

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DÜŞÜK VE YÜKSEK BAĞLAMLI İLETİŞİM TARZLARI ÜZERİNE ETKİSİ: KAFE ÇALIŞANLARI ÜZERİNE ÇALIŞMA

Öğr. Gör. Dr. Hamza KANDEMİR¹, İbrahim TEKELİ², Doç. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI³

¹Süleyman Demirel Üniversitesi Atabey Meslek Yüksekokulu Pazarlama Bölümü

²Yeditepe Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans Mezunlu

³Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

hamzakandemir@sdu.edu.tr, ibrahimtekeli7@gmail.com, kozdasli@mehmetakif.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, örgüt kültürünün örgütte ki iletişim tarzı üzerinde ki etkisini tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda, Cameron ve Quinn'in dört (hierarchy-klan-adokrasi) örgüt kültürü tipinin Hall'in iki (yüksek bağlamlı-düşük bağlamlı) iletişim tipi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu kapsamda Isparta ilinde bulunan kafelerde çalışan 287 kişiye ulaşılmıştır. Elde edilen verilere yapısal eşitlik modeli aracılığıyla birinci düzey ve ikinci düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Analizler sonucunda; hierarchy kültürünün yüksek bağlamlı iletişim üzerinde ve klan, adokrasi ve piyasa kültürlerinin ise düşük bağlamlı iletişim üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkiye sahip olduğu, diğer taraftan da örgüt kültürünün iletişim üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Örgüt Kültürü Tipleri, İletişim, Yüksek Bağlamlı İletişim, Düşük Bağlamlı İletişim

ABSTRACT

The aim of this study is to reveal the impact of organizational culture on communication styles at organizations. For this purpose, the effect of four organizational culture types (hierarchy-market-clan-adhocracy) developed by Cameron and Quinn on two communication types (high context-low context) presented by Hall has been studied. Within this scope, it had been reached to 287 employees who work at cafes located in Isparta province. First level and second level Confirmatory Factor Analyses (CFA) were applied to obtained data by means of structural equation modelling. As a result of Analyses, it has been revealed that, while hierarchy culture has a positive and meaningful impact on high-context communication; clan, adhocracy and market cultures have a positive and meaningful impact on low-context communication. On the other hand, it was also revealed that organizational culture has a positive and meaningful impact on communication.

Key words: Organizational Culture, Organizational Culture Types, Communication, High-Context Communication, Low-Context Communication

1. GİRİŞ

İletişim kişisel ilişkilerde, grup ilişkilerinde ya da örgütler arası ilişkilerde belirli amaçlar doğrultusunda karşılıklı etkileşim olarak, yani iletinin paylaşılması şeklinde tanımlanmaktadır (Karakoç, 1989; 82). Bir toplumda bireylerin birbirleri ile kurdukları iletişimin etkili olabilmesi için o topluma ait bireylerin kültürel eğilimlerinin bilinmesi gerekir. Toplumun kültürel yönelimlerinin bilinmemesi iletişim kopuklukları ve yanlış anlamalara yol açabilir (Erdem ve Günlü, 2008; 179). Aynı zamanda kültür farklılıklarına göre de iletişim eğilimleri değişiklik gösterebilir. Bazı kültürlerde bazı iletişim yolları seçilebilirken bir başka kültürde bambaşka bir iletişim yöntemi seçilebilir. Bu sebeptendir ki, iletişim ve kültür son zamanlarda birbirleriyle sarmal bir yapı haline gelmiş ve ayrılmaz kavramlar olarak hayatımızda yer edinmiştir.

Toplumların kültürel iletişiminin farklılaşmasından yola çıkarak Edward Hall (1976) tarafından öne sürülen Yüksek Bağlam-Düşük Bağlam ayrımı en çok kullanılan modellerden birisi olmuştur (Erdem, 2006). Temelde aynı odaktan hareket eden bu iki iletişim yönü farklı kültürel değişim oluşumlarına sebep olmuştur. Bu açıdan bakıldığında Yüksek Bağlamlı İletişim (YBİ) ve Düşük Bağlamlı İletişim (DBİ) geleneksel ve modern kültür ayrımıyla ilintili iki kavram olarak görülmüştür.

Örgüt kültürü üyelerinin kimliklerini, davranışlarını ve düşüncelerini şekillendiren bir değerler sistemidir (Erdem, Adıgüzel, Kaya, 2010; 75). Örgütün kültür yapısının incelenmesinde birçok yazarın çalışmaları olmuştur. Bunlardan bir tanesi de Cameron ve Quinn'in çalışmalarıdır. O'lar örgüt kültürüyle ilgili dört ayaklı örgütsel hayat döngüsü modelini ortaya çıkarmışlardır. Bu boyutlar; klan kültürü, hiyerarşi kültürü, pazar kültürü ve adokrazi kültürüdür (Ergün, 2007; 268). Bu görüş açısıyla mevcut çalışma, kafe sektöründe çalışanların Cameron ve Quinn'in "Örgütsel Kültürü Değerlendirme Aracı" çerçevesinde örgüt kültürü eğilimlerinin ölçülmesiyle birlikte, örgütsel iletişim eğilimlerini de Yüksek Bağlam-Düşük Bağlam ayrımı ile incelenmiş ve bu iki modeldeki boyutların birbirini nasıl etkilediği de araştırmıştır.

2. Örgüt Kültürü ve İletişim Tarzı

Tanımlamaların çoğunda örgüt kültürü, örgütü sosyal anlamda bir arada tutan bir kavram olarak nitelendirilmiştir. Bu yüzdendir ki örgüt kültürünün, birbirini tamamlayıcı ve soyut pek çok etmeden meydana geldiği savunulmuştur. Farklı örgütlerde yer alan farklı kesimler ve farklı hedeflerden dolayı örgüt kültürü her örgütte farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007; 1).

Bu nedenle örgüt kültürü, konu üzerine araştırma yapanlar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmalar alan yazında kendisini örgüt kültürü modelleri olarak da göstermektedir. Harrison 1972'deki çalışmasında, dört tip örgüt ideolojisi olarak ifade etmiştir. Bunlar; "güç yönelimlilik", "rol yönelimlilik", "görev yönelimlilik" ve "kişi yönelimlilik"tir. 1987'deki sonraki çalışmasında; yönelim kavramı yanında kültür kavramını kullanmıştır. Görev yönelimliliği "başarı kültürü", kişi yönelimliliği de "destek kültürü" olarak isimlendirmiştir (Maximini, 2015: 11). Terrence E. Deal ve Allan A. Kennedy 1982 tarihli çalışmalarında; kurum kültürü kavramını kullanmışlardır. Bir örgütün kültürünün kurum içine odaklanan modellerin aksine kurum dışı ortamın (rakipler, müşteriler, devlet vs. gibi) etkisiyle şekillendiğini savunmuşlardır. O'nlara göre çevrenin belirsizlik düzeyinin yüksek ya da düşük olmasının doğurduğu risk ve alınan kararların neticelerinin çevre tarafından örgüte geri bildiriminin hızlı ya da yavaş olması gibi iki temel etken dört örgüt kültürü tipini ortaya

Örgüt Kültürünün Düşük ve Yüksek Bağlamlı İletişim Tarzları Üzerine Etkisi: Kafe Çalışanları Üzerine Çalışma

çıkarmaktadır. Bunlar; çok çalış/sert oyna, sert erkek/yıldızlar, şirket üzerine bahse gir ve süreç kültürleridir (Maximini, 2015: 12-13). Schneider 1999 yılındaki çalışmasında karar alma sürecinde kişisel davranma ya da davranmama ve odaklama açısından da gerçekliğe ya da olasılığa odaklanma düzeylerinin oluşturduğu bir matris üzerinden dört örgüt kültürü türünden bahsetmektedir. Bunlar; işbirliği, kontrol, yetiştirme ve rekabet kültürleridir (Maximini, 2015: 14-15). Hofstede vd. (2010: 353-358) örgüt kültürünü altı boyuta ayırmışlardır. Bunlar: sonuç ya da süreç odaklı, iş ya da çalışan odaklı, profesyonel ya da dar görüşlü, kapalı ya da açık sistem, sıkı ya da gevşek kontrollü, faydacı ya da normatif örgüt kültürü boyutlarıdır. Edgar Schein' (2010; 24)'a göre örgüt kültürü, fiziksel düzen ve sosyal çevre, değer yargıları, genel kabul görmüş varsayımlar olmak üzere 3 katmandan oluşmaktadır. Daha başka sınıflandırmalar da söz konusudur. Bu sınıflandırmalardan önde gelenlerden bir tanesi Quinn ve Cameron'un "Örgütsel Kültürü Değerlendirme Aracı"dır.

Bu modele göre bir örgütün kültürü dört ana boyutta incelenebilmektedir (Şişman, 2002; 145). Bunlardan bir tanesi Adokrasi kültürüdür. Bu kültürde, dış çevreye uyum ve girişimcilik ön planda tutulmaktadır. Diğer taraftan, esnekliğe ve yaratıcılığa da büyük önem verilmektedir. Bu kültürün hâkim olduğu örgütlerde liderler; girişimcilik, yenilikçilik ve risk alma özelliklerini önemsemektedir. Dolayısıyla, yeni pazarlar bulma ve büyüme öncelik arz etmektedir. Klan kültüründe iş birliğine dayalı bir sistem vardır. Takım çalışması, birbirine bağlılık, katılımcı olma ve aile olma duygusu etkileyici olmaktadır. Liderler babacan bir tavır takınmış olup, geleneklere bağlı olma ve sadakat duygusu önemli yer tutmaktadır. Hiyerarşi kültüründe, yapılaşmış ilişkiler ve formalite öne çıkmaktadır. İstikrara önem verilmekte olup düzene, kurallara ve yönetmeliklere uymak esastır. Liderler hem düzenleyici hem de yönlendirici bir rol oynamaktadır. Pazar kültüründe ise, pazar merkezli bir örgüt yapısından ve işleyişinden bahsedilebilir. Rekabet avantajıyla pazar hâkimiyetini ve bu yolda amaca ulaşmayı ön planda tutmak söz konusudur. Liderler kararlı ve başarıya odaklanmıştır (Cameroon, Quinn ve DeGraff, 2014; 30-50).

İletişim mesajın karşı tarafa iletilme şekli olarak yazılı iletişim, sözlü iletişim ve sözsüz iletişim olarak üçe ayrılmaktadır. İletişimin sosyal yönü açısından kişi içi iletişim, kişilerarası iletişim, grup içi iletişim ve gruplar arası iletişim söz konusudur. Örgütsel iletişimin formal düzen içerisinde biçimsel ve biçimsel olmayan yönleri vardır. Örgütlerde iletişimin işleyişi açısından dikey, yatay ve çapraz, dairesel, zincir, Y iletişim, merkezi ve serbest iletişim şekilleri (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009: 59-76) görülebilmektedir. Görüldüğü üzere örgütlerdeki iletişimin sınıflandırılması açısından literatürde çeşitli ayrımlar yapılmıştır. Bu çalışma da iletişimin içeriği ve aktarılacak istenen duygu, düşünce ve bilginin doğrudan ya da dolaylı aktarılması tercihi açısından bir ayırıma gitmiş olan Hall'ın modeli dikkate alınmıştır. Hall'ın modeli yüksek bağlamlı iletişim (YBİ) ve düşük bağlamlı iletişim (DBİ) olmak üzere iki boyuttan teşekküldür. Bağlam ifadesi, bilgi, tecrübe, vurgu, mimik ve davranışlar gibi mesajı kuşatan çevreyi ve koşulları ifade etmekle birlikte (Dozier, 1998; 112) bir iletişim olayını çevreleyen uyarıcı faktörleri de (Moorden, 1999) anlatmaktadır.

Bazı kültürlerde farklılaşmayla birlikte iletişimde insanlar açık ve net olmayı tercih ederler ve alıcıya mesajlarını direkt olarak iletirler. Duygu ve düşünceler mesaja değişmeksizin yüklenir ve bu yüzden alıcı mesajda başka faktörlere ihtiyaç duymaksızın verilmek isteneni eksiksiz alır. Hall'a göre bu tarz eğilimler "DBİ" kategorisinde değerlendirilmektedir (Erdem, 2006). Yani iletilmek istenen, mesajın ta kendisidir ve dinleyici mesajı anlamak için hiçbir şekilde herhangi bir ipucuna ihtiyaç duymaz. Mesaj açık ve net bir şekilde aktarılır (Sümer, 2000). Bu durum YBİ'de ise tam tersi durumdadır ve mesajın kendisinden çok nasıl verildiği önem taşımaktadır (Erdem ve Günlü, 2006). Bireyler dolaylı

Örgüt Kültürünün Düşük ve Yüksek Bağlamlı İletişim Tarzları Üzerine Etkisi: Kafe Çalışanları Üzerine Çalışma

bir iletişim yolunu tercih ederler. Gerçek anlamda aktarılmak istenenler ile dile getirilenler birbirini tam olarak kapsamayabilir. YBİ’de alıcı sadece bahsedilenlerle ilgilenmez aynı zamanda geçmiş tecrübeler, imalar, yüz ifadesi gibi farklı durumları da hesaba katarak bir anlam yaratmak durumundadır (Erdem, 2006).

Hofstede (2001), Hall’ın Yüksek Bağlam-Düşük Bağlam ayrımını toplulukçuluk-bireycilik ayrımı ile aynı doğrultuda görmektedir. Bu kapsamda da toplulukçu kültürlerde YBİ görülmekteyken, bireyci kültürlerde DBİ görülmektedir. Ayrıca YBİ daha çok geleneksel kültürlerde, DBİ ise modern kültürlerde görülmektedir.

İletişim ve kültür kavramlarının her ikisi de farklı bir inceleme konusu olabilir ama sonucunda elde edilecek verilerin birbirleri ile mutlak bir etkileşim içerisinde oldukları görülecektir (Batuş, 2007). Örgütte bilginin algılanıp yorumlanmasıyla birlikte geri dönüşlerin alınması yönetim anlamında önemli bir husus olmakla birlikte, her sınıftaki çalışanlar tarafından olumlu tutumlar kazanılmasında da etkili iletişim sürecinin önemli katkısı bulunmaktadır (Orpen, 1997; 519). İletişim ve kültür karşılıklı olarak birbirini etkiler. Topluları oluşturmak ve kültürü öğrenip aktarmak iletişim ile mümkün hale getirebilir. Karşılıklı ayrılmaz bir şekilde, toplum, örgüt, kültür ve iletişim birbirlerine bağlıdır (Durğun, 2006). Schall (1983), yapmış olduğu bir çalışmada iletişimin kültür üzerinde doğrudan etkili olduğunu savunan araştırmacıların görüşlerini aktarmıştır. Edward T. Hall’a göre, “kültür iletişimdir, iletişim kültürdür”. Mihchael E. Pacanowsky ve Nick O’Donnel-Trujillo’ya göre, “kültür, iletişim süreçlerinin kalıntılarından oluşan bir ağ gibidir”. Donald P. Cushman’a göre “kültür iletişimin sonucudur”. Garry A. Fine’e göre “birçok kültür unsuru küçük grupların iletişim sistemlerinden tecrübe edinilmiştir”. James P. Spreadly’e göre “kültür insanların etkileşimi sayesinde öğrenilmiş, gözden geçirilmiş, sürdürülmüş ve tanımlanmıştır”.

Diğer taraftan kültürün iletişim üzerinde etkili olduğunu savunan yazarlar da epeyce vardır. İnsanların eylemleri bir etkileşim sonucu belirli anlam içeren mesaja sahiptir ve her mesaj kültürel anlamlar içermektedir. Örgütsel iletişim insana ve çevreye dair bilginin, paylaşılan değerlerin bir özetidir. Bunlarda katıyetle kültürel bir temele dayanmaktadır (Macit, 2010; 30). Brown ve Starkey (1994), örgütlerin sahip oldukları kültürün o örgütlerdeki iletişimin doğasını, kapsamını ve şeklini etkileyen temel faktörlerden bir tanesi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Örgütün kültürel özellikleri bilişsel bir etki ile örgütün bilgi ve iletişim yapılarının şekillenmesinde ve işleyişinde önemli rol oynamaktadır.

İletişim sürecinde kültürel farklılıkların bilinmemesi, yanlış anlamalara ve normal olarak da iletişim etkinliğinin azalmasına ve hatta kaybolmasına sebep olur (Erdem ve Günlü, 2006). İletişimde verimi arttırabilmek için, içinde bulunulan toplumun kültürel eğilimleri ve tutumları bilinmelidir. İletişim, kültürün hem ön koşulu olmakta hem de aynı zamanda sonucu olmaktadır. Örgütlere göre iletişim de farklılaşmaya sebep olmaktadır.

3. Araştırma

Bu çalışmada, örgüt kültürünün YBİ ve DBİ üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın amacı, modeli ve hipotezleri, evreni ve örnekleme, yöntemi ve bulguları aşağıda sunulmaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, son yıllarda ekonomik büyüklüğü artarak devam eden hizmet sektörünün temel örgütlerinden biri olan kafe işletmelerinde çalışanların iletişim eğilimleri üzerinde örgüt kültürünün etkisinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda, yapısal eşitlik

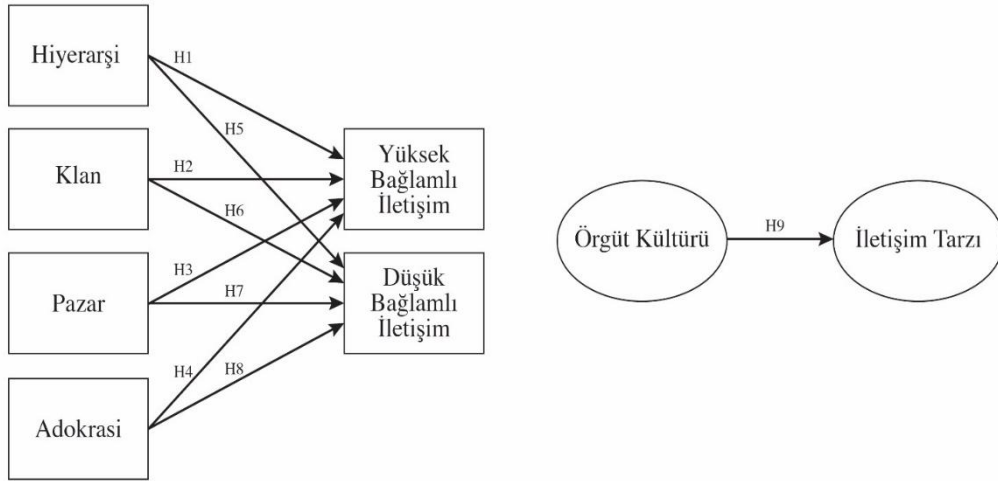
Örgüt Kültürünün Düşük ve Yüksek Bağlı İletişim Tarzları Üzerine Etkisi: Kafe Çalışanları Üzerine Çalışma

modeli ile doğrulayıcı faktör analizi ve yol analizi yapılarak hangi örgüt kültüründe, hangi iletişim yönteminin tercih edildiğine cevap aranmaktadır.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın modeli, tanımlayıcı ya da durum belirleyici olarak adlandırılan modele uymaktadır. Bu tip modellerde, değişkenler ve değişkenler arası ilişkiler tanımlanmakta ve bu tanımlara dayanarak bazı tahminler yapılabilmektedir (Kurtuluş, 1996: 310). Bu doğrultuda oluşturulan araştırma modeli ve hipotezleri aşağıda verilmiştir. Modelde Cameron ve Quin'in ÖKDA modelinin dört boyutu ve Hall'ın KIÖ modelinin iki boyutu arasındaki teorik ilişkiler gösterilmektedir. Diğer taraftan yuvarlak model ise, örgüt kültürü ölçeği ile iletişim tarzları ölçeği arasındaki gözlenen değişkenlerle yol analizi ilişkisine bakılmak üzere oluşturulmuştur.

Şekil 1: Örgütsel Kültürü Değerlendirme Aracının Kültürel İletişim Ölçeğine Etkisinin Teorik Modeli;



Yukarıdaki teorik model doğrultusunda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

Tablo 1: Araştırma Hipotezleri

	Hipotezler
H1	Hiyerarşi Kültürünün Yüksek Bağlı İletişim üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.
H2	Klan Kültürünün Yüksek Bağlı İletişim üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.
H3	Pazar Kültürünün Yüksek Bağlı İletişim üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.
H4	Adokrasi Kültürünün Yüksek Bağlı İletişim üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.
H5	Hiyerarşi Kültürünün Düşük Bağlı İletişim üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.
H6	Klan Kültürünün Düşük Bağlı İletişim üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.
H7	Pazar Kültürünün Düşük Bağlı İletişim üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.
H8	Adokrasi Kültürünün Düşük Bağlı İletişim üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.
H9	Örgüt Kültürünün Kültürel İletişim üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma ulaşılabilirlik ve maliyet gibi durumlar dikkate alınarak Isparta’da gerçekleştirilmiştir. Isparta ili merkezinde dünyaca yaygın olan sosyal medya sitesi Foursquare veri tabanı kullanılarak toplam 190 kafe işletmesi olduğu tespit edilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 56 kafeye gidilmiş ve anket yapmayı kabul eden 287 kafe çalışanı üzerinde anket uygulanmıştır.

3.4. Veri Toplama Aracı

Anket kapsamında Erdem (2006) tarafından Türkçe’ye çevrilen, 15 ifadeden oluşan ve geçerliliği güvenilirliği sağlanmış Hall (1976)’ın Yüksek Bağlam-Düşük Bağlam modeliyle ele alınan Kültürel İletişim Ölçeği-Türkiye (KİÖ-TUR) ve Cameron ve Quinn (1999)’in 16 ifadeden oluşan “Örgütsel Kültürü Değerlendirme Aracı (ÖKDA)” ölçeğinden faydalanılmıştır. KİÖ-TUR ölçeğinde, yüksek ve düşük bağlam birbirinden bağımsız boyutlar olarak ele alınmış ve iletişim bazında ankette 15 ifade bulunmaktadır. Bunlarda 8 tanesi YBİ modeliyle ilintili, 7 tanesi de DBİ modeliyle ilgilidir. ÖKDA; 4 hiyerarşi kültürü, 4 pazar kültürü, 4 klan kültürü ve 4 de adokrasi kültürü olmak üzere 16 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler, (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kısmen katılıyorum, (4) katılıyorum, (5) kesinlikle katılıyorum biçimindedir.

Tüm sahada anket uygulamasına başlamadan önce Isparta’da bulunan 5 kafede çalışan 30 kişi üzerinde 15 Mayıs-17 Mayıs 2016 tarihlerinde ön test yapılmıştır. Gerçekleştirilen bu ön test ile hem maddelerin kafe çalışanlarınca anlaşılabilirliği görülmüş hem de elde edilen veriler üzerinde güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ön test sonucu elde edilen veriler üzerinde yapılan güvenilirlik analizi neticesinde KİÖ-TUR ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı 0,823 ve ÖKDA ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı 0,783 çıkmıştır. Bu sonuçlarla tüm sahada aynı anketin uygulanmasına karar verilmiştir. Tüm sahada 20 Mayıs – 30 Haziran tarihleri arasında anket uygulanmıştır. Bu uygulama neticesinde elde edilen verilere güvenilirlik analizi yapıldığında; KİÖ-TUR ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı 0,765 ile ÖKDA ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı 0,740 çıkmıştır. Ölçeklerden elde edilen verilerin güvenilir olduğuna kanaat edilmiştir. Güvenilirlik analizlerine ve betimleyici istatistiklere SPSS 21.0 paket programı kullanılarak bakılmıştır.

3.5. Analiz Yöntemi

Araştırma kısmına başlamadan, belli olan bir ilişkiyi test etme aşamasında kullanılan ve birçok değişkene sahip olan yöntem, Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yöntemidir (Kandemir, 2016; 11). Veriler bu yöntemle göre yapısal eşitlik modeli içinde DFA ve yol analizine göre değerlendirilmiştir. Değişkenler arası etki analizi için yapısal eşitlik modeli AMOS 16 programı üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın daha sağlıklı ve etkin olması açısından da değişkenler için verilere DFA uygulanmış ve bazı ifadeler uyum iyiliği değerlerini yakalaması için analizden çıkarılmıştır. Analizden çıkarılan bulgular kısmında gösterilmiştir.

Bütün olarak değerlendirilmesi adına araştırma modelinin uyum iyiliği değerleri (Goodness of Fit Statistics) temel alınmaktadır. Modelin kabul edilebilirliği uyum iyiliği istatistiklerinin sınır değerlerinin kullanımıyla yorumlanabilir. En çok kullanılan uyum iyiliği, AMOS’taki karşılığı CMIN/df olan X² (Ki-kare) değeridir. CMIN/df (serbestlik derecesi) değerinin YEM çalışmalarında beş ile iki değerinin arasında olması iyi uyuma veya kabul

Örgüt Kültürünün Düşük ve Yüksek Bağlı İletişim Tarzları Üzerine Etkisi: Kafe Çalışanları Üzerine Çalışma

edilebilir uyuma işaret ederken, ikinin altında olması mükemmel uyuma işaret etmektedir (Jöreskog ve Sörbom, 1993; 122-126, Özdaşlı ve Yücel, 2010; 80, Kandemir, 2015; 5). Ayrıca sıklıkla rapor edilen uyum iyiliği değerleri GFI (Goodness of fit index) değeri, CFI (Comperative fit index, Karşılaştırmalı uyum indexi) değeri, TLI (RFI) (Tucher-Lewis index, Göreceli uyum indexi) değeri, NFI (Normed fit index, Normlaştırılmış uyum indexi) değeridir. Bu uyum iyiliği indexleri sıfır ile bir arasında değer alır ve bire yakın olması uyumun çok iyi olduğunu ifade eder. Wang (2002) uygunluk kriteri optimal değerlerine bakıldığında GFI, CFI, RFI, NFI, NNFI => 0.90 olması, AGFI => 0.80 olması uyumun çok iyi olduğunun ifadesidir ve χ^2/df (Ki-Kare/serbestlik derecesi)'nin ikiden küçük olması mükemmel uyumu, beşe kadar olması ise de kabul edilebilir uyumun göstergesidir (Jöreskog ve Sörbom, 1993). RMSEA, Ortalama hata karekök yaklaşımı (Root –Mean-Square Error Approximation). RMSEA 0.05'e eşit veya daha küçük değerler alması yine mükemmel uyumu işaret etmektedir. 0,08'e kadar olan değerler kabul edilebilir uyumu ifade etmektedir ve 0,08'den büyük değerler ise modelin çalışmadığını gösterir (Yılmaz, 2004; 81, Kandemir, 2015; 5).

Bu değerlendirmeler ışığında aşağıdaki modellerin bütünü değerlendirildiği zaman uyum indeksi (CMIN/df, RMSEA, GFI, RMR (veya SRMR), CFI) değerlerinin kabul edilebilir seviyelerde olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Doğrulayıcı Faktör Analizleri ve Yol Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Model Uygunluk Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum
(Δ_x^2/sd)	$\leq 4-5$	≤ 3
RMSEA	$> 0,06-0,08$	$\leq 0,05$
RMR	0,06-0,08	$\leq 0,05$
GFI	0,89-0,85	$\geq 0,90$
CFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,97$

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2015: 37.

Okuyucunun kafa karışıklığı yaşamaması için ankette yer alan ifadelerin kısaltmaları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3: Araştırmada Bulunan Kısaltmaların Açıklamaları

	Kısaltmaların Açıklaması
DI1	Çalışma ortamınızda iş arkadaşlarınız ve yöneticiniz size “evet” demişse, ondan yeterli cevabı almışsınızdır.
DI2	Kafe çalışanları her ortamda eleştirilerini açıkça ve direkt olarak ifade ederler.
DI3	Kafe yöneticileri verdikleri mesajlarda açık ve net ifadeler kullanırlar.
DI4	Çalışma ortamınızda kafe çalışanları birbirlerinin arkasından konuşmak yerine, her şeyi yüzlerine karşı söylerler.

Örgüt Kültürünün Düşük ve Yüksek Bağlı İletişim Tarzları Üzerine Etkisi: Kafe Çalışanları Üzerine Çalışma

DI5	İyi bir iletişim için, yöneticilerinizin vermek istedikleri mesajı satır aralarında aramaya gerek yoktur.
DI6	Çalışma ortamınızda, yöneticilerinizin ve kafe çalışanlarının birbirlerine verdikleri mesajı anlamak için söyledikleri dışında faktörlere ihtiyaç yoktur.
YI2	Kafe çalışanlarının ve yöneticilerin birbirlerine verdikleri mesajın yanında söylenme biçimi, söyleyenin hal ve hareketleri de önemlidir.
YI3	Kafe çalışanlarının birbirlerinin yüzlerine söyledikleri ile içlerinde sakladıkları farklıdır.
YI4	Kafe çalışanları yöneticilerini açıkça eleştirmekten çekinirler.
HK1	Kafe çalışanları, iş yerinin lehine hareket ettiklerini düşünse bile, yasalara ve kurallara uygun hareket ederler.
HK2	Çalışma ortamınızda işler yürütülürken talimat ve düzenlemelere mutlaka uyulur.
HK3	Çalışma ortamınızda kesin bir hiyerarşi vardır ve buna uyulmaktadır.
HK4	Çalışma ortamınızda ihtilafli durumlarda tarafların çıkarına göre değil, yasalara ve kurallara göre çözüm üretilir.
PK1	Müşterilerin İlgileri, Tercihleri ve Memnuniyetleri İş Yerinizin Karar Alma Sürecinde Asla Göz Ardı Edilmez.
PK2	Aynı hizmeti üreten diğer işletmelere göre avantaj kazanmak için yöntemlerimiz sürekli olarak geliştirilir.
PK4	Piyasadaki (müşterinin talepleri, piyasa) Değişimlere Uygun Tepki Verebilmek İçin İş Yeri Kendisini Sürekli Geliştirir.
KK1	Çalışma ortamında çözümü çok zor sorunlarla karşılaşılsa bile, kafe çalışanları kolayca ortak bir çözüm üretebilmektedir.
KK3	Çalışma ortamında, kafe çalışanları ve yöneticiler ortak amaçlara ulaşmak için maksimum çabayı sarf etmektedir.
KK4	Başarıdan dolayı elde edilen ödüller tek bir çalışana değil, tüm kafe çalışanlarına verilmektedir.
AK1	İş yerinde her bir çalışanın bakış açısına/fikirlerine eşit derecede önem verilir.
AK2	İş yerinizde bir bilgiye ulaşmak istenirse tüm kafe çalışanları eşit derecede bu bilgiye ulaşabilir.
AK3	İş yerinde bir çalışan yeni bir fikir sunduğu zaman hemen uygulanmalıdır yoksa fikirler hemen eskir.
AK4	İş yerinizde yöneticiniz bulunmadığı zamanlarda kafede çalışan en yetkili kişi verebilmelidir.
YUK	Yüksek Bağlı İletişim
DUS	Düşük Bağlı İletişim

3.6. Bulgular

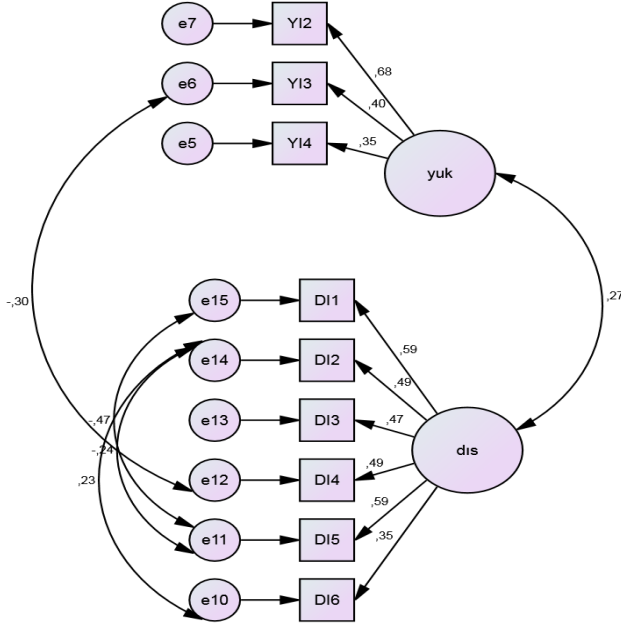
Örgüt Kültürünün Düşük ve Yüksek Bağlı İletişim Tarzları Üzerine Etkisi: Kafe Çalışanları Üzerine Çalışma

Araştırma verileri üzerinde öncelikle frekans analizi yapılarak demografik sonuçlar görülmüştür. Buna göre; katılımcıların 99'u (%34.5'i) kadın, 188'i (%65.5'i) erkektir. 287 katılımcının 68'i (%23.7'si) 18-20; 110'u (%38.3'ü) 21-23; 73'ü (%25.4'ü) 24-26; 20'si (%7.0'i) 27-29 ve 16'sı (%5.6'sı) 30 ve üzeri yaş aralıklarındadır. Katılımcıların 46'sı (%16'sı) Isparta'da yerleşik iken, 241'i Isparta'ya ön lisans, lisans veya lisansüstü düzeyinde eğitim almaya başka illerden gelmiş kişilerdir. Ailelerin gelirleri açısından bakıldığında 223 (% 77,7) katılımcının 2500 TL ve altında gelir düzeyine sahip düşük gelirli ailelerden olduğu görülmüştür. Çalışma saati ile ilgili olarak katılımcıların 100'ünün (%34,8'inin) 8 saate kadar, 187'sinin (%65,2'sinin) 8 saatten daha fazla çalıştıkları görülmüştür.

Araştırmanın modeli ile ilgili yapılan analizlerin sonuçları da aşağıda sunulmuştur.

Şekil 2. KIÖ-TUR'de yer alan Yüksek Bağlam-Düşük Bağlam Boyutları I. Düzey DFA Sonuçları

Kafe çalışanlarının verdikleri cevaplara dayanarak oluşturulan iletişimde yüksek bağlam ve düşük bağlama dair I. Düzey DFA bulgularıyla oluşturulan model ve bu modele dair uyum iyiliği kriterleri ve regresyon katsayıları aşağıda belirtilmiştir.



Tablo 4. KIÖ-TUR'de yer alan Yüksek Bağlam-Düşük Bağlam Boyutları I. Düzey DFA Uyum İyiliği Katsayıları

Model Uygunluk Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum	Araştırma Modeli
(Δ_x^2/sd)	$\leq 4-5$	≤ 3	2,685
RMSEA	$> 0,06-0,08$	$\leq 0,05$	0,077
RMR	0,06-0,08	$\leq 0,05$	0,624
GFI	0,89-0,85	$\geq 0,90$	0,956

Örgüt Kültürünün Düşük ve Yüksek Bağlamlı İletişim Tarzları Üzerine Etkisi: Kafe Çalışanları Üzerine Çalışma

CFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,97$	0,874
------------	-------------	-------------	-------

Çalıştırılan modelde elde edilen uyum iyiliği kriterlerine göre, iletişimde yüksek-düşük bağlam I. düzey DFA modeli kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu kabul edilmektedir.

İletişim ölçeğinin faktör yapısını doğrulamak amacıyla I. Düzey DFA uygulanmıştır. İfadelerin faktör yüklenimlerini ve yüklenimlerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı gösteren bu analize göre faktör yüklenimlerinin anlamlı olmadığı görülen bazı ifadeler analizden çıkartılmıştır.

İletişim ölçeği I. Düzey DFA şeklinde 9 adet gözlenen değişken ile 2 adet örtük değişkenin nasıl açıklandığı görülmektedir. Şekilde “e” ile gösterilen değerler hata katsayılarını betimlerken, örtük değişkenlerden (yuk ve dıs) gözlenen değişkenlere (YI2, YI3, ...) gelen oklar üzerindeki rakamlar ise standardize edilmiş faktör yüklerini yani açıklama düzeyini ifade etmektedir.

Tablo 5. KIÖ-TUR’de yer alan Yüksek Bağlam-Düşük Bağlam Boyutları I. Düzey DFA Standardize Edilmiş Değerler

			Estimate
YI4	→	yuk	,354
YI3	→	yuk	,405
YI2	→	yuk	,681
DI6	→	dıs	,353
DI5	→	dıs	,590
DI4	→	dıs	,485
DI3	→	dıs	,465
DI2	→	dıs	,488
DI1	→	dıs	,585

Literatürde ölçek yapısının ve bileşenlerinin belirlenmesi aşamasında araştırmada yer alan ifadelerden regresyon katsayıları 0,32’den düşük olanlar ölçekten çıkartılmaktadır

Örgüt Kültürünün Düşük ve Yüksek Bağlı İletişim Tarzları Üzerine Etkisi: Kafe Çalışanları Üzerine Çalışma

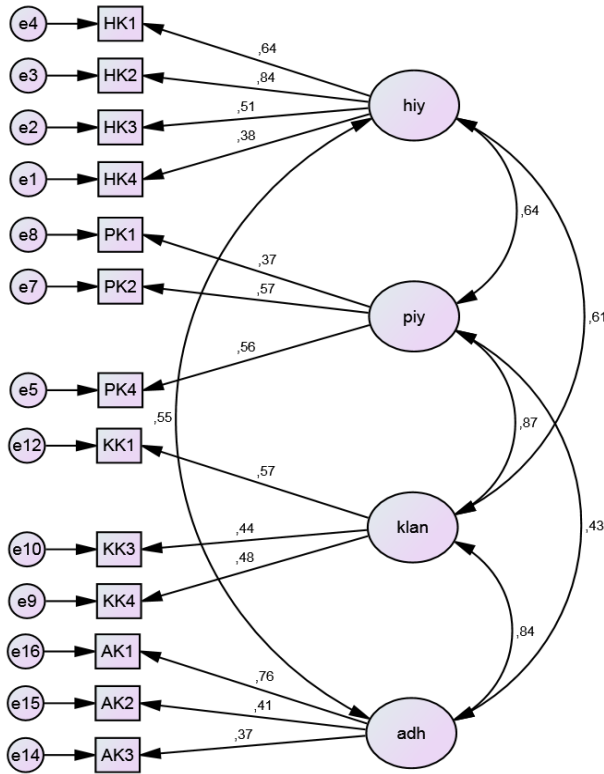
(Tabachnick ve Fidell, 2001: 626-627). Bu bağlamda araştırma modelimizden DI7, YI1, YI5, YI6, YI7 ve YI18 ifadeleri çıkartılmıştır.

Yukarıdaki tabloda bağımsız değişkenlerin ilgili olduğu bağımlı değişkene giden yordama (yol) katsayıları, yani her bağımsız değişkenin bağlı olduğu bağımlı değişkeni ne kadar açıkladığı görülmektedir.

İletişimi en fazla 0.681 açıklama gücüyle YBİ'ye ait YI2 ifadesi, en düşük de 0,353 açıklama gücüyle DBİ ait DI6 ifadesi yordamaktadır.

Şekil 3. ÖKDA I. Düzey DFA

ÖKDA'da oluşturulmuş ölçeklere ilişkin I. Düzey DFA bulguları ve oluşturulan model ve bu modele dair uyum iyiliği kriterleri ile regresyon katsayıları aşağıda belirtilmiştir.



Tablo 6. ÖKDA I. Düzey DFA Uyum İyiliği Katsayıları

Model Uygunluk Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum	Araştırma Modeli
(Δ_x^2/sd)	$\leq 4-5$	≤ 3	2,487
RMSEA	$> 0,06-0,08$	$\leq 0,05$	0,072
RMR	0,06-0,08	$\leq 0,05$	0,081
GFI	0,89-0,85	$\geq 0,90$	0,930
CFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,97$	0,863

Örgüt Kültürünün Düşük ve Yüksek Bağlı İletişim Tarzları Üzerine Etkisi: Kafe Çalışanları Üzerine Çalışma

Çalıştırılan modelde elde edilen uyum iyiliği kriterlerine göre, örgütsel kültürde I. düzey DFA modeli kabul edilebilir sınırlar içindedir.

ÖKDA'nın faktör yapısını doğrulamak amacıyla I. Düzey DFA uygulanmıştır. İfadelerin faktör yüklenimlerini ve yüklenimlerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı gösteren bu analize göre faktör yüklenimlerinin anlamlı olmadığı görülen bazı ifadeler analizden çıkartılmıştır. ÖKDA I. Düzey DFA şeklinde 13 adet gözlenen değişken ile 4 adet örtük değişkenin nasıl açıklandığı görülmektedir.

Tablo 7. ÖKDA I. Düzey DFA Standardize Edilmiş Değerler

			Estimate
HK4	→	Hiy	,380
HK3	→	Hiy	,506
HK2	→	Hiy	,845
HK1	→	Hiy	,636
PK4	→	Piy	,558
PK2	→	Piy	,570
PK1	→	Piy	,375
KK4	→	Klan	,477
KK3	→	Klan	,439
KK1	→	Klan	,570
AK3	→	Adh	,370
AK2	→	Adh	,406
AK1	→	Adh	,758

Regresyon katsayıları 0,32'den düşük olup araştırma modelimizden PK3, KK2 VE AK4 ifadeleri çıkartılmıştır.

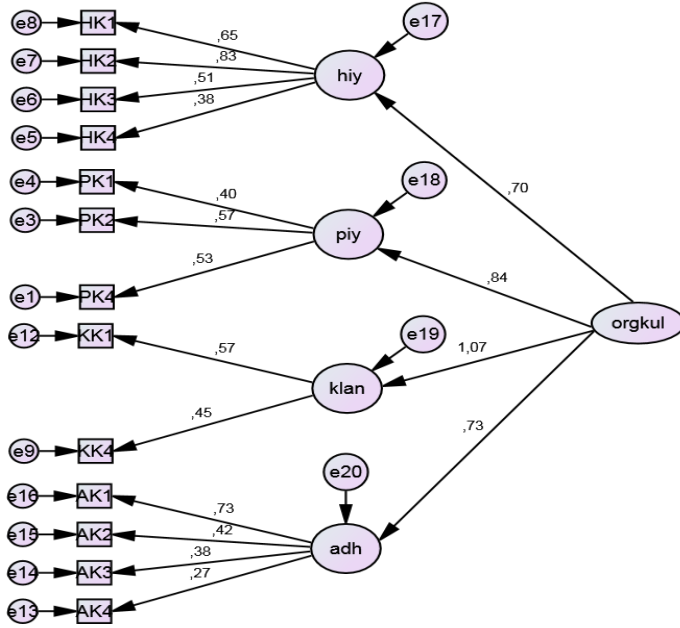
Yukarıdaki tabloda her bağımsız değişkenin bağlı olduğu bağımlı değişkeni ne kadar açıkladığı görülmektedir ve ÖKDA'da en fazla 0.845 açıklama gücüyle Hiyerarşi Kültürüne ait HK2 ifadesi, en düşük de 0,370 açıklama gücüyle Adokrası Kültürüne ait AK3 ifadesi nitelendirilmektedir.

Şekil 4. ÖKDA II. Düzey DFA

Birinci düzey faktörlere direkt etkisi olan, ikinci düzey faktörlerin tanımlanması için kurulan DFA modellerinde yapılar arası ilişkilerde varsayımları göstermek mümkündür. Bu

Örgüt Kültürünün Düşük ve Yüksek Bağlı İletişim Tarzları Üzerine Etkisi: Kafe Çalışanları Üzerine Çalışma

amaçla oluşturulmuş olan II. Düzey DFA bulguları ve oluşturulan model ile bu modele ilişkin uyum iyiliği kriterleri ve regresyon katsayıları aşağıda belirtilmiştir.



Tablo 8. ÖKDA II. DFA Uyum İyiliği Katsayıları

Model Uygunluk Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum	Araştırma Modeli
(Δ_x^2/sd)	≤ 4-5	≤ 3	2,391
RMSEA	> 0,06-0,08	≤ 0,05	0,070
RMR	0,06-0,08	≤ 0,05	0,084
GFI	0,89-0,85	≥ 0,90	0,928
CFI	≥ 0,95	≥ 0,97	0,858

ÖKDA ölçeğinin hangi alt boyutun ana ölçeği hangi düzeyde etkilediğini belirtmek amacıyla II. Düzey DFA uygulanmış ve faktör yüklenimleri birçok ifadeye anlamlı olarak bulunmuş olup bazılarının modelin çalışması ve uyum iyiliği kriterlerini yakalayabilmek için analizden çıkartılmasına karar verilmiştir.

Tablo 9. ÖKDA II. Düzey DFA Standardize Edilmiş Değerler

			Estimate
Hiy	→	orgkul	,696
Piy	→	orgkul	,842

Örgüt Kültürünün Düşük ve Yüksek Bağlı İletişim Tarzları Üzerine Etkisi: Kafe Çalışanları Üzerine Çalışma

klan	→	orgkul	1,067
adh	→	orgkul	,729
PK4	→	piy	,535
PK2	→	piy	,572
PK1	→	piy	,399
HK4	→	hiy	,382
HK3	→	hiy	,511
HK2	→	hiy	,830
HK1	→	hiy	,648
KK4	→	klan	,454
KK1	→	klan	,569
AK4	→	adh	,272
AK3	→	adh	,378
AK2	→	adh	,419
AK1	→	adh	,726

Ölçeğin alt boyutlarına bakıldığında ÖKDA ölçeğini ilk olarak 1,067 değeriyle Klan, ikinci olarak 0,842 değeriyle Pazar, üçüncü sırada 0,729 değeriyle Adokrasi ve sonuncu olarak da 0,696 değeriyle Hiyerarşi Kültürü boyutunun etkilediği tespit edilmiştir.

Hiyerarşi kültürü boyutunun ifadelerine bakıldığında hiyerarşi kültürünü en çok 0,830 ile HK2 ifadesinin, en az da 0,382 faktör yüklenimi ile HK4 ifadesinin etkilediği tespit edilmiştir.

Pazar kültürü boyutunun ifadelerine bakıldığında pazar kültürünü en çok 0,726 faktör yüklenimi ile PK2 ifadesinin, en az da 0,399 değeri ile PK2 ifadesinin etkilediği tespit edilmiştir.

Klan kültürü boyutunun ifadelerine bakıldığında klan kültürünü en çok 0,569 ile KK1 ifadesinin, en az da 0,454 faktör yüklenimi ile KK4 ifadesinin etkilediği tespit edilmiştir.

Adokrasi kültürü boyutunun ifadelerine bakıldığında adokrasi kültürünü en çok 0,726 faktör yüklenimi ile AK1 ifadesinin, en az da 0,272 değeri ile AK4 ifadesinin etkilediği tespit edilmiştir.

II. DFA sonuçlarının I. DFA'dan çok farklı olmadığı dört alt kültürde de ifadelerin neredeyse aynı denecek faktör yükleriyle benzer bir tablo çizdiği görülmüştür.

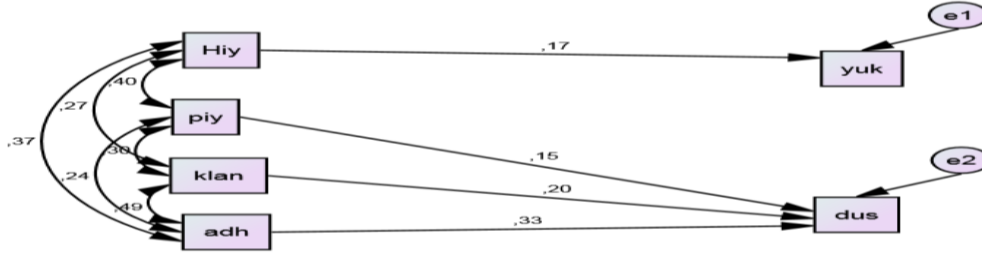
YOL1: ÖKDA'nın KIÖ-TUR'e Etkisi: Örtük Değişkenlerle Yol Analizi

Örgüt kültürünün ÖKDA modelinden olan hiyerarşi kültürünün, pazar kültürünün, klan kültürünün ve adokrasi kültürünün, KIÖ-TUR'un iki ifadesinden olan YBİ ve DBİ'lere etkisinin örtük değişkenlerle yol analizi yapılmış, aşağıda görülen şekil ve tabloda bulunan

Örgüt Kültürünün Düşük ve Yüksek Bağlı İletişim Tarzları Üzerine Etkisi: Kafe Çalışanları Üzerine Çalışma

uyum iyiliği kriterleri elde edilmiştir. Elde edilen bu verilerle uyum iyiliği kriterleri kabul edilebilir sınırlar içinde olduğundan dolayı da model kabul edilmiştir.

Şekil 5: Örtük Değişkenlerle Yol Analizi



Tablo 10. ÖKDA'nın KIÖ-TUR'a Etkisinin Örtük Değişkenler İle Yol Analizi Uyum İyiliği Katsayıları

Model Uygunluk Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum	Araştırma Modeli
(Δ_x^2/sd)	$\leq 4-5$	≤ 3	1,466
RMSEA	$> 0,06-0,08$	$\leq 0,05$	0,042
SRMR	0,06-0,08	$\leq 0,05$	0,0279
GFI	0,89-0,85	$\geq 0,90$	0,991
CFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,97$	0,991

Tablo 11. ÖKDA'nın KIÖ-TUR'a Etkisinin Örtük Değişkenler İle Yol Analizi Standardize Edilmiş Değerler

ÖKDA'nın KIÖ-TUR'a etkisi yol modeli analizi sonucunda aşağıdaki yol katsayıları elde edilmiştir.

			Estimate
yuk	→	Hiy	,167
dus	→	piy	,153
dus	→	klan	,204
dus	→	adh	,334

ÖKDA tipolojilerinin KIÖ-TUR ile ilişkisini gösteren yol analizi sonuçlarına göre örtük değişken haline getirilen örgüt kültürü, kültürel iletişim ölçeğine şekilde gösterildiği

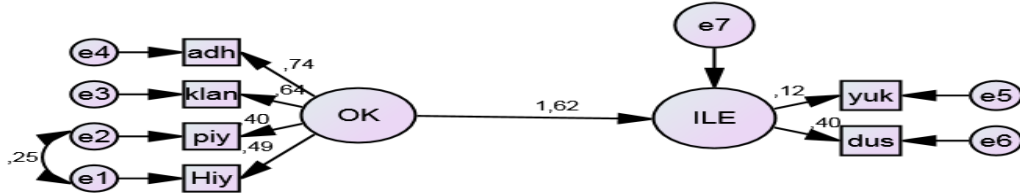
Örgüt Kültürünün Düşük ve Yüksek Bağlı İletişim Tarzları Üzerine Etkisi: Kafe Çalışanları Üzerine Çalışma

ilişkilere sahiptir. En güçlü ilişki Adokrasi kültürü ile DBİ ölçeği arasında gerçekleşmiştir. Adokrasi kültürü ile DBİ ölçeği arasındaki regresyon katsayısı 0,35 oranında gerçekleşmiştir. En düşük de hiyerarşi kültürü ile DBİ ölçeği arasında 0,15 katsayısı ile gerçekleşmiştir. Örgüt kültüründe iletişime etki katsayısı en fazla adokrasi kültürü tipinde görülmüştür. Bu demektir ki örgüt kültürü tipolojilerinin iletişim ile etkisi değerlendirilirken adokrasi kültürü değişkenine dikkat edilmelidir.

YOL2: ÖKDA'nın KIÖ-TUR'a Etkisi: Gözlenen Değişkenlerle Yol Analizi

ÖKDA'nın KIÖ-TUR'a etkisinin gözlenen değişkenlerle yol analizi yapılmış aşağıda görülen şekil ve tabloda bulunan uyum iyiliği kriterleri elde edilmiştir. Elde edilen bu verilerle uyum iyiliği kriterleri kabul edilebilir sınırlar içinde olduğundan dolayı da model kabul edilmiştir.

Şekil 6: Gözlenen Değişkenlerle Yol Analizi



Tablo 12. ÖKDA'nın KIÖ-TUR'a Etkisinin Gözlenen Değişkenler İle Yol Analizi Uyum İyiliği Katsayıları

Model Uygunluk Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum	Araştırma Modeli
(Δ_x^2/sd)	$\leq 4-5$	≤ 3	1,590
RMSEA	$> 0,06-0,08$	$\leq 0,05$	0,047
SRMR	0,06-0,08	$\leq 0,05$	0,0299
GFI	0,89-0,85	$\geq 0,90$	0,986
CFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,97$	0,985

Tablo 13. ÖKDA'nın KIÖ-TUR'a Etkisinin Gözlenen Değişkenler İle Yol Analizi Standardize Edilmiş Değerler

ÖKDA'nın KIÖ-TUR'a etkisi yol modeli analizi sonucunda aşağıdaki yol katsayıları elde edilmiştir.

			Estimate
ILE	→	OK	1,615
Hiy	→	OK	,488

Örgüt Kültürünün Düşük ve Yüksek Bağlı İletişim Tarzları Üzerine Etkisi: Kafe Çalışanları Üzerine Çalışma

piy	→	OK	,397
klan	→	OK	,638
adh	→	OK	,741
yuk	→	ILE	,119
dus	→	ILE	,401

ÖKDA ve tipolojilerinin, KIÖ-TUR ve ifadeleri ile ilişkisini gösteren yol analizi sonuçlarına göre gözlenen değişken haline getirilen ÖKDA, KIÖ-TUR'la şekilde gösterildiği ilişkilere sahiptir. ÖKDA'da gözlenen değişkenlerle yol analizi sonucunda ÖKDA'nın KIÖ-TUR'u 1,615 düzeyinde yordadığı tespit edilmiştir.

Tablo 14: Araştırmanın Hipotezlerinin Kabul/Ret Durumu

	Hipotezler	
H1	Hiyerarşi Kültürünün Yüksek Bağlı İletişim üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.	KABUL
H2	Klan Kültürünün Yüksek Bağlı İletişim üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.	RED
H3	Pazar Kültürünün Yüksek Bağlı İletişim üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.	RED
H4	Adokrasi Kültürünün Yüksek Bağlı İletişim üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.	RED
H5	Hiyerarşi Kültürünün Düşük Bağlı İletişim üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.	RED
H6	Klan Kültürünün Düşük Bağlı İletişim üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.	KABUL
H7	Pazar Kültürünün Düşük Bağlı İletişim üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.	KABUL
H8	Adokrasi Kültürünün Düşük Bağlı İletişim üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.	KABUL
H9	Örgüt Kültürünün Kültürel İletişim üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.	KABUL

SONUÇ

Bu çalışmada örgüt kültüründe Cameron ve Quinn'in Örgütsel Kültür Değerlendirme Aracı (ÖKDA) ve Hall'ın Kültürel İletişim Ölçeği-Türkiye (KIÖ-TUR) çerçevesinde Isparta'da kafelerde çalışan 287 kişinin örgüt kültürünün düşük ve YBİ üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu inceleme yapılırken öncelikle iletişim eğilimleri ve örgüt kültürü tipleri kendi aralarında incelenmiş ve daha sonra birbirleri üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Araştırmada yapısal eşitlik modeli ile yol analizi yapılmıştır ve hangi örgüt kültürü tipiyle hangi iletişim modelinin ne tür bir uyumda olduğu gösterilmiştir.

Örgüt Kültürünün Düşük ve Yüksek Bağlı İletişim Tarzları Üzerine Etkisi: Kafe Çalışanları Üzerine Çalışma

Yönetim hususunda bilgilerin alınıp yorumlanmasından sonra gerekli geri dönüşlerin sağlanmasıyla birlikte bunun olumlu bir şekilde yansımalarının olabilmesi etkili iletişimle gerçekleşmektedir. Bu yüzden örgütlerde daha çok etkili olabilecek iletişim yöntemlerinin tercih edilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada da hangi örgütsel kültürün hangi iletişim modeliyle nasıl uyumda olduğu gösterilmiştir. Analiz sonucuna göre hiyerarşi kültürü dışındaki örgüt kültürü tiplerinde tercih edilen iletişim yönteminin DBİ olduğu görülmüştür.

KİÖ-TUR kendi arasında değerlendirilmiş ve I. Düzey DFA'yı en iyi yordayan YBİ'deki "Kafe çalışanlarının ve yöneticilerin birbirlerine verdikleri mesajın yanında söylenme biçimi, söyleyenin hal ve hareketleri de önemlidir (YI2)" ifadesidir. Bu nedenle YBİ eğiliminin yüksek olduğu kafelerde insanların kendilerine verilen mesajın içeriğinden daha fazla mesaj verenin mesajı iletme şekline ve beden diline odaklandıkları söylenebilir. Bu durum insanların mesaj içerisinde mesaj aradığı anlamını da ifade etmektedir. Böyle bir ortamda çalışanların birbirilerine ve yöneticilerine güven düzeylerinin düşük olacağı iddia edilebilir.

ÖKDA'nın I. Düzey DFA sonuçlarına bakıldığında "Çalışma ortamınızda işler yürütülürken talimat ve düzenlemelere mutlaka uyulur (HK2)" ve "İş yerinde her bir çalışanın bakış açısına/fikirlerine eşit derecede önem verilir (AK1)" ifadelerinin örgüt kültürünü en çok açıkladığı görülmektedir. Bu yüzden etkili sonuçlar alabilmek adına bu iki ifadeyi etkili kullanmak alınacak verimi arttıracaktır. II. Düzey DFA ise yeni bir analiz olmasından dolayı ilişki yönleri değişmiştir yani istatistik modeli dolayısıyla çıkan duruma göre örgüt kültürünü en fazla klan kültürünün, en az da adokrasi kültürünün yordadığı tespit edilmiştir. Bu durum, kafe çalışanlarının çoğunluğunun öğrenci olması ve başka illerden gelmesi nedeniyle zamanlarının büyük kısmının çalıştıkları kafelerde geçmesi sonucunda işyerinde bir aile ortamının oluştuğu anlamını ifade edebilir.

Örgüt kültürünün iletişim üzerinde etkilerinin olduğu yapılan analizler sonucunda açıkça görülmüştür. En fazla etkiyi ÖKDA ifadelerinden adokrasi kültürünün, KİÖ-TUR ifadelerinden DBİ üzerinde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçtan hareketle DBİ eğilimine en uygun kültürün adokrasi kültürü olduğu söylenebilir. Adokrasi kültürünü örgütüne yerleştirmek isteyen liderlerin, öncelikle DBİ eğilimini desteklemesi gerektiği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, bir örgütte çalışanlar ne kadar doğrudan iletişim kurabiliyorlarsa yani, duygu ve düşüncelerini olduğu gibi aktarıp, karşıdaki kişinin verileni algılamak için herhangi bir yardıma ihtiyaç duymadığı iletişim yolu benimsiyorlarsa çalışanların girişimci, yenilikçi ve risk alan yönlerinin daha fazla ortaya çıkması söz konusudur.

Hiyerarşi kültürünün hâkim olduğu örgütlerde ise YBİ eğilimi de yüksek düzeydedir. Bu durum, hiyerarşik ortamlarda çalışanların genellikle söylemek istediklerini açıkça ifade edemediklerini göstermektedir. Diğer taraftan insanlar duygu, düşünce ve bilgilerinin açıkça ifade edemedikleri gibi iş arkadaşlarının da aynı durumda olduklarının farkındadırlar. Bu nedenle, kendilerine iletilen bir mesajın içerisinde ki örtülü mesajları da anlama gayreti sergilemektedirler. Böylece örgütsel süreçlerde hem zaman kaybı hem de örgütsel güven düzeylerinde azalma gibi olumsuz sonuçların doğması söz konusu olabilmektedir.

Bu çalışma ortaya koyduğu bulgularla şu anki durumu açıklayıcı olması ve kültür tipleri ile iletişim eğilimleri arasındaki ilişkiyi tespit etmesi bakımından anlamlıdır. Bu bulgular ışığında örgüt kültüründe etkili iletişim için hangi yöntemlerin değerlendirilmesinin ne kadar yararlı olacağı öngörülmektedir. Ancak bu araştırma bulguları değerlendirilirken, çalışma için sınırlı sayıda kafeden 287 kişiye ulaşılmış olması en önemli kısıtlardan

Örgüt Kültürünün Düşük ve Yüksek Bağlamlı İletişim Tarzları Üzerine Etkisi: Kafe Çalışanları Üzerine Çalışma

birisidir. Bunun dışında kafeler özelinde yapılmış olması da diğer kısıtlardan bir tanesidir. Farklı sektörleri ve daha fazla ili kapsayabilecek şekilde yapılacak bir çalışmanın çok daha anlamlı sonuçlar vereceği düşünülebilir.

Diğer taraftan konuyla ilgilenen araştırmacılara örgüt kültürü iletişim ilişkisi üzerinde milli kültürün de etkili olabileceği yeni araştırma modelleri önerilebilir. Milli kültürün makro değişken olarak hem örgüt kültürünü hem örgütteki iletişim tarzını nasıl etkilediği araştırılmalıdır. Çünkü, kişilerin işyerine gelmeden önce ait oldukları toplum kesimlerine hâkim olan kültürel değerlerin ve iletişim eğilimlerinin de örgütsel hayatta etkili olacağı gerçeği göz ardı edilemez.

KAYNAKLAR

Batuş, G. (2007). Sözlü Kültürden Kitle Kültürüne Geçiş Sürecine Direnen Değerler. Online article from: <http://cim.anadolu.edu.tr/pdf/2004/1130853303.pdf>.

Brown, Andrew D. & Starkey, K. (1994). "The effect of organizational culture on communication and informatioan", *Journal of Management Studies*, 31:6, pp. 807-828.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.

Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, A. V. (2014). *Competing values leadership*. Edward Elgar Publishing.

Dozier, J. B., Husted, B. W., & McMahon, J. T. (1998). Need for approval in low-context and high-context cultures: A communications approach to cross-cultural ethics. *Teaching Business Ethics*, 2(2), 111-125.

Erdem, R. (2006). İletişim Eğilimlerinin Yüksek-Düşük Bağlam Ayırımı İle Ölçülmesi: Türkçe Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 1(2), 17-25.

Erdem, R., Adıgüzel, O., & Aslı, K. (2010). Akademik peronelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (36), 73-88.

Erdem, R., & Günlü, E. (2006). İletişim Eğilimlerinin Yüksek Bağlam-Düşük Bağlam Ayırımı İle İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 9(2), 179.

Ergün, E. (2007). Kurum kültürünü analiz etmede Quinn ve Cameron'un rekabetçi değerler analizi. *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 266-271.

Hofstede, G. H., & Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage.

Hofstede, G. H., Hofstede, G. & Minkow, M. (2010). *Cultures and Organizations (Software of Mind)*, Revised and Expanded Third Edition, McGraw Hill Companies,

İşcan, Ö. F., & Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1).

Kandemir, H. (2016). Çevre Etkenlerinin Kurumsal Stratejilere Etkisi: Büyük Ölçekli İnşaat Firmaları Üzerinde Bir Araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1(36), 1-28.

Örgüt Kültürünün Düşük ve Yüksek Bağlı İletişim Tarzları Üzerine Etkisi: Kafe Çalışanları Üzerine Çalışma

Karakoç, N. (1989). Örgütsel iletişim ve örgütsel zaman arasındaki ilişkiler. Kurgu Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Uluslararası Hakemli İletişim Dergisi, 6(6), 81-90.

Karcıoğlu, F., Timuroğlu, K., & Çınar, O. (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim, 67.

KURTULUŞ, K. Pazarlama Araştırmaları, Avcıol Basım, 1996.

Macit, G. (2010). İletişim tarzları üzerinde kültürel değerlerin etkisi: Mehmet Akif Ersoy üniversitesi öğrencileri üzerinde bir araştırma (Doctoral dissertation, Sosyal Bilimler), 30.

Maximini, Dominik. (2015). The Scrum Culture: Introduction Agile Methods in Organizations (Management for Professionals), Springer, Cham.

Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2015). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık, 37.

Morden, T. (1999). Models of national culture-a management review. Cross Cultural Management: An International Journal, 6(1), 19-44.

Orpen, C. (1997). The interactive effects of communication quality and job involvement on managerial job satisfaction and work motivation. The Journal of Psychology, 131(5), 519-522.

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Sekaran, Uma. (1992). Research Methods For Business. A Skill Building Approach. USA: John Wiley & Sons Inc, 253.

Shall, Maryan S. (1983). "A Communication-Rules Approach to Organizational Culture", Administrative Science Quarterly, Vol. 28, No. 4 (Dec., 1983), pp. 557-581.

Sümer, C. (2000). Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım. Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, 57-90.

Şişman, M. (2002). Örgütler ve kültürler. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 145.

Vural, B. A. (2003). Kurum Kültürü. İstanbul: İletişim Yayınları.