıların Örgüt Sağlığı puanları ( $3,247\pm 1,136$ ), yaş 20 ya da daha küçük olan katılımcıların Örgüt Sağlığı puanlarından ( $2,747\pm 1,054$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 50 ya da daha büyük olan katılımcıların Örgüt Sağlığı puanları ( $3,226\pm 1,119$ ), yaş 20 ya da daha küçük olan katılımcıların Örgüt Sağlığı puanlarından ( $2,747\pm 1,054$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 21-30 olan katılımcıların Örgüt Sağlığı puanları ( $3,247\pm 1,136$ ), yaş 31-40 olan katılımcıların Örgüt Sağlığı puanlarından ( $2,785\pm 1,077$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 50 ya da daha büyük olan katılımcıların Örgüt Sağlığı puanları ( $3,226\pm 1,119$ ), yaş 31-40 olan katılımcıların Örgüt Sağlığı puanlarından ( $2,785\pm 1,077$ ) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 2. İletişim Becerilerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisinin Yaş’a Göre Dağılımı**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İletişim Beceri Düzeyleri	20 ya da daha küçük	40	2,950	1,206	2,670	0,032	2 > 1 5 > 1 2 > 3 5 > 3
	21-30	129	3,453	1,162			
	31-40	86	3,088	1,147			
	41-50	83	3,355	1,047			
	50 ya da daha büyük	69	3,449	1,079			
Örgüt Sağlığı	20 ya da daha küçük	40	2,747	1,054	3,538	0,007	2 > 1 5 > 1 2 > 3 5 > 3
	21-30	129	3,247	1,136			
	31-40	86	2,785	1,077			
	41-50	83	3,005	1,059			
	50 ya da daha büyük	69	3,226	1,119			

Tablo 3’de görüldüğü üzere katılımcıların İletişim Beceri Düzeyleri puanları ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel

açından anlamlı bulunmuştur ( $F=2,138$ ;  $p=0.039<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim düzeyi Lise olan katılımcıların İletişim Beceri Düzeyleri puanları ( $3,350\pm1,189$ ), eğitim düzeyi Okur yazar olan katılımcıların İletişim Beceri Düzeyleri puanlarından ( $2,860\pm1,061$ ) yüksek bulunmuştur. Eğitim düzeyi Meslek yüksekokulu olan katılımcıların İletişim Beceri Düzeyleri puanları ( $3,646\pm1,200$ ), eğitim düzeyi Okur yazar olan katılımcıların İletişim Beceri Düzeyleri puanlarından ( $2,860\pm1,061$ ) yüksek bulunmuştur. Eğitim düzeyi Lisans olan katılımcıların İletişim Beceri Düzeyleri puanları ( $3,484\pm1,037$ ), eğitim düzeyi Okur yazar olan katılımcıların İletişim Beceri Düzeyleri puanlarından ( $2,860\pm1,061$ ) yüksek bulunmuştur. Eğitim düzeyi Meslek yüksekokulu olan katılımcıların İletişim Beceri Düzeyleri puanları ( $3,646\pm1,200$ ), eğitim düzeyi Ortaokul olan katılımcıların İletişim Beceri Düzeyleri puanlarından ( $3,089\pm1,117$ ) yüksek bulunmuştur. Eğitim düzeyi Lisans olan katılımcıların İletişim Beceri Düzeyleri puanları ( $3,484\pm1,037$ ), eğitim düzeyi Ortaokul olan katılımcıların İletişim Beceri Düzeyleri puanlarından ( $3,089\pm1,117$ ) yüksek bulunmuştur. Katılımcıların Örgüt Sağlığı puanları ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,104$ ;  $p=0.003<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim düzeyi Lise olan katılımcıların Örgüt Sağlığı puanları ( $3,149\pm1,141$ ), eğitim düzeyi Okur yazar olan katılımcıların Örgüt Sağlığı puanlarından ( $2,719\pm1,029$ ) yüksek bulunmuştur. Eğitim düzeyi Meslek yüksekokulu olan katılımcıların Örgüt Sağlığı puanları ( $3,427\pm1,235$ ), eğitim düzeyi Okur yazar olan katılımcıların Örgüt Sağlığı puanlarından ( $2,719\pm1,029$ ) yüksek bulunmuştur. Eğitim düzeyi Lisans olan katılımcıların Örgüt Sağlığı puanları ( $3,290\pm0,993$ ), eğitim düzeyi Okur yazar olan katılımcıların Örgüt Sağlığı puanlarından ( $2,719\pm1,029$ ) yüksek bulunmuştur. Eğitim düzeyi Meslek yüksekokulu olan katılımcıların Örgüt Sağlığı puanları ( $3,427\pm1,235$ ), eğitim düzeyi İlkokul olan katılımcıların Örgüt Sağlığı puanlarından ( $2,875\pm1,029$ ) yüksek bulunmuştur. Eğitim düzeyi Lise olan katılımcıların Örgüt Sağlığı puanları ( $3,149\pm1,141$ ), eğitim düzeyi Ortaokul olan katılımcıların Örgüt Sağlığı puanlarından ( $2,712\pm1,011$ ) yüksek bulunmuştur. Eğitim düzeyi Meslek yüksekokulu olan katılımcıların Örgüt Sağlığı puanları ( $3,427\pm1,235$ ), eğitim düzeyi Ortaokul olan katılımcıların Örgüt Sağlığı puanlarından ( $2,712\pm1,011$ ) yüksek bulunmuştur. Eğitim düzeyi Lisans olan katılımcıların Örgüt Sağlığı puanları ( $3,290\pm0,993$ ), eğitim düzeyi Ortaokul olan katılımcıların Örgüt Sağlığı puanlarından ( $2,712\pm1,011$ ) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 3. İletişim Becerilerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisinin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı**

		N	Ort	Ss	F	p	Fark
İletişim Beceri Düzeyleri	Okur Yazar	32	2,86	1,061	2,138	0,039	4 > 1
	İlkokul	48	3,23	1,03			5 > 1
	Ortaokul	76	3,089	1,117			6 > 1
	Lise	117	3,35	1,189			5 > 3

	Meslek Yüksekokulu	55	3,646	1,2			6 > 3
	Lisans	53	3,484	1,037			
	Yüksek Lisans	19	3,423	0,942			
	Doktora	7	3,132	1,489			
Örgüt Sağlığı	Okur Yazar	32	2,719	1,029			4 > 1
	İlkokul	48	2,875	1,029			5 > 1
	Ortaokul	76	2,712	1,011			6 > 1
	Lise	117	3,149	1,141			5 > 2
	Meslek Yüksekokulu	55	3,427	1,235	3,104	0,003	4 > 3
	Lisans	53	3,29	0,993			5 > 3
	Yüksek Lisans	19	3,04	1,011			6 > 3
	Doktora	7	2,875	1,481			

Tablo 4’de görüldüğü üzere bu çalışmada kullanılan ölçeklerin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ve korelasyon katsayıları yer almaktadır. Tüm değişkenlerin güvenilirlik katsayıları eşik değer (0,70) çok üzerindedir. Bu da gösteriyor ki bu değişkenleri oluşturan ifadeler içsel homojen bir yapıya sahiptir. Yani bu ölçeklerin güvenilir olduğunun bir işaretidir.

**Tablo 4. Korelasyon ve Güvenirlilik Katsayıları Tablosu**

	Örgüt içi iletişim becerileri	Güvenirlilik katsayısı
<b>Katılım</b>	,919**	0,942
<b>Etik</b>	,890**	
<b>Performans</b>	,941**	
<b>Gelişim</b>	,909**	
<b>Liderlik</b>	,925**	
<b>Örgütsel Moral</b>	,928**	
<b>Örgütsel İtibar</b>	,909**	
<b>Amaç Birliği</b>	,920**	
<b>Başarı</b>	,895**	
<b>Sadakat Bağlılık</b>	,983**	

p<0,05; \*\* p<0,01

Değişkenler arası doğrusal ilişkileri gösteren korelasyon katsayılarına bakıldığında, Örgüt içi iletişim becerilerinin tüm boyutları ile Örgüt sağlığı arasında %1 anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Yani, Örgüt içi iletişim becerilerinin yeterli düzeyde olması, Örgüt sağlığını olumlu yönde etkilemektedir.

Çoklu regresyon analizi, bir veya birden fazla bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamak için kullanılan bir yöntemdir. Araştırma modelinde yer alan hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmış; bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Tablo 5’de görüldüğü üzere Örgüt sağlığının Örgüt içi iletişim becerileri üzerine etkisini ortaya koyan regresyon analizi sonuçlarına göre; Örgütsel İtibar boyutu ( $\beta=0,996$ ), Sadakat Bağlılık boyutu ( $\beta=0,859$ ), Başarı boyutu ( $\beta=0,682$ ), Amaç Birliği boyutu ( $\beta=0,502$ ), Gelişim boyutu ( $\beta=0,485$ ) ve Etik boyutu ( $\beta=0,404$ ) arasında %1 anlamlılık düzeyinde, Performans boyutu ( $\beta=0,214$ ) ve Liderlik boyutu ( $\beta=0,196$ ) arasında %5 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.

Bu da göstermektedir ki Örgütlerin Örgütsel İtibar, Sadakat Bağlılık, Başarı, Amaç Birliği, Gelişim, Etik, Performans ve Liderlik faaliyetleri çalışanların Örgüt içi iletişim becerilerini önemli ölçüde etkilemektedir.

**Tablo 5. Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	t	p	R2	F	Sig.
Örgütsel Moral	,123	1,792	,077			
Katılım	,016	,288	,774			
Etik	,404	5,928	,000			
Performans	,214	2,245	,028			
Gelişim	,485	8,600	,000			
Liderlik	,196	2,438	,017	0,975	480,951	,000
Örgütsel İtibar	,996	11,385	,000			
Amaç Birliği	,502	5,507	,000			
Başarı	,682	6,264	,000			
Sadakat Bağlılık	,859	11,441	,000			

Bağımlı değişken: Örgüt İçi İletişim Becerileri

\*p<0,05; \*\*p<0,01

## 7. SONUÇ

Bu çalışma; örgüt içi iletişim becerileri ve boyutlarının, örgüt sağlığı ile arasında bir ilişki olacağı düşüncesinden hareketle belirlenmiştir. Her sektördeki işletmede organizasyon yararı ve menfaati eksenindeki yüksek karlılık düşüncesinin ön plana çıktığı günümüz şartlarında, Örgüt sağlığını daha iyi anlamaya çalışmak, kaçınılmaz bir hal almıştır. Etkin örgüt içi iletişimle oluşan yüksek performans artışının örgüt ve bireyler için olumlu katkı sağlaması nedeniyle bu konudaki çalışmalar da aynı ölçüde önem kazanmaktadır. Çalışanın, Örgüt içi iletişim becerilerini gösterebilmesi ve istenilen örnek birisi olması için, Yöneticilerin çalışanların katılımlarına, müdahaleci olmak yerine fazla dinleyici olarak çalışanın iyi görüşlerini desteklediğini göstermelidir. Kısıtlayıcı fikir ve görüş bildirmenin, çalışana değer verilmediği algısının oluşmasına neden olabileceği gibi, çalışanın verimsiz, içine kapanık katkı sağlayamayan, dargın ya da küskün biri olmasına, örgüte katkı sağlayamamasına neden olabilir.

Örgüt içi iletişim becerileri, işgörenlerin davranışları üzerinde hem etkileyen hem de etkilenen bir konum sergilemektedir. Literatürde konuyla ilgili yapılan çalışmalar doğrultusunda, eğer bu hava iyi ve örgüt çalışanları tarafından istenilen düzeyde ise bunun çıktıları da, daha sağlıklı örgüt olmak gibi doğrudan doğruya çalışan performansının ve örgüt verimliliğinin artışı şeklinde sonuçlanacaktır. Tersi durumda ise, çalışan ve örgüt performansı olumsuz yönde etkileyecek, bu durumdan çalışanlar hem örgüt hem de müşteriler olumsuz yönde etkilenecektir. Örgüt sağlığının çalışanın performansını olumsuz yönde etkilememesi, önünde kısıtlayıcı bir engel teşkil etmemesi için daha fazla katılım sağlanması, gerekli yaklaşımlarda bulunularak yerinde söylenecek her fikir, görüş ve düşüncenin örgüte sağlayacağı yararlar ve bu şekilde sağlayacağı katkılar çalışana hissettirilmelidir. Çalışan kendisi açısından düşündüğünde, bilgi ve tecrübesini, iletişim becerileri ile ortaya çıkartmaya çalıştıkça, örgütün aktif bir parçası olarak daha fazla katılım göstermiş olacağını düşünmelidir.

Örgütün yararına göstermiş olduğu bu çabalar kendisini memnun edecek, özgüveni ve bağlılığı bu yönde artacak ve diğerleri için iyi bir örnek teşkil edebilecektir. Ayrıca, ülkemizdeki hizmet sektörünün büyüklüğü ve ilgili sektöre yönetim alanında getirilen eleştiriler dikkate alındığında; araştırmamızın, neden hizmet sektöründe yapıyor olmasının daha açıklayıcı ve gerekli olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada, Örgütlerin; Örgütsel İtibar, Sadakat Bağlılık, Başarı, Amaç Birliği, Gelişim, Etik, Performans ve Liderlik faaliyetleri, çalışanların Örgüt içi iletişim becerilerini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu faaliyetler ile kuvvetlenmiş Örgüt sağlığı çalışanların Örgüt içi iletişim becerilerini artırmakta ve bu da işletme performansına yansımaktadır. Sonuç olarak örgütlerin varlığını sürdürebilmeleri, çalışanlar tarafından tercih edilen bir örgüt olabilmesi ve çalışan motivasyon ve verimliliğinin yüksek seviyelerde olması için örgütlerde etkin Örgüt içi iletişim ve bunun tamamlayıcısı olan Örgüt sağlığının var olması zorunludur. Bu yapıların oluşmasında öncelikli görev Yöneticilere ve liderlere düşmektedir. Onların sergilemiş oldukları davranışlar çalışanlara da örnek oluşturacak ve bu sayede tüm örgüt üyeleri bu yapının bir parçası olabilecektir.

**Tablo 6. Hipotez Sonuçları**

Hipotezler	Bulgular
H0: İletişim becerileri ile örgüt sağlığı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H1: İletişim becerileri ile örgüt sağlığı alt boyutları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H2: İletişim becerileri puanları ile katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılıklar gösterir	KABUL
H3: Örgüt sağlığı puanları ile katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılıklar gösterir	KABUL

### KAYNAKÇA

- Akbaba Altun, S., (2001) Örgüt Sağlığı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Altınok Kaya, A., (2007) “Hastanelerde Halkla İlişkilerin Yeri ve Önemi (Bir Örnek Uygulama)”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Aytaç, S., (2003). “Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık”, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 5(2), 25-39.
- Başaran, İ.E., (2004) Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış, Aydan Web Tesisleri, Ankara.
- Buluç, B., (2008) Ortaöğretim okullarında örgütsel Sağlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 6(4), 571-602.
- Doğan, A., Bozkurt, S., (2008) İstanbul’da İlindeki Beş Yıldızlı Otellerin Örgütsel Sağlık Durumlarının Çalışanların Algıları İle Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma, Yönetim Dergisi, Y:19, S:60, Haziran, 61-73.
- Eryılmaz F.A., (2002) “Özel Hastanelerde Kurumsallaşma Düzeyi ile Algılanan Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiyi Ele Alan Bir Araştırma”. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Gökçe, O., Fidan, M., Summak, E., (2001) Halkla İlişkiler Ders Notları, Selçuk Üniversitesi, İİBF Yayınları, Konya.
- Işık, M., (2013) Sizinle İletişebilir Miyiz?. Eğitim Kitabevi, Konya.
- Kağıtçıbaşı, Ç., (2008) Yeni İnsan ve İnsanlar, Evrim Kitabevi, İstanbul.
- Karakuş, H., (2008) “İlköğretim Okullarında Görev Yapan öğretmenlerin Örgüt Sağlığına ilişkin Görüşleri”, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Elazığ.
- Kırmızı, H., (2003) Genel ve Teknik İletişim, Dilara Yayınevi, Trabzon.
- Koçel, T., (2011) İşletme Yöneticiliği-Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- McQuail, D., Windahl, S., (2010) İletişim Modelleri, Çev: Küçükkurt, M., İmge Kitabevi, Ankara.
- Mısırlı, İ., (2010) Genel ve Teknik İletişim (Kavramlar, İlkeler, Uygulamalar), Detay Yayıncılık, Ankara.
- Oktay, M., (2000) İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, Der Yayınları, İstanbul.
- Öz, F., (2006) Onkoloji Hastaları İle Çalışan Hemşirelerin İletişim Becerilerine Yardım Becerileri Eğitiminin Etkisi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Özdemir, A., (2006) Öğretmenlerin Okullarını Örgüt Sağlığı Açısından Değerlendirmeleri, İzmir İli Bornova İlçesi Örneği, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Denizli.
- Sabuncuoğlu, Z., Gümüş, M., (2008) Örgütlerde İletişim, Arıkan Yayınevi, İstanbul.
- Sağbaş, N. Ö., (2013) İletişim, Örgütsel İletişim ve Okul Yönetimi (Güngören İlçesi Örneği), BEU, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Taymaz, H., (2011) “Devlet ve özel ilköğretim okullarında görev yapan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin mesleki sorunlarının araştırılması (Antalya il örneği)”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Burdur.
- Tutar, H., (2003) Örgütsel İletişim, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Ünlü, M., (2011) “Örgüt Sağlığı Algısının Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerine Etkisi, İzmir İli Gazimir İlçesindeki Orta Öğretim Kurumları Uygulaması”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Yıldız, Ç., (2014) “Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Tutumları İle Algılanan Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki, Üsküdar İlçesi örneği”, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.