T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE BİLGİ PAYLAŞIMININ İÇ MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİSİ

MUSTAFA MOHAMED RAMADAN AGHEDR

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN

PROF. DR. YAVUZ DEMİREL

KASTAMONU 2021

T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE BİLGİ PAYLAŞIMININ İÇ MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİSİ

MUSTAFA MOHAMED RAMADAN AGHEDR

Danışman	**Prof. Dr. Yavuz DEMİREL**
Jüri Üyesi	**Prof. Dr. M. Asıf YOLDAŞ**
Jüri Üyesi	**Dr. Öğr. Üyesi Tahir BENLİ**
Jüri Üyesi	**Dr. Öğr. Üyesi Şükran SIRKINTIOĞLU YILDIRIM**
Jüri Üyesi	**Dr. Öğr. Üyesi Ertuğrul ÇAVDAR**

KASTAMONU- 2021

TAAHHÜTNAME

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildirir ve taahhüt ederim.

İmza

Mustafa Mohamed Ramadan AGHEDR

ÖZET

Doktora Tezi

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE BİLGİ PAYLAŞIMININ İÇ MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİSİ

Mustafa Mohamed Ramadan AGHEDR
Kastamonu Üniversitesi
Sosyal Bilimleri Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Yavuz DEMİREL

Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel iletişim ve bilgi paylaşımı ile iç müşteri ilişkileri yönetimi arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak, örgütsel iletişim ve bilgi paylaşımının iç müşteri ilişkileri yönetimine olan etkisini belirlemektir. Bu bağlamda çalışmada üç ana kavram üzerinde durulmuştur. Birincisi, örgütsel iletişim, ikincisi bilgi paylaşımı ve üçüncüsü ise iç müşteri ilişkileri yönetimi kavramıdır. Örgütsel iletişim, önceden belirlenen örgüt amaç hedeflerine ulaşmak ve örgütsel koordinasyon veya uyumu sağlamak için tüm örgüt çalışanlarının tutum ve davranışlarını, örgütün amaçlarını ve hedeflerini karşılayacak şekilde koordine etmek amacıyla örgüt çalışanlarının birbirlerini anlamaları ve iş süreçlerine yansıtmalarıdır. Diğer bir, ifadeyle örgütün biçimsel yapısı ile biçimsel olmayan yapısı arasındaki ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesidir. Bilgi paylaşımı, çalışanların sahip olduğu deneyim ve tecrübelerine bağlı olarak edinmiş oldukları bilgiyi karşılıksız veya koşulsuz olarak çalışma arkadaşlarına aktarmalarıdır. İç müşteri ilişkileri yönetimi ise örgüt içinde çalışanlar arasındaki ilişkiler ile süreçler arasındaki ilişkileri düzenleyen ve yöneten bir süreç olarak ele alınmaktadır. Örgüt içerisindeki her birim, birbirinin müşterisi olarak kabul edilmektedir. İç müşteri ilişkileri yönetimi; örgüt içinde var olan kültürel değerler, inançlar, uygulamalar, çalışanlar arası bilgi paylaşımı, bilginin seviyesi ve iç müşterilerin dış müşterilere karşı göstermiş oldukları tutum ve davranışların değerlendirildiği bir süreçtir.

Çalışma, Libya Posta, Telekomünikasyon ve Enformasyon (LPTIC) şirketinde toplam 364 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışanların araştırma kapsamına dahil edilmesinde kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Örnekleme dahil edilen çalışanların konuya ilişkin fikirleri ise örgütsel iletişim, bilgi paylaşımı ve iç müşteri ilişkileri yönetimi ölçekleri "1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4:Katılıyorum ve 5: Kesinlikle katılıyorum" beşli Likert ölçeği esas alınarak alınmıştır. Çalışmada toplanan verilerin sınıflandırılmasından sonra ölçeklere ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Yapılan istatistiki analizler sonucunda örgütsel iletişim ve bilgi paylaşımı ile iç müşteri ilişkileri yönetimi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ve örgütsel iletişim ve bilgi paylaşımının iç müşteri ilişkilerini olumlu etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca çalışmada çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre örgütsel iletişim, bilgi paylaşımı ve iç müşteri ilişkileri yönetimi boyutlarının algılanma düzeylerinde kısmen farklılıkların olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel iletişim, bilgi paylaşımı, iç müşteri ilişkileri yönetimi

2021, 153 Sayfa

ABSTRACT

Ph.D. Thesis

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND KNOWLEDGE SHARING ON INTERNAL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Mustafa Mohamed Ramadan AGHEDR
Kastamonu University
Institute for Social Sciences
Department of Business Management

Supervisor: Prof. Dr. Yavuz DEMİREL

The main purpose of this study is to determine the effect of organizational communication and information sharing on internal customer relations management by revealing the relationship between organizational communication and information sharing and internal customer relationship management. In this context, three main concepts are emphasized in the study. The first is organizational communication, the second is information sharing, and the third is internal customer relationship management. Organizational communication is the understanding and reflection of the organization's employees to each other in order to coordinate the attitudes and behaviors of all organization employees in a way that meets the goals and objectives of the organization in order to achieve the predetermined organizational goals and to ensure organizational coordination or harmony. In other words, it is the establishment and maintenance of the relations between the formal structure of the organization and its informal structure. Information sharing is the transfer of the knowledge acquired by the employees based on their experience and experiences to their colleagues without or without any condition. Internal customer relationship management, on the other hand, is considered as a process that regulates and manages relationships between employees and processes within the organization. Each unit within the organization is considered as each other's customers. Internal customer relationship management; It is a process in which the cultural values, beliefs, practices, information sharing among employees, the level of knowledge and the attitudes and behaviors of internal customers towards external customers are evaluated.

The study was carried out with the participation of 364 employees in Libya Post, Telecommunication and Information (LPTIC) company. The convenience sampling method was preferred for the inclusion of the employees in the scope of the research. The opinions of the employees included in the sample on the subject are on the basis of organizational communication, information sharing and internal customer relations management scales “1: Strongly disagree, 2: Disagree, 3: Neither agree nor disagree, 4: Agree and 5: Strongly agree” based on the five-point Likert scale. has been taken. After the data collected in the study were classified, reliability and validity analyzes

of the scales were made. As a result of the statistical analysis, it was determined that there is a positive relationship between organizational communication and information sharing and internal customer relationship management, and that organizational communication and information sharing positively affect internal customer relations. In addition, it was found that there were partial differences in the perception levels of organizational communication, information sharing and internal customer relationship management dimensions according to the socio-demographic characteristics of the employees.

Key Words: Organizational communication, knowledge sharing, internal relationship management.

2021, 153 Pages

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında Libya'da faaliyet gösteren Posta, Telekomünikasyon ve Enformasyon Şirketinde; örgütsel iletişim ve bilgi paylaşımı ile iç müşteri ilişkileri yönetimi arasındaki ilişki incelenmiştir.

Tez konusunun belirlenmesinde ve yürütülmesi sırasında bana destek veren, başta danışmanım Sayın Prof. Dr. Yavuz Demirel'e; tez izleme komitesinde görev alan hocalarıma ve Kastamonu Üniversitesinde bulunduğum süre içerisinde destek gördüğüm akademik ve idari personele teşekkür ederim. Son olarak, eğitim yaşamım boyunca, bana güzel ahlakı ve insanlık değerlerini öğreten babama ve anneme, eğitim yolculuğumda gösterdikleri ilgiden dolayı kardeşlerime ve bütün dost ve arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Mustafa Mohamed Ramadan AGHEDR
Kastamonu, Haziran, 2021

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET iv
ABSTRACT vi
ÖNSÖZ viii
İÇİNDEKİLER ix
ŞEKİLLER DİZİNİ xii
TABLOLAR DİZİNİ xiii
KISALTMALAR DİZİNİ xvii
BİRİNCİ BÖLÜM 1
ÇALIŞMANIN GENEL ÇERÇEVESİ 1
1. GİRİŞ 1
1.1. Araştırma Sorunun Tanımlanması 2
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi 3
1.3. Tezin Yapısı 5
İKİNCİ BÖLÜM 7
TEORİK ÇERÇEVE 7
2. LİTERATÜR İNCELEMESİ 7
2.1. Örgütsel İletişim 7
2.2. İletişim Kavramı ve Özellikleri 8
2.6. Örgütsel İletişimde Temel Perspektifler 16
2.7. Örgütsel İletişim Kavramı 18
2.7.1. Örgütsel İletişimin Önemi ve Amacı 19
2.7.2. Örgütsel iletişimin Türleri 20
2.7.2.1. Biçimsel İletişim: 20
2.7.2.2. Gayri Resmi İletişim (Biçimsel Olmayan İletişim) 22
2.7.2.3. Resmi Olmayan Kanallar 23
2.7.2.4. Doğal (Gayri Resmi) İletişim 23
2.7.3. Örgütsel İletişim Ağı Modelleri 24
2.7.4. Örgütsel İletişim Engelleri 25

2.8. BİLGİ PAYLAŞIMI 26
2.8.1. Bilgi Kavramı ve Önemi.....27
2.8.2. Bilgi Kavramıyla İlgili Kavramlar 29
2.8.3. Bilgi Türleri 30
2.8.3.1. Yönetimsel Bilgi (Karar Verme Bilgileri) 30
2.8.3.2. Uygulamaya Göre Sınıflandırma.....31
2.8.3.3. Gayri resmilik derecesine göre sınıflandırma 32
2.8.3.4. İşlevsel Yapısına Göre Sınıflandırma 32
2.8.5. Bilgilerin Sınıflandırılması ve Saklanması 38
2.8.6. Bilginin Aktarımı ve Paylaşımı.....39
2.8.7. Bilgilerin Kullanılması ve Değerlendirilmesi 41
2.9. İÇ MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ KAVRAMI 41
2.9.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Faydaları 42
2.9.6. İç Müşteri Kavramı 43
2.9.7. İç Müşteri İlişkileri Yönetimi 44
2.9.8. İç Müşteri İlişkileri Yönetiminin Boyutları 45
2.10. Örgütsel İletişim, Bilgi Paylaşımı ve İç Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramları Arasındaki İlişki 48
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 55
3. METODOLOJİ 55
3.1. Araştırmanın Amacı 55
3.2. Araştırmanın Varsayımları 55
3.3. Araştırma Modeli ve Değişkenleri 56
3.4. Araştırmanın Hipotezleri 57
3.5. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme Süreci.....58
3.5.1. Araştırmanın Evreni 58
3.5.2. Örnekleme Süreci ve Örneklemin Sosyo Demografik Özellikleri.....61
3.6. Araştırmanın Kısıtları.....64
3.7. Veri Toplama Araçları.....64
3.9. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri 65
3.9.1. Örgütsel iletişim ölçeği için geçerlilik ve güvenilirlik analizi.....66
3.9.2. Bilgi paylaşımı ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi.....70

3.9.3. İç müşteri ilişkileri yönetimi ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi....72
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM....75
4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA....75
4.1. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi....75
4.2. Sonuç ve Öneriler....100
KAYNAKLAR....105
EKLER....114
EK 1: ANKET IZIN BELGESI....115
EK 2: ANKET (Türkçe)....117
EK 3: ANKET (İngilizce)....123
EK 4: ANKET (Arapça)....129
ÖZGEÇMİŞ....143

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 1.1. Tezin genel yapısı 6
Şekil 3.1 Araştırmanın modeli.....57
Şekil 4.1. SMARTPLS-Yol analizi.....83
Şekil 4.2. Yol katsayıları.....86

TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 3.1. Cinsiyet ve yaş dağılımları 62
Tablo 3.2. Eğitim düzeyi 62
Tablo 3.3. Görev dağılımı 63
Tablo 3.4. Katılımcıların deneyimleri 63
Tablo 3.5. Katılımcıların Libya Posta, Telekomünikasyon ve Enformasyon (LPTIC) şirketinde deneyim süreleri 64
Tablo 3.6. Araştırmada yararlanılan ölçekler 65
Tablo 3.7. Örgütsel iletişim ölçeğine ilişkin yapı geçerliliği ve güvenilirliği 66
Tablo 3.8. Örgütsel iletişim ölçeği ve faktörlerine ilişkin ortalama, standart sapma ve güvenilirlik değerleri 67
Tablo 3.9. Örgütsel iletişim ölçeği için Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi 67
Tablo 3.10. Örgütsel iletişim ölçeği için açıklayıcı faktör analizi sonuçları 68
Tablo 3.11. Örgütsel iletişim ölçeği için faktör bileşenleri ve yük değerleri 69
Tablo 3.12. Bilgi paylaşımı ölçeği ve faktörlerine ilişkin ortalama, standart sapma ve güvenilirlik analiz değerleri 70
Tablo 3.13. Bilgi paylaşımı ölçeği için Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi 70
Tablo 3.14. Bilgi paylaşımı için açıklayıcı faktör analizi sonuçları 71
Tablo 3.15. Örgütsel iletişim ölçeği için faktör bileşenleri ve yük değerleri 71
Tablo 3.16. İç müşteri ilişkileri yönetimi ölçeği ve faktörlerine ilişkin ortalama, standart sapma ve güvenilirlik analiz değerleri 72
Tablo 3.17. İç müşteri ilişkileri yönetimi ölçeği için Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi 73
Tablo 3.18. İç müşteri ilişkileri yönetimi ölçeği için açıklayıcı faktör analizi sonuçları 73
Tablo 3.19: İç müşteri ilişkileri yönetimi ölçeği için faktör bileşenleri ve yük değerleri 74
Tablo 4.1. Araştırmanın hipotezleri ve hipotezlerin test edilmesinde yararlanılan analizler 76
Tablo 4.2. Örgütsel iletişim boyutları ve iç müşteri ilişkileri yönetimi boyutlarına ilişkin açıklayıcı istatistikler 77

Tablo 4.3. Örgütsel iletişim (Öİ) boyutları ve iç müşteri ilişkileri yönetimi (İç MİY) boyutları arasındaki ilişki 77
Tablo 4.4. Bilgi paylaşımı (BP) boyutları ile iç müşteri ilişkileri yönetimi (İç MİY) boyutlarına ilişkin açıklayıcı istatistikler 78
Tablo 4.5. Bilgi paylaşımı (BP) boyutları ve iç müşteri ilişkileri yönetimi (İç MİY) boyutları arasındaki ilişki 78
Tablo 4.6. Örgütsel iletişim iç müşteri ilişkileri yönetimi için açıklayıcı istatistikler 79
Tablo 4.7. Genel olarak örgütsel iletişim ve iç müşteri ilişkileri yönetimi arasındaki ilişki 79
Tablo 4.8. Bilgi Paylaşımı ve iç müşteri ilişkileri yönetimi için açıklayıcı istatistikler 80
Tablo 4.9. Genel olarak bilgi paylaşımı ve iç müşteri ilişkileri yönetimi arasındaki ilişki 80
Tablo 4.10. Örgütsel iletişim boyutlarının iç müşteri ilişkileri yönetimi üzerine etkisi 80
Tablo 4.11. Genel olarak örgütsel iletişimin iç müşteri ilişkileri yönetimi üzerine etkisi 81
Tablo 4.12. Bilgi paylaşımı boyutlarının iç müşteri ilişkileri yönetimi üzerine etkisi 82
Tablo 4.13. Genel olarak bilgi paylaşımının iç müşteri ilişkileri yönetimi üzerine etkisi 82
Tablo 4.14. Yol analizi VIF ve T- Değerleri 84
Tablo 4.15. Yol analizi değişkenlere ait ortalama ve standart sapma ve t-değerleri 84
Tablo 4.16. Yol analizi-değişkenler arasındaki ilişki 85
Tablo 4.17. Cinsiyete göre örgütsel iletişim algısı 86
Tablo 4.18. Yaş düzeyine göre örrgütsel iletişim algısı 86
Tablo 4.19. Yaş düzeyine göre örgütsel iletişim algısı ve Tukey HSD çoklu karşılaştırma sonuçları 87
Tablo 4.20. Eğitim düzeyine göre örgütsel iletişim algısı 87
Tablo 4.21. Eğitim düzeyine göre örgütsel iletişim algı Tukey HSD çoklu karşılaştırma sonuçları 88

Tablo 4.22. Çalışanların mesleki durumuna göre örgütsel iletişim algısı.....88
Tablo 4.23. Çalışanların mesleki durumuna göre örgütsel iletişim algısı Tukey HSD çoklu karşılaştırma sonuçları.....89
Tablo 4.24. Çalışanların deneyimlerine göre örgütsel iletişim algı düzeyi.....89
Tablo 4.25. Çalışanların deneyimlerine göre örgütsel iletişim algı düzeyi Tukey HSD çoklu karşılaştırma sonuçları.....90
Tablo 4.26. Çalışanların Libya Posta, Telekomünikasyon ve Enformasyon Şirketindeki deneyimlerine göre örgütsel iletişim algısı düzeyleri.....90
Tablo 4.27. Libya İletişim Şirketlerindeki deneyim yılına dayanan örgütsel iletişimin Tukey HSD Çoklu karşılaştırma sonuçları.....91
Tablo 4.28. Cinsiyete dayalı bilgi paylaşımı düzeyi.....91
Tablo 4.29. Çalışanların yaş kategorilerine göre bilgi paylaşımı düzeyi.....91
Tablo 4.30. Çalışanların yaş kategorilerine göre bilgi paylaşımı düzeyi Tukey HSD çoklu karşılaştırma sonuçları.....92
Tablo 4.31. Eğitim düzeyine göre bilgi paylaşımı algısı 92
Tablo 4.32. Görev ünvanına göre bilgi paylaşımı algısı 93
Tablo 4.33. Görev ünvanına göre bilgi paylaşımı algsına ilişkin Tukey HSD çoklu karşılaştırma sonuçları 93
Tablo 4.34. Çalışanların deneyimlerine göre blgi paylaşımı algısı 93
Tablo 4.35. Çalışanların deneyimlerine göre bilgi paylaşımı algılarına ilişkin Tukey HSD Çoklu karşılaştırma sonuçları 94
Tablo 4.36. Çalışanların Libya İletişim Şirketlerindeki deneyim yılına göre bilgi paylaşımı algısı.....94
Tablo 4.37. Çalışanların Libya İletişim Şirketlerindeki deneyim yılına göre bilgi paylaşımı algılamalarına ilişkin Tukey HSD çoklu karşılaştırma sonuçları.....95
Tablo 4.38. Cinsiyete göre iç müşteri ilişkileri yönetimi algısı 95
Tablo 4.39. Yaş düzeyine göre iç müşteri ilişkileri yönetimi algı düzeyi 95
Tablo 4.40. Çalışanların yaş düzeyine göre iç müşteri ilişkileri yönetiminin algı düzeyine ilişkin Tukey HSD Çoklu karşılaştırma sonuçları.....96
Tablo 4.41. Toplam İç Müşteri İlişkileri Yönetiminde Eğitim Düzeyine Göre ANOVA Test Örneğinin Ortalama Puanlarının Sonuçları. 96

Tablo 4.42. Çalışanların görev ünvanına göre iç müşteri ilişkileri yönetimi algı düzeyi.....97
Tablo 4.43. Çalışanların görev ünvanına göre iç müşteri ilişkileri yönetiminin algı düzeyine ilişkin Tukey HSD çoklu karşılaştırma sonuçları.....97
Tablo 4.44. Çalışanların deneyimlerine göre iç müşteri ilişkileri yönetimi algı düzeyi.....97
Tablo 4.45. Çalışanların deneyimlerine göre iç müşteri ilişkileri yönetiminin algı düzeyine ilişkin Tukey HSD Çoklu karşılaştırma sonuçları.....98
Tablo 4.46. Çalışanların Libya iletişim şirketlerindeki deneyimlerine göre iç müşteri ilişkileri yönetimi algı düzeyi.....98
Tablo 4.47. Çalışanların Libya iletişim şirketlerindeki deneyimlerine göre iç müşteri ilişkileri yönetiminin algı düzeyine ilişkin Tukey HSD Çoklu karşılaştırma sonuçları 99
Tablo 4.48. Hipotez sonuçlarına ilişkin özet sunum.....100

KISALTMALAR DİZİNİ

LPTIC	Libya Posta, Telekomünikasyon ve Enformasyon Şirketi
İMİY	İç Müşteri İlişkileri Yönetimi
BP	Bilgi Paylaşımı
Çİ	Çalışan İlişkileri
MİY	Müşteri İlişkileri Yönetimi
ÇİY	Çalışan İlişkileri Yönetimi
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
İK	İnsan Kaynakları

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMANIN GENEL ÇERÇEVESİ

1. GİRİŞ

Örgütsel iletişim, kurumsal yapının farklı pozisyonlarındaki çalışanların işi koordine etmesini, bilgi paylaşmasını ve birbirleriyle profesyonel ve günlük ilişkiler kurmasını sağlayan en temel süreçlerdin biridir. İletişim sürecinin gönderici ve alıcı olmak üzere iki ana unsuru vardır (Seitan, 2017). Bu nedenle, kuruluşun birbirine bağlanması için kullanılan süreç ve sistemlerin tüm yönlerinin değerlendirilmesi önemlidir. Örgütsel iletişim tüm çalışanları ilgilendiren bir konudur ve bütün çalışanları etkileyrek, kurumun başarısına katkıda bulunmaktadır. Bu süreçler çalışanın aidiyet ve biz duygusu algısına katkıda bulunduğu için ele alınmaması çalışan moralini ve motivasyonunu etkilemektedir (Gilley, Gillley & McMillan, 2009). Gilley vd. (1997) farklı iletişim formlarını tanımlamış ve bunların kurumlardaki etkinliğini artırmanın ve böylece yöneticilerin bunları anlamasının gerekli olduğunu teyit etmiştir.

Kişisel ve profesyonel başarı genellikle çalışanlar arasındaki iletişimin kapsamına bağlıdır. Örgüt içinden veya dışından biriyle iletişim kurduğumuzda genellikle kendimize ve kendi sorunlarımıza odaklanır, hatta diğer kişinin ne söylediğini dinlemeyiz. İyi iletişimin ilk kuralının dinlemeyi öğrenmek olduğu ve bunun herkes tarafından kabul edilmesinin gerekli olduğunu ortaya koymktır. Dinlemeyi öğrendikten sonra mesajlar tamamen anlaşılır hale gelir ve gerekirse faydalı geri bildirim verebilir (ve alabilir) hale geliriz (Rollinson, 2008).

Bilgi, yeniden kullanabilen, piyasada rekabet avantajı sağlayabilen ve başarıya götürebilen önemli bir kurumsal varlıktır (Barclay ve Murray, 1997; Wang ve Noe, 2010). Bilgi paylaşımının en büyük zorluklarından biri, doğru bilgiyi doğru kişiden doğru kişiye doğru zamanda aktarmaktır (Riege, 2005). Bu nedenle, bireysel beceri, yaklaşım, içgüdü ve davranış bilgi paylaşımının sonucunu etkiler. Bilgi paylaşımı bireylerden doğar; bu nedenle bilgi insanların egolarına ve pozisyonlarına yakından ve ayrılmaz bir şekilde bağlıdır (Davenport ve Prusak, 1998). Ayrıca, bir örgütteki bilgi paylaşımı takım temelli bir işbirliği sürecidir. Bu nedenle, birçok araştırmacı bir takım

ortamında bireysel faktörlerin bilgi paylaşımını nasıl etkilediğinin araştırılmasına katkıda bulunmuştur.

İç müşteri ilişkileri yönetimi kavramı, örgüt ile çalışan arasındaki insan kaynakları tarafından yönetilen ilişkiyi tanımlamaktadır. Kavram ayrıca çalışan ilişkisi yönetimi olarak da anılmaktadır. İşverenler çalışanlarının ihtiyaçlarına dikkat etmelidir, bu da çalışanları için eğitim, iş memnuniyeti, iş rotasyonu, katılımcı yönetim, performans takdiri ve kariyer planlaması gibi İK uygulamalarıyla anlaşılabilir. Tatmin olmuş çalışanlar çalışan ilişkilerine daha fazla katkıda bulunabilir, böylece memnuniyet temsili değişken olarak alınıp çalışan ilişkileri yönetimi çalışan memnuniyetine eşit tutularak çalışan ilişkisi yönetimi durumu anlaşılabilir (Sinha & Bajaj, 2013, s. 32).

Bu araştırmada, örgütsel iletişim, bilgi paylaşımı ve iç müşteri ilişkileri yönetimi arasındaki ilişki, Libya'da faaliyet gösteren telekomünikasyon şirketi çalışanlarının dahil olduğu örneklem üzerinden ortaya konulmıştur.

1.1. Araştırma Sorunun Tanımlanması

Örgütsel iletişim, bilgi paylaşımı ve iç müşteri ilişkileri yönetimi, her kuruluşun farklı unsurları arasındaki etkileşimin belkemiği olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel iletişim, günlük işlemlerin kolaylaştırılması ve kuruluşun farklı seviyelerindeki farklı departmanlar ve çalışanlar arasında bilgi paylaşımının sağlanması için şirket dahilinde uygulanan süreçleri, sistemleri ve iş akışlarını belirler. Ayrıca, kurumsal yapının farklı bölümleri arasında iletişim için uygulanan süreçler ve kullanılan araçlar, değişiklik etkilerinin koordinasyonu ve en aza indirgenmesi için hayati öneme sahiptir. Bilgi paylaşımı aynı zamanda daha iyi yönetim ve işletme için çalışanlar ve departmanlar arasında deneyimler, en iyi uygulamaları ve teknolojileri paylaştırdığı için bilgi yönetiminin de önemli bir parçasıdır. Bilgi yönetiminin önemli bir parçası, elde edilen bilgiyle ilgili tarafları ayırt edebilme ve etkili iletişim kanalları aracılığıyla bilgiden faydalanmalarını sağlama becerisidir.

Ayrıca, iç müşteri ilişkileri yönetimi çalışanlarla kuruluş arasındaki ilişkinin yanı sıra çalışanların kendi aralarındaki ilişkiye odaklanarak müşteri ilişkileri yönetiminin temel bir parçasını oluşturmaktadır. İç müşteri ilişkileri yönetiminin teşvik

edilmesinin, farklı departmanlarla farklı görevlerdeki çalışanlar arasında güçlü iletişim gerektireceği açıktır. Etkili iletişim kanalları, kuruluşun çalışanlarının sadakatini, verimliliğini artırmasını ve çatışmaların çözülmesini kolaylaştırmasını sağlar.

Bu araştırmada ele alınan üç kavram, kurumsal yapının farklı bölümleri arasında bağlantı ve uyum sağlamak amacıyla kuruluş için önemlidir. Bu nedenle, bunlar arasındaki ilişki ve etkinin çalışılması, yönetimin mevcut sorunları tespit etmesini ve diğer değişkenleri kalibre ederek zorlukları çözmesini sağlayacaktır. Ayrıca, iletişime odaklanılması yönetimin bilgi paylaşımını teşvik etmesini ve yapının alt kırımlarındaki çalışanlarla yönetim arasındaki ilişkiyi potansiyel olarak geliştirmesini sağlar. Bu araştırmada yer verilen Libya'daki telekomünikasyon şirketleri, farklı departmanlar arasında iletişim ve koordinasyon kurulmasını zorlaştıran, geniş bir kurumsal yapıya sahiptir. Bu çalışmada ele alınan model temel alındığında, işlemler ve yönetim için oluşturulan iletişim ve bilgi paylaşım kanallarında eksiklik olması durumunda yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkinin yanı sıra aynı departmandaki çalışanlar arasındaki ilişki de potansiyel olarak olumsuz etkilenmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı, Libya Posta, Telekomünikasyon ve enformasyon (LPTIC) şirketinde örgütsel iletişim ve bilgi paylaşımının ile iç müşteri ilişkileri yönetimi arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak, örgütsel iletişim ve bilgi paylaşımının iç müşteri ilişkileri yönetime olan etkisini belirlemektir. Çalışmanın temel amacının yerine getirilmesi için, aşağıdaki hedeflere ulaşılması beklenmektedir.

- Çalışmada temel olarak yer alan, örgütsel iletişim, bilgi paylaşımı ve iç müşteri ilişkileri yönetimi kavramlarını açıklamak ve bu kavramların farklı işletme yönetimlerine olan etkilerini ortaya koymak,
- İletişim ve bilginin örgütün yetkinliğine ve verimliliğine katkısı olan çalışanlara yönelik önemini belirlemek,
- Libya'da telekomünikasyon alanında faaliyet gösteren şirketlerin araştırma kapsamına dahil edilmesine yönelik süreci ortaya koymak,

- Geçmiş çalışmalar yararlanılmış ve geçerlilik ve güvenirlilikleri kanıtlanmış ölçekleri, Libya'daki telekomünikasyon şirketlerindeki kapsamlarını ölçmek amacıyla anket formatına dönüştürmek,
- Araştırmada üzerinde durulan kavramlar arasındaki ilişkileri ve etkileri belirlemek ve buna ilişkin istatistiksel analizler gerçekleştirmek,
- Farkları, benzerlikleri ve çıkarımlarını öğrenmek için araştırmanın sonuçlarını literatürdeki diğer sonuçlarla ilişkilendirmek veya tartışmak,
- Son olarak, Libya'daki telekomünikasyon sektöründeki iletişimi, koordinasyonu, bilgi paylaşımını ve iç müşteri ilişkileri yönetimini geliştirmek amacıyla sektöre tavsiyelerde bulunmak.

Bu araştırmada tartışılan üç kavram, kurumsal yapının farklı kesimleri arasında bağlantı ve uyum sağlamak amacıyla kuruluş için önemlidir. Bu nedenle, aralarındaki ilişkinin ve etkinin çalışılması, yönetimin buradaki sorunları teşhis edebilmesini ve diğer değişkenlerin rolünü de ortaya koyarak zorlukların üstesinden gelmesini sağlayacaktır. Ayrıca, iletişime odaklanmak yönetimin bilgi paylaşımını teşvik etmesini ve yönetim ve yapının alt kısımlarındaki çalışanlar arasındaki ilişkiyi potansiyel olarak geliştirmesini sağlamaktadır. Libya'daki telekomünikasyon şirketleri farklı departmanlar arasında iletişim ve koordinasyon sağlanmasını zorlaştıran geniş bir kurumsal yapıya sahiptir. Bu çalışmada tartışılan model temelinde, operasyonlar ve yönetim için oluşturulan iletişim ve bilgi paylaşımı kanallarında herhangi bir eksiklik meydana gelmesi durumunda yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkinin yanı sıra aynı departmandaki çalışanlar arasındaki ilişkiye yönelik potansiyel bir olumsuz etki meydana gelecektir.

İletişim, bilgi ve ilişki, kuruluşun farklı unsurları arasındaki etkileşimin bel kemiği olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel iletişim, günlük süreçleri veya uygulamaları kolaylaştırmak ve farklı departmanlarla kuruluşun farklı seviyelerindeki çalışanlar arasında enformasyon akışını sağlamak amacıyla şirket dahilinde uygulanan süreçleri, sistemleri ve iş akışlarını belirler. Ayrıca, kurumsal yapının farklı bölümleri arasında iletişim için uygulanan süreçler ve kullanılan araçlar, değişiklik etkilerinin koordinasyonu ve en aza indirgenmesi için hayati öneme sahiptir.

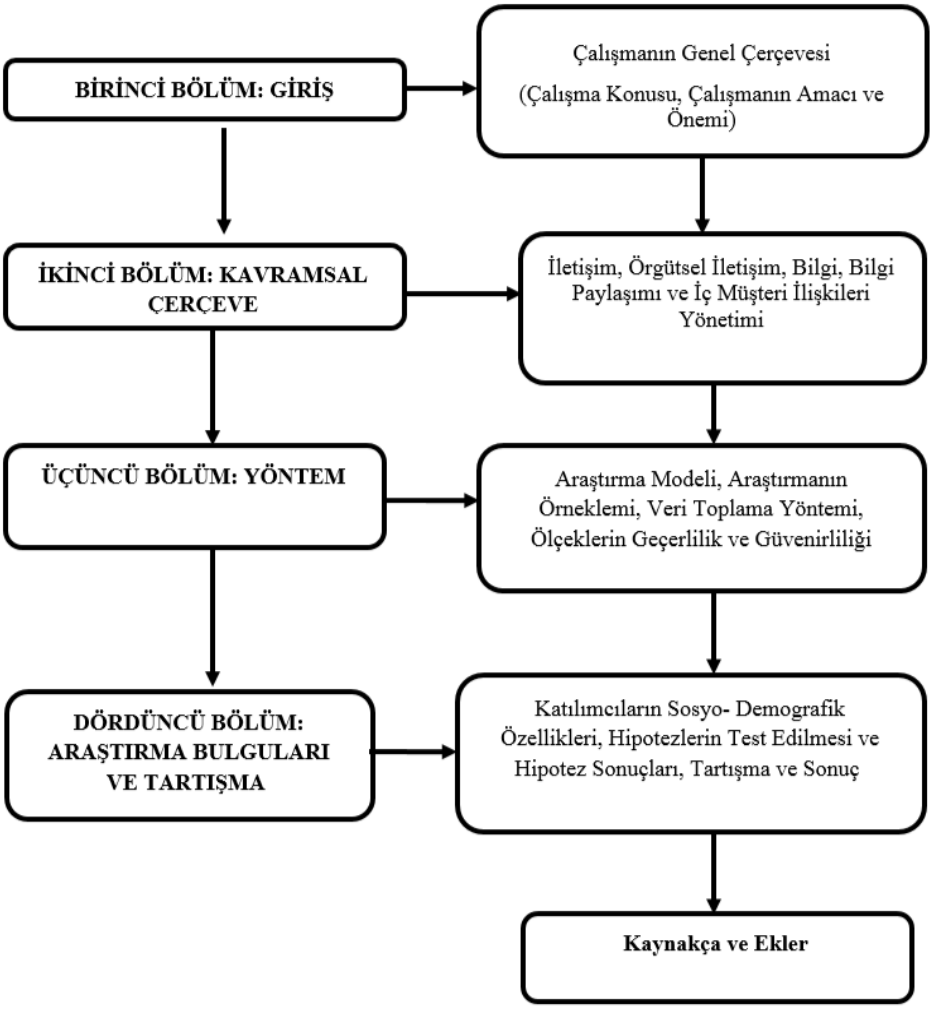
Bilgi paylaşımı, daha iyi bir yönetim ve operasyon için deneyimleri en iyi uygulamaları ve teknolojileri çalışanlar ve departmanlar arasında ilettiği için bilgi yönetiminin çok önemli bir parçasıdır. Bilgi yönetiminin önemli bir parçası da, elde edilen bilgileri ilgili taraflara paylaştırmak ve onların etkili iletişim kanalları aracılığıyla bilgiden faydalanmasını sağlamaktır.

Ayrıca İç müşteri ilişkileri yönetimi, çalışanlar ve kuruluş arasındaki ilişkinin yanı sıra çalışanların kendileri arasındaki ilişkiye odaklanmak suretiyle müşteri ilişkisi yönetiminin de temel bir parçasıdır. Teşvik edici iç müşteri ilişkileri yönetiminin farklı departmanlarla farklı pozisyonlardaki çalışanlar arasında güçlü iletişim gerektireceği açıktır. Etkili iletişim kanalları, kuruluşun çalışanlarının sadakatini, verimliliğini artırmasına ve çatışmaları çözmesine olanak sağlar.

1.3. Tezin Yapısı

Bu çalışma dört ana bölümden oluşmakatadır. Söz konusu bu bölümler aşağıdaki gibidir:

- Giriş: Bu bölümde çalışamanın genel yapısını belirleyen çalışmanın temel amacı, hedefleri ve önemi gibi konulara yer verilmiştir.
- Literatür incelemesi: Araştırmanın üç temel kavramı olan örgütsel iletişim, bilgi paylaşımı ve iç müşteri ilişkileri yönetimine ilişkin kavramsal açıklamaları kapsamaktadır.
- Metodoloji: Araştırmanın sorunu, amacı, faydaları, varsayımları, kısıtlamaları ve kapsamı ele alınarak araştırma modeli ve hipotezleri, örnekleme süreci ve veri toplama yöntemine yönelik açıklamalara ele alınmıştır.
- Sonuçlar ve tartışma: Araştırma verilerinin analizi, analiz sonuçlarının değerlendirimesi ve yorumlanması, ölçeklere ilişkin güvenilirlik ve geçerlililik analiz sonuçları, araştırma hipotezlerinin test edilmesinde yararlanılan analizler ortaya konulmuştur. Araştırmadan elde edilen sonuçların değerlendirilmesi yapılarak başta Libya telekomünikasyon sektörü yönetici ve çalışanlarına, bu kapsamda ileride yapılacak çalışmalar için önerilere yer verilmiştir. Özetle tezin yapısı aşağıdaki gibi tasarlanmıştır.



Hata! Burada görünmesini istediğiniz metne Heading 1 uygulamak için Giriş sekmesini kullanın.

İKİNCİ BÖLÜM

TEORİK ÇERÇEVE

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

2.1. Örgütsel İletişim

İnsan doğuşu ile birlikte farklı duyulara sahip bir varlıktır. İnsanın, küçük yaşlardan itibaren dil öğrenme, okuma, yazma ve başkalarıyla farklı yol ve kanallar aracılığıyla iletişim kurma gibi farklı yeteneklere sahiptir. Bu da insanı her sosyal varlığın ihtiyaç duyduğu, ailesi, okulu, toplumu ve çalışma ortamıyla etkileşim içinde bir varlık haline getirmiştir. İnsan başta olmak üzere her canlı, aileden başlamak üzere üyeleri arasında iletişim araçları olmasına ihtiyaç duyar. Grup üyeleri iletişim yöntemlerini geliştirdiklerinde, aralarındaki bağı sürdürmek için doğrudan ve dolaylı olarak çalışırlar ve bu da onların hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur. İletişim, sosyal sürecin ana kayağıdır ve bir kişinin sosyal yaşamını düzenlemek ve yöntemlerini ifade, diyalog ve öğrenme yoluyla nesilden nesle aktarmak için kullandığı araçtır.

Herhangi bir grup veya sosyal veya idari kurum, iletişim süreci olmadan hedeflerine ulaşamaz ve devam edemez. Her türlü küçük, büyük, özel veya devlet şirketi için, çalışma grubu ve şirket açısından durum böyledir. Hizmetlerde veya üretimde hedeflere ulaşılması ve geliştirilmesi ancak aralarındaki iyi iletişim araçlarıyla sağlanabilir. Bir kuruluşu birbirine bağlayan sosyal faktör ve bağlayıcı, iletişim olarak adlandırılır (Alvesson, 2002). Bir fikrin veya sözün gönderenden faydalanana aktarılmasını kapsar. Bu nedenle, kurumsal etkinlik ve süreklilik için hayati öneme sahiptir. Çünkü kuruluşların kalbi işbirliğidir ve iletişim yoksa işbirliği de olmaz. Beals ve Hoijer (1953) fikirlerin ve inançların bu durumda birincil role sahip olan iletişim tarafından desteklendiğini söylemektedir (1953: 548) ve bu iletişim Hellriegel ve Slocum (2002) tarafından liderler tarafından başkalarının faaliyetlerine rehberlik etmek için kullanılan bir araç olarak tanımlanmaktadır.

Kişisel ve profesyonel başarı, genellikle çalışanlar arasındaki anlayış seviyesine bağlıdır. İnsanlar kuruluş içindeki veya dışındaki meslektaşları ve arkadaşları ile

konuşurken çoğu zaman kendilerine odaklanırlar, başkalarının konuşmasına izin vermezler ve hatta söylediklerine dikkat bile etmezler. Bu nedenle, başkalarını dinleme sanatını öğrenmenin uygun bir iletişimin ilk adımı olarak kabul edildiği konusunda hepimiz hemfikiriz. Bu sanatı uygulandığında fikirler ve sözler daha anlaşılır olacak ve gerekirse uygun geribildirime ulaşılacaktır (Derek, 2008). Etkili iletişim yalnızca önemli olmakla kalmamaktadır, aynı zamanda bir kuruluşun başarısı için de zaruridir ve başarı yolunda önemli rol oynamaktadır.

Kurumsal öncelikler (Fussell ve Kreuz, 2014: 6). İnsanlar güncel tutulamazsa, verimli iletişim çok pahalıya mal olur. Başarılı iletişim tarzlarında iyi olmayan bireyler, ait oldukları grupta bir arada yaşayamazlar. Yönetim seviyesinde, başarılı bir yöneticinin özelliklerinden biri de iletişim sanatında ustalaşmaktır. Çünkü bu, yöneticinin iş arkadaşlarını yönlendirme ve motive etme becerisidir. İnsanları motive etmek, kuruluş içindeki işi de geliştirir ve çalışanların çaba ve işbirliği düzeyini artırır (Fussell ve Kreuz, 2014: 6). İletişim faaliyetleri, bir yöneticinin bir kuruluş içinde yürüttüğü faaliyetlerin çok önemli bir yüzdesini oluşturur ve bu yüzde, faaliyetlerin yer aldığı hiyerarşik rollere göre değişkenlik gösterir. Dolayısıyla, bir kişinin bir şirketteki pozisyonu ne kadar büyükse, gerçekleştirdiği roller aracılığıyla geliştirdiği işleyişteki iletişim süreci de o kadar kritik olacaktır. (Smeltzer ve Hynes, 1994).

2.2. İletişim Kavramı ve Özellikleri

İletişim kavramı yapılan araştırma ve incelemelerde farklı şekillerde kavramsallaştırılmıştır. Geçmişte, araştırmacılar Bavelas ve Barrett (1951), iletişimin herhangi bir kuruluştaki faaliyetlerin temeli olduğu ve bu süreçlerde çok önemli bir rol oynadığı ve görüşünü savunmuştur (1951: 253). Hellriegel ve Slocum'a (2002) göre iletişim, liderlerin başkalarının görevlerine rehberlik etmelerinde veya onlara yol göstermeleri için önemli bir araç olarak kabul edilmektedir.

İletişim kavramının ortaya çıkmasında teorik çerçeve değerlendirildiğinde iletişimin genel olarak beş temel unsuru içerirdiğini ve bu bağlamda kavramsallaştırıldığını görmekteyiz. Bunlar kaynak (başlatıcı), alıcı, kanal veya araç, mesaj ve bir güçtür (Miller, 2014). Bir gönderen tarafından bir mesaj geliştirildiğinde iletişim

prosedürünün veya süreci başlamış olmaktadır. Daha sonra kodlama başlar; mesaj bir semptom veya bir dizi sinyal şeklinde yorumlanır ve seçilen bir ortam veya kanal aracılığıyla bir alıcıya aktarılır. Mesajın anlaşılır hale gelmesi için deşifre edilir ve çevrilir (Watson Hill, 1997). Bir gönderen bir mesaj hazırladığında da iletişim prosedürünün başladığı belirtmektedir. Daha sonra kodlama başlar; mesaj bir belirti veya bir dizi sinyal şeklinde yorumlanır ve seçilen bir ortam veya kanal aracılığıyla bir alıcıya aktarılır. Daha sonra mesajın anlaşılır hale gelmesi için deşifre edilir ve çevrilir (Watson Hill, 1997). Yöntem, iki yönlü bir etkileşimle tersine çevrilen roller ile devam eder. Herhangi bir adımda, bir iletişimin bağlantısı gürültü nedeniyle kesilebilir, bu nedenle yakın bir ofiste veya bir telefon hoparlöründe, vs. bir konuşma sürüyorsa, bir kişi teşebbüste bulunmasına rağmen konuşamayabilir. İletişim tek yönlü bir yol olarak düşünülmez, ancak alıcının bilgiyi aldığı iki yönlü bir cadde gibidir. Bilginin anlamının daha iyi anlaşılması için deşifre edilir, böylece alıcı da harekete geçerek iletişimde yer alır. İşletme yönetiminde, emirler, açıklamalar, talimatlar ve yönergeler de dahil olmak üzere çeşitli bilgiler yönetici ve çalışanlar arasında veya çalışanlar arasında ya da çalışanlardan yöneticiye sözlü, sözsüz, yazılı ve görsel iletişim olmak üzere 4 farklı form kullanılarak iletilir.

Araştırmacılar, iletişimin yaygın özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamışlardır. (URL1):

- İletişim iki veya daha fazla taraf arasında gerçekleşir ve genel olarak iletişim gönderen ve alıcı olmak üzere en az iki kişi gerektirir. Gönderen iletişimci, alıcı ise iletişimcidir. Konuşan, yazan veya belirli emirleri veren kişi göndericidir ve alıcı veya iletişimci, yazışmanın hedefi olan veya mesajı alan kişidir.
- İki yönlü bir süreç, talimat, komut, anlayış ve bilgi biçiminde her iki bilgiyi içerir. Alıcı mesajı doğru bir şekilde yorumlayana ve gönderen kendi tepkisini veya cevabını bilinceye kadar iletişim tamamlanmış olmaz. İletişimin nihai sonucu anlamadır, ancak bu anlaşma anlamına gelmez.
- İş ve iş dışı kuruluşlarda, bireyler arasında süregelen fikir ve görüş alışverişi süreci devam eden bir süreçtir. Sürekli katılım, ilgili karar verme bilgilerinin yorumlanmasını ve paylaşılmasını kolaylaştırır.

- İletişim, farklı niyet ve görgü kurallarına sahip dinamik bir süreçtir, bu nedenle farklı koşullarda evrimleşme eğiliminde olan dinamik bir süreçtir.
- İletişim, tüm fonksiyonel alanlarda (üretim, finans) her düzeyde (üst, orta, alt) yaygındır.
- Görüş ve fikirlerin paylaşılması, iletilmesi. İnsanlar birbiriyle bağlantı kurar ve birbirleri hakkında bilgi üretir.
- Kurumsal işleyişlerin entegrasyonu anlamına gelen koordinasyon, iç kurumsal ortamı dış çevre ile entegre eder. Aynı zamanda beşeri ve fiziksel sermayeyi birleştirerek kurumsal üretime dönüştürür.
- Sözlü ve sözsüz kelimeler aktif iletişim taşıyıcıları iken, bilgi jestlerle eşleştirilirse tek başına sözcüklerden daha güçlü olabilir.
- Karşılıklı anlayış, gönderen ve alıcı tarafından konunun karşılıklı anlaşılması sağlandığında iletişim başarılı olur. Gönderilen mesajlar alıcı tarafından amaçlandığı şekilde yorumlanmalıdır.
- Alıcı ve gönderen, sahip oldukları iletişim yoluyla gerçekleştirmeyi planladıkları hedefin farkında olmadığı sürece, hedef odaklı iletişim.
- Liderliğin temel taşı, iletişim yol gösterici bir mekanizma iken, diğer yönetim fonksiyonları için de esastır. Stratejilerin ve kurumsal yapıların oluşturulması, bireylerin hedeflere ulaşması için teşvik edilmesi ve kurumsal faaliyetlerin yönetimi, yöneticiler arasında farklı seviyelerde iletişim olmasını gerektirir.
- İletişim bir son değil, bir yoldur. Başarılı iletişim, yani hedefe ulaşmak, sonuca ulaşmanın bir yoludur. Planlama, koordinasyon, işe alım, yönetim ve idare faaliyetlerini kolaylaştırır. En sorunsuz yönetim işlemleridir.
- İnsan davranışı, iletişim kurumsal hedeflere ulaşmayı mümkün kıldığından, bireylerin birbirlerini anlaması ve sevmesi önemlidir. Bireyler birbirlerinin bakış açısını anlamazlarsa, başarılı iletişim gerçekleşemez.
- İletişim, iletişimcilerin antropoloji, psikoloji ve sosyoloji gibi çeşitli araştırma alanlarından elde edilen bilgileri kullandıkları disiplinler arası bir sanattır. Bu disiplinlerden en iyi şekilde faydalanarak iletişimi verimli hale getirir. Bu nedenle, disiplinler arası bir süreçtir,

2.3. İletişimin Amacı ve Önemi

İyi iletişim kurgusu ve yapısı, herhangi bir kuruluşun hedeflerine ulaşmasında başarılı olmasının kilit nedenidir. Başka bir deyişle, örgütsel iletişimi tek başına ve bağımsız bir prosedür olarak görmemek gerekir, bu tüm kurumsal süreçlerin ona bağlı olduğu bir sistemdir. Şirketlerin işlerinin çoğu iletişim yoluyla gerçekleştirilir. Bu nedenle iletişim, bir yöneticinin sahip olabileceği en değerli beceridir. Yöneticiler, iletişimle ilgili becerilerini ilerletmek veya güncellemeleri öğrenmek için çok fazla zaman harcamazlar. Doğru ve iyi iletişimin, kuruluşların ilerlemesi için çok önemli olduğunu ve bu nedenle kuruluşun hedeflerine ulaşmada kilit bir araç olduğunu bilmeleri gerekmektedir (Fussell ve Kreuz, 2014: 6).

Çalışanları güncel tutmanın ihmal edilmesinin maliyeti ağır olacağından, sorunlar etkili bir şekilde iletilmelidir. Diğer unsurların yanı sıra, nasıl iletişim kuracaklarını bilmeyen yöneticiler ve çalışanlar, olumlu bir çalışma atmosferini devam ettiremeyebilir. Etkili iletişimsizlik ve zayıf iletişim tekniklerinden kaynaklanan yanlışlıklar nedeniyle çok fazla zaman kaybetmekle kalmayacak, aynı zamanda performans ve büyüme fırsatlarını da kaybedebileceklerdir. Davis (1953), yöneticinin başarılı performanslar elde etmek için hazırlık, planlama, kadrolama, yönetme ve idare etme konusunda toplulukla ilişki kurması gereken iletişim sıkışıklığına odaklanmaktadır. Ayrıca, iletişimin bireylere ilham vererek iş sonuçlarının ve işbirliğinin iyileşmesini sağlayan tek yol olduğu sonucuna da varılabilir (Fussell ve Kreuz, 2014: 6). İletişim genellikle bireyin ne yapması gerektiği, bunu neden yapması gerektiği ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı konusunda bir farkındalık sağlar. Harvey-Jones'a (1988) göre, kuruluştaki herkes, kuruluşun amaç ve hedeflerine uygun olarak ne yapmaya çalıştıklarını düşünmelidir (1988: 187).

2.4. İletişim Süreci ve Unsurları

Daha önce iletişim sürecinin genellikle insanlar arasındaki bilgi veya mesaj alışverişine atıfta bulunduğunu belirtmiştik. Her iki taraf da başarılı bir iletişim kurmak istiyorsa, birbirlerini anlamaları gerekir. Bilgi herhangi bir nedenle doğru bir şekilde iletilmezse veya taraflardan biri tarafından anlaşılmazsa, iletişim hedeflerine

ulaşılamaz. Çalışma ortamında iletişimin devam etmesini sağlamak için her iki taraf da birbirini anlayabilmeli, sorumluluklarını ve rollerini bilmelidir. Genel olarak, iletişimin beş unsuru vardır. Bunlar gönderen, kodlama, mesaj, alıcı ve deşifredir.

İletişimci (gönderen): İletişim sürecinde, başkalarına mesaj veya bilgi göndermek isteyen gönderen, iletişimci veya kaynak olarak anılan bir kişi vardır. Bu bilgiler, bir talep, sorgu veya emir gibi bazı verileri kapsar. Öncelikle mesaj bu kişi tarafından karşı tarafın anlayabileceği şekilde kodlanmalı ve daha sonra alınmak üzere iletilmelidir.

Alıcı: Mesajı alan diğer tarafa alıcı denir. Alıcıya gönderilen bu bilgiler, alıcının yorumlayabilmesi için kendisi tarafından deşifre edilmelidir.

Mesaj: Gönderenin alıcıya aktarmak istediği, mesaj veya materyal şeklindeki verilerdir. Ayrıca beden dili ve ses formunda daha fazla bilgi ve veri iletebiliriz. Mesaj, gönderen ve alıcı olmak üzere 3 faktörünüz varsa, uygun bir iletişim mekanizması bulunmaktadır.

Ortam: Örneğin metin biçiminde bir mesaj gönderdiğinizde, ortam dediğimiz kanalı veya aracı kullanırsınız. Bu ortam cep telefonu, internet veya faks olabilir.

Geribildirim: Bir mesajı başarıyla gönderdiğiniz ve karşı taraf tarafından alındığı ve anlaşıldığı zaman işlemin sonuçlandığını söyleyebilirsiniz. Ardından alıcı, mesajı anladığının sinyalini vererek birinci tarafa yanıt verebilir. Yazılı, sözlü veya eylem gibi farklı yanıt tipleri bulunabilir.

2.5. İletişim Biçimleri

Örgütlerde yaygın olarak karşılaşılan iletişim biçimlerini aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

Bireysel İletişim: Örgütlerdeki yazışmanın gerçekleştirilme şekli, büyük ölçüde bu sürecin gerçekleştiği kurumun yapısına bağlıdır. Her bir yapı düzeyinde, bölümler arasındaki birbirlerine bağımlılığa katkıda bulunan bir görev dağılımı gerçekleştirilir.

Çalışma ortamında çeşitli iletişim türleri bulunur, fakat bunların amaçları farklıdır. Bireysel iletişim, birebir etkileşimdir. Her bireyin girdisine bağlı olarak sürekli geri bildirime izin verir. İki kişi arasında gerçekleşen etkileşim, birbirlerinin tepkileri açısından benzersizdir. Linda Lederman (1996), Literatürde kişilerarası ilişkileri iletişim bazında tanımlayan ilk kişidir ve bu ilişkiyi kavramsallaştırması söz konusu literatüre dayanmaktadır. Lederman, söz konusu literatürün incelemesinde, insanlar arasındaki ilişkilerin anlamalarına yardımcı olup olmadığına bağlı olduğunu öne sürmüştür. Kişilerarası iletişim kavramındaki önemi nedeniyle uygulanmalı ve kullanılmalıdır. Bireysel iletişimin birebir etkileşim olmasına rağmen, amacın yine kuruluştaki tüm çalışanları kapsadığına veya iş, hizmet ve üründe üretkenliği artırmayı amaçladığına inanıyoruz.

Kişilerarası İletişim: Kişilerarası iletişim, iletişime odaklanan sınırlı sayıda insan arasında gerçekleşir. Kişilerarası iletişimin sözlü ve yazılı olmak üzere iki temel yöntemi, belirli avantajlar ve dezavantajlar sağlar (Fussell ve Kreuz, 2014: 21). Bu nedenle, birey iletişim ortamını seçerken her birinin olumlu ve olumsuz yanlarını dikkate almalıdır. Rice ve Aydin (1992), ağların çeşitli işyeri gruplarını nasıl bir araya getirdiğini açıklamaktadır. Bu nedenle, iletişim ağları tekrarlanan iletişim tasarımlarıdır.

Kitle İletişimi: Kitle iletişiminde mesajlar, basılı veya elektronik ortamda insanlara iletilir. Yazılı basına örnek olarak gazete ve dergiler, kitle iletişiminin önemli araçları olarak görülse de, son 10 yılda elektronik medyanın ve ortamların yükselmesi nedeniyle büyük zarar görmüştür. Sosyal medya, televizyon ve internet siteleri muhtemelen sık sık iletişim kurduğunuz kitle iletişim platformları arasındadır. Diğer kitle iletişim araçları örnekleri arasında radyo, podcast'ler ve kitaplar sayılabilir.

Mesajın iletimi tipik olarak bir veya daha fazla ek adım içerdiğinden, bir kitle iletişim mesajının iletiminde belirli düzeyde kasıtlılık bulunmaktadır. Bu, bir Facebook mesajını iletmek "Enter" tuşuna basılmasını veya kamera, ses ve prodüksiyon gibi farklı bölümlerdeki tüm teknik ekibi içine alan bir TV programı yapılmasını basmayı kapsayabilir. Unutulmamalıdır ki, mesajları yazılım iletiyor olsa da, yazar veya TV

sunucusu gibi gerçekten mesaj oluşturmakla meşgul olan kişilerin hedefleri ve amaçları farklıdır.

Genel olarak kitle iletişimi, gazeteler, dergiler, kitaplar, radyo, televizyon ve sinemayı içeren geleneksel medya yoluyla veya elektronik iletişim araçlarıyla mesajların kitlelere açık bir şekilde ve geniş ölçekte iletilmesidir.

Örgütsel İletişim: Örgütsel iletişim, karar vermeyi düzenlemek, hazırlamak, yönetmek ve koordine etmek demektir. Örgütsel iletişim, çevre hakkındaki kafa karışıklığını azaltmayı amaçlar. Bunlar bireyler, mesajlar ve anlamdır. İşletmenin işleyişini kasıtlı ve kasıtsız iletişim netleştirir. Örgütsel iletişim, kuruluşun amacını temsil eder. İnsanların ve kuruluşların hedef odaklı eylemler yoluyla çevreleriyle etkileşim kurmaya çalıştıkları mekanizmadır. Stanley Deetz (1994) örgütsel iletişim kavramlarına ilişkin tartışmamızı önemli bir genel bakış perspektifiyle sunmuştur. Önerdiğim görüşe göre, Dertz şunu ileri sürmüştür "İletişim, anlamların, kimliklerin, psikolojik durumların, sosyal yapıların ve kuruluşun çevre ile olan çeşitli iletişim araçlarının hem üretildiği, yeniden üretildiği veya değiştirildiği sosyal süreçlere atıfta bulunmaktadır. İletişim mekanizmaları, algıların, tanımların ve rutinlerin genel olarak hem oluşturma hem de yeniden üretim biçimlerinde nasıl muhafaza edildiğinin temelini oluşturmaktadır. Çatışan motif ve yapılardan üretilen ve üreten tüm karmaşık, çok düzeyli fenomenler, kuruluştakiler de dahil olmak üzere tüm etkileşimlerde algılama, anlam ve veri iletimidir (s. 90).

Her kuruluş, kendi iç ve dış bileşenleri arasında iletişim gerçekleştirir. Kuruluşların farklı iletişim kanalları aracılığıyla dış dünya ile mesaj alışverişinde bulundukları bu iletişim moduna, dış iletişim denir. Kuruluşların dış çevre aracılığıyla etkileşimde bulunduğu sosyal, ekonomik, politik ve kültürel çevreye özgü unsurlar toplamını kabul ediyoruz.

Kamusal alanda iletişim bir terimdir. Bu nedenle, tanımının farklı yönlerinin de oluşturulması gerekir. İletişimin pratik ve örgütsel bir anlamı vardır, Berlo (2016). Kendisi bunu, örgütsel bir insan ortamında ortak bir ilişki mekanizması (gönderen, alıcı, kanal akışı ve seviye) olarak görüyor.

Teorik sembolik etkileşim bakış açısına göre iletişim, zihin, ruh, toplum ve kişisel iletişim ve etkileşim kalıplarını oluşturan diğer temel unsurlar arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir. Birey ve kolektif benliğin doğası sosyal ilişkiler yoluyla oluştuğu için iletişim temel mekanizmalardan biridir, çünkü benlik başkalarıyla bireysel ve grup iletişiminin bir aracı olarak kabul edilir (Casali, 2006).

Örgütsel iletişim, kuruluşlardaki nesnel iletişim kavramına uyması ve öznel tanımları kuruluşların oluşturması nedeniyle toplantılarda, çevirilerde ve metinlerde meydana gelir (Casali, 2006, s. 55).

Teknoloji, elektronik haberleşme cihazları ve yazılımları ile çalışma ortamında sessiz bir etki yaratmıştır. Bu faktör, iletişim sürecini geliştirir ve yöneticiler açısından tereddüt yaratır. Birden fazla iletişim yolu var mı? İletişim süreçlerinin standartlaştırılması gerekli mi (veya mümkün mü)? Melo vd. (2009)'a istinaden, bu standartlaştırılmış yönetim sistemi ile modern ve güncel örgütsel uygulamalara dayalı bir model yöneticiler tarafından uygulanabilir.

Örgütsel iletişim çalışmaları, planlanan hedeflere ulaşmak için kuruluş içerisindeki veri akışlarını her seviye için geçerli olacak şekilde gösterir. Katz ve Kahn (1999, s. 245), iletişimin sadece bilgi akışı olmadığı, çünkü bunun bir anlam alışverişi ve aktarımı prosedürü ve yöntemi olduğu görüşündedir. Ve bu, kuruluşun veya sosyal sistemin doğası olarak düşünülebilir. Buna göre, her kuruluş düzeyinde, tüm kuruluşlar insanlar arasındaki iletişimi temel almaktadır. Ayrıca "iletişimin herhangi bir grupta, kuruluşta veya toplum işleyişinde daha kapsamlı bir sosyal süreç olduğunu" iddia ederler (Katz ve Kahn, 1999, s. 245). Veri işlemenin yapısal boyutları ve bunlara odaklanılması. Bununla birlikte ve daha önemlisi, mesajların iletilmesi ve alınması için motivasyonel temelin daha fazla ilgiyi hak ettiğine inanmaktadırlar. Casali (2006) de nesnel ve öznel bir dünyada güvenli ve gelişen bir atmosferin gelişimini tetikleyen şeyin sosyal bir mekanizma olarak iletişim olduğunu açıklayarak bu fikre katılmaktadır.

Torquato (2004) içi, ara, parti ve kolektif seviyeler arasında değişkenlik gösteren dört başka iletişim seviyesi önermektedir. Seviye içi, personelin bilgiyi dahili olarak

kodlama kapasitesine, yani iletişimin etkinliğine karar veren fiziksel ve psikolojik koşullara bağlıdır. Doğrudan veya iki taraflı iletişim olarak adlandırılan ara aşamada iki taraf arasında yazışma vardır. İletişimin toplanma düzeyi, bir konuşmacının bir bilgi/argüman toplama yoluyla la bir grup insana hitap ettiği atölye çalışmalarını ve sunumları kapsamaktadır. Son aşama olan kolektif aşama, yöneticiler tarafından mesajları yazılı ve sözlü iletişim yoluyla bireysel veya genel kitleye iletmek için kullanılır.

Barichello, Pozzobon ve Ribeiro (2003), gayri resmi iletişimin kişisel ve kültürel yönleri hesaba katabileceğine inanmaktadır, fakat bunun daha küçük kuruluşlar için işe yarayabileceğine inanıyoruz. İletişimin toplanma düzeyi, bir konuşmacının bir bilgi/argüman toplama yoluyla la bir grup insana hitap ettiği atölye çalışmalarını ve sunumları kapsamaktadır. Son aşama olan kolektif aşama, yöneticiler tarafından mesajları yazılı ve sözlü iletişim yoluyla bireysel veya genel kitleye iletmek için kullanılır.

Bu araştırmacı, verimli kuruluşların örgütsel iletişim sürecini büyük bir titizlikle kullandıklarını, çünkü onu örgütsel etkinliği sağlamaya yönlendirdiği için üretimin vazgeçilmez bir unsuru olduğunu doğrulamaktadır. İletişimin taraflarından birinin duygusal durumu veya kuruluştaki bireylerin insan ilişkilerinin niteliği, kuruluş içindeki iletişimin etkililiğini ve verimliliğini etkileyebilir.

2.6. Örgütsel İletişimde Temel Perspektifler

İşlevsel Perspektif: İşlevsel bakış açısı, şeyleri gerçeklik yönünde objektif olarak yorumlar ve bir hedef, yerleşmiş bir dünya yönü, açığa çıkarılabilecek şeylerin dışsal bir düzeni, insan doğasının deterministik bir görüşü ve teorileri deneyler ve anketlerden elde edilen "nesnel" ve "bilimsel" bilgilerle test etmeyi amaçlayan mantıksal bir pozisyon olarak kabul edilir. Daha fazla geçerlilik, güvenilirlik, bağımsız ve bağımlı faktörler, örnekleme prosedürleri, çok değişkenli istatistiklerin ve deneysel araştırma planlarının kullanılması araştırmacıların odak noktasıdır (Smircich ve Calas, 1987).

İşlevsel gelenek, değerli bilgiler üretmeye dikkat çekerek tahmin, genelleme ve nedensellik ilkelerini vurgular. İşlevsel bakış açısına göre, iletişim temelde bilgi alışverişi olarak tanımlanır ve onu koordinasyon verimliliği ve işbirliği gibi belirli etkiler yaratmak için yönetilebilecek bir değişken olarak ele alır. Mekanik iletişim açısından, teorik temelini varsayar ve daha çok iletişim arızası, bilgi akışı ve mesajın doğruluğu üzerine vurgu yapar (Putnam, 1983). Alıcıların iletişimdeki pozisyonunu, mesajları yorumlamaları ve yorumlamadaki ara değişkenlerin rolü işlevsel bakış açısını etkileyecek şekilde ele alan yeni iletişim kuramları işlevsel bakış açısını etkilemiş olsa da, temel kuramsal yönelim büyük ölçüde aynı kalmıştır (Taylor, 1993).

Yorumlayıcı Perspektif: Yorumlayıcı perspektif, işlevsel perspektife kıyasla son zamanlarda daha yaygın hale gelmiştir. 1980'lerde belirgin hale yorumlayıcı bakış açısı, alanın nasıl geliştiğini önemli ölçüde etkilemiştir. Yorumlayıcı perspektifin temeli, anti-pozitivist epistemoloji, gönüllülük ve determinizmin aksine anlam geliştirmede insan enerjisinin rolünü benimseyen öznel bir sosyal gerçeklik görüşünü benimseyen gerçeklik ve sosyal düzenin doğası üzerine ortaya çıkan epistemolojik ve ontolojik yönelimler ile oluşturulmuştur (Orlikowski, 1992). Bu perspektif, öngörü ve kontrolle uğraşmanın aksine, insanların anlam ve kurumsal gerçekliği yarattığı deneyimler ve süreçlerle ilgilidir. Bu nedenle, yeni örgütsel iletişim akademisyenleri, anlamın sosyal yaratımı, anlam oluşturma ve anlama, özneler arası anlam ve güce yönelik yapıcı yaklaşımı vurgulayarak ele almıştır (Putnam, 1983). Zengin bir kuruluş anlayışına ek olarak yeni iletişim ve kültür kavramsallaştırmaları, yorumlayıcı bakış açısıyla sahaya taşınmıştır. Bu nedenle akademisyenler, araştırma için yeni yönlere ve içerik, uygulama ve metodoloji açısından geniş kapsamlı bir esnekliğe erişim sağlamıştır.

Eleştirel Perspektif: Örgütsel iletişim alanındaki teorik temel, Avrupa'daki Frankfurt Okulu ve Kültür Çalışmaları (Delia, 1987) tarafından sağlanmıştır. Konuşmalara yönelik artan ilgiye rağmen, eleştirel teori, güç ve üstünlük çalışmaları yoluyla kuruluşlara yardımcı olmuştur. Kuruluşlar eleştirel bir bakış açısına göre baskın ve dezavantajlı grupların temsilcileri arasında birbirleriyle çatışan çıkarların ve yorumların kaçınılmaz olduğu bir gerilim sahasıdır (Alvesson, 1993: 134). Bunlar sessizlik, kuruluşların eski ve modern etkileri (yani gelenek, özdeşleşme) ve sert

çalışma koşullarıdır. Kararlardan etkilenen şirket üyelerinin, birinin diğeri üzerinde etkisi olmadan endişelerini bir şekilde özgürce ve açıkça paylaşabilmeleridir. Temelde, eleştirel akademisyenler özellikle çalışanların bilgi birikimini artırmak ve daha demokratik ve katılımcı çalışma ortamları oluşturmak amacıyla anlamaya, eleştirmeye ve bildirmeye çalışırlar.

2.7. Örgütsel İletişim Kavramı

Arapça'da, iletişimin en eski tanımları, ortak şey anlamına gelen Latince communis kelimesi olan iletişim kelimesinden ve onun yaymak veya yayılmak anlamına gelen communicare fiilinden türemiş olan tanımlarına dayanmaktadır. Dilbilimsel olarak iletişim, Arapça sözlüklerde, temelde bağlantı ve hedefe ulaşma anlamına gelen "Wasl" kaynağından türetilen bir kelimedir (Ibn Manzur, 2003, s. 868).

Deyimsel açıdan, sosyolog "Charles Cooley" iletişimin, yüz ifadeleri, jestler, işaretler, ses tonları, kelimeler, tipografi, telgraf ve telefon da dahil olmak üzere insan ilişkilerinin var olduğu ve zihinsel sembollerin bu sembollerin ortama yayılması ve zamanla devam etmesi aracılığıyla büyüyüp geliştiği bir mekanizma olduğu anlamına geldiğine inanmaktadır. (Rahima, 2002, s. 12).

İletişim kavramı şu şekilde özetlenebilir: sunum ve alım gerektiren, örtük bir uyumun varlığına veya yokluğuna bakılmaksızın tüm unsurlar arasında anlayışa yol açan, anlamlı bir sosyal ve bilgisel etkileşim süreci olan ortak bir gerçek, fikir, görüş veya bilgi alışverişi (Fadil, 2010, s. 24).

İletişim sürecinin yalnızca tümü mevcutsa gerçekleşebileceği beş temel sütunu vardır ve bunlar şunlardır: gönderen, kaynak veya iletişim kişisi - mesaj - ortam veya kanal - alıcı, alıcı veya muhatap - yankı veya geribildirim. Deyimsel olarak, bir kuruluş kararların ve programların uygun şekilde uygulanmasının takibini sağlayarak ve bunları içinde belirlenen hedeflere yönlendirerek toplumda bir değişim yaratmayı hedefler. (Nasser, 1998, s. 29).

2.7.1. Örgütsel İletişimin Önemi ve Amacı

İletişimin önemi, yönetimin emir ve talimatları iletmek, kuruluş çalışanlarını işlerini yapmaları için gerekli veri ve bilgilerle bilgilendirmek ve davranışlarını etkilemek ve değiştirmek için kullandığı araç olarak temel ve hayati bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların görüş, öneri ve şikayetlerini liderliklerine iletme konusunda benimsedikleri, bu şekilde idarenin işçilerin karşılaştığı sorunları anlamasına ve yaşamasına ve bunlara uygun çözümlerin geliştirilmesine olanak sağlayan bir yoldur. Çalışanların moralini yükseltir ve performanslarını geliştirir (March Hana, 2008, s. 55). Bir kuruluşta iletişimin önemi şu şekilde de kanıtlanabilir:

- Zamansal ve mekansal sınırlara uymaz.
- İdari sürecin temel taşı olan başarılı kararların oluşturulmasında önemli bir faktördür.
- Planlama, organize etme, yönetme, kontrol etme, koordine etme ve idare etme de dahil olmak üzere, idari sürecin geri kalanının ideal performansına ulaşmasına yardımcı olur.
- Her şeyden önce, değerlendirme süreci üzerinde önemli bir etkiye sahip olarak neyin başarıldığını belirler.
- Gündemde olmayan acil durumu ele alır.
- Planlama ve uygulama arasındaki boşluğu daraltır.
- İletişim, nelerin başarıldığını veya nelerin başarılmadığını, uygulamada ortaya çıkan sorunlar veya dikkate alınmayan sapmalar, bunların nasıl üstesinden gelineceği ve astların genel tavsiye ve sorunları konusunda üstlerine bilgi verme olanağı sunar.

Fussell ve Kreuz (2014) iletişimin çok önemli olduğu konusunda hemfikirdir, çünkü insanlar güncel tutulamadığında bunun maliyeti ağır olabilir. İletişim genellikle bireyin ne yapması gerektiği, bunu neden yapması gerektiği ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı konusunda bir farkındalık sağlar.

Bu araştırmacı, farklı şekillerde iletişimin kuruluş üyelerinin eylemlerini düzenlemeye yardımcı olabileceğini iddia etmektedir. Şirkette çalışanların uyması gereken çeşitli

hiyerarşik seviyeler, belirli standartlar ve kurallar vardır. Ayrıca kuruluş kurallarına uymalı, iş görevlerine etkin bir şekilde yerine getirmeli ve herhangi bir iş hususunu veya endişesini yöneticilerine aktarmalıdırlar. Böylece iletişim, kuruluşun yönetilmesine yardımcı olur.

2.7.2. Örgütsel iletişimin Türleri

Kuruluş içindeki iletişim süreci, biçimsellik derecesi açısından resmi iletişim ve gayri resmi iletişim olarak ayrılabilen çeşitli şekillere bürünmektedir.

2.7.2.1. Biçimsel İletişim:

Aşağı, yukarı veya yatay olsun, tüm iletişimler resmi olabilir. Resmi iletişim, "Kuruluş tarafından belirlenen ve talep edilen iletişim adımları ve ağları aracılığıyla gerçekleşen iletişimler" olarak tanımlanmaktadır (Khayri Khalil Al-Jumaili, (1991, 2). Bu tür iletişimi yöneten kurallar, istikrarlı ve tutarlıdır.

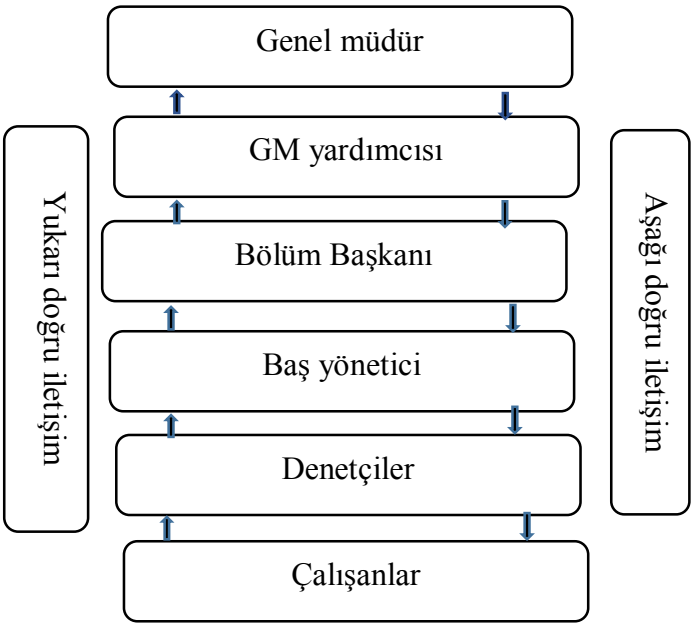
Resmi iletişim, dikey iletişim ve yatay iletişim olarak ikiye ayrılır. İlki genellikle yöneticiler ve onların astları arasında gerçekleşir ve çeşitli kuruluş düzeylerini kapsayabilir. Bu iletişimler yukarı ve aşağı yönlüdür (Cornelissen, 2014: 30). Yukarı yönlü iletişim, çalışanlardan yöneticilere doğru iletişimi kapsarken, aşağı yönlü iletişim, yöneticiden çalışanlara veri akışı olduğunda gerçekleşir. Yatay iletişim, aynı kuruluş düzeyindeki çalışanları ve yöneticileri kapsar ve farklı kuruluş birimlerden kişileri içerebilir (Cornelissen, 2014: 30).

Dikey İletişim: Dikey iletişim sürecinin amacı, verimli iletişim kurmaktır. İletişim, tanıma göre dikey veya yatay olarak da akabilir. Dikey boyut, aşağı ve yukarı doğru iki yöne ayrılmıştır.

Aşağı doğru iletişim, kuruluştaki bir kısım veya gruptan alt seviyeye doğru akar. Yöneticiler, astları veya çalışanları ile iletişim kurmak için azalan olarak adlandırılan bu iletişim modelini kullanırlar. Liderler, hedefleri tanımlamak, çalışma talimatları sağlamak, çalışanlara politika ve prosedürleri bildirmek, dikkat edilmesi gereken sorunları göstermek ve performans için geri bildirim sağlamaya yardımcı olmak için

bu modelden faydalanırlar. Aşağı doğru model mutlaka yüz yüze veya sözlü iletişim şeklinde olmak zorunda değildir. Yukarı doğru olan ikinci iletişim modeli daha yüksek düzeydeki gruplarda mevcuttur. Yukarı doğru geri bildirim sağlamak için iletişim modeli kullanılır. Model, yöneticilerin çalışanların görevlerini, meslektaşlarını ve genel olarak şirketleri nasıl gördüklerinin farkında olmalarını sağlar. Yöneticiler, işleri geliştirmek için fikir edinmek amacıyla genellikle bu iletişim modelini kullanırlar. ***Yukarıdan aşağıya doğru iletişim akışı:*** Kuruluşlarda en çok kullanılan kanal bu etkileşimdir. Bu bilgi akışı, liderden (denetimden) astlara mesajlar gönderir. Bu akış, şirket içindeki emirleri, talimatları, kuralları ve hatırlatıcıları alt düzey personele ulaştırmak için kullanılır. Yukarıdan aşağıya iletişimdeki en temel konudur. Grup içindeki personelden girdi sağlamaz. ***Aşağıdan yukarıya doğru dikey iletişim akışı;*** Bu model, yönetimin geri bildirimlere erişebilmesi için çalışanlardan (alt) yöneticilere (üst) doğru yönde kullanılmaktadır. Bu iletişim yöntemi, alt düzey personelin (çalışanların) fikirlerini ifade edebilmeleri için kullanılır. Bu tür bir iletişimde önemli olan, hedeflere ulaşmak için en uygun yolları bulmak için alt düzey personelin (çalışanların) ortak olarak değerlendirilmesi gerektiğidir.

Fikirler, sıfırdan başlayan iletişimle cezbedilecek, bu sayede çalışanların zorlukları ve sorumlulukları için uygun yanıtları almalarına yardımcı olunacaktır. Bu aynı zamanda iletişimin aşağıdan yukarıya doğru akışına da yardımcı olacaktır. Genel olarak, dikey model, bilginin kuruluşun astları ve üstleri arasında veya arasında aktığı modeldir. Şekil. Aşağı ve yukarı doğru iletişim.



Şekil 2.1. Dikey iletişim

Yatay İletişim: Bu model, mesajlar yönetim (liderlik) ve çalışanlar (astlar) arasında iletildiğinde ve alındığında gerçekleşir. Bazı çalışmaların sonuçları, mevcut kuruluşların yaklaşık 2/3'ünün bu iletişim akışını kullandığını ortaya koymaktadır. Bu iletişim türünde anlayış akışı en üst seviyededir. Yatay iletişim, faaliyetlerin koordinasyonuna, problem çözmeye, bilgi paylaşımına ve anlaşmazlıkların çözümüne vurgu yapmaktadır.

Çapraz İletişim: Yönler arası iletişim, çapraz iletişim olarak da adlandırılır. Yönler arası iletişim, eşit bir ilişki içinde birbirine bağlı iki veya daha fazla oluşum arasındaki bilgi paylaşımıdır. Çapraz iletişim kavramayı geliştirir, müdahaleyi hızlandırır ve ek bilgi sağlar. Kuruluş içi iletişim, kuruluş içindeki olan iletişimi tanımlar: iletişim kanalı olarak kullanılan iş dergilerinin veya haber bültenlerinin kullanımını açıklar.

2.7.2.2. Gayri Resmi İletişim (Biçimsel Olmayan İletişim)

Bir kurumda gayri resmi iletişim, resmi iletişimdeki iletişimin yükselişinden etkilenen ve hırsları ile ayırt edilen sosyal aktörler tarafından kötüye kullanılan bir vakum yaratan kusur nedeniyle ortaya çıkmıştır. Ayrıca çalışanlar arasında kişisel bağlantıların ve sosyal ilişkilerin varlığı da buna neden olmaktadır. Gayri resmi

iletişimin, amaçlarına aykırı olabileceği için kuruluşun dikkatini çekmesi gerektiği ve konuyla ilgili kararın akıllıca ve rasyonel yönetime bağlı olduğu da önemlidir. İçeriğini analiz ederek hedeflerini belirler, onu gerçekler ve bilgilerle beslemeye çalışır, bireyleri istenen hedeflere etkin bir şekilde ulaşmak için işbirliği yapmaya hazırlar.

2.7.2.3. Resmi Olmayan Kanallar

Bir kuruluştaki resmi olmayan ağlar, genellikle söylenti olarak kabul edilir, Anchal Luthra (2015). Örgütsel iletişimin bir diğer önemli kısmı da kişiler arası konuşmalardır. Çalışanlar, bir toplantının özetlerini birbirleriyle paylaşmanın yanı sıra sık sık spor olayları, siyaset ve TV farklı programları, kişisel hayatları, vs. hakkında konuşurlar. Söylenti tartışması aynı bakış açısına ve fikirlere sahip kişiler arasında da gerçekleşir.

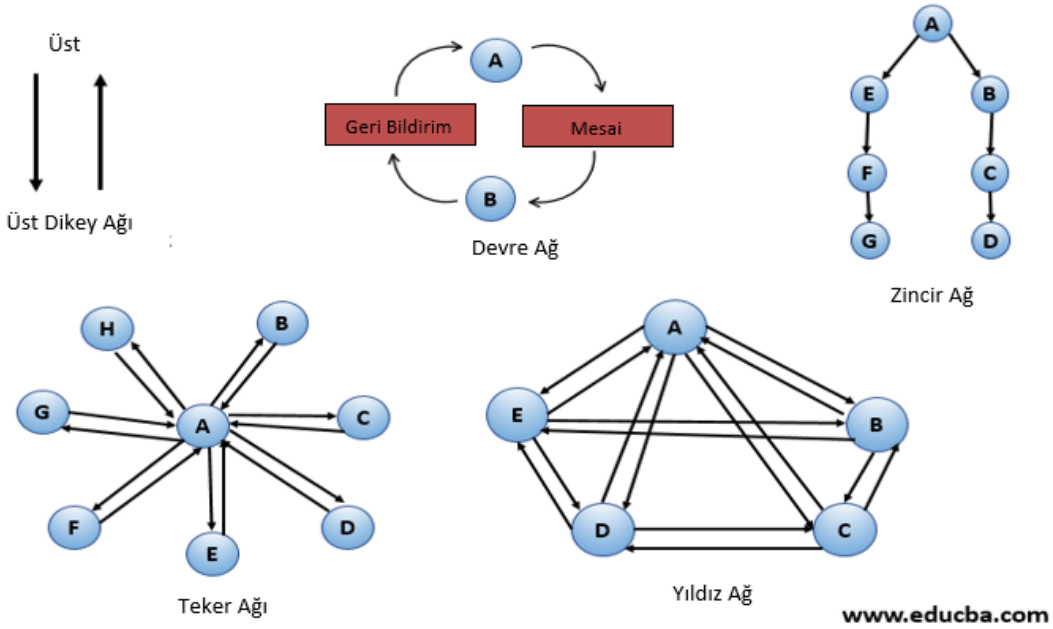
2.7.2.4. Doğal (Gayri Resmi) İletişim

Gayri resmi iletişim başlığı altında, resmi iletişimin etkili ve verimli olmadığı kurumlarda gayri resmi iletişimin ortaya çıktığından bahsetmiştik. Çalışma arkadaşları arasındaki gayri resmi iletişim otomatik olarak gerçekleşir ve bunun farkında olmayabilirler, çünkü genellikle kuruluşlarının içinde ve dışında genel olarak yaşam hakkında konuşmalar yaparlar ve birçok çalışan, gayri resmi iletişim yoluyla meslektaşlarından kuruluşları hakkında bilgi alabilir (Ibrahim Abu Arqoub, 2009, s.111). Gayri resmi örgütsel iletişim, kuruluş içindeki resmi iletişim ile var olan ve özellikle çalışanlar ve arkadaşlar arasında gerçekleşen, aralarındaki ilişkilerin resmi konum ve yetkilerinden bağımsız olduğu, haberler yayınlanmadan gayri resmi kanallarda paylaşılabileceği için yayılma hızı ve kolaylığı ile karakterize edilen dolaylı bir iletişimdir ve özellikleri aşağıdaki gibidir (Abdel Ghaffar Hanafi, 1990, s.559):

- Kuruluş içinde kolay yayılır.
- Veri ve bilgi aktarımı ve çok sayıda çalışan arasında paylaşılması konusunda hız ve esneklik ile karakterize edilir.
- Gayri resmi iletişim sözlü iletişim araçlarına bağlıdır.

2.7.3. Örgütsel İletişim Ağı Modelleri

Kurumsal sistemin sağlığı, kuruluşun olgunluğunun bir göstergesidir. Çalışma sektöründeki çoğu çalışan için, kurumsal yapısının bozulması veya şirketteki personelin bilinçsizliği büyük bir engel teşkil etmektedir. Kuruluştaki, kuruluştaki departmanlar arasındaki veya tek bir departmandaki yetkileri, rolleri ve iletişim hatlarını gösteren bir kurumsal yapı yoksa, bu durum çakışan yetkilere, idari referansın ve departmanlarla veya işlevsel birimleriyle ilişkili sorumlulukların net olmamasına yol açabilir. Kurumsal yapılardan bahsettiğimizde, departmanların veya idari birimlerin tek bir coğrafi konumda bulunması gerekli değildir, birden çok coğrafi konuma dağılmış olabilir ve farklı uzmanlıklar içerebilirler. Bu model, insan iletişim sürecini tanımlayan zihinsel kavramlara (kavramsal) dayanmaktadır. Claude Elwood Shannon 1948'de ilk büyük modeli geliştirmiştir. Daha sonra Warren Weaver'ın önsözünü eklemiş ve Bell Laboratories için yayınlamıştır. Örgütsel iletişim ağı modelleri resmi veya gayri resmi iletişim türüne bağlıdır. Genel olarak iletişim ağı, kuruluşta bilginin aktığı yönlerin modelidir, Şekil 2.1.



Şekil 2.2: İletişim-ağı.

2.7.4. Örgütsel İletişim Engelleri

İletişim engelleri bilgi alışverişi sürecini engelleyen, bozan, iletimini geciktiren, alımını, miktarını etkileyen tüm etkiler anlamına gelmektedir. İletişim engelleri bilgiyi dağıtmaya ve çarpıtmaya, bu şekilde amaçlanan iletişim sürecinin etkinliğini azaltmaya hizmet eder.

Birçok araştırmacı dili, iletişimi önemli ölçüde etkileyen ana faktörlerden biri olarak görüyor. Dil, iletişim konusunu ifade etme materyalidir. Sözlü veya yazılı mesajın formüle edildiği kelimeler, iletilecek mesajın amaçlarını belirler. Dil geniştir ve kelimelerin farklı anlamları vardır. Bu anlamlar net olmadıkları için veya eğitimdeki eşitsizlik nedeniyle yanlış yorumlanabilir. Meslekte birbiriyle ilişkili bireyler arasındaki fark konusunda ise, idari düzey, kültür, çevre, eğitim düzeyi ve kelimelerin telaffuz yöntemi mesajın iletilmesinde önemlidir. Yöntemin anlatımına ve nasıl kullanılacağına bağlıdır. Önce gönderenin amacının kelimelerde bir ifade içermediğini anlamalıyız. Gerçekte kullanılan yöntem bundan farklıdır. Kelimelerin konuşmacı tarafından kullanımı, alıcı tarafından kullanımından farklı olabilir, çünkü nedenler her bireyine göre farklıdır, Hadi Nahr, Ahmed Mahmoud Al-Khatib (2009, s.337). Etkili iletişimin önündeki engeller değişiklik göstermektedir fakat aşağıdaki şekilde özetlenebilir;

- Örgütsel planlamanın yetersizliği,
- Kötü tasarlanmış organizasyonel yapı,
- Örgüt içi iletişimin karmaşıklığı,
- Kötü ifade edilen mesaj,
- Örgütsel iletişimde ortak bir dilin olmaması,
- Dnleme kültürünün yetersizliği,
- İletişim araç ve kanallarının yetersizliği,
- Örgütün büyüklüğü.

2.8. BİLGİ PAYLAŞIMI

Bilgi (information) paylaşımı (IS) ve bilgi (knowledge) paylaşımı (KS), sıklıkla birbirinin yerine kullanılan ve birbiriyle yakından ilişkili terimlerdir. Özellikle kütüphane ve bilgi teknolojisinde bilgi (information) paylaşımı terimi tercih edilmekte, ancak diğer alanlardaki araştırmacılar bilgi (knowledge) paylaşımı terimini tercih etmektedir. Bilgi (knowledge) paylaşım araştırmasının kökeni, 1970'lerin ortalarında gerçekleştirilen teknoloji transferi ve yenilik çalışmalarına dayanmaktadır. 1990'lardan bu yana, özellikle stratejik yönetim ve bilgi yönetimi alanlarında bilgi (information) paylaşımı önemli bir konu haline gelmiştir (Savolainen, 2017).

Yirmi birinci yüzyılda bilgi, ekonominin desteklenmesi ve büyümesinde önemli rol oynamıştır. Herhangi bir kurumun işleyişinde önemli bir faktördür. Bilginin artması ve kendi literatürüne sahip, bağımsız bir disipline dönüşmesi hızlı teknolojik gelişmelere yol açmıştır. Bu yüzyıl. bilgi yüzyılı olarak tanımlanıyor. Bilgi, yönetici liderlerin stratejilere konsantre olmasına, bilgiyi paylaşmaları için onları ifade etmeye ve teşvik etmeye yardımcı olan araçları tanımasına ihtiyaç duyan insanın ilgi alanı ve mesleği haline gelmiştir. Tüm bu süreçler, çalışma ortamının tüm bölümleri arasında bilgi akışının aktarılması, uygulanması ve teşvik edilmesi sürecinde derinleşiyor. Bu, kurumun örgütsel davranışını işbirliği, güven ve şeffaflık ruhunu artıracak şekilde değiştirme eğiliminde olan motive edici bir ortamda bilginin genelleştirilmesini teşvik etmektedir (Bassim, 2011).

Bilgi paylaşımı, kurumlar arasındaki iletişimin artmasına katkıda bulunmuştur. Bu, aralarında bilgi ve deneyim paylaşımı için bir mekanizma oluşturmak açısından önemlidir. Bugün dünyadaki katılımcı yaklaşıma, dünya küçük bir küresel köy olduğu için, politik, ekonomik, eğitimsel ve kültürel çalışmanın tüm alanlarında önemlidir.

Bilgi paylaşımı süreci birden fazla biçim alır ve konferanslarda, toplantılarda, eğitim atölyelerinde, diyalog oturumlarında, görüş alışverişinde ve öz değerlendirme anketi yönteminde bireyler arasında meydana gelen doğrudan temas gibi bazı durumlarda teknolojinin varlığına dayanılmadan gerçekleştirilebilir.

İletişim, bireylerin zihninde bulunan zımni bilgiyi elde etmekle ilgilidir. Bu bilginin (knowledge) veya bilginin (information) paylaşılması, bunların kullanımını kolaylaştırır ve insan çalışanın bilgi yönetiminin başarısındaki rolünün ve teknolojiyle birlikte paylaşımının önemini artırır. Bilgi ve teknoloji, onu verimli bir şekilde yönetecek birini bulamadığınız sürece çok az değer ifade eder. Teknoloji, farklı yol ve araçlarla bilgi paylaşımı sürecini mümkün kılan ve kolaylaştıran bir katalizör rolü oynamaktadır. Bilgi paylaşımı ve yayma mekanizmasını geliştiren bir araçtır. Bilgi paylaşımı, kuruluşun bölümleri arasındaki işbirliğini ve karşılıklı bağımlılığı destekler, koordinasyonun etkinliğini ve bilgiye daha iyi ve daha hızlı erişimi artırır. Elektronik beyin fırtınası süreçlerinin uygulanmasını ve kuruluş içinde ve dışında elektronik diyalog ve tartışmaların alışverişini kolaylaştırır. Bilgi, bireylerin ve çeşitli kuruluşların gücünü temsil ettiği için değerli bir kaynak olmanın yanı sıra kurumlar arasında temel bir ayrım ve farklılaşma kaynağıdır.

2.8.1. Bilgi Kavramı ve Önemi

İnsan düşüncesini temel almak, bilginin aranması ve öğrenme yoluyla takip edilmesidir. Kur'an-ı Kerim'e baktığımızda da ilk vahyin bilim ve bilgiyle bağlantılı olduğunu biliyoruz.

Bilginin standart bir anlamı yoktur. Kesinlikle sınırlanmış ve "basitçe konumlandırılmış" bir nesne olmadığından, ortak bir bilgi kavramı bulmak aslında zordur. Araştırmacılar, bilginin tanımına pek çok perspektiften yaklaşmıştır. Veri, bilgi (information) ve bilgi (knowledge) arasındaki farklılıklar literatürlerle ayırt edilmiştir. Belirli bir oluşum, prosedür veya olayla ilgili verilerin ve ilgili tanımların, yorumların yanı sıra metinsel materyallerin toplanmasının bilgi olarak bilinmesine rağmen, veriler genellikle olaylarla ilgili ayrı, nesnel gerçeklerin bir derlemesi olarak tanımlanır. Bergeron (2003), yapılandırıldığında, sentezlendiğinde veya özetlendiğinde anlamaya, algılamayaı veya anlayışı geliştirmeye yönelik bilgi olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde Karlsen ve Gottschalk (2004) bilgiyi (knowledge) deneyim, anlam, algı, sezgi, yansıma ve yaratıcılıkla karıştırılmış bilgi (information) olarak karakterize etmiştir.

Genel olarak bilgi (knowledge), veri ve bilgiye (information) göre daha değerli ve kapsamlı kabul edilir. Çoğunlukla ona sahip olan ve kullanan bir kişiye bağlıdır ve kendisini çeşitli şekillerde gösterir. Örneğin bilgi, insanlar çalışırken karar verirken, işlerini belirli bir şekilde gerçekleştirirken veya işlerini yaparken yaratıcılık gösterdiklerinde görülebilir (Pangil ve Mohd Nasurddin, 2013). Bilgi paylaşımının farklı bilim insanları tarafından farklı şekillerde tanımlandığı sonucuna varabiliriz, fakat ortak bir kavramları vardır. Özetle, yukarıda bahsedilen tanımlara dayanarak, hepsi bilgi paylaşımının bir gruptan, bir kişiden veya kuruluştan diğerine bilgi yaymak için bir araç olduğu konusunda hemfikirdir.

Arap araştırmacılar bilgiyi (knowledge), işlenmiş, kanıtlanmış, dolaşıma sokulmuş ve teşvik edilmiş, böylece bu bilginin birikiminden ve mahremiyetinden, belirli konularda uzmanlaşmış bilgiler ettiğimiz belirli bir konuya hizmet eden hedeflenmiş ve test edilmiş bilgi olarak tanımlamaktadır, Iman Fadel Al-Samarrai, Haitham Ali Al-Zoghbi (2014, s.12). Kuruluşlarda bilginin oynadığı önemli roller arasında şunlar da bulunmaktadır (Omar, 2012, 62);

- Her türden kuruluş için bilginin önemi, bilginin kendisinde değil, ona değer katarak oluşturduğu şeyde ortaya çıkar.
- Rekabetçi ve sürekli gelişen bir ekosistem oluşturur.
- Bilgi, yaratıcılık ve yenilik için önemli bir kalite güvencesi ve ödül kaynağıdır.
- Kuruluşun Bilgi Ekonomisi olarak bilinen yeni bir bilgi temelli ekonomiye dönüşümüne katkıda bulunur.
- Ekonominin gelişmesinde insan sermayesine güvenmede bilginin rolü.
- Bilgi, kuruluşlarda ve başarılarında bir bilgi yönetimi stratejisi oluşturmanın temel ayağıdır.
- Bilgi, kuruluşları öğrenen kuruluşlara dönüştürmenin önemli bir bileşenidir.

Bilgi iki türe ayrılır: açık ve zımni. Bir dizi olguyu elde etmek ve hatırlamak veya problemleri çözmek için bilgiyi kullanmak açık bilgidir. Ansiklopediler ve ders kitapları, birinci tür bilginin iyi örnekleri olan yeterli bilgi içermektedir, https://www.cambridgeinternational.org/Images/285017-data-information-and-knowledge.pdf.

Yorumlanması ve önemi de dahil olmak üzere farklı bilgi parçalarının karışımı deneyimlerden türemiştir. Bilginin hedef kitlesine yapılan vurguyla bu karışım yapılırken, bilgi, güvensizlik, paradokslar ve belirli bir karmaşıklık derecesinin yanı sıra öznellikle birlikte kullanılır. Bu nedenle bilgi, kişiden kişiye farklılık gösteren nadir bir varlıktır. Bilgiyi bütünleştirme süreci, insanların farklı referans çerçevelerini kullandıkları ve bu nedenle dünyalarının farklı yorumlarını yarattıkları anlam üretme ve anlam verme sürecinde görülmelidir.

2.8.2. Bilgi Kavramıyla İlgili Kavramlar

Bilgiyle ilgili iki ana kavram vardır: veri ve bilgi. Müfredatta da görülebileceği gibi birinci kavram genellikle ham veri olarak kabul edilir, anlamsız bir dizi sayı, sembol ve metin anlamına gelir. Dolayısıyla ham girdi olan verilerin anlamlı ve anlaşılır hale getirilmesi için işlenmesi gerekir. Veriler, hakikatin unsurlarıdır ve hala genel anlamdan yoksundur, bu nedenle bilgiye dönüştürülmeleri gerekir (Al-Sabah, 1998, s.21).

Veriler genellikle bir dizi yapılandırılmış nesnel gerçekle ayırt edilir, fakat bunların belirli bir bağlamda nasıl kullanılacağına dair hiçbir ipucu yoktur. Modern kuruluşlar kayıtlarını bilgi yönetim sistemlerinde saklar. Kuruluşlar tarafından toplanan ve saklanan bilgilere dikkat edilmelidir, çünkü çok miktarda veri olması, anlamları hakkında herhangi bir yorum yapılmadığında birçok soruna yol açabilir (Daventort ve Prusak, 1998).

Bilgi ise bir sonraki kavramdır. Bilgi teknolojisinde de aynı şekilde kullanılır. Bilgi, verilerin tipik olarak makine ile işlenmesinin ürünüdür. Verilerin manipülasyonu, bilgilerin bağlam içinde kullanılması için işlenmesini ve anlamlı hale gelmesini sağlar. Başka bir deyişle bilgi, anlamlı veri demektir. Yani manipülasyon olmadan verinin değeri yoktur. Bilgiler, şimdi ve gelecekte, gizemi çözüldükten sonra kullanıcıları için daha yararlı hale gelmek üzere işlenmiş verilerdir. Oluşum, değer yaratmak veya değer artırmak için bir işletmeye uygulanan bilgidir. Bilgi, zenginliği artırmak için üretim araçlarına uygulanan entelektüel sermayedir. Ayrıca, dış ve iç taraflara kararlar için uygun bilgileri toplama, sınıflandırma, işleme, analiz etme ve iletme konusunda

uzmanlaşmış idari kuruluş bileşenlerinden biri olarak da tanımlanabilir (Al-Sabah, 1998, s.21).

2.8.3. Bilgi Türleri

2.8.3.1. Yönetimsel Bilgi (Karar Verme Bilgileri)

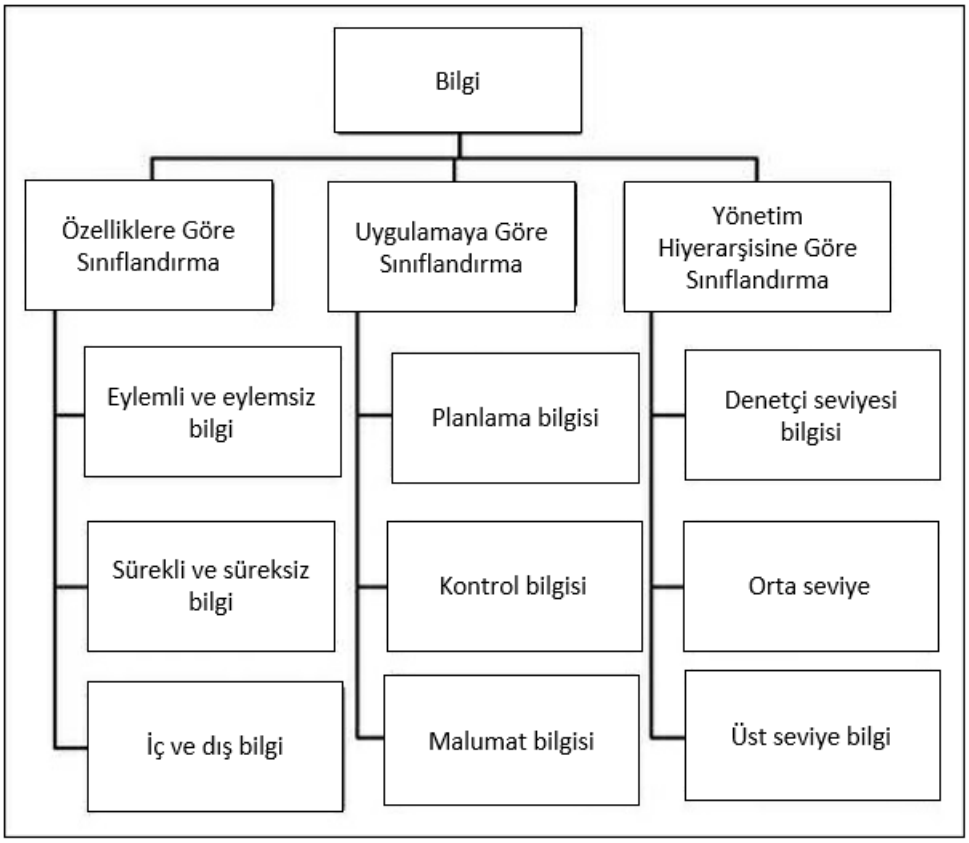
Bilgi, düşünce, kültür, iletişim, ölçüm ve yönetim için temel yaklaşımdır. Bilgi, sağlıklı ve doğru bir karar vermeyi sağlayan idari sürecin özüdür. Başarılı kararı, bilginin mevcudiyetine, miktarına ve kalitesine bağlıdır. Bilgiler genel olarak makaleler, dergiler, bloglar, kitaplar ve insan deneyimleri gibi hemen hemen her kaynaktan elde edilebilir.

Bilgileri sınıflandırmak için farklı sınıflandırmalar kullanılır. Ancak iş dünyasında Massachusetts'ten G. Anthony Gory ve Michael S. Morton, işletme yönetiminde karar vermede kullanılan bilgileri 3 kategoriye ayırmaktadır:

İlk kategori, bir şirketin önceliklerini belirleyen ve bunların ne kadar iyi karşılandığını etkileyen uzun vadeli strateji kararlarıyla ilgili stratejik bilgilerdir. Örnek olarak stratejik bilgi, yeni bir fabrika, yeni bir ürün ve iş çeşitlendirmesinin satın alınmasını kapsamaktadır.

İkincisi, bütçe analizi, kalite kontrolü, işleyiş seviyesi, envanter ve verimlilik seviyeleri gibi iş kaynakları üzerinde yönetimi uygulamak ve izlemek için gereken bilgilerle ilgili taktik bilgilerdir.

Son kategori ise belirli operasyonel görevlerin doğru aktarımını garanti edilebilen tesis-iş bilgilerine bağlı olan operasyonel bilgilerdir. Bu kategori operatör, makine ve vardiya gibi alanlarda kalite kontrol ile ilgili belirli görevleri kapsamaktadır.



Şekil 2.1. Yönetim bilgilerinin sınıflandırılması.

Kaynak: URL2

2.8.3.2. Uygulamaya Göre Sınıflandırma

Uygulama ilkesine göre bilgiler altı kategoriye ayrılır (URL3):

Planlama bilgileri: bir kuruluşta standart norm ve şartnamelerin oluşturulması için gerekli bilgileri kapsayan ilk kategoridir. Herhangi bir faaliyetin siyasi, taktik ve organizasyonel hazırlanmasında bu veriler kullanılır. Zaman normları ve tasarım standartları bu tür detaylara örnek olarak verilebilir.

Kontrol Bilgileri: İkincisi, neredeyse tüm ticari işler ve faaliyetler üzerinde kontrole sahip olmak için gerekli olan geri bildirim mekanizması aracılığıyla gerçekleşen bilgi kontrolüdür. Önemli süreçlerin elde edilmesini, varlığını ve kullanımını izleme yönteminde bu tür bilgiler kullanılır. Bu tür bilgilerin tanımlanan standartlardan bir

sapmayı temsil ettiği durumlarda, cihaz tarafından kontrol edilmesi için bir karar veya bir işlem yapılmalıdır.

Malumat Bilgileri: Bu, malumatın bilgi ile ilgili bilgi olarak kabul edildiği üçüncü uygulama kategorisidir. Bu tür bilgilerin ana kaynakları öğrenme ve deneyimdir, bunlar arşivler, araştırmalar ve çalışmalardan seçilir.

Kurumsal Bilgiler: Bu tür bilgiler, bir kuruluşun ortamı ve hedefleriyle ilgili kültürle ilgilidir. Bir kuruluşta çalışan tüm kişiler bu tür bilgileri kullanır.

İşlevsel-Operasyonel Bilgiler: Beşincisi, işlevsel-operasyonel bilgidir. Bu, operasyona özel bilgidir. Günlük programları, makinelerle ilgili ayrıntılı görevleri içerir. Hizmet odaklı bir kuruluşta bu, farklı personelin sorumluluk planı olacaktır. Bu tür bilgiler tipik olarak bir kuruluş için dahili kabul edilir.

Veritabanı Bilgileri: Son kategori, çok sayıda uygulamaya sahip çok miktarda bilgiyi yorumlayan veritabanı bilgisidir. Veritabanlarının geliştirilmesi için örnek olarak malzemelerin özelliklerinin saklanması, kurtarılması ve yönetilmesi, tedarikçi hakkındaki bilgilerin birçok kullanıcı için depolanması gerekecektir.

2.8.3.3. Gayri resmilik derecesine göre sınıflandırma

Resmi bilgi: kuruluştaki bilgi sistemi, yani organizasyondaki resmi yasal çerçeveler aracılığıyla sağlanan bilgiler ve yönetimin dayandığı bilgilerdir. Bu bilgilerin yetersizliği veya eksikliği, kuruluşta bilgi sistemlerinin de yetersiz veya eksik olduğuna işaret eder.

Gayri resmi bilgi: düzenli bilgi sistemlerine aykırı olarak ortaya çıkan, kaynağı kurum içinden veya dışından olabilen, söylentiler gibi gayri resmi gruplardan oluşmaktadır.

2.8.3.4. İşlevsel Yapısına Göre Sınıflandırma

İş sınıflandırması kuruluştaki işlere göre (üretim, satış, finansman, pazarlama, vs.) yapılır. Bu sınıflandırmanın çeşitli avantajları vardır: sistem işlevsel oluşumuna sahip

olduğunda spekülatiftir ve operasyonel seviyedeki temel ihtiyaç, her iş için gerekli olan bilginin tam ayrıntısıdır. Fakat başta belirli bir işe ve tedarike dahil olan faaliyetleri gibi dezavantajları da mevcuttur. Örneğin, bu bir kuruluştan diğerine değişkenlik gösterir ve farklı işler için bilgi gereksinimlerinin şekli her zaman aynıdır. Bilgi, bir işin kaynağıdır ve pratik düzeydeki temel ihtiyaç tam ayrıntıdır. Bununla birlikte, başta işle ilgili faaliyetler olmak üzere her iş için gerekli olan bilgilerin dezavantajları vardır. Örneğin, belirli bir tedarik kuruluştan kuruluşa değişir ve farklı işler için bilgi gereksinimleri her zaman aynıdır.

2.8.3.5. Bilgi kaynağına göre sınıflandırma

İçeriden bilgi: Kuruluş içinde oluşan, veri bankası ve iç kuruluş departmanlarında bulunan bilgilerdir. *Dış bilgi:* Kuruluşa dışarıdan gelen bilgilerdir.

2.8.3.6. Değişim derecesine göre sınıflandırma:

Statik bilgi: doğum tarihleri gibi zaman ve mekandan bağımsız biçimde sabit kalan bilgidir. *Değişken bilgi:* Barınma ve medeni durum - nitelik - gelir düzeyi gibi zamana, yere ve duruma göre değişen bilgilerdir.

2.8.3.7. Zamana Göre Sınıflandırma:

Tarihsel bilgiler: Geçmiş yıllara ait satış geçmişi gibi geçmiş bir döneme ait bilgilere tarihsel bilgiler denmektedir. *Güncel bilgiler:* Bu ayın üretimi gibi mevcut bir dönemi yansıtan bilgilerdir ve kontrol bilgileri olarak kabul edilirler. *Gelecek Bilgileri:* Gelecek bir dönem hakkında, örneğin gelecek yıl için tahminlerle ilgili bir bilgisidir ve planlama bilgisi olarak adlandırılır.

2.8.3.8. Şekle Göre Sınıflandırma:

Özet bilgi: Daha çok özetlenmiş genel bir derecede sunulan bilgidir. *Ayrıntılı bilgi:* Daha ayrıntılı bir derecede verilen bilgilerdir.

2.8.3.9. Beklentiye Göre Sınıflandırma:

Beklenen bilgiler: Alış tarihleri, maaşlar, üretim tarihleri gibi beklenebilecek bilgilerdir. *Beklenmeyen bilgiler:* Afetler gibi beklenti kapsamı dışında kalan bilgilerdir.

2.8.3.10. Kaynaklara Göre Sınıflandırma:

Somut kaynaklarla ilgili bilgiler: Kuruluşun içinden veya dışından kaynaklanan çalışanlar - makineler - tesisler - hizmetler gibi. *Kaynaklarla ilgili olmayan bilgiler:* örneğin işlemler - satıcılar - müşterilerle ilgili bilgiler.

2.8.3.11.Doğaya Göre Sınıflandırma:

Tanımlayıcı bilgiler: Varlıklarıyla yakından ilgili olan tüketiciler, satıcılar ve çalışanların adları, unvanları, vs. kişisel bilgiler gibi kaynaklarla ilgili bilgilerdir. Bunlar nadiren değişikliğe uğrar. *Değişken bilgi:* Çalışma saatleri, alınan siparişler, önceki dönem satışları gibi belirli davranışlardan kaynaklanan mevcut durumu yansıtan bilgilerdir. Bunlar zaman zaman değişebilirler.

2.8.3.12. Amaca Göre Sınıflandırma:

Başarı bilgisi: Yöneticinin bir çalışanı işe alma veya bir cihaz satın alma kararı, iş veya projeyi gerçekleştirirken ihtiyaç duyduğu bilgilerdir. *Geliştirme bilgisi:* Stajyerlerin eğitim kurslarından aldıkları bilgiler gibi, yöneticinin yeteneklerini geliştirme, iş ve yaşam alanındaki algıları genişletme konusunda ihtiyaç duyduğu bilgilerdir. *Eğitim bilgisi:* Üniversiteler, enstitüler ve okullar gibi eğitim kurumlarında yönetimin ihtiyaç duyduğu bilgilerdir. *Üretken Bilgi:* Sabah Fisherman (2018)'e göre üretken bilgi, üretim araçlarının, doğal kaynakların yatırımının ve belirli bir malın ürünüyle ilgili bilgiler gibi daha iyi kullanılabilir kaynakların uygulamalı araştırma-geliştirmelerinin yürütülmesinde faydalı olan bilgilerdir.

2.8.4. Bilginin Üretilmesi ve Geliştirilmesi

Bilgi ekonomisi, yirmi birinci yüzyılda ekonominin yeni yönüdür. Özellikle büyüme fırsatlarının geri çekilmesi ve mal ve hizmet ekonomisinde aşılması zor olan ekstrem kalkınma seviyelerine ulaşılmasıyla bilgi şu anda daha değerli, ticarete elverişli ve karlı bir ana ürüne dönüşmüştür. Çevresel, demografik, ekonomik ve sosyal alanlar gibi farklı bağlam türleri hakkında kapsamlı bir anlayışa sahip olmak için verilerin üretilmesi gereklidir. Doğru bilgide eksiklik olduğunda, kamuoyuna açık tartışma ve muhakeme, uygunsuz ve sabit fikirler tarafından kontrol edilecek ve üstün gelecektir.

Bilgi üretme sürecinin kuruluş için her zaman faydalı bilgi edinme anlamına gelmediğine, kuruluşun hizmet veya üretim süreçlerini geliştirmek veya kuruluşun karşılaştığı sorunlara çözüm bulmak için kullanılan yenilikler yaratmayabileceğine inanıyoruz. Abdul-Sattar Ali ve ark. (2009), bilgi üretiminin, sorunları belirlemeye ve sürekli ve yenilikçi bir biçimde yeni çözümler keşfetmeye katkı sağlayan yeni uygulama ve konularda en son bilgi sermayesinin oluşturulmasını destekleyen çalışma ekipleri ve çalışma gruplarının katılımıyla bir dizi yazar için bilgi oluşturulması olduğunu söylemiştir. Bu da kurumlara başarıda üstünlük sağlama ve farklı alanlarda yüksek bir piyasa pozisyonu elde etme becerisi sağlar.

İş bilinci, önemli bir stratejik varlıktır. Şirketlerin toplu olarak geliştirdiği ve güvendiği bir dizi beceri, deneyim ve uzmanlık bilgisidir. Ortak bir kaynak olarak, şirketlerin içindeki ve etrafındaki tüm uygulamalar bilgilerden etkilenir ve ilham alır. Bilginin üretimi, sürekli çaba yoluyla yeni bilginin yaratıcılığı ve yeniliği anlamına gelir. Yeni bilgi sermayesi oluşturmak ve kuruluşun yaşadığı sorunlara çözüm bulmak için çalışma gruplarının kuruluşlara katılımı sağlanır. Kuruluşa, sorunların çözülmesinde, en iyi uygulamaların aktarılmasında, teknisyenlerin becerilerinin geliştirilmesinde, yeteneklerin işe alınmasında ve elde tutulmasında yönetime yardımcı olmada ve böylece bilgiyi yeni bilgi üreten yeniliğe dönüştürmede yeni başarılar ve iş ve yönetmelik hatları elde etme konusunda onu başkalarından farklı kılan beceriler sağlar.

Al-Batayneh ve Al-Mashaqba (2010), bilgi üretiminin kuruluş içinde bilgi üretme, türetme ve oluşturma ve önceki bilgilerden yeni bilgilere erişme ve bunları elde etme

süreci anlamına geldiğini belirtmektedir. Açık bilginin üretilmesi önceki bilginin birikimine bağlıyken, örtük bilginin keşfi adaptasyona bağlıdır. Bilgi (information) üretimi ile bilgi (knowledge) üretimini birbirinden ayırmak gerekir. İlki, eksiksiz, kesin veya potansiyel veya başka türlü bilgilere dayalı ekonomik kararların doğasıyla ilgilidir, ancak ikincisi yenilik ve gelişimle ilgilidir, bu nedenle karar verme süreci onun bir parçası olur.

Yusuf Kurtoğlu (2016) da ne tür bilginin nasıl üretileceği, üretim kaynaklarının, koşullarının ve yöntemlerinin ne olması gerektiği, vs. konularının bilgiyi bir üretim faktörü olarak kabul etmenin teorik varsayımı ile tutarlı olması gerektiği ve şirket yönetimi gündeminde bulunması gerektiği konusunda (Krogh, G.V. ve ark. 2000)'i doğrulamaktadır. Bu soruların cevaplarını ararken her şeyden önce "bilgi üretim süreci" ve bununla ilgili koşullar vizyon olarak alınmalıdır. Buna ek olarak, bazı başka kriterlerin de karşılanması gerekmektedir. Örneğin, yöntem, bazı bilgi uzmanlarını kapsayan ve iyi yönetilen bir iletişim sürecinden oluşabilir. Uygun bir ortamın yaratılması aynı zamanda dış kaynaklardan alınan açık bilginin kullanımını kolaylaştırmalı ve bilgi birikimi sağlamalıdır. Bu durumda, gerekli ortamı yaratmak ve bilgi birikimine katkıda bulunmak için dış kaynaklardan alınan açık bilgilerin kullanımının teşvik edilmesi önemlidir.

Karşılaştırmak gerekirse, Vikas A Aggarwal, ve ark. (2019), bilginin bir kuruluş içi sınıra göre pozisyonunun, bu bilgiyi arama kolaylığını etkileyerek bir kuruluşun yenilik üretimini etkilediğini belirtmektedir. İşletme bilgisi için üç ana kategori mevcuttur:

- Örtük Bilgi - deneyim veya uygulamaya dayalı özel bilgi veya beceriler (örn. estetik duyu veya sezgi). Örtük bilgileri yazmak, hayal etmek veya aktarmak kolay değildir.

- Açık Bilgi - kayıtlarda, notlarda, veritabanlarında vs. belgelenerek ifade edilen bilgiler. Açık bilgileri saklamak, dağıtmak ve iletmek kolaydır.

- Prosedürel Bilgi - prosedürlerin, malların, mevzuatın veya örgütsel kültürün uzmanlığı ve anlaşılması (örn. gayri resmi rutinler, davranış kuralları, kurumsal etik).

Bilgi, kurumsal düzeyde, şirket içindeki bireyler veya gruplar için var olabilir. Çeşitli kuruluşlarla paylaşılabilir. İş uzmanlığı, kurumsal yönetişim ve finansal yönetimden insan kaynaklarına, stratejik planlamaya ve piyasa araştırmalarına kadar çeşitli kurumsal alanlarda ve uygun yerlerde kullanılabilir. İşletme, beceri, yeterlilik ve insan gücünün deneyimlerindeki bilgileri gösterir.

- Ürünler ve hizmetler için tasarımlar ve işlemler.
- Bir firmanın araştırma sonucu elde ettiği piyasa ve endüstri verileri.
- Firmanın belgeleri (elektronik veya diğer).
- Müşteri bilgileri veya paydaşlar ve tedarikçilerle ilgili bir firmanın verileri.
- Firmanın gelecekteki faaliyetler, yeni ürünler ve hizmetler için planları.

İşletme bilgisi, şirket için gerçekten özel olduğu için büyük önem taşımaktadır. Şirket işleyişini daha fazlasını satmaya, yapmaya ve diğer rakiplerden farklı olmaya yönlendirir. Kişisel bilgiler, özellikle ana personel işten çıktığında kolayca kaybolur. Şirket çalışanlarının deneyim ve uzmanlıklarını mümkün olduğunca paylaştığından ve onları yedeklerine aktardıklarından çok emin olmalıyız. Bunun için örnek olarak fikir üretme oturumları (beyin fırtınası) ve eğitim kursları, prosedürler ve süreçler hakkında modern dokümantasyon yönetimi ve oluşturulması yöntemleri kullanılabilir. Bilgi yönetimi, bir kuruluştaki bilgi ve malumatı paylaşmak, geliştirmek, kullanmak ve yönetmek için sistematik bir yöntem olarak kabul edilir. İşletmelerde, belgelerden, personelin becerilerinden ve deneyimlerinden, iş kaynaklardan veya müşteri ve piyasa araştırması gibi dış kaynaklardan elde edilebilecek çok geniş ve büyük bilgiler bulunmaktadır. İş bilgisinin kaynakları aşağıdaki gibidir (URL4):

Çalışan ve tedarikçi arasındaki ilişkiler: Şirketin çalışanları ve tedarikçileri, işletmenin işleyişine dair görüşlere sahiptir. İşletmeler bu bilgileri toplamak amacıyla resmi anketler kullanabilir veya daha gayri resmi bir şekilde görüş isteyebilirler.

Piyasa bilgisi: İş sektörünün dönüşümünün izlenmesi. Rakipler nasıl performans gösteriyor? Ücret alıyorlar mı, alıyorlarsa ne kadar? Piyasaya yeni giren bir işletme var mı? Piyasaya sürülen önemli yeni ürünler var mı?

İş ortamı bilgisi: Esasen bir kuruluşu çok sayıda dış faktör etkileyebilir. Siyaset, ekonomi, teknoloji, toplum ve çevredeki gelişmelerin tümü işletmenin büyümesi üzerinde etkili olabilir. Yöneticiler her zaman tetikte olmalı ve bilgilendirilmelidir. İş ortamındaki gelişmeler takip edilmeli ve raporlanmalıdır. Yöneticiler bir çalışan ekibi kurmayı düşünmelidir.

Meslek birlikleri ve ticaret kuruluşları: Bunların makaleleri, akademik yayınları, resmi yayınları, çalışma organlarının raporları, ticari ve teknik dergiler.

Ticari fuarlar ve konferanslar: Bunlar, diğer firmaların faaliyetlerini ve alandaki son gelişmeleri görme fırsatı sunacaktır.

Ürün araştırma ve geliştirme: Bilim ve teknolojinin araştırılması ve geliştirilmesi, yöneticilerin devrim niteliğinde yeni ürünler üretmelerine ve rekabet avantajlarını sürdürmelerine yardımcı olabilecek değerli bir uzmanlık kaynağı olabilir.

Kurumsal hafıza: Yöneticiler, kuruluşun ürettiği uzmanlık veya bilgiyi kaybetmemek için dikkatli olmalıdır. Yöneticilerin, işlerini yapmanın en iyi yolları hakkındaki bilgilerini çalışanlarıyla paylaşmanın resmi yollarını bulmaları gerekmektedir. Örneğin yöneticiler, personelin en iyi uygulamalarına dayalı olarak prosedürle ilgili kılavuzlar geliştirebilirler.

İcracı olmayan direktörler: Bu, yöneticilerin kuruluşa gelişmiş iş uzmanlığı kazandırmaları ve hazır sözleşmelerden yararlanmaları için uygun bir yöntem olabilir.

2.8.5. Bilgilerin Sınıflandırılması ve Saklanması

Genel olarak, bilginin sınıflandırılması, verilerin daha etkin bir şekilde kullanılması ve korunabilmesi için ilgili kategorilere göre düzenlenmesi süreci olarak karakterize edilir. Veriler, erişim kolaylığı, mevzuata uygunluk ve çeşitli diğer ticari veya kişisel

amaçlar da dahil olmak üzere çeşitli amaçlarla kategorize edilebilir. Veri sınıflandırması, bazı durumlarda mevzuata göre bir ön koşuldur. Veriler tanımlanan zaman dilimleri içinde aranabilir ve elde edilebilir olmalıdır. Veri sınıflandırması, uygun güvenlik müdahalelerini mümkün kılan veri koruma amaçları için değerli bir taktiktir. Bu, alınan, dağıtılan veya kopyalanan bilgilerin türüne bağlıdır.

Çeşitli ortamlar için farklı veri sınıflandırma modelleri mevcuttur. (Bell-La Padula) gibi çeşitli sınıflandırmalar kullanan bazı güvenlik modelleri, bilginin gizliliğine odaklanır. Örneğin ABD ordusu, en gizli (Çok Gizli) ile en az gizli (Çok Gizli) (Sınıflandırılmamış) arasında değişen bir model kullanıyor. Pek çok kurumsal kuruluş, bilgileri iş birimine (İK, Pazarlama, Ar-Ge...) göre tanımladıkları bir modeli tercih eder veya halkla paylaşılamayan unsurları tanımlamak için iş gizliliği gibi kelimeler kullanır. Bazı güvenlik modelleri veri gizliliğine odaklanır (örn. Bipa); bazıları ise, örneğin, güvenlik politikalarını veri sınıflandırmasına eşleyerek (Clark-Wilson) işler. Her durumda özel dikkat ve açıklama gerektiren alanlar mevcuttur.

2.8.6. Bilginin Aktarımı ve Paylaşımı

Ghosal ve Moran (1996), bilgiyi yaymanın ve bazı kuruluşlar içinde veya arasında erişilebilir ve kullanılabilir hale getirmenin bilgi yönetiminin ayrılmaz bir parçası olduğunu belirtmektedir. Bilgi yönetimi (BY) literatürünü incelerken diğerlerinden daha merkezi ve alakalı görünen bazı kelimeler olduğu görülür. Bilgiye dayalı işletmeler açısından, örneğin, bilginin geliştirilmesi, koordinasyonu, aktarılması ve birleştirilmesi, şirketler için rekabet avantajları sağlar. Teresa Thomas (2009), bilgi aktarımını kuruluşun şirketin her yerinde genişletmek, büyütmek, paylaşmak ve kullanmak için neye ihtiyaç duyulduğuna dair kilit bir anlayış olarak görmektedir, bu nedenle performansı artırabilecek bir varlık haline gelecektir. Bilgi aktarımı, bilgiyi çeşitli kuruluşlar arasında veya bir kuruluşun bölümleri içinde iletmek ve yaymak anlamına gelmektedir. Bilgi aktarım yöntemleri, tutarlı çalıştaylar, eğitim oturumları ve gündelik iletişimdir.

Bilgiyi yaymanın, aktarım şekline bağlı olarak çeşitli yolları vardır. Açık bilgileri kolayca aktarabilecek yöntemler kitaplar, veritabanları, arşivler ve grup yazılımı

teknolojisidir; zımni bilgi aktarımı ise yakın işbirliği içinde çalışan personelin hareketini kapsar. İşbirliği, eğitim kursları, iş rotasyonu ve hücresel ekipler ve organizasyonlar gibi yapılar olmak üzere çeşitli şekillerde gerçekleşebilir (Lahti ve Beyerlein, 2000).

Bilgi paylaşımıyla bilgi aktarımı bazen birbirinin yerine kullanılır. Bilgi aktarımını sağlamak için bilgi paylaşımı göz ardı edilmemelidir. Argote ve Ingram, bilgi aktarımını "bir birimin deneyiminin başka bir birimden (örneğin grup, bölüm veya bölüm) etkilendiği süreç" olarak tanımlamaktadır (Argote ve Ingram, 2000, s. 151). Kuruluşlarda bilgi aktarımının alıcı birimlerin çıktısındaki veya bilgideki değişikliklerle gösterilebileceğini açıkça belirtmektedir. Bu nedenle bilgi aktarımı, bilgi değişikliklerinin veya sonuç değişikliklerinin değerlendirilmesi yoluyla hesaplanabilir.

Kuruluşlardaki bilgi aktarımının alıcı birimin bilgi değişimleri hesaplanarak değerlendirilmesi de mümkündür. Bu yaklaşımda zorluklar olabilse de, kuruluşlar tarafından edinilen bilginin önemli bir kısmı zımni olabilir, yani kolayca ifade edilemez ve açıklanamaz. Zımni bilgi, sözlü raporlar aracılığıyla ilgi elde edilemez. Bilgiyi doğrudan ölçmeye çalışan yaklaşımlardan ziyade zımni bilgiyi elde etmek için uygun olan bilgi performansına dayalı ölçüm yöntemlerini ölçmek için sıklıkla kullanılır.

Bilgi aktarımı, özellikle içinde yaşadığımız bilgi çağında istisnai bir öneme sahip bir konudur ve kurumsal öğrenme kapasitesi, bilgi aktarımının başarısında kilit roldedir. Bu bilgi başkalarına aktarılıp paylaşılmazsa, kuruluş üstün hale gelmekte ve kuruluşa maliyet doğurmadan kullanmalarını sağlamaktadır, Dawood (2013).

Dawood (2013), E. Coakes 2006'dan yaptığı alıntıda günümüz kuruluşlarının hedeflerinden birinin bilgi aktarım sürecini kolaylaştırmak olduğunu söylemektedir. Ancak, aktarım sürecini sınırlayan engeller vardır;

- Somut kazançlar için bilgiyi koruma arzusu ve başkalarıyla paylaşma korkusu.

- Bilgi sahiplerinin, bilgiyi paylaşmanın bir sonucu olarak, otoritelerini ve kontrollerini, özellikle de zımni bilgiden sahip olduklarını kaybetmekten korkmaları.
- Bireysel ve rekabetçi boyutlarla ilişkili engeller.
- Yanlış bilgileri paylaşmak ve işletmeyi ve başkalarını riske atmak.
- Katılımdan faydalanmak istediklerini bildiklerini başkalarıyla paylaşabilen insanlar olarak adaletsiz hissetmek ve kişisel çıkarlara zarar vermek, ayrıca ortak noktalarını veya kendilerine özel hissettikleri bilgilerini paylaşmaktan kaçınmak.

2.8.7. Bilgilerin Kullanılması ve Değerlendirilmesi

Bir kuruluşun kilit noktası bilgidir. Müşterilerin ürünlerle ilgili görüşleri, piyasa erişimi, teknik gelişmeler, şube yetenekleri, çeşitli lokasyonlarda çalışan personel, nakit akışı detayları, mali durum, hammadde fiyat hareketi ve şikayetler gibi bilgilere kuruluş ihtiyaç duymaktadır. Kuruluşun rakipler, çeşitli ülkelerdeki politikalardaki değişiklikler ve kredi oranları gibi dış unsurlar hakkında bilgi alması da önemlidir.

Belirli bir hedefe yönelik bilgi anlamında, bilginin kullanımının anlaşılması önemlidir. Bilgiye sahip olmak, işyerinde işbirliğini kolaylaştırır ve yeni gelenlerden CEO'ya kadar kuruluşa ilgili tüm kişilerle iletişimi artırır, bu şekilde performansta birlikle sonuçlanır ve işletmeyi hedeflerine ulaşmaya ve verimliliği ideal hale getirmeye doğru taşır. Şirketler iç bilgi kaynaklarına - personel ve yöneticiler - ve ayrıca dış kaynaklara bağlıdır.

2.9. İÇ MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ KAVRAMI

Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM), pazarlamanın esaslarından biridir. Müşteri ilişkileri yönetimi kavramı üzerinde net bir fikir birliği olmamasına rağmen araştırmacılar on yıllardır bu konuyla ilgileniyorlar. (Kotler, 2006: 180), müşteri sadakatini artırmak için müşterilerden alınabilecek doğru bilgilerle müşteri ilişkilerini yönetme kavramıyla ilgilenmektedir. Bunu her bir müşteriden doğrudan ve dolaylı olarak ve bağımsız olarak mümkün olduğunca detaylı ve doğru bilgi toplayarak

müşteri ile ilişkileri güçlendirme süreci olarak tanımlıyor ve bu da başarı yolunda sadakat oluşturarak kuruluşa fayda sağlıyor.

Al-Azzam (2016: 200), şirketteki rekabet avantajının temel kaynaklarından birinin müşteri ilişkileri yönetimi olduğunu iddia ediyor. CRM kavramı, kuruluşun müşterilerinin lehine aldığı kararları desteklemek için etkili bir araç olarak kabul edilir. Müşteri ilişkilerini yönetmenin başarısı, etkili hizmet ve uygun pratik prosedürlerin sağlanmasını gerektirir ve bu da, kuruluştaki çalışanlar ile bununla ilgilenenlerin katılımına bağlıdır. Bununla birlikte (Liou, 2008: 13) müşteri ilişkileri yönetimini, müşterilerin farklı isteklerine odaklanmayı ve müşterileri elde tutmanın ve sadakat yaratmanın önemi konusunda kuruluşta iç farkındalığı yaygın hale getirmeyi amaçlayan stratejik bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte, Padmavathy ve Sivakumar, (2012: 2) CRM'nin, müşterileri korumak için çalışanlar, süreçler tarafından desteklenen ve müşterilerle birçok doğrudan ilişki pratiğini içeren etkileşimli bir yönetim süreci olduğuna inanmaktadır.

Yukarıda bahsedildiği üzere bu araştırmacı, CRM'yi kuruluşun müşteriyle iyi bir ilişkiyi sürdürmeye ve ihtiyaç ve istekleri hakkında bilgi toplayarak kendisine ve kuruma değer katmaya yönelik sürekli bir çaba süreci olarak tanımlamıştır. Bu araştırmacı, CRM'yi müşterilere odaklanan ve onlara sunulan hizmetleri değerlendirerek ve müşterinin kuruma değerini hissetmesi için etkinliğini artırarak kuruma olan bağlılığını ve memnuniyetini sağlamaya çalışan bir kuruluş stratejisi olarak görmektedir.

2.9.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Faydaları

Kuruluşların müşteri ilişkilerini yönetme uygulamalarını benimsemeleri birçok avantaj sağlıyor ve bu nedenle müşterinin önemini ve kuruluşların bu programlara taahhüt etmesiyle daha fazla kar elde etme becerisini artırmak için bu konuya yönelik ilgi iki katına çıkmıştır. (Kim ve ark, 2003: 4), kuruluşun müşteri ilişkilerini yöneterek elde edebileceği faydaların, yüksek düzeyde karlılık elde etmek, müşteriye yenilikçi değer katmak, müşteriyi elde tutma olasılığını artırmak ve müşteriye sağlanan mal/hizmetlerin standart hale getirilmesi olduğunu belirtmektedir.

Ek olarak, CRM sistemi, kuruluşun mevcut müşteri profillerini takip ederken potansiyel müşterileri de etkin bir şekilde belirlemesine yardımcı olmuştur. Şirket, daha geniş bir müşteri tabanı elde etmek için hedeflemesi gereken demografiyi tanımlamak amacıyla yeni stratejiler bulabilir. Ek olarak, işletme CRM sistem bilgilerini kullanarak pazarlama ve tanıtım kampanyaların mevcut müşterileri hedef almadığından emin olarak bu tanıtımları daha etkili bir şekilde koordine edebilir. CRM sistemi aynı zamanda sadakat programları uygulayarak müşteri sürekliliğinin artmasını sağlar.

2.9.6. İç Müşteri Kavramı

İç müşteri terimini kalite kontrol yazarı Joseph M. Juran bulmuştur. 1988 tarihli Kalite Yönetimi El Kitabının dördüncü baskısında İç Müşteri Tanımını ortaya koymuştur. Genel olarak müşteri, para veya diğer değerli şeylerin alışverişi yoluyla bir tedarikçiden, aracıdan veya satıcıdan mal, ürün, hizmet veya fikir alan kişidir. İki müşteri grubu vardır, iç müşteriler ve dış müşteriler. Dahili müşteri, işletme veya şirketle doğrudan bağlantısı veya etkileşimi olan müşteridir, harici müşteri ise ile doğrudan teması olmayan bir müşteridir (URL5)

İç müşteriler ile dış müşteriler arasındaki temel fark, İç Müşteriler şirkete veya şirketin bir kısmına ait müşteriler iken, Dış müşterilerin ise kuruluşla hiçbir etkileşiminin olmamasıdır. İç müşteriler, şirket ile doğrudan etkileşim içinde oldukları için dış müşterilere kıyasla ürün hakkında daha fazla bilgiye sahip olurlar. Şirketin iç müşterileri malı düşük bir fiyata almaktadır. Dış müşteriler bu malları daha yüksek bir maliyet karşılığında alır. Böylece, kuruluşun mallarının satılması yoluyla, iç müşteriler kar elde ederken, dış müşteriler kar etmez.

İç müşteriler, tüketici ile işletme arasında bir aracı görevi görebilirken, dış müşteri son kullanıcı olabilir. Bu nedenle, iç müşteri ürünleri kişisel kullanımı için satın almazken, dış müşteri ürünleri kendi kullanımı için satın alır. Son kullanıcılara mal sunma açısından bu iç müşteriler önemli bir rol oynamaktadır. Paydaşlar, hissedarlar, personel vs. genellikle iç tüketiciler olarak hizmet ederler, ancak aynı zamanda dış düzenleyiciler de olabilirler.

Bir kuruluşun veya şirketin temel amacı, kesinlikle dış müşteridir. Bir işletme veya dış müşterinin ihtiyaçlarını ihtiyaç ve isteklerine göre karşılamak için mal veya hizmet üretir. Para veya diğer yararlı şeyler karşılığında mal satın alır ve işletmeye fayda sağlarlar. Dış müşterilerin sayısı arttıkça şirketin karı da artar, (URL6).

2.9.7. İç Müşteri İlişkileri Yönetimi

İç müşteri ilişkileri yönetimi modelinin temeli, bir şirketin bu temel boyutlarda verimli müşteri hizmeti için gerekli olarak tanımlanan entegre bir yetenek esasına sahip olması gerektiğidir. Frank L. Eichorn (2004), iş birimi ürünlerinin hem iç hem de dış müşteriler için müşteri tanımını içermesi gerektiğini ileri sürmektedir. Üst düzey yöneticiler, şirket içinde ve dışında müşteri hizmetlerinde mükemmellik istiyorlarsa ideal bir yönetim davranışı göstermelidir. Müşteri odaklı liderlik, yatay iletişim ve ekip çalışması gibi dahili ve harici müşteri odaklı faaliyetleri besleyen katalizördür. İyi eşleştirilmiş ödül programları ve bilgi teknolojisindeki verimli beceriler, çalışanların işbirliğine dayalı davranışlarını daha da güçlendirebilir ve kuruluşun hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olabilir.

Bu araştırma ve literatürün gözden geçirilmesi sonucunda, etkili bir CRM'nin uygulanmasında üç önemli temel boyut ortaya çıkmaktadır: Çapraz işlevli ilişkileri oluşturan ve destekleyen müşteri odaklı bir kültür ve verilerin paylaşılmasına ve kapsamlı müşteri verileri erişimine izin veren bilgi akışları. Bu yeni uygulamalarla uyumlu dahili bir altyapı olmadan uygulanan İÇ MİYaraçları ve yaklaşımları (en iyi ihtimalle) başarılı olmaz ve müşterilere ikiyüzlü görünebilir (örneğin müşteri hizmeti temsilcileri mükemmel hizmet sağlamak için amaçlarını beyan ettiklerinde fakat eylemleri ve tavırları halen ilgisiz olduğunda). Bu durum bir tanıdığınızın veya iş arkadaşınızın "Bugün nasılsın?" diye sorup cevabınızla ilgilenmemesine benzer. IntCRM'nin arkasındaki öncül, iç süreçleri müşteri ihtiyaçlarına bağlayan ve iç entegrasyonu ve dış uygulamalarla uyumu sağlayan bütünsel bir yaklaşımın başarılı bir İÇ MİYelde etmek için kritik öneme sahip olmasıdır. Plakoyiannaki ve Tzokas'ın (2002) da belirttiği gibi, "işlevsel alanların hizalanmasına, bölümler arası bağlılığın teşvik edilmesine, bilgi paylaşımı ve strateji entegrasyonuna dayalı işlevler arası koordinasyon müşterilere üstün bir değer sağlamak için esastır"

CRM'nin etkili bir şekilde uygulanması için üç ana boyut gereklidir; İşlevler arası ortaklıkları teşvik eden müşteri odaklı bir kültür, veri paylaşımını kolaylaştıran veri akışları ve müşteri verilerine sağlam erişim. Bu yeni yöntemlerle uyumlu bir dahili altyapı olmadığında, uygulanan İç MİYaraçları ve teknikleri işlemez ve müşteriler açısından başarısız görünebilir. IntCRM'nin (iç CRM) arkasındaki fikir, etkili bir İÇ MİYiçin, iç süreçleri müşteri gereksinimlerine bağlayan ve iç uyum ve dış uygulamalarla uyum sağlayan bütünsel bir yaklaşımın takip edilmesi gerektiğidir.

2.9.8. İç Müşteri İlişkileri Yönetiminin Boyutları

Araştırmacılar, İÇ MİYkonusunu farklı teorik bağlamlara dayalı olarak çeşitli yönlerden ele alırken, IntCRM'yi İÇ MİYile aynı düzeyde ele almamıştır. Bunun nedeni, araştırmacıların hem iç hem de dış müşterilerin İÇ MİYkonusu kapsamına girdiğini düşünmesi veya hala araştırmacıların gerekli ilgisini henüz çekmemiş bir konu olması olabilir. Fakat Minjoon Jun. Shaohan Cai (2010) iç müşteri hizmet kalitesinin altı boyutu olduğunu öne sürmektedir. Bunlar müşteri yakınlığı, ekip tabanlı sürekli iyileştirme, iletişim, güvenilirlik/yeterlilik, talep süreci ve somut unsurlardır. Çalışma, hem yüksek iç müşteri hizmeti verimliliği hem de memnuniyet sağlamanın en etkili yönünün müşteri gizliliği olduğunu göstermektedir. Hizmet kalitesinin ikinci ve üçüncü en ilgili boyutları, iç müşteri memnuniyeti ile büyük ölçüde ilişkili olmasa da, ekip tabanlı performans iyileştirme ve talep sürecidir. Üçüncü olarak, iç müşteri memnuniyetinin en önemli yönü iç müşteri hizmetlerinin tutarlılığı değil iletişimdir.

Ayrıca, Frank L. Eichorn (2004), İç Müşteri İlişkileri Yönetimini (IntCRM) müşteri ilişkileri yönetimini gerçekleştirmek için içten dışa bir yöntem olarak ele almaktadır. Topluluk, ilişkiler ve bilgi akışlarının, IntCRM'nin etkin iç ve dış müşteri hizmeti sağlama yeteneğini değerlendirip güçlendirmesine yönelik ana boyutlar olduğunu belirtmektedir. Kültür, ihtiyaç duyulan temel taştır. Liderlik ve tutumlarla başlar. Olumlu bir topluluk, etkili faaliyetler için gerekli olan işlevler arası ortaklıkların oluşturulmasını ve beslenmesini sağlar. Uygun liderlik, topluluk ve yerleşik ortaklıklar, bilgi paylaşımının ve prosedür ve sistemlerin kullanımının ilerlemesinin önündeki engelleri ortadan kaldırır. Kuruluşlar, pozitif bir kültür ve liderlik olmadan

veya ilişkiyi kurup beslemeden ve kesintisiz bilgi akışını sağlamak için sistemleri ve süreçleri entegre etmeden dış kaynak kullanımı bağlarına dahil olduğunda bu çabalar başarılı olmaz.

Demirel (2008)'e göre Eichorn (2004), IntİÇ MİYiçin beş boyut öne sürmektedir. Bunlar iç müşteri sadakati, verimli yönetim, tüketiciye dayalı kültür ve tutumlar, teknik yeterlilik ve işbirliği/iletişimdir. Müşteri memnuniyeti, başarılı bir işletmenin ayrılmaz bir parçasıdır. Bir şirketin iyi yönetilmesi için, iç ve dış müşterilerin memnuniyet seviyelerinde bir denge olması çok önemlidir. Çünkü iç müşteriler sürekli olarak dış müşterilerle iletişim halindedir. Onlar şirketin arayüzüdür. Müşteri hizmetleriyle bilinen en üst düzey kuruluşların çoğunda, iş müşteriler arasında herkesin herkesi yakından örülmüş bir ağ gibi desteklediği güçlü bir bağlantı mevcuttur.

Etkili yönetimin ikinci boyutu ile ilgili olarak, İÇ MİYgenel olarak bir kuruluşun tüm parçalarını kapsayan bir projedir. Üst yönetim sadece dahil olmamalı, aynı zamanda ilham vermeli ve çalışanlar arasında güven inşa etmelidir. Üst yönetim, bireysel çabayı grup çalışmasına dönüştürür. Üst yönetim, ayrıca kuruluştaki fikirleri ve kültürü yönlendirir. Bu nedenle erken katılımları tüm kuruluşta olumlu bir dalga etkisi yaratır, Camilla Graue (2020).

Yavuz Demirel (2008), yöneticilerin rolüne vurgu yapmaktadır. Yöneticiler, işçileri CRM'nin üç yönü hakkında bilgilendirebilir. Birincisi, mevcut işin mükemmelliğini belirlemektir; ikincisi, İÇ MİYsüreçlerinde öğrenmeyi sağlamaktır; ve üçüncüsü, işyerini dostça bir ortam haline getirmektir.

Üçüncü boyut olan müşteri odaklı kültür ve davranışla ilgili olarak, Lisa Ford (2015) kültürün insanların davranışlarına yansıdığını söylemektedir. Kültürünüzü değiştirmek istiyorsanız, davranışları değiştirmelisiniz. Üst düzey yöneticiler, bunun herkesin davranışıyla ilgili olduğunu gösterdikleri sürece örnek teşkil ederler. Liderlik, müşteri odaklı kültür üzerinde kalıcı bir etkiye sahip olacak stratejilere odaklanmalıdır. Liderlerin gündeminde olması gereken beş strateji vardır.

İlki, konuşma niyeti ile ilgilidir. İç müşterileriniz, şirketin kuruluş stratejisinde ne anlama geldiğini ve neden var olduğunu bilmek ister. Olumlu, önemli ve esas bir şeyin parçası olmak isterler. Hedefi gündemde tutun, toplantıya taşıyın ve ekip ve müşteri kararlarına entegre edin.

Görevin dışında eğitim ise ikinci yaklaşımdır. Tamamen müşteri odaklı olmak için uzman ekibinin müşteriyi ilk sıraya yerleştirmesine yardımcı olun. Çalışanları, gereken görev ve teknoloji konusunda müşterileri duyarlı ve hızlı bir şekilde temsil edecek şekilde eğitin. Çalışanlar, ilişki geliştirme, empati kurma ve etkili bir şekilde dinleme konularında usta olmalıdır. Müşteriler sorunlarla baş edebilecek güvenilir bir kişi ister.

Görevin dışında eğitim ise üçüncü yaklaşımdır. Tamamen müşteri odaklı olmak için uzman ekibinin müşteriyi ilk sıraya yerleştirmesine yardımcı olun. Çalışanları, gereken görev ve teknoloji konusunda müşterileri duyarlı ve hızlı bir şekilde temsil edecek şekilde eğitin. Çalışanlar, ilişki geliştirme, empati kurma ve etkili bir şekilde dinleme konularında usta olmalıdır. Müşteriler ilk seferde sorunlarla baş edebilecek güvenilir bir kişi ister.

Dördüncü teknik ise katılıma odaklanmaktır. Etkili müşterilerin gündemde kalmasını sağlamak yöneticilerin görevidir. Bu, her toplantıda müşteri hakkında konuşmak, müşteri memnuniyetini değerlendirmek, müşterinin fikrini paylaşmak ve her çalışanı bir fark yaratacak şekilde uyarlamaya çalışmak anlamına gelir. Ekip üyelerinizi kararlara dahil ederek, veri alışverişinde bulunarak, uygun geri bildirimler alarak ve onların girdilerini ve fikirlerini sorarak katılım sağlayın.

Son olarak, düzenli yürütme: Bu genellikle göz ardı edilen bir eylemdir. Konuşma basittir, uygulama değildir. Daha iyi sonuçlar ve başarı için kültürünüzü değiştirmek amacıyla farklı davranmaya başlayın. Günlük eylemler fark yaratacaktır, https://www.speakersoffice.com/.

Dördüncü boyut olan teknik yeterlilikle ilgili olarak, James E. Richard ve ark. (2007), eski BT sistemleri ve iş süreçlerinin dahil edilmesinin, işletme içindeki İÇ MİYteknolojisi kombinasyonu için de geçerli olduğunu onaylar. Kuruluşun İÇ

MİYteknolojisini uygulaması, yönetimin önemli bir özelliğidir. Bireysel satış personeli için bağımsız bir müşteri iletişim uygulaması ile tüm kullanıcılar tarafından erişilebilen kurumsal çapta merkezi müşteri veritabanı arasında bariz bir fark vardır. Entegrasyon yönü, İÇ MİYteknolojisinin işletmenin diğer özelliklerine ne kadar iyi bağlı olduğunu ve kusursuz bir müşteri deneyimi sunduğunu gösterir.

Son alan ise işbirliği/iletişimdir. İşbirlikçi CRM, şirketin çeşitli birimlerinin müşterilerle iletişimlerinden elde ettikleri bilgilere katıldığı bir müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) yaklaşımıdır. Kuruluştaki açık iletişim ve sözlü kuralların netleştirilmesi, kuruluştaki ilişkilerin tanımlanmasına yardımcı olacaktır. Çünkü iletişim sadece dış müşterilerle yürütülen bir kavram değildir, aynı zamanda kuruluştaki iletişim de önemlidir, Demirel (2008).

2.10. Örgütsel İletişim, Bilgi Paylaşımı ve İç Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramları Arasındaki İlişki

Üç temel kavramı ele alan bu çalışmanın teorik çerçevesine ilişkin sunumumuzda, her birinin diğer iki değişkenin gücüne katkı sağlamak için bir temel oluşturduğu ve istenen başarıya ulaşma konusunda kuruluşun gücüne ve başarısına katkıda bulunduğu aşikar hale gelmiştir. İşletme iletişimi bir kuruluş içindeki ve dışındaki çalışanlar arasındaki bilgi paylaşım prosedürleridir. Verimli işletme iletişimi, kurumsal hedefler oluşturmak için çalışanların ve yönetimin nasıl etkileşim kurduğu anlamına gelmektedir. İşletme iletişimi kurumsal uygulamaları iyileştirebilir ve hataları azaltabilir. Bu nedenle, herhangi bir şirketin başarısı etkili iletişime bağlıdır, fakat zayıf iletişim, kuruluş için beklenmedik başarısızlığa yol açar.

Ayrıca bilgi paylaşımında yer alan kuruluşlar, daha kaliteli veya hizmetli ürünler üretmek için iyi bir pozisyonda olabilir ve sorunlarla etkin bir şekilde başa çıkabilir. Bu kuruluşlar, daha fazla çalışana kritik bilgiler vererek belirli personelden daha bağımsız hale gelir.

IntİÇ MİYise başka bir değerli unsurdur. Sunulan literatürden CRM'nin bir çalışma teorisi olduğu sonucunu çıkarabiliriz. Bir şirket müşteri ilişkilerini geliştirmek ve iyileştirmek istiyorsa, bunu müşteri memnuniyetini geliştirmeye, karlılığı artırmaya ve

bağlılığı ilerletmeye dayalı bir işletme stratejisi olarak görmelidir. Daha derin ilişkiler kurmak amacıyla iç ve dış müşterilerin ihtiyaçları ve eylemleri hakkında daha fazla bilgi edinmeye odaklanan bir teoridir.

Diğer bir değerli faktör ise intCRM'dir**.** Sunulan literatürde, CRM'nin bir çalışma felsefesi olduğu sonucuna varabiliriz. Bir kuruluş müşteri ile ilişkilerinde başarıya ulaşmak ve mükemmelleşmek istiyorsa, bunu müşteri memnuniyetini geliştirmeye, karlılığı artırmaya ve sadakati ilerletmeye dayalı bir işletme stratejisi olarak görmelidir. İç ve dış müşterilerle daha güçlü ilişkiler geliştirmek için onların ihtiyaçlarını ve davranışlarını daha fazla bilen bir felsefedir. IntCRM'nin ilkesi, etkili İÇ MİYve iç süreçleri müşterilerin ihtiyaçlarına bağlayan ve iç uyum ve dış uygulamalarla uyum sağlayan bütünsel bir yaklaşım elde etmektir. Müşterilerle arasında iyi bağlar olması, başarılı bir şirketin kalbidir. İlişki yoluyla pazarlama kavramının gelişimi, bu üç kavram arasındaki etkileşimin somut hali değildir. Gerçekte, tedarikçileri, ara yazılımları ve piyasa iletişimini içerecek şekilde müşterinin ötesine geçmiştir.

Örgütsel iletişim, bilgi paylaşımı ve iç müşteri ilişkilerine yönelik alan yazını incelendiğinde, Priti Sharma, James Lampley ve Donald Good (2015); Araştırmanın amacı, yüksek öğretimde örgütsel iletişim konusunu keşfetmek ve personelin işyerlerindeki iletişim düzeyleri ve iş memnuniyeti hakkındaki algılarını incelemekti. Ayrıca, çalışanların iletişim memnuniyeti ve iş memnuniyeti düzeyine ilişkin algılarına yönelik çalışmalara da odaklanmışlardır. Bu çalışmanın amacı, iletişim memnuniyeti ile iş memnuniyeti arasındaki bağlantıyı, İletişim memnuniyetinin çeşitli boyutlarının önemini analiz ederek test etmekti. Memnuniyetin çok yönlü olduğunu, iletişim memnuniyetinin çeşitli yönlerinin farklı olduğunu gördüler. Araştırmanın bulguları, cinsiyet farklılıkları ve hizmet yılının çalışanlar arasında memnuniyet düzeyinde önemli bir fark yaratmadığını, ancak eğitim düzeyi ve iş sınıflandırmasının çalışanların memnuniyet seviyesinde önemli bir farka neden olduğunu göstermiştir. İletişim Memnuniyeti Anketinin (CSQ) sekiz boyutu arasında güçlü pozitif ilişkiler keşfedilmiştir. Çalışma, katılımcıların, CSQ'nun bir boyutu hakkında olumlu hissettiklerinde, diğer boyutları hakkında iyimser hissettiklerini ortaya çıkarmıştır. Genel iletişim memnuniyeti ile iş memnuniyeti puanları arasında güçlü bir pozitif

korelasyon gözlemlenmiştir. Çalışanlar, işyerlerindeki iletişimden mutlu olduklarında, işyerlerindeki işlerinden de memnun hissettikleri sonucuna varmıştır.

Oye, N.D. Mazleena Salleh. Noorminshah, A. (2011); Araştırmacılar, işyerinde bilgi paylaşımının bir analizini genelleştirmek için bir rapor hazırlamıştır. Yazarların eleştirel literatür analizine dayanarak, motive edici ve demotive edici unsurların işyerinde bilgi paylaşımını etkileyebileceği sonucuna varmışlardır. Kuruluşlardaki bilgi paylaşım uygulamaları, kuruluş seviyesinde veya bireysel seviyede olabilir. Her düzeyde bilgi paylaşımı, bilgi yönetimi içindeki ve dışındaki kuruluşların başarısı veya başarısızlığı için esastır. Yaş, kültür ve endüstrinin tamamının çalışanlar arasında bilgi paylaşımını etkilediği görülmüştür. Yaygın bir klişe de, daha savunmasız oldukları ve daha genç çalışanlar tarafından tehdit altında olduklarının hissettikleri için, yaşlı işçilerin bilgileri kendilerine saklamasıdır. Yaşlı işçiler daha değerli bilgilere sahip olduklarından, daha genç işçiler onları değerli bilgilerini onlarla paylaşmaya ikna etmek zorunda kalmaktadır. Çalışanların neden uzmanlık alışverişinde bulunduğuna dair teoriler ve makaleler kontrol edilmiştir. Farkındalık ve yenilik tüm sektörler için önemli olsa da, değişim hızının ve yenilik ihtiyacının sektörden sektöre değiştiği de doğrudur. Bilgi paylaşımının etkinliğini artırmak için teknolojinin çok önemli bir role sahip olduğu kabul edilmiştir. Açık bilgilerin oluşturulması, saklanmasında ve erişilebilir ve hızlı şekilde paylaşılmasında kilit rol oynamaktadır.

Rasa Smaliukienė, Svajonė Bekešienė, Eugenijus Chlivickas & Marius Magyla (2017); Yazarlar, iki farklı bilgi alışverişi kaynağını entegre ederek boşluğu doldurmaya çalışmıştır; ilki kurumsal davranış teorisi modelini temsil edip kurumsal kültürün ve çalışanların güveninin etkisini gösterirken, ikincisi bilgi paylaşımında teknoloji uygulamalarının önemini ortaya koymuştur. Bilgi paylaşımını etkileyen değişkenler arasındaki karşılıklı bağlılığın kurumsal güven kültürünü ve mevcut teknolojileri artırdığı temeline dayanan yapısal denklem modelleme testi, sonuçların analiz edilmesi için araç olarak kullanılmıştır. Varsayılan beş faktör modeli, AMOS analizi kullanılarak iki aşamada değerlendirilmiştir. Sonuçlar kurumsal kültür ve teknik çözümlerin tek ve karmaşık bir yapıya entegre edilmesiyle bilgi paylaşım araştırmalarını genişlettiğinden, bilgi yönetim kuruluşu için teorik çıkarımlar bulunduğunu göstermiştir. Gerçekçi şekil perspektifi, dört belirleyici arasındaki ilişki:

liderliğe güven, iş arkadaşlarına güven, bilgi yönetimi teknolojisine güven ve kişinin değerini kaybetme korkusu. Bunlar kuruluşlarda bilgi paylaşımının nasıl oluştuğuna ve nasıl oluşturulabileceğine dair kanıt teşkil ederler.

Demirel (2008), Türkiye'nin beyaz eşya pazarında lider rol oynayan bir X imalat sektörü operasyonundaki İç müşteri ilişkileri yönetimi (IntCRM) çalışanlarının memnuniyetini etkileyen faktörlere odaklanan bir çalışma gerçekleştirmiştir. İç Müşteri İlişkileri Yönetiminin boyutları (dahili müşteri memnuniyeti, üretken yönetim, dahili müşteri kültürü ve tutumu, teknik yeterlilik, işbirlikçi yetkinlik ve iletişim) arasındaki ilişkilerin yönü incelenmiştir. Çalışmada ayrıca çalışan sosyo-demografik özellikleriyle dahili müşteri memnuniyetinin boyutları arasındaki ilişki ve çalışanın sosyo-demografik özellikleri ile işbirliği/iletişim boyutları arasındaki ilişki de ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Ayrıca, dahili müşteri memnuniyetinin derecesinin yönetim tarzına göre farklılık gösterip göstermediği konusu da çözüme kavuşturulmaktadır. Ek olarak, dahili müşteri memnuniyeti için çok sayıda öneri yapılarak dahili müşterinin (çalışanın) memnun edilmesi konusunda başarılı olan değişkenler sunulmuştur.

Nicolai J. Foss, Kenneth Husted and Snejina Michailova (2010), Çalışma, bilgi süreçlerinin mikro (bireysel) düzeydeki yapılara ve mekanizmalara ve bilgi süreçlerinin yönetiminde resmi kuruluşların rolüne yetersiz ilgi gösterdiği iddiasını ele almıştır. Bu iki öneriyle ilgili olarak 1996-2006 döneminde 13 dergide (en iyi akademik artı en iyi uygulayıcı odaklı) yayınlanan bilgi paylaşımı araştırması gözden geçirilmiştir. Analiz, bilgi paylaşımına ilişkin literatürün makro (kolektif, kurumsal) düzeyde tanımlanan yapılar, prosedürler ve olgularla ilgili olduğu ve mikro düzeydeki yapılara nispeten az ilgi gösterdiği iddiasını desteklemektedir. Analiz, resmi idari şirketlerinin resmi kuruluşlara kıyasla yeterince araştırılmadığı önermesine daha az kanıt sunmuştur. Yine de, resmi idare mekanizmalarının bilgi paylaşım sonuçlarını etkileme hususunda etkileşime girebileceği çoklu yöntemler yeterince araştırılmamıştır. Çalışma, bu boşlukların bilgi paylaşımına yönelik gelecekteki araştırmalarla doldurulması gerektiğini öne sürmüştür.

Kenneth Husted, Snejina Michailova, Dana B. Minbaeva, Torben (2012), Rapor, Danimarka'daki 15 kuruluştan 1.639 katılımcıdan oluşan bir örneklemde iki ayrı bilgi idare yapısının bilgi paylaşımını nasıl etkilediğini araştırmayı amaçlamıştır. Yazarlar hipotezleri 15 kuruluşta incelemiştir. Yazarlar, işlem temelli yapıların kullanılmasının, bireyler tarafından bilgilerin kendilerine saklanması ve reddedilmesinin nedenlerini güçlendirerek ve bireylerin bilgi paylaşımına yönelik tutumlarını olumsuz yönde etkileyerek bilgi paylaşımında düşmanlığı tetiklediğini tespit etmiştir. Taahhüt temelli mekanizmaların kullanılması, insanlar arasındaki bilgi paylaşım düşmanlığını azaltmaktadır. Makalenin katkısı iki yönlüydü. İkinci olarak, bilgiyi alıkoyma ile ilgili olarak kuruluşlardaki kişilerin özelliklerini analiz etmeye yönelik güçlü ihtiyaca atıfta bulunmuştur. Çalışma, ikinci olarak bilgi paylaşımına yönelik düşmanlıkla başa çıkmak için önemli olan belirli kurumsal idare yapılarını tanımlayarak sorunları açıklığa kavuşturmak ve detaylandırmak hususunda yapılan araştırma çağrısına yanıt vermiştir. Hatem A. Alhamdane (2018), Araştırmacı, bilgi paylaşımı davranışının etkinleştirilmesinde bilgi paylaşım faktörlerinin (algılanan sonuçlar, paylaşmanın etkisi, sosyal faktörler ve örgütsel faktörler) etkisini test etmiş, bu da dinamik yetkinliklerin sürdürülmesine önayak olmuştur. Araştırma buna dayanarak ilişkilerin yönünü gösteren ayrıntılı plan geliştirmiştir. Araştırmada, pozitivizm teorisine dayanarak hipotezlerini türetmek için tümdengelimci yaklaşım kullanılmıştır. Tamamen temsil edilecek (80) kişilik öğretim fakültesindeki araştırma popülasyonuna uygun olması için, Bağdat İktisadi Bilimler Fakültesi'ndeki (57) öğretim fakültesi üyesinden oluşan, rastgelen olmayan (amaçlı) bir popülasyon seçilmiştir. Yapısal Denklem Modellemesinin (SEM) yanı sıra regresyon analizi modelleri de uygulanmıştır. Araştırma, paylaşımın algılanan sonuçlarının, bilgi paylaşımının yanı sıra sosyal faktörlerin paylaşımının etkisinin etkinleştirilmesi ve yapılandırılmasında en büyük etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca Bağdat İktisadi Bilimler Fakültesi'nin dinamik yetenekleri, bireysel faktörlerden (Algılanan Sonuçlar, Etki), bilgi paylaşımından ve sosyal faktörlerden etkilenmiştir. Firas Adnan Abba & Zina Hammood Hasa (2017); Araştırmacılar, stratejik bilgi sistemlerinin ve bilgi paylaşımının stratejik esneklik üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırmanın amacına ulaşmak için, Orta Fırat valiliklerinde (Bağdat, Babil, Kerbela, El-Mutana) şirket merkezleri ve bazı şubeler seçilmiştir. Araştırma, bu araştırmanın tamamlanması ve istenen hedeflere ulaşılması için gerekli verileri toplamak için araç olarak anket

kullanmıştır. Zain Telekom/Irak'ın Bağdat valiliğindeki şirket merkezindeki yöneticilere ve yukarıda belirtilen Orta Fırat valilikleri şubelerine toplam (74) anket dağıtılmış, dönüt olarak (62) geçerli analiz formu alınmıştır. Araştırmada, aritmetik ortalama, standart sapma, basit küresel korelasyon katsayısı ve basit ve çoklu doğrusal regresyon katsayıları gibi bir dizi istatistiksel yöntem kullanılmıştır. Sonuçlar, stratejik bilgi sistemleri ile stratejik esneklik arasında pozitif bir korelasyon ilişkisi olduğunu göstermiştir. Ek olarak, bilgi paylaşımı ve stratejik esneklik arasında anlamlı bir pozitif öneme sahip pozitif bir korelasyon ilişkisi de mevcuttur.

Ibrahim Abdel Qader Mohammed (2015); Çalışma, kurumsal kültür faktörleri (bilgi sistemleri, kuruluş yapısı, motivasyon sistemleri, süreçler) ile bilgi yönetimi faktörleri (bilgi oluşturma, bilgi alışverişi, bilgi uygulaması) arasındaki ağsı korelasyon derecesini, rekabet avantajındaki kurumsal kültür faktörleri arasında rekabet avantajının doğrudan etkisinin derecesini ve rekabet avantajındaki bilgi yönetimi ile kurumsal kültür faktörünün etkisini ölçmeye odaklanmıştır. Çalışmanın odak örneklemi Orange Co.'nun (725) çalışanının (yönetim düzeyinde çalışanlar, yöneticiler, bölüm başkanları, müşteri desteği, VIP bölümü, idari personel) yanı sıra işletmede istihdam edilen 215 erkek-kadın çalışandan oluşan bir seçkidir. Çalışma, kurumsal kültür faktörleri (bilgi sistemleri, kuruluş yapısı, motivasyon sistemleri ve süreçler) ile bilgi yönetimi faktörleri arasındaki ilişkinin bağlantının olduğu sonucuna varmıştır. Şirket kültürü ve bilgi yönetimi faktörlerinin şöyle bir yüzdeye işaret ettiğini tespit etmiştir (%61,521 ve %69,283). Bulgular, kurumsal kültürdeki faktörler ile bilgi yönetimindeki faktörler arasında korelasyon olduğunu göstermiştir. Kuruluş kültürü ile bilgi yönetimindeki faktörler arasında korelasyonlar mevcuttur. Abdulwahab S. AlKahtani (2000); Çalışmada Suudi inşaat şirketlerindeki işçilerin kurumsal katılımı analiz edilmiştir. Riyad ve Dammam'daki katılımcı şirketlerden rastgele bir örneklem alınmıştır. İnşaat şirketlerindeki işçilerin katılım düzeyleri, kişisel özelliklerine göre karşılaştırılmıştır. İşçilerin eğitim, kurumsal kıdem, maaş, mevki ve yaş gibi kişisel özelliklerine göre, örneklem iki sınıfa ayrılmıştır. Bulgular, analize dahil edilen beş kişilik özelliğine göre, çalışanlar arasında kurumsal bağlılık derecesinde bir farklılık olduğunu göstermiştir. Ek olarak, sonuçlar, inşaat firmalarındaki işçilerin katılım seviyelerinin kişisel özellikleri değiştikçe farklılık gösterdiğini de göstermiştir. Düşük eğitim seviyesine sahip çalışanlarda, yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanlara göre

daha yüksek derecede bir işyeri bağlılığı vardı. Uzun kurumsal görev süresine sahip çalışanlar, kısa kurumsal görev süresine sahip çalışanlara göre daha yüksek bir katılım seviyesi kaydetmiştir. Yüksek maaşlı çalışanlar, genellikle düşük maaşlı çalışanlara göre daha yüksek bir bağlılık göstermiştir. Yaşlı işçiler, genç işçilere göre daha yüksek düzeyde kurumsal bağlılık sergilemiştir. Üst düzey personel, alt düzey çalışanlara göre daha yüksek düzeyde kurumsal katılım göstermiştir.

Adel Ismail Al-Alawi, Nayla Yousif Al-Marzooqi, Yasmeen Fraidoon Mohammed (2007), Araştırma, kuruluş kültüründe bilgi paylaşımının başarısında belirli faktörlerin rolünü incelemeyi amaçlamıştır. Kişiler arası güven, çalışanlar arasındaki işbirliği, bilgi sistemleri, teşvikler ve kuruluş yapısı gibi faktörler, çalışan ilişkilerinin kurulması ve dolayısıyla bilgi paylaşımının önündeki engelleri aşmak için fırsatlar yaratılması hususunda önemli rol oynamaktadır. Araştırma, kuruluşların bilgilerini kullanma konusunda lider hale gelmeleri ve nihayetinde refaha ulaşmaları için bilginin üretilmesi ve paylaşılmasında kurumsal kültürün önemli rolünü tanımasına yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Sonuçlar, güven, iletişim, bilgi sistemleri, teşvikler ve kuruluş yapısının kurumsal bilgi paylaşımıyla olumlu bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. METODOLOJİ

Bu bölümde çalışmanın amacı, araştırmanın varsayımları, araştırma modeli ve değişkenleri, çalışmanın hipotezleri, evreni ve örnekleme süreci, araştırmanın kısıtları ve araştırmada yer alan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlililik analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, Libya Posta, Telekomünikasyon ve Enformasyon (LPTIC) şirketinde örgütsel iletişim, bilgi paylaşımı ve iç müşteri ilişkileri yönetimi arasındaki ilişki incelenerek örgütsel iletişim ve bilgi paylaşımının iç müşteri ilişkileri yönetimine etkisini belirlemektir. Ayrıca çalışmanın temel amacına dayalı olarak aşağıdaki alt amaçlar belirlenmiştir.

- Örgütsel iletişim, bilgi paylaşımı ve iç müşteri ilişkileri yönetimi kavramlarını incelemek ve bu kavramların birbirleriyle olan ilişkilerini ortaya koymak,
- İletişim ve bilginin, kuruluşun etkinlik ve verimliliğine katı sağlayan çalışanlara olan etkisini açıklamak,
- Geçerlilik ve güvenilirlikleri kabul gören ölçeklerin araştırmanın kapsamını dahil edilen Libya'daki telekomünikasyon şirketlerinde uygulanabilirliğini sağlamak,
- Farklılıkları, benzerlikleri ve çıkarımları öğrenmek amacıyla araştırmanın sonuçlarını literatürdeki diğer sonuçlarla birlikte ele almak,
- Elde edilen bulgura göre Libya'daki telekomünikasyon sektörü çalışan ve yöneticilerine gerekli öneriler de bulunmaktır.

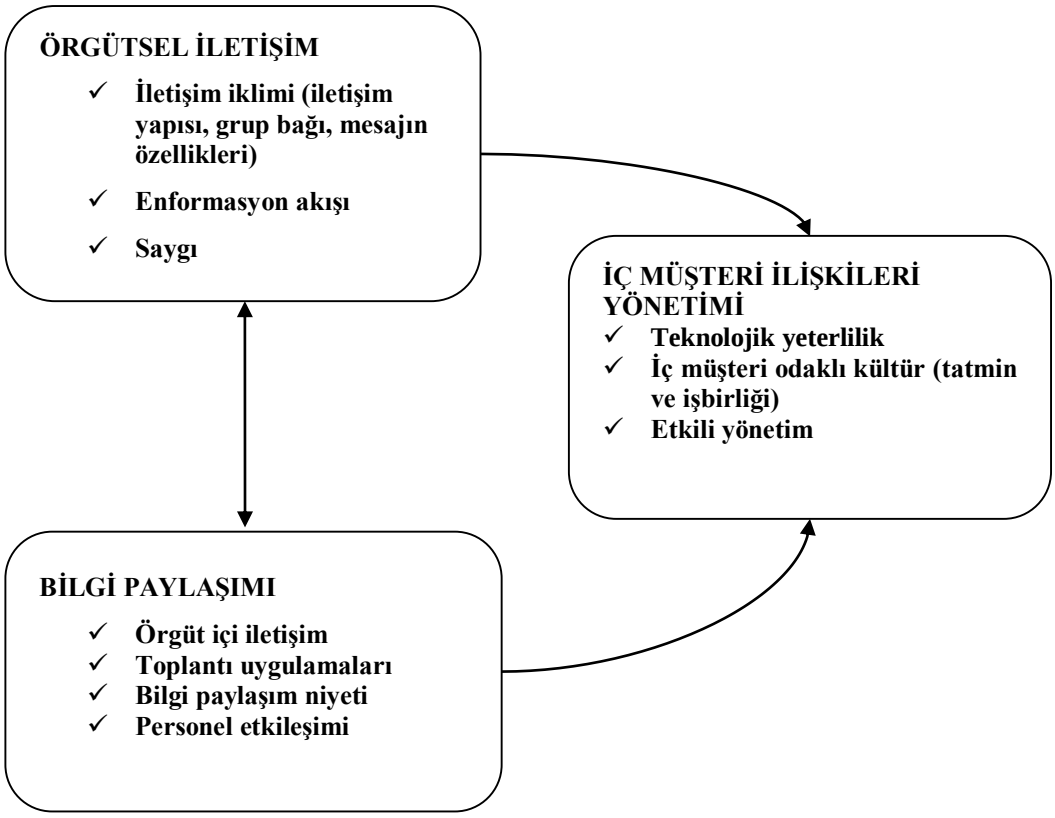
3.2. Araştırmanın Varsayımları

Varsayım, araştırmanın geçmişi dikkate alınarak doğru olduğu kabul edilen yargı ve genellemelerdir. Bu bağlamda çalışmanın temel varsayımlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Örgütsel iletişim, bilgi paylaşımı ve iç müşteri ilişkileri kavramlarının birbiriyle ilişkili olması,
- Daha önce farklı sektörler üzerine yapılan çalışmalarda kullanılan ölçeklerin bu çalışmada da kullanılabilecek olması,
- Ölçme aracının yeteri kadar geçerli ve güvenilir olduğu,
- Cevaplayıcıların anket sorularına doğru cevap verdiği,
- Seçilen örneklemin evreni temsil edeceği,
- Örgütsel iletişim, bilgi paylaşımı ve iç müşteri ilişkileri yönetimi algı durumunun araştırmaya katılıcak olanların sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık gösterebileceği,
- Çalışmanın evreni ve örnekleminden elde edilen verilerin analizi sonuçlarının genellenebileceği gibi varsayımlardır.

3.3. Araştırma Modeli ve Değişkenleri

Araştırma modeli aşağıda Şekil 3.1'de yer almaktadır. Araştırma modelinde, örgütsel iletişim, bilgi paylaşımı ve iç müşteri ilişkileri yönetimi değişkenleri yer almaktadır. Modelde, örgütsel iletişim (iletişim iklimi, enformasyon akışı, saygı) ve bilgi paylaşımı (örgüt içi iletişim, toplantı uygulamaları, bilgi paylaşım niyeti ve personel etkileşimi) bağımsız değişken iç müşteri ilişkileri yönetimi (teknolojik yeterlilik, iç müşteri odaklı kültür, etkili yönetim) ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda, örgütsel iletişim, bilgi paylaşımı ve iç müşteri ilişkileri yönetimi arasındaki ilişkiyi ortaya koyan temel hipotezler analiz ve test edilmesi amaçlanmıştır.



Hata! Burada görünmesini istediğiniz metne Heading 1 uygulamak için Giriş sekmesini kullanın.

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmanın hipotezleri temel olarak; Libya Posta, Telekomünikasyon ve Enformasyon (LPTIC) şirketinde örgütsel iletişim, bilgi paylaşımı ve iç müşteri ilişkileri yönetimi üzerine yapılan çalışmadaki değişkenler arasındaki ilişki esas alınarak belirlenmiştir. Bu çerçevede çalışmanın hipotezlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

H1: Örgütsel iletişim boyutları ve iç müşteri ilişkileri yönetimi boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Bilgi paylaşımı boyutları ve iç müşteri ilişkileri yönetimi boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Genel olarak örgütsel iletişim ile iç müşteri ilişkileri yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Genel olarak bilgi paylaşımı ve iç müşteri ilişkileri yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Örgütsel iletişim boyutları, iç müşteri ilişkileri yönetimini etkilemektedir.

H6: Genel olarak örgütsel iletişim, iç müşteri ilişkileri yönetimini etkilemektedir.

H7: Bilgi paylaşımı boyutları, iç müşteri ilişkileri yönetimini etkilemektedir.

H8: Genel olarak bilgi paylaşımı, iç müşteri ilişkileri yönetimini etkilemektedir.

H9: Örgütsel iletişim algı düzeyi, çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H10: Bilgi paylaşımı düzeyi, çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H11: İç müşteri ilişkileri yönetimi algı düzeyi, çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

3.5. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme Süreci

3.5.1. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini, Libya Posta, Telekomünikasyon ve Enformasyon Şirketi (LPTIC) çalışanları oluşturmaktadır. Libya Posta, Telekomünikasyon ve Enformasyon Şirketi (LPTIC), Libya'da faaliyet gösteren kamu iktisadi teşekkülüdür. Şirketin Libya Posta Şirketi, Libya Telefon Şirketi, Libya Cep Telefonu şirketi, New Almadar Cep Telefonu Şirketi, Libya Teknoloji ve İletişim Şirketi, Libya Uluslararası İletişim Şirketi, New Generation Teknoloji Şirketi ve Al-Bunna Hizmet ve Yatırım Şirketi olmak üzere sekiz alt kuruluşu bulunmaktadır. Bu şirketler bir bütün olarak Libya'da

posta, telekomünikasyon ve enformasyon hzmetlerin sağlanmasına yönelik faaliyetler gerçekleştirmektedirler.

Posta, Telekomünikasyon ve Enformasyon Şirketi (LPTIC), 2005 yılında 63 sayılı Başbakanlık Kararı doğrultusunda kurulmuştur. Bu şirketler telefon, cep telefonu ve iletişimlerin geliştirilmesinde önemli role sahiptir. İnternet, Libya'da iletişimin etkinliğini artırmış ve Libyana ve Al Madar gibi cep telefonu şirketleri veya Libya Telekom ve Teknoloji Şirketi (LPTIC) gibi ana internet hizmeti sağlayıcıları veya kablolu ve kablosuz telefonların yanında internet sağlayıcılığı da yapan Libya telefon şirketi aracılığıyla mümkün olan en yüksek sayıda vatandaşın internet sistemine ulaşmasını sağlamıştır. Posta, Telekomünikasyon ve Enformasyon Şirketi (LPTIC), yurtiçinde ve yurtdışında telekomünikasyon altyapısına yatırım yapma amacıyla kurulmuştur ve yurtiçinde ve yurtdışında birçok yatırıma sahiptir.

Aşamalı olarak uygulanmaya başlamış olan üçüncü ve dördüncü nesil gelişmiş cep telefonları için New Almadar Cep Telefonu Şirketi ve Libyana ağlarının geliştirilmesinin yanı sıra geliştirilmiş DSL ve WiMax projelerinin tamamlanması ile geniş bant internet hizmetlerinin ve ses hizmetlerinin artan ihtiyaçlarını karşılayan çeşitli stratejik projeler bulunmaktadır. Şirket, WiMAX'ın geliştirilmesi ile dördüncü nesil teknolojiyi uygulamaya başlamaktadır. Bu projeler paketi ve güvenlik durumunda geliştirme ile, şirket hizmetlerde gelişme ve elverişlilik, işletim giderlerinde azalma ve gelirde artış sağlayacaktır. Bu, fiyatlarda düşüş ve hizmet kalitesinde gelişme konularına kesinlikle olumlu bir şekilde yansıyacaktır, fakat sektörde hayli büyük bir sayı olan on yedi binden (17000) fazla çalışan bulunduğundan yüksek çalışan sayısı en büyük zorluğu teşkil etmektedir. Şirket, orta ve küçük ölçekli projeler için fırsatlar veya erken emeklilik sağlamak gibi fazlalıklar için uygun çıkışlar düzenleme sürecindedir. Bu çıkışlar şirketlerin maliyet yükünü azaltmak ve aynı zamanda bu çalışanların çıkar ve koşullarını da göz önünde bulundurmak için devletin kapsamlı işbirliğini gerektirmektedir. Libya Posta, Telekomünikasyon ve Enformasyon Şirketi (LPTIC) ve Alt Kuruluşları ise aşağıdaki gibidir:

Al-Bunya Yatırım ve Hizmet Şirketi: Şirket, LPTIC Yönetim Kurulu Sekreteri'nin kararı ile kurulmuştur. Şirket, telekomünikasyon hizmetlerinin sağlanması için ana ve

yan ağların altyapı tesislerine yönelik yatırım, yapım, inşaat, satın alma, bakım ve işletme faaliyetleri göstermektedir.

Libya Posta Şirketi: Libya Posta Şirketi, tüzel kişiliğe ve bağımsız finansal yükümlülüğe sahip bir anonim şirkettir. LPTIC'nin bağlı kuruluşudur. Şirket, yurtiçi ve yurtdışı seviyede posta finans hizmetleri, resmi ve özel şirketler için hizmet ve ürünlerin pazarlanması ve Şirketin amaçlarına yönelik tamamlayıcı faaliyetler de dahil olmak üzere her türden farklı posta hizmetini oluşturmayı, işletmeyi, yönetmeyi ve düzenlemeyi amaçlamaktadır.

Hatif Libya Şirket: 2008 yılında LPTIC Yönetim Kurulu Sekreteri'nin kararı ile devlet sistemlerinin işletimi ve bakımının yanı sıra ulusal telefon ağının geliştirilmesi amacıyla kurulmuştur.

Libya Uluslararası Telekom Şirketi: Libya Uluslararası Telekom Şirketi, 2008 yılında Libya'daki tüm bağlantı noktalarının, uluslararası irtibatların yönetimini devralmak ve diğer alt kuruluşların telefon veya veri hizmetleri gibi uluslararası iletişim ihtiyaçlarını karşılamak için kurulan LPTIC bağlı kuruluşlarından biridir.

Aljeel Aljadeed: Aljeel Aljadeed Şirketi, tüm hizmetleri kapsayan entegre iletişim hizmetleri, sabit hat, mobil/internet hizmetleri, televizyon yayını/yeni nesil ağ hizmetleri sağlayarak yerel telekomünikasyon piyasasını geliştirmek, iletişim alanındaki modern teknolojileri transfer etmek, yeniden konuşlandırmak ve şirketin yerel ve uluslararası düzeyde rekabet edebilmesini sağlamak amacıyla kurulmuştur.

Almadar Aljadid: Almadar Aljadid, Tripoli, Libya konumlu bir mobil ağ operatörü ve veri sağlayıcı kamu iktisadi teşekkülüdür.

Libyana: Libyana, daha sonra LPITC olarak satın alınan Almadar'a rakip hizmetleriyle Libya telekomünikasyon piyasasına girmiştir. Libyana günümüzde %116'yı aşan piyasa değeri ile Libya Telekom piyasasındaki en büyük hisseye sahiptir. Libyana hizmetlere ilaveten ülke genelindeki müşteri tabanını genişletmek için ağını farklı bölgelerde 15'ten fazla iş merkezine dağıtmıştır. Sonuç olarak, Libyana yalnızca dört yıl içinde abone sayısını 6,200,000'ün üstüne çıkarmış ve böylece Libya'daki en büyük mobil ağ haline gelmiştir. Libyana, Mayıs 2017'de Libya'da 4G hizmet ilan eden ilk mobil şirketi olmuştur ve şimdi Afrika'daki ilk ticari 5G operatörü olmayı planlamaktadır.

Çalışma Libya Posta, Telekomünikasyon ve Enformasyon (LPTIC) şirketi çalışanlarını kapsamaktadır. Örnekleme için kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu çalışma için örneklem, 400 katılımcı olarak belirlenmiştir. Anketler belirlenen örneklem için araştırma modelinde yer alan üç temel kavramın ölçülmesine yöneliktir. Araştırma kapsamına sadece Libya Posta, Telekomünikasyon ve Enformasyon (LPTIC) şirketinin dahil edilmesi; iletişim, bilgi paylaşımı ve iç müşteri ilişkileri yönetimi bakımından değerlendirildiğinde diğer kuruluşlara göre daha iyi düzeyde olması tercih nedenidir. Söz konusu şirkette toplam 17.000 çalışan bulunmaktadır.[1]

3.5.2. Örnekleme Süreci ve Örneklemin Sosyo Demografik Özellikleri

Anakütleden çekilecek örneklem hacimlerinin belirlenmesinde çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Bunlardan birisi de aşağıdaki formüldür. Formüle göre ± %5 güvenilirlik düzeyinde ve araştırma kapsamına dahil edilen şirketin insan kaynakları profili dikkate alınarak örneklem büyüklüğü aşağıdaki gibi tespit edilmiştir.

((1.96)2 x .5(.5)) / (.05)2

(3.8416 x .25) / .0025

.9604 / .0025

384.16

Araştırmanın yürütüldüğü örneklemin sosyo-demografik özellikleri ise aşağıdaki gibidir.

[1] opinion@eanlibya.com

Tablo 3.1. *Cinsiyet ve yaş dağılımları*

Değişkenler	Özellik	Sayı	%
Cinsiyet	Erkek	269	73.9
	Kadın	95	26.1
	Toplam	364	100.0
Yaş	25 ve altı	22	6.0
	26-35	145	39.8
	36-45	118	32.4
	45 ve üzeri	79	21.7
	Toplam	364	100.0

Tablo 3.1'de örneklem, Libya Posta, Telekomünikasyon ve Enformasyon (LPTIC) şirketinde üç yüz altmış dört çalışandan oluşmaktadır. Bunların yaklaşık üçte ikisi (%73.9) erkekken %26.1'i kadındır. Çalışanların çoğunluğu (%72.2) 26-45 yaş aralığındadır

Tablo 3.2. *Eğitim düzeyi*

Eğitim	Eğitim Düzeyi	Sayı	%
Eğitim	Ortaöğretim	38	10.4
	Yüksekokul	72	19.8
	Lisans	178	48.9
	Yüksek Lisans	61	16.8
	Doktora	15	4.1
	Toplam	364	100.0

Tablo 3.2'de Katılımcıların eğitim düzeylerine ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Çalışanların yaklaşık yarısı (%48.9) lisans derecesi, %16.8'i yüksek lisans derecesi ve %4.1'i doktora derecesi sahibidir. Katılımcıların diğer kısmı ise lise veya yüksekokul mezunu olarak görülmektedir

Tablo 3.3. *Görev dağılımı*

Değişkenler	Pozisyon	Sayı	%
Meslek	İşçi	27	7.4
	Memur	170	46.7
	Denetçi	37	10.2
	Yönetici	84	23.1
	Üst Yönetim	46	12.6
	Toplam	364	100.0

Tablo (3.3)'teki veriler, örneklemenin farklı meslek seviyelerini temsil ettiğini göstermektedir. Memur, toplam örneklemenin %46.7'sini oluştururken, yöneticiler ve üst yönetim %35.7'dir. Denetçiler örneklemenin %10.2'sini oluştururken, işçiler toplam örneklemenin %4.4'ünü temsil etmektedir.

Tablo 3.4. *Katılımcıların deneyimleri*

Değişkenler	Yıl	Sayı	%
Deneyim yılı	0-3	30	8.2
	4-6	101	27.7
	7-10	119	32.7
	11-14	36	9.9
	15 ve daha fazla	78	21.4
	Toplam	364	100.0

Tablo (3.4), Katılımcıların deneyim yılına göre dağılımını göstermektedir. Katılımcıların deneyim düzeyleri farklılık göstermektedir. Çalışanların %8.2'si 0-3 yıl, %27.7'si 4-6 yıl, %32.7'si 7-10 yıl, %9.9'u 11-14 yıl ve %21.4'ü ise 11-14 yıl deneyime sahiptir. Fakat katılımcıların çoğunluğunun deneyimi yedi yıl ve üzeridir.

Tablo 3.5. *Katılımcıların Libya Posta, Telekomünikasyon ve Enformasyon (LPTIC) şirketinde deneyim süreleri*

Değişkenler	Yıl	Sayı	%
LPTIC deneyim yılı	0-3	106	29.1
	4-6	112	30.8
	7-10	106	29.1
	11-14	16	4.4
	15 ve daha fazla	24	6.6
	Toplam	364	100.0

Tablo (3.5)'de katılımcıların Libya Posta, Telekomünikasyon ve Enformasyon (LPTIC) şirketindeki deneyim yıllarına ilişkin dağılım görülmektedir. 11 yıl ve daha fazla deneyime sahip olanların oranı düşükken (%11.0), 4-10 yıl deneyimi olanların oranı ise %59.9'dur.

3.6. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın birinci kısıtı, araştırma kapsamına sadece bir sektör ve bir şirket çalışanlarının dahil edilmesidir. Çalışmanın ikinci kısıtı, araştırma kapsamına ağırlıklı olarak şirketin merkezindeki çalışanların dahil edilerek yürütülmesidir. Çalışmanın üçüncü kısıtı ise yapılan analizler ve yorumlar bir şirket çalışanlarından toplanan verilere göre yapılmış olmasıdır. Bu kısıtlara rağmen, çalışma sonuçlarının şirket yönetici ve çalışanlarına bu konuyla ilgili önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

3.7. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri ve bilgilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu hazırlanmadan önce konu ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Ayrıca, araştırma kapsamına dahil edilen şirket çalışan ve yöneticileri ile veri toplama öncesi görüşmeler yapılarak örgütsel iletişim, bilgi paylaşımı ve iç müşteri ilişkileri yönetimi kavramları açıklanmıştır. Bu görüşmeler sonucunda elde edilen temel değişkenlere ise "Araştırma

Modeli" kısmında yer verilmiştir. Anket formu uygulanmadan önce soruların anlaşılırlığını, cevap verme süresini tespit edebilmek için, anketin uygulanacağı şirket yönetici ve çalışanlarından bazıları ile ön anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Ön anket sonucunda anket formunda gerekli düzeltme ve sadeleştirmeler yapıldıktan sonra anket uygulanabilir bir aşamaya getirilmiştir. Anket dört temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin yer aldığı sorular, ikinci bölümde örgütsel iletişim ölçeğine ilişkin değişkenler, üçüncü bölümde bilgi paylaşımı ölçeğine ilişkin değişkenler ve dördüncü bölümde ise iç müşteri ilişkileri yönetimi ölçeğine ilişkin değişkenler yer almaktadır. Anket, Libya Posta, Telekomünikasyon ve enformasyon (LPTIC) şirketinde toplam 364 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Örnekleme dahil edilen çalışanların konuya ilişkin fikirleri ise örgütsel iletişim, bilgi paylaşımı ve iç müşteri ilişkileri yönetimi ölçekleri "1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4:Katılıyorum ve 5: Kesinlikle katılıyorum" beşli Likert ölçeği esas alınarak alınmıştır. Sözkonu ölçekler ise Tablo (3.6)'da yer alan kaynaklardan alınmıştır.

Tablo 3.6. *Araştırmada yararlanılan ölçekler*

Ölçekler	**Yararlanılan Kaynaklar**
Örgütsel iletişim	Priti R. Sharma (2015) Adel Ismail Al-Alawi, Nayla Yousif Al-Marzooqi ve Yasmeen Fraidoon Mohammed (2007)
Bilgi Paylaşımı	Rasa Smaliukienė, Svajonė Bekešienė, Eugenijus Chlivickas ve Marius Magyla (2017) Joosung Lee (2018) Yi (2009)
İç Müşteri İlişkileri Yönetimi	Demirel (2008)

Kolayda örneklem yöntemine göre belirlenen katılımcılara anketler, 2019 yılı Ekim ayı ortasında 450 adet dağıtılmış, Kasım 2019'da e-posta yoluyla 384 adet alınmıştır. Alınan anketler, dağıtılan toplam anketlerin %85.3'üne karşılık gelmektedir.

3.9. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Genel olarak geçerlilik ile bir ölçeğin ölçmesi gereken temel yapıyı yeterli ölçüde temsil edip etmeme kapsamı kastedilmektedir. Sosyal bilimlerde bir ölçeğin

oluşturulmasının temel adımlarından biri, geçerliliğin araştırılmasıdır. Bu araştırmada kullanılan örgütsel iletişim ölçeği, geçmiş çalışmalara dayanarak geliştirilmiş olsa da, bu çalışmanın farklı sektör ve farklı bir cevaplayıcı örneklemine uygulandığı için ölçeğin tekrar güvenilirlik ve geçerliliğine bakılmıştır. Dolayısıyla örgütsel iletişim ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliği için açıklayıcı faktör (EFA) analizi ve Cronbach'ın Alfası kullanılmıştır. Churchill (1979) belirttiği gibi, ölçekte değişken sayısının fazla olması yapının veya ölçümün daha objektif olmasını sağlayarak değişkenler ve arasındaki oto korelasyon düzeyini düşürmektedir.

3.9.1. Örgütsel iletişim ölçeği için geçerlilik ve güvenilirlik analizi

Örgütsel iletişim ölçeği toplam 30 alt değişkenden oluşmakatadır. Bu değişkenler katıclımcıların örgütsel iletişime yönelik algılarını ortaya koymaktadır. Ölçeğe ilişkin yapı ve güvenililik analizinde kullanılan yöntemler ise Tablo 3.7'de veilmiştir.

Tablo 3.7. *Örgütsel iletişim ölçeğine ilişkin yapı geçerliliği ve güvenilirliği*

Amaç	Kullanılan İstatistiksel Yöntemler
Yapı geçerliliği	Faktör Analizi: Açıklayıcı Faktör Analizi
Güvenilirlik	Cronbach'ın Alfası

Veriler, Sosyal Bilimler (SPSS) yazılımı versiyon 23 kullanılarak analiz edilmiştir. Faktör analizi sonucunda faktör yükü değeri 0.4'ün altında kalan değişkenler silinmiştir. Ayrıca analizde Eigen değeri 1'den büyük olan faktörler dikkate alınmıştır.

Analiz gerçekleştirilmeden önce, araştırmacı veri girişlerini, eksik değerleri, normalliği ve uç değerleri doğruluk açısından incelemiştir. Verilerin faktör analizi için uygunluğunu belirlemek için araştırılması gereken üç yönün çarpıklık ve basıklık katsayıları da incelenmiştir. Bu üç yön, korelasyon matrisinin faktörleşebilirliği ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)-Örneklem Yeterliliği Ölçümü veya Bartlett'in Küresellik testidir. Tabachnick ve Fidell (2007), faktör analizi için ortalama 300 vaka gerektiğini öne sürmüştür. Chua (2014) ve MacCallum, Widaman, Zhang ve Hong (1999) örnekleme boyutu sayısının, değişken sayısının 5 katından fazla olması gerektiğini öne sürmüştür. Bu nedenle, bu çalışmada EFA yapılabilmesi için gereken örnekleme

boyutu (150) katılımcıdan az olmamalıdır. Çalışmada bu sayı ise 364 olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla verilerin faktör analiz için yeterli olduğu söylenilebilir.

Veri sayısı yeterliliğini veya verilerin faktör uygunluğunu ölçmek için, Hair vd., 2010; Pallant, 2007; Tabachnick ve Fidell, 2007 Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) 0.6'dan büyükse ve Bartlett'in Küresellik Testi (BTS) $\alpha < .05$ derecesinde önemli ise, korelasyon matrisinin faktörleşebilirliği varsayılmaktadır. Bu, KMO testinin ve BTS'nin veri sayısının faktör analizine devam etmek için yeterli olup olmadığını belirlediğini göstermektedir (Maat ve Sie, 2011). Ayrıca, araştırmacı tarafından göz önünde bulundurulması gereken bazı adımlara tüm maddeler için korelasyonunun kabul edilebilir seviye olan 0.5 üzerinde olmasıdır (Coakes, Steed, 2003; Hair vd., 2010). Bunun yanı sıra, sonuçlar tüm maddelerin oransal değişkesinin 0.3'ün üzerinde olduğunu göstermiştir (Tabachnick ve Fidell, 2007).

Tablo 3.8. *Örgütsel iletişim ölçeği ve faktörlerine ilişkin ortalama, standart sapma ve güvenilirlik değerleri*

Ölçek	Ortalama	Standart Sapma	Güvenilirlik
Örgütsel iletişim (Genel)	**3.082**	**.420**	**.956**
İletişim iklimi	2.918	.881	
Enformasyon akışı	2.938	1.027	
Saygı	3.832	.625	

Tablo 3.8'de yapılar için açıklayıcı istatistikler (OC) ve Cronbach Alfa güvenilirlik değerleri gösterilmektedir. Tablo 3.9'da ise KMO, Oransal Değişkeler ve Bartlett Testi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 3.9. *Örgütsel iletişim ölçeği için Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi*

Test	Değer
Bartlett'in Küresellik Yaklaşık Ki Kare Testi ($\chi 2$)	8530.319
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	.926
df	300
p-değeri	.001

Açıklayıcı faktör analizi, 30 maddeden oluşan bir ölçekte Kaiser-Meyer-Olkin Ölçümü ve Bartlett'in Örnekleme Yeterliliği küresellik testi uygulanarak

gerçekleştirilmiştir. Faktör analizinin uygunluğu, değişkenler arasındaki ilişkinin gücünün bir göstergesi olan Bartlett'in küresellik testi ile desteklenmiştir. Sonuçların önemli olduğu bulunmuştur ($\chi 2$ = 8530.319). KMO ölçümü, 0.926 değeri vererek örnekleme boyutunun faktör yapısını değerlendirecek kadar büyük olduğunu göstermiştir. Prosedürler, önemli bir Bartlett küresellik testi değeri ile her bir yapı için 0.6 üstünde bir Kaiser-Meyer-Olkin değeri vermiş, verilerin faktör analizine devam edecek ölçüde yeterli olduğunu göstermiştir (Huck, 2012; Pallant, 2000; Tabachnick & Fidell, 2007). Son olarak, her bir madde için oransal değişkeler belirlenmiştir. Maddelerin oransal değişkeleri 0.478-0.881 arasında değişkenlik göstermektedir.

Tablo 3.10. *Örgütsel iletişim ölçeği için açıklayıcı faktör analizi sonuçları*

Bileşen	**Başlangıç Özdeğerleri**			**Faktör Yüklerinin Toplam Karelerinin Dağılımı**			**Rotasyon Sonrası Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı**		
	Toplam	Değişken Yüzdesi	Toplam %	Toplam	Değişken Yüzdesi	Toplam %	Toplam	Değişken Yüzdesi	Toplam %
1	12.937	51.750	51.750	12.937	51.750	51.750	10.676	42.705	42.705
2	2.288	9.151	60.901	2.288	9.151	60.901	4.226	16.904	59.609
3	2.029	8.118	69.019	2.029	8.118	69.019	2.352	9.410	69.019
4	.893	3.573	72.592						
5	.851	3.404	75.996						
6	.739	2.955	78.951						
7	.639	2.558	81.508						
8	.569	2.277	83.785						
9	.451	1.804	85.590						
10	.447	1.786	87.376						
11	.386	1.544	88.920						
12	.371	1.486	90.406						
13	.310	1.239	91.645						
14	.285	1.140	92.786						
15	.261	1.042	93.828						
16	.242	.967	94.795						
17	.224	.894	95.689						
18	.190	.760	96.450						
19	.187	.748	97.198						
20	.158	.631	97.829						
21	.149	.596	98.425						
22	.135	.538	98.963						
23	.110	.439	99.402						
24	.087	.350	99.752						
25	.062	.248	100.001						

Bu istatistiksel göstergelere göre, esas bileşen analiz çıkarımı ve varimaks yöntemini kullanılarak otuz (30) dğişken ile açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Minimum faktör yükü kesişme noktası 0.4'tür. Değişkenlerde ne kadar değişim olduğunu gösteren oransal değişkelerin değerleri, çıkartılan faktörler ile

değerlendirilmiştir. Ölçekteki değişimin %51.7'sinden fazlası birinci faktör için açıklanırken %9.1'i ikinci faktör ve %8.1'i üçüncü faktör için açıklanmıştır. Değişkenin %69.019'unu açıklayan üç faktör, tablo 3.10'da gösterilmektedir.

Tablo 3.11. *Örgütsel iletişim ölçeği için faktör bileşenleri ve yük değerleri*

Değişkenler	**Faktör Bileşenleri**		
	1	2	3
İİK1	.878		
İİK2	.864		
İİK3	.841		
İİK4	.836		
İİK5	.820		
İİK6	.814		
İİK7	.806		
İİK8	.800		
İİK9	.792		
İİK10	.778		
İİK11	.776		
İİK12	.725		
İİK13	.713		
İİK14	.704		
İİK15	.688		
İİK16	.478		
EA5		.881	
EA3		.738	
EA6		.715	
EA4		.701	
EA1		.680	
EA2		.636	
SAY1			.836
SAY2			.790
SAY3			.672

Not: İİK-İletişim iklimi, EA-Enformasyon akışı, SAY-Saygı

Döndürülmüş bileşen matrisine dayanarak, toplamda beş değişken 0.4 veya üzeri minimum faktör yükünü karşılayamadıkları ve basit faktör yapısına katkıda bulunamadıkları için çıkartılmıştır. Faktör analizi sonuçları, örgütsel iletişimin üç faktör alanı oluşturduğunu göstermiştir (Tablo 3.11). Analiz, 1.0'ı geçen Eigen değerlerine sahip üç bileşen bulunduğunu göstermiştir. EFA sonuçları, Faktör 1 ölçüm iletişim ikliminde on altı (16) alt değişken yükü bulunduğunu ortaya koymuştur. Faktör 2'de, hepsi enformasyon akışıyla ilgili altı (6) alt değişken bulunmaktadır. Son olarak, üçüncü Faktörde saygıyla ilgili üç (3) alt değişken bulunmaktadır. Faktör

Analizi sonuçları, Örgütsel iletişim Ölçeğinin oluşturulmasında üç temel faktör olduğunu göstermiştir.

3.9.2. Bilgi paylaşımı ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi

Bilgi paylaşım ölçeği, araştırma kapsamına dahil edilen çalışanların bilgi paylaşımı düzeylerinini belirlemeye yönelik 26 alt değişkenden oluşmaktadır ve ölçeğe ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analiz sonuçları ise aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.12. *Bilgi paylaşımı ölçeği ve faktörlerine ilişkin ortalama, standart sapma ve güvenilirlik analiz değerleri*

Ölçek	Ortalama	Standart sapma	Güvenilirlik
Bilgi Paylaşımı	**3.247**	**.467**	**.890**
Örgüt içi iletişim	2.713	.929	
Toplantı uygulamaları	2.762	.872	
Bilgi paylaşım niyeti	3.882	.566	
Personel etkileşimi	3.631	.654	

Tablo 3.12'de yapılar için açıklayıcı istatistikler ve Cronbach Alfa güvenilirlik değerleri gösterilmektedir. Bilgi paylaşım ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısının ,890 olduğu ve ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 3.13. *Bilgi paylaşımı ölçeği için Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi*

Test	Değer
Bartlett'in Küresellik Yaklaşık Ki Kare Testi ($\chi 2$)	5543.600
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	.893
df	190
p-değeri	.001

Açıklayıcı Faktör Analizi, 26 alt değişkenden oluşan ölçeğe Kaiser-Meyer-Olkin Ölçümü ve Bartlett'in Örneklem Yeterliliği küresellik testi uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Test sonuçlarının anlamlı olduğu ($\chi 2 = 5543.600$) ve örneklemin yeterliliğinin KMO ölçümü, 0.893 değeri vererek örnekleme boyutunun faktör yapısını değerlendirecek düzeyde olduğunu göstermiştir. Aynı tabloda, Bartlett'in küresellik testinin önemli olduğunu görebiliyoruz. Yani, ilişkili olasılığının 0.05'ten küçük olması, değişkenler arasında oto korelasyon olmadığını ortaya koymaktadır.

Tablo 3.14. *Bilgi paylaşımı için açıklayıcı faktör analizi sonuçları*

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Faktör Yüklerinin Toplam Karelerinin Dağılımı			Rotasyon Sonrası Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Değişken Yüzdesi	Toplam %	Toplam	Değişken Yüzdesi	Toplam %	Toplam	Değişken Yüzdesi	Toplam %
1	8.397	41.987	41.987	8.397	41.987	41.987	5.534	27.671	27.671
2	3.321	16.606	58.593	3.321	16.606	58.593	3.737	18.687	46.358
3	1.312	6.560	65.153	1.312	6.560	65.153	2.721	13.604	59.962
4	1.094	5.468	70.621	1.094	5.468	70.621	2.132	10.658	70.621
5	.814	4.069	74.690						
6	.705	3.527	78.217						
7	.646	3.229	81.446						
8	.624	3.120	84.566						
9	.479	2.394	86.959						
10	.440	2.201	89.160						
11	.374	1.872	91.033						
12	.333	1.663	92.696						
13	.309	1.546	94.242						
14	.251	1.254	95.496						
15	.220	1.101	96.597						
16	.176	.880	97.477						
17	.164	.820	98.297						
18	.136	.679	98.976						
19	.112	.562	99.538						
20	.092	.462	100.001						

Bu istatistiksel göstergelere göre, esas bileşen analiz çıkarımı ve varimaks rotasyonu kullanılarak yirmi altı (26) değişken ile açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Minimum faktör yükü kesme noktası 0.4'tür. Ölçekteki değişimin %41.9'undan fazlası birinci faktör için açıklanırken %16.6'sı ikinci faktör, %6.5'i üçüncü faktör ve %5.4'ü dördüncü faktör için açıklanmıştır. Toplam açıklanan varyans ise %70.6 oarak tespit edilmiştir.

Tablo 3.15. *Örgütsel iletişim ölçeği için faktör bileşenleri ve yük değerleri*

Değişkenler	Faktör Bileşenleri			
	1	2	3	4
Öİ4	.870			
Öİ3	.858			
Öİ2	.847			
Öİ1	.826			
Öİ5	.823			
TU6		.581		
TU1		.539		
TU2		.791		
TU3		.752		
TU4		.726		

TU5	.644		
TU7	.596		
BPN2		.774	
BPN3		.745	
BPN5		.636	
BPN4		.626	
BPN1		.615	
PE2			.836
PE5			.814
PE4			.756

Not: Öİ-Örgüt içi iletişim, TU-Toplantı uygulamaları, BPN-Bilgi paylaşım niyeti, PE-Personel etkileşimi

Döndürülmüş bileşen matrisine dayanarak, toplamda altı (6) değişken 0.40 veya üzeri minimum faktör yükünü karşılayamadıkları ve basit faktör yapısına katkıda bulunamadıkları için çıkartılmıştır. Faktör analizi sonuçları, Bilgi paylaşımı dört temel faktör tarafından açıklandığını ortaya koymaktadır (Tablo 3.15). EFA sonuçları, Faktör 1, 5 alt değikenden; Faktör 2, 7 alt değişkenden, Faktör 3, 5 altdeğişkenden ve Faktör 4 ise 3 alt değişkenden oluştuğunu göstermektedir.

3.9.3. İç müşteri ilişkileri yönetimi ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi

Ölçekte, iç müşteri ilişkileri yöetimi algısına ilişkin değişkenler yer almaktadır. İç müşteri ilişkileri yönetimi, çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri, yöneticilerle olan ilişkileri ve bölümler veya departmanlar arası ilişkilerin nasıl gerçekleştiğini belirlemektir. Bu bağlamda ölçekte iç müşteri ilişkileri yönetimi algı düzeyini belirmek için 24 alt değişkene yer verilmiştir.

Tablo 3.16. *İç müşteri ilişkileri yönetimi ölçeği ve faktörlerine ilişkin ortalama, standart sapma ve güvenilirlik analiz değerleri*

Ölçek	Ortalama	Standart sapma	Güvenilirlik
İç Müşteri İlişkileri Yönetimi	**3.028**	**.340**	**.890**
Teknolojik yeterlilik	2.915	1.127	
Müşteri odaklı kültür	2.885	.865	
Etkili yönetim	3.541	.785	

Tablo 3.16'da iç müşteri ilişkileri yönetimine ilişkin açıklayıcı istatistikler ve Cronbach Alfa güvenilirlik değerleri görülmektedir. Ölçeğin Cronbach Alfa değeri

.890 ve iç müşteri ilişkileri yönetimi ve boyutlarına ilişkin ortalama değerler ise 2.885-3.028 arasında değerler aldığı belirlenmiştir.

Tablo 3.177. *İç müşteri ilişkileri yönetimi ölçeği için Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi*

Test	Değer
Bartlett'in Küresellik Yaklaşık Ki Kare Testi (χ2)	6529.172
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	.939
df	171
p-değeri	.001

Açıklayıcı Faktör Analizi, 24 değişken üzerinden Kaiser-Meyer-Olkin Ölçümü ve Bartlett'in Örneklem Yeterliliği küresellik testi uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Bartlett'in küresellik testi değişkenler arasındaki ilişkinin gücünün bir göstergesidir. Sonuçların önemli olduğu bulunmuştur (χ2 = 6529.172). Örneklem yeterliliğinin KMO ölçümü, 0.893 değeri vererek örnekleme boyutunun faktör yapısını değerlendirecek kadar büyük olduğunu göstermiştir.

Tablo 3.18. *İç müşteri ilişkileri yönetimi ölçeği için açıklayıcı faktör analizi sonuçları*

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Faktör Yüklerinin Toplam Karelerinin Dağılımı			Rotasyon Sonrası Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Değişken Yüzdesi	Toplam %	Toplam	Değişken Yüzdesi	Toplam %	Toplam	Değişken Yüzdesi	Toplam %
1	11.258	59.253	59.253	11.258	59.253	59.253	5.681	29.897	29.897
2	2.068	10.883	70.137	2.068	10.883	70.137	5.526	29.083	58.981
3	.829	4.364	74.501	.829	4.364	74.501	2.949	15.520	74.501
4	.675	3.551	78.052						
5	.533	2.805	80.857						
6	.450	2.368	83.225						
7	.443	2.334	85.559						
8	.388	2.040	87.598						
9	.356	1.873	89.471						
10	.335	1.764	91.235						
11	.299	1.575	92.810						
12	.253	1.334	94.144						
13	.226	1.191	95.335						
14	.205	1.079	96.414						
15	.181	.951	97.365						
16	.147	.776	98.140						
17	.128	.676	98.817						
18	.120	.633	99.450						
19	.104	.550	100.001						

Bu istatistiksel göstergelere göre, esas bileşen analiz çıkarımı ve varimaks döndürme kullanılarak 24 alt değişken ile açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Minimum faktör yükü kesme noktası 0.4'tür. Değişkenin yüzde 74.501'ini açıklayan üç faktör, tablo 3.18'de gösterilmiştir.

Tablo 3.19: *İç müşteri ilişkileri yönetimi ölçeği için faktör bileşenleri ve yük değerleri*

Değişkenler	**Faktör Bileşenleri**		
	1	2	3
TY3	.798		
TY2	.798		
TY1	.793		
TY5	.784		
TY4	.772		
İMOK1		.498	
İMOK2		.831	
İMOK3		.745	
İMOK4		.731	
İMOK5		.699	
İMOK6		.663	
İMOK7		.619	
İMOK8		.613	
İMOK9		.612	
İMOK10		.583	
EY4			.893
EY2			.873
EY5			.719
EY3			.509

Not: TY-Teknolojik yeterlililik, İMKO-İç müşteri odaklı kültür, EY-Etkili yönetim

Rotasyon bileşen matrisinde 5 değişkenin faktör yük değerleri 0.4'ün altında kaldığı için analizden çıkarılmıştır. Faktör analizi sonuçları, İç müşteri ilişkileri yönetimi ölçeği üç temel faktör atarafından açıklanığını ortya koymaktadır. Ölçekteki değişkenlerin %59.'sinden fazlası birinci faktör için açıklanırken, %10.8 ikinci faktör, %4.3 üçüncü faktör için açıklanmıştır. Üç faktör, değişkenin %74.5'ini açıklamaktadır. EFA sonuçları, Faktör 1'de teknolojik yeterlilik 5 değişken, Faktör 2'de iç müşteri odaklı kültür on değişken ve Faktör 3'te etkili yönetim 4 alt değişken tarafından temsil edilmektedir. Dolayısıyla faktör analizi sonuçları, iç müşteri ilişkileri yönetimi ölçeğinin oluşturulmasında üç temel faktörün etkili olduğunu göstermektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA

Alan araştırmalarında bulguların ortaya konulması ve bulguların tartışılması büyük önem taşımaktadır. Çalışmanın bulguları geliştirlen hioptezlere dayalı olarak verilmiştir. Hipotezler değişkenler arası; etki, ilişki ve farklılık temeline göre kurulmuştur. Bu bağlamda bulgular da bu çerçevede değerlendirilecektir. Değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi ve yönü büyük önem taşımaktadır ve araştırmacılara önemli ipuçları vermektedir.

Çalışmada ilk olarak, iki değişken arsındaki birlikteliği ve yönü belirlemek için en sık kullanılan istatistik yöntem korelâsyon (karşılıklı ilişki) analizine yer verilmiştir. Özellikle doğrusal ilişkileri ortaya çıkarmada bu analiz yaygın bir biçimde tercih edilmektedir. Korelâsyon analizi korelâsyon katsayısının aldığı değere göre ilişkilendirilmektedir. Korelasyon katsayılarına bağlı olarak iki değişken arasındaki ilişkinin derecesini belirlemek mümkündür (Nakip, 2003:244). Buna göre iki değişken arasındaki ilişkinin kuvveti korelâsyon soncunda hesaplanan korelâsyon katsayısı "r" ile gösterilir. Korelâsyon katsayısı olan r, -1 ile +1 arasında değer bir değer almaktadır. Katsayının (r) +1 olması iki değişken arasında tam bir pozitif doğrusal ilişki olduğunu, buna karşılık (r)'nin -1 olması durumunda ise iki değişken arasında tam bir negatif ilişki vardır. Katsayının sıfır olması durumunda ise iki değişken arasında bir ilişkinin olmadığı anlamına gelir (Yazıcıoğlu, Erdoğan, 2004:224). İkinci olarak bir veya birden fazla değişkenin bir veya birden fazla değişken üzerine olan etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi yapılmıştır. Diğer bir ifadeyle regresyon analizi bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken/değişkenleri etki durumları veya açıklama düzeylerini belirlemeye yönelik yapılmaktadır. Regresyon analizi, korelesyon analizi daha anlaşılır hale getirilmesi amacıyla yapılmıştır.

4.1. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırma hiptezleri ve hipotezlerin test edilmesinde yararlanılan analiz ve testler ise aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo 4.1. *Araştırmanın hipotezleri ve hipotezlerin test edilmesinde yararlanılan analizler*

Hipotez	**Yapılan Analiz ve Test**
H1: Örgütsel iletişim boyutları ve iç müşteri ilişkileri yönetimi boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon analizi
H2: Bilgi paylaşımı boyutları ve iç müşteri ilişkileri yönetimi boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon analizi
H3: Genel olarak örgütsel iletişim ile iç müşteri ilişkileri yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon analizi
H4: Genel olarak bilgi paylaşımı ve iç müşteri ilişkileri yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon analizi
H5: Örgütsel iletişim boyutları, iç müşteri ilişkileri yönetimini etkilemektedir.	Regresyon analizi-SMART PLS 3-Yol Analizi
H6: Genel olarak örgütsel iletişim, iç müşteri ilişkileri yönetimini etkilemektedir.	Regresyon analizi-SMART PLS 3-Yol Analizi
H7: Bilgi paylaşımı boyutları, iç müşteri ilişkileri yönetimini etkilemektedir.	Regresyon analizi-SMART PLS 3-Yol Analizi
H8: Genel olarak bilgi paylaşımı, iç müşteri ilişkileri yönetimini etkilemektedir.	Regresyon analizi-SMART PLS 3-Yol Analizi
H9: Örgütsel iletişim algı düzeyi, çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	T-testi ve ANOVA
H10: Bilgi paylaşımı düzeyi, çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	T-testi ve ANOVA
H11: İç müşteri ilişkileri yönetimi algı düzeyi, çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	T-testi ve ANOVA

H1: Örgütsel iletişim boyutları ve iç müşteri ilişkileri yönetimi boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Hipotezini test etmek için korelasyon analizi yapılmış olup sonuçlar Tablo 4.2 ve Tablo 4.3'te verilmiştir.

Tablo 4.2. *Örgütsel iletişim boyutları ve iç müşteri ilişkileri yönetimi boyutlarına ilişkin açıklayıcı istatistikler*

Ölçek Boyutları		Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel İletişim	İletişim iklimi	2.9188	.88141
	Enformasyon akışı	2.9385	1.02796
	Saygı	3.8324	.62533
İç MİY	Teknolojik yeterlilik	2.9155	1.12736
	İç müşteri odaklı kültür	2.8852	.86544
	Etkili yönetim	3.5419	.78585

Tablo (4.2)'de örgütsel iletişim ve iç müşteri ilişkileri yönetimi ölçeklerine ilişkin alt boyutların ortalama değerleri ve standart sapmaları gösterilmektedir. En düşük ortalama iç müşteri odaklı kültür (2.8324) iken, en yüksek ortalama ise enformasyon akışıdır (2.9385).

Tablo 4.3. *Örgütsel iletişim (Öİ) boyutları ve iç müşteri ilişkileri yönetimi (İç MİY) boyutları arasındaki ilişki*

Ölçek Boyutları		Örgütsel İletişim Boyutları		
		İletişim İklimi	Enformasyon Akışı	Saygı
İç MİY Boyutları	Müşteri odaklı kültür	.816**	.615**	.064
		.001	.001	.228
	Etkili yönetim	.894**	.653**	.204**
		.001	.001	.001
	Teknolojik yeterlilik	.534**	.400**	.461**
		.001	.001	.001

**. Korelasyon, 0.01 seviyesinde önemlidir
*. Korelasyon, 0.05 seviyesinde önemlidir

Örgütsel iletişim boyutları ile iç müşteri ilişkileri yönetimi boyutları arasındaki ilişkiyi araştırmak için, Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar, örgütsel iletişim ve iç müşteri ilişkileri yönetiminin alt boyutları arasında genel olarak pozitif yönlü korelasyonlar bulunduğunu göstermiştir. Özellikle teknolojik yeterlilik veya imkanlar, iç müşteri odaklı kültür ile iletişim iklimi ve enformasyon akışı arasında yüksek düzeyde pozif bir ilişkinin olduğu, etkili yönetim ile iletişim iklimi ve enformasyon akışı arasında ise orta düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu, örgütsel iletişimin algı düzeyi iç müşteri ilişkileri yönetimini olumlu etkilediği görülmüştür. Dolayısıyla korelasyon sonuçları **H1:** Örgütsel iletişim boyutları ve iç müşteri ilişkileri yönetimi boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Hipotezini de doğrulamaktadır.

H2: "Bilgi paylaşımı boyutları ile iç müşteri ilişkileri yönetimi boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır." Hipotezine ilişkin analiz sonuçları Tablo 4.4 ve Tablo 4.5'de verilmiştir.

Tablo 4.4. *Bilgi paylaşımı (BP) boyutları ile iç müşteri ilişkileri yönetimi (İç MİY) boyutlarına ilişkin açıklayıcı istatistikler*

Ölçek Boyutları		Ortalama	Standart Sapma
Bilgi Paylaşımı	Örgüt içi iletişim	2.7132	.92920
	Toplantı uygulamaları	2.7626	.87266
	Bilgi paylaşma niyeti	3.8824	.56609
	Personel etkileşimi	3.6310	.65481
İç MİY	Teknolojik imkanlar	2.9155	1.12736
	İç müşteri odaklı kültür	2.8852	.86544
	Etkili yönetim	3.5419	.78585

Tablo (4.4)'te bilgi paylaşımı ve iç müşteri ilişkileri yönetimi alt boyutlarına ilişkin ortalama değerleri ve standart sapmaları gösterilmektedir. En düşük ortalama değer örgüt içi iletişim (2.7132) iken en yüksek ortalama değer bilgi paylaşma niyetidir (3.8824).

Tablo 4.5. *Bilgi paylaşımı (BP) boyutları ve iç müşteri ilişkileri yönetimi (İç MİY) boyutları arasındaki ilişki*

Ölçek Boyutları		Bilgi Paylaşımı Boyutları			
		İletişim	Toplantı uygulamaları	Bilgi Paylaşma Niyeti	Personel Etkileşimi
İç MİY Boyutları	Teknolojik imkanlar.	.780**	.649**	-.284**	-.102
		.001	.001	.001	.053
	İç müşteri odaklı kültür	.818**	.732**	-.271**	-.058
		.001	.001	.001	.271
	Etkiliyönetim	.427**	.343**	-.015	.189**
		.001	.001	.772	.001

**. Korelasyon, 0.01 seviyesinde önemlidir
*. Korelasyon, 0.05 seviyesinde önemlidir

Bilgi paylaşımı boyutları ile iç müşteri ilişkileri yönetimi boyutları arasındaki ilişkiyi araştırmak için, basit Pearson Korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Sonuçlar, bilgi paylaşımının alt boyutları, iletişim ve toplantı uygulamaları ile iç müşteri ilişkileri yönetimi ölçeklerinin boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu

belirlenirken bilgi paylaşmı isteği ve teknolojik imkanlar ve müşteri odaklı kültür boyutları arasında ise negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan bilgi paylaşma niyeti ve etkili yönetim arasında bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır. Personel etkileşimi boyutuyla yalnızca etkili yönetim boyutu arasında anlamlı bir ilişki görülmüştür. Bilgi paylaşma niyeti boyutu teknolojik imkanlar ve müşteri odaklı kültür boyutları arasında ise negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Analiz sonuçları bir bütün olarak değerlendirildiğinde bilgi paylaşımı boyutları ile iç müşteri ilişkileri yönetimi boyutları arasında kısmen bir ilişkinin olması çalışmanın ikinci hipotezini de kısmen desteklemektedir.

H3: Genel olarak örgütsel iletişim ve iç müşteri ilişkileri yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır". Hipotezini test etmek için korelasyon analizi yapılmış olup sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.6. *Örgütsel iletişim iç müşteri ilişkileri yönetimi için açıklayıcı istatistikler*

Ölçek	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel İletişim	3.2223	.65535
İç Müteri İlişkileri Yönetimi	3.1159	.81606

Tablo (4.6)'te Örgütsel iletişim ve iç müşteri ilişkileri yönetimi toplamı için ortalama değer ve standart sapma değerleri gösterilmektedir.

Tablo 4.7. *Genel olarak örgütsel iletişim ve iç müşteri ilişkileri yönetimi arasındaki ilişki*

Ölçek	İstatistikler	İç MİY
Örgütsel İletişim	r	,788**
	p-değeri	.001

Tablo (4.7)'daki veriler, örgütsel iletişim ve iç müşteri ilişkileri yönetimi toplamı arasında önemli olumlu ilişki (r= .788) olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, örgütsel iletişim ve iç müşteri ilişkileri yönetimi arasında önemli bir ilişki olduğuna dair üçüncü hipotezi desteklemektedir. H4: Bilgi paylaşımı ve iç müşteri ilişkileri yönetimi arasında önemli bir ilişki vardır. Hipotez test sonuçları ise aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.8. *Bilgi Paylaşımı ve iç müşteri ilişkileri yönetimi için açıklayıcı istatistikler*

Ölçek	Ortalama	Standart Sapma
Bilgi Paylaşımı	3.2473	.46776
İç MİY	3.1159	.81606

Tablo (4.8)'de bilgi paylaşımı ve iç müşteri ilişkileri yönetimi toplamındaki örnekleme üyeleri için ortalama değer ve standart sapma değerleri gösterilmektedir.

Tablo 4.9. *Genel olarak bilgi paylaşımı ve iç müşteri ilişkileri yönetimi arasındaki ilişki*

Ölçek	İstatistikler	İç MİY
Bilgi Paylaşımı	r	.629**
	p-değeri	.001

Tablo (4.9)'deki veriler, bilgi paylaşımı ve iç müşteri ilişkileri yönetimi toplamı arasında önemli olumlu ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, bilgi paylaşımı ve İç müşteri ilişkileri yönetimi arasında önemli bir ilişki olduğuna dair dördüncü hipotezi desteklemektedir. H5: Örgütsel iletişim boyutları, iç müşteri ilişkileri yönetimini etkilemektedir. Hipotezini test etmek için regresyon analizi yapılmış olup sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.10. *Örgütsel iletişim boyutlarının iç müşteri ilişkileri yönetimi üzerine etkisi*

Bağımsız değişkenler	β	Standart hata	t-testi	P	r	R^2	Önem
Sabit değer	.645	.138	4.691	.001	.868	.753	F=360.942 P=.001
İletişim iklimi	.706	.032	21.993	.001			
Enformasyon akışı	.119	.027	4.425	.001			
Saygı	.014	.035	.407	.685			

Örgütsel iletişim boyutlarının iç müşteri ilişkileri yönetimine etkisini incelemek için, çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. ANOVA testinin sonucuyla (f = 360.942) ilgili olarak, test değeri son derece önemlidir. Doğrusal regresyon modelinin

bağımsız değişken içermeyen modele göre verilere daha uygun olduğunu göstermiştir. T-testinin iletişim iklimi için (21.993), enformasyon akışı için (4.425) olan değerleri önemlidir, bu nedenle bağımsız değişkenler bu eşitlikte önemli değişkenlerdir. Fakat saygı bağımsız değişkeni iç müşteri ilişkileri yönetimi bağımlı değişkeni üzerinde önemsiz etkiye sahiptir. Tablo (4.10)'daki verilere göre, iletişim iklimi ve enformasyon akışı, iç müşteri ilişkileri yönetimini olumlu etkilediği görülmüştür. Bu durum, $p<0.05$ anlamlılık düzeyinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin iç müşteri ilişkileri yönetimi) %75.3'ünü açıkladığı anlamına gelmektedir. Bu sonuçlar, "Örgütsel iletişim boyutları, iç müşteri ilişkileri yönetimi etkilemektedir" şeklindeki beşinci hipotezi kısmen desteklemektedir.

H6: Genel olarak örgütsel iletişim iç müşteri ilişkileri yönetimi etkilemektedir. Hipotezine ilişkin sonuç değerleri aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.11. *Genel olarak örgütsel iletişimin iç müşteri ilişkileri yönetimi üzerine etkisi*

Bağımsız değişkenler	**β**	**Standart hata**	**t-testi**	**p**	**r**	**R^2**	**Önem**
Sabit	-.308	.138	-1.674	.095	.792	.625	F=299.499
Örgütsel iletişim	.877	.057	15.267	.001			p=.001

Genel olarak örgütsel iletişimin iç müşteri ilişkileri yönetimine etkisini incelemek için, basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. ANOVA test sonucu ($f = 299.499$) doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğunu T-test değeri ise değişkenin modele dahil edilmesinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Tablo (4.11)'deki verilere göre, örgütsel iletişim, iç müşteri ilişkileri yönetimini istatistiksel açıdan önemli ölçüde etkilemektedir ($p<0.05$). R^2 değeri (.792) olup, bağımsız değişkenin (örgütsel iletişim) bağımlı değişkenin (iç müşteri ilişkileri yönetimi) %79.2'sini açıkladığı anlamına gelmektedir. Ayrıca, iki değişken arasında $r = .792$ olan korelasyon iki değişken arasında güçlü ve olumlu bir doğrusal ilişki bulunduğunu göstermiştir. Bu sonuçlar, "Genel olarak örgütsel iletişim, iç müşteri ilişkileri yönetimini etkilemektedir" şeklindeki altıncı hipotezi desteklemektedir.

H7: Bilgi paylaşımı boyutları, iç müşteri ilişkileri yönetimini etkilemektedir. Hipotezine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.12. *Bilgi paylaşımı boyutlarının iç müşteri ilişkileri yönetimi üzerine etkisi*

Bağımsız değişkenler	β	Standart hata	t-testi	p	R	R^2	Önem
Sabit Değer	1.714	.235	7.292	.001	.797	.635	F=155.112 p=.001
İletişim	.618	.046	13.415	.001			
Toplantı uygulamaları	.075	.050	1.488	.138			
Bilgi paylaşma niyeti	-.177	.053	-3.324	.001			
Personel etkileşimi	.056	.044	1.256	.210			

Bilgi paylaşımı boyutlarının iç müşteri ilişkileri yönetimine etkisini incelemek için, çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. ANOVA test sonucu incelendiğinde modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ortaya koymaktadır. Diğer taraftan t-testi değerleri incelendiğinde ise, toplantı uygulamaları ve personel etkileşiminin modele dahil edilmesinin anlamlı olmadığını göstermektedir. Tablo (4.11)'deki verilere göre, bilgi paylaşma niyeti, iç müşteri ilişkileri yönetimini olumsuz etkilediği ve iletişimin ise olumlu etkilediğini görülmektedir. ($p<0.05$) anlamlılık düzeyinde R^2 değeri dikkate alındığında, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin (iç müşteri ilişkileri yönetimi) %79.7'ni açıkladığını ifade etmektedir. Bu sonuçlar, "Bilgi paylaşımı boyutları, iç müşteri ilişkileri yönetimini etkilemektedir" şeklindeki yedinci hipotezini kısmen desteklemektedir.

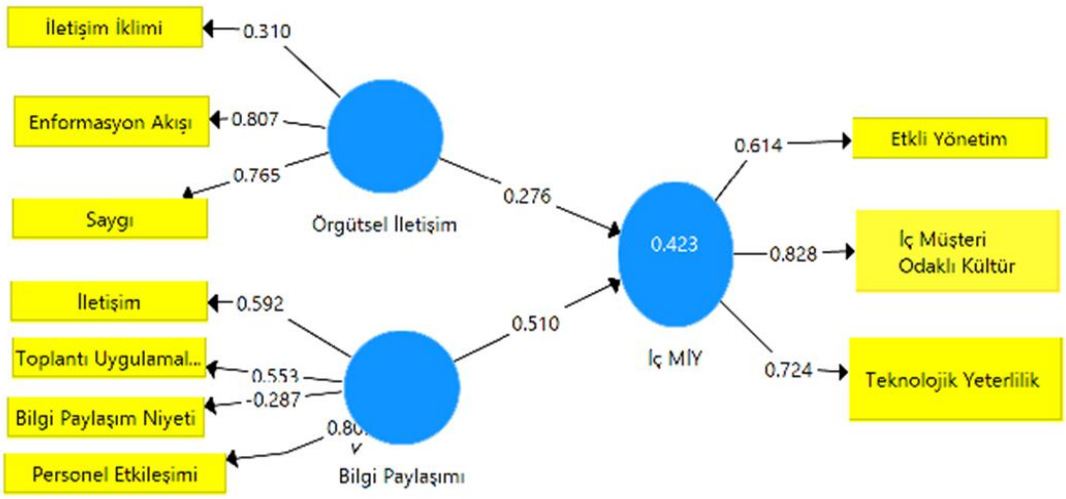
H8: Bilgi paylaşımı, iç müşteri ilişkileri yönetimini etkilemektedir." Hipotezine ilişkin aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo 4.13. *Genel olarak bilgi paylaşımının iç müşteri ilişkileri yönetimi üzerine etkisi*

Bağımsız değişkenler	β	Standart hata	t-testi	p	r	R^2	Önem
Sabit	-.308	.138	-1.674	.095	.792	.625	F=299.499
Bilgi paylaşımı	.181	.081	2.227	.027			p=.001

Bilgi paylaşımının iç müşteri ilişkileri yönetimine etkisini incelemek için, basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo (4.12)'deki verilere göre, bilgi paylaşımı, iç müşteri ilişkileri yönetimine istatistiksel açıdan önemli bir katkıda bulunmaktadır ($p<0.05$). R^2 değeri (.625) olup, bağımsız değişkenin (bilgi paylaşımı) bağımlı değişkenin (iç müşteri ilişkileri yönetimi) %62.5'ni açıkladığı anlamına gelmektedir. Ayrıca, iki değişken arasında r = .792 olan korelasyon iki değişken arasında güçlü ve olumlu bir doğrusal ilişki bulunduğunu göstermiştir.

Ayrıca çalışmanın 5, 6,7 ve 8. Hipotezlerine ilişkin toplu sonuçlar SMART PLS 3 programı ile yol analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda verilmiştir.



Şekil **Hata! Burada görünmesini istediğiniz metne Heading 1 uygulamak için Giriş sekmesini kullanın.**.1. *SMARTPLS-Yol analizi*

Yukarıdaki model bir bütün incelendiğinde, bilgi paylaşımı ve örgütsel iletişimin iç müşteri ilişkileri yönetimi üzerine olan etkisi görülmektedir. Modelin anlamlı olup olmadığına ilişkin sonuçlar ise aşağıdaki tabloda yer almaktadır. VIF, T-değerleri ve p değerleri dikkate alındığında tüm değişkenlerin 0.05 anlmlılık düzeyinde modele dahil edilmelerinin anlamlı olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.14. *Yol analizi VIF ve T- Değerleri*

Bilgi Paylaşımı, Örgütsel İletişim ve İç MİY (Alt Boyutlar)	VIF-Değeri	T-değeri	p-değeri
Bilgi Paylaşım Niyeti	1,032	2,821	0,005
Enformasyon Akışı	1,074	15,586	0,000
Etkli Yönetim	1,096	11,740	0,000
Personel Etkileşimi	1,068	18,399	0,000
Saygı	1,105	14,621	0,000
Teknolojik Yeterlilik	1,203	18,117	0,000
Toplantı Uygulamaları	1,076	7,353	0,000
İletişim	1,076	8,098	0,000
İletişim İklimi	1,051	2,769	0,006
İç Müşteri _Odaklı Kültür	1,223	31,792	0,000

Aşağıdaki tabloda ise bilgi paylaşımı, örgütsel iletişim ve iç müşteri ilişkileri yönetiminin alt boyutlarının kendi içerisinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 4.15. *Yol analizi değişkenlere ait ortalama ve standart sapma ve t- değerleri*

	Ortalama	Stand.Sap.	T-değeri	p-değeri
Bilgi Paylaşım Niyeti <- Bilgi Paylaşımı	-0.287	0.102	2.821	0.005
Enformasyon Akışı <- Örgütsel İletişim	0.807	0.052	15.586	0.00
Etkli Yönetim <- İç MİY	0.614	0.052	11.740	0.000
Personel Etkileşimi <- Bilgi Paylaşımı	0.809	0.044	18.399	0.000
Saygı <- Örgütsel İletişim	0.765	0.052	14.621	0.000
Teknolojik Yeterlilik <- İç MİY	0.724	0.040	18.117	0.000
Toplantı Uygulamaları <- Bilgi Paylaşımı	0.553	0.075	7.353	0.000
İletişim <- Bilgi Paylaşımı	0.592	0.073	8.098	0.000
İletişim İklimi <- Örgütsel İletişim	0.310	0.112	2.769	0.006
İç Müşteri _Odaklı Kültür <- İç MİY	0.828	0.026	31.792	0.000

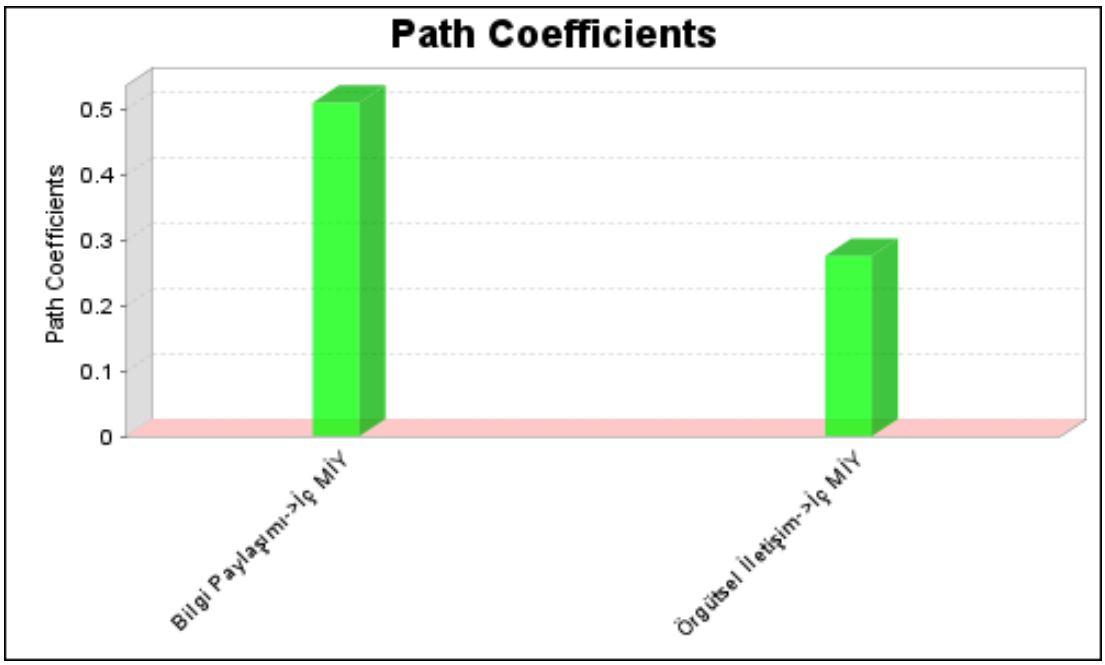
Tablodaki t-değerleri ve p değerleri incelendiğinde; bilgi paylaşımı, bilgi paylaşım niyeti, personel etkileşimi, iletişim, toplantı uygulamaları faktörleriyle ölçümün anlamlı olduğu; örgütsel iletişimin, enformasyon akışı, saygı, iletişim iklimi ile ölçümün anlamlı olğu ve son olarak iç müşteri ilişkileri yönetiminin etkili yönetim, teknojilik yeterlilik ve iç müşteri odaklı kültür ölçümünün ve modele dahil edilmesinin anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Aşağıdaki tabloda ise genel olarak örgütsel iletişim ve bilgi paylaşımı ile iç müşteri ilişkileri yönetimi arasındaki yol analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 4.16. *Yol analizi-değişkenler arasındaki ilişki*

	Ortalama	**Standard Sap.**	**T-değeri**	**p-değeri**	**R Square Adjusted**
Örgütsel İletişim -> İç MİY	0.276	0.045	6.146	**0.001**	0.420
Bilgi Paylaşımı -> İç MİY	0.518	0.042	12.211	**0.001**	

Değişkenler arasındaki ilişkin belirlenmesine yönelik Path Coefficient değerlerine ait T-değerleri %95 güven seviyesine döre 1.96'dan büyük olduğu ve yine tüm değişkenler için Path Coefficient değerlerine ilişkin p-değerlerinin 0.05'ten küçük olması değişkenler arsındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğunu desteklendiği sonucunu ortaya koymaktadır. Bu duruma ilişkin gafik ise aşağıdaki gibidir.



Hata! Burada görünmesini istediğiniz metne Heading 1 uygulamak için Giriş sekmesini kullanın.

Tablo 4.16'da yer alan yol analizi sonuçlarının grafik olarak sonuçları yer almaktadır. Modelde örgütsel iletişim ile iç müşteri ilişkileri yönetimi ve bilgi paylaşımı ile iç müşteri ilişkileri yönetimi arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu ve örgütsel iletişim ve bilgi paylaşımının iç müşteri ilişkilerini olumlu etkilediği görülmüştür. Özellikle bilgi paylaşımının iç müşteri ilişkileri yönetimini daha yüksek düzeyde etkilediği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla çalışmanın; "H5: Örgütsel iletişim boyutları, iç müşteri ilişkileri yönetimini etkilemektedir.", "H6: Genel olarak örgütsel iletişim, iç müşteri ilişkileri yönetimini etkilemektedir.", "H7: Bilgi paylaşımı boyutları, iç müşteri ilişkileri yönetimini etkilemektedir." ve "H8: Genel olarak bilgi paylaşımı, iç müşteri ilişkileri yönetimini etkilemektedir." Hipotezleri SMARTPLS-Yol Analizi sonuçlarına göre kabul edilmiştir.

H9: Örgütsel iletişim algı seviyesi, çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre değişkenlik göstermektedir. Hipotezine ilişkin T-testi ve ANOVA analiz sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.17. *Cinsiyete göre örgütsel iletişim algısı*

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t-testi	P-değeri
Örgütsel İletişim	Erkek	267	3.3094	.67026	**4.436	.001
	Kadın	95	2.9773	.54396		

Tablo (4.17)'teki veriler, erkek katılımcıların toplam örgütsel iletişim ölçeğinde kadın kadın katılımcılardan daha yüksek ortalama değer aldığını göstermiştir. T-testinin değeri (4.436) P <.05 olduğu ve erkeklerin kadınlara göre örgütsel iletişim algı düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel iletişim algısı farklılık göstermektedir.

Tablo 4.18. *Yaş düzeyine göre örrgütsel iletişim algısı*

Değişken	Değişim kaynağı	Kare toplamı	df	Ortalama kare	f- testi	p-Değeri
	Gruplar arasında	9.946	3	3.315	8.180	.001

Örgütsel İletişim	Gruplar içinde	.095	358	.405
	Toplam	155.041	361	

Genel olarak örgütsel iletişim ölçeğindeki yaş değişkenine göre ortalama değerleri arasındaki farkları istatistiksel olarak test etmek için, ANOVA testi kullanılmıştır. F-testi değeri dikkate alındığında 0.05 düzeyinde gruplar arasında örgütsel iletişim algısının farklı olduğu anlaşılmaktadır. Yaş kategorilerine dayanan toplam örgütsel iletişim ölçeğindeki ortalama değerler arasındaki farkı istatistiksel olarak belirlemek için, Post-Hoc testleri, Tukey HSD çoklu karşılaştırma kullanılmış ve sonuçlar aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo 4.19. *Yaş düzeyine göre örgütsel iletişim algısı ve Tukey HSD çoklu karşılaştırma sonuçları*

Bağımlı Değişken	Yaş kategorileri (I)	Yaş kategorileri (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Ön.
Örgütsel İletişim	25'ten az	36-45	-,42411*	.043
		45 üzeri	-,69949*	.001
	26-35	45 üzeri	-,30879*	.008
	36-45	45 üzeri	-,27538*	.033

*. Ortalama fark, 0.01 veya 0.05 seviyesinde önemlidir.

Araştırma kapsamına dahil edilenlerin yaş kategorilerine göre örgütsel iletişimdeki ortalama değerleri arasındaki Tukey HSD çoklu karşılaştırma sonuçları, 25 yaş altı çalışanların 36-45 ve 45 yaş üzeri olmak üzere diğer yaş kategorilerine göre daha düşük ortalama değere sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca, 26-35 ve 36-45 yaş grubundaki çalışanlar, 45 yaş üzeri yaş kategorisindeki meslektaşlarına göre örgütsel iletişim algı düzeyi daha düşük olduğu ve farklılığın da bu değerlerden kaynaklandığını ortaya koymaktadır.

Tablo 4.20. *Eğitim düzeyine göre örgütsel iletişim algısı*

Değişken	Değişim kaynağı	Kare toplamı	df	Ortalama kare	f- testi	p-Değeri
Örgütsel İletişim	Gruplar arasında	4.847	4	1.212	2.880	.023
	Gruplar içinde	150.195	357	.421		
	Toplam	155.041	361			

Çalışanların eğitim düzeyine göre örgütsel iletişim algısını test etmek için, ANOVA testi kullanılmıştır (Tablo (4.20). F-testi değeri (2.880) ve p<.05 değeri dikkate alındığında gruplar arasında anlamlı farkın olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel iletişim ölçeğindeki ortalama değer arasındaki farkı istatistiksel olarak belirlemek için ise Post-Hoc testleri, Tukey HSD çoklu karşılaştırma yapılmış olup sonuçlar Tablo (4.21)'de verilmiştir.

Tablo 4.21. *Eğitim düzeyine göre örgütsel iletişim algı Tukey HSD çoklu karşılaştırma sonuçları*

Bağımlı Değişken	Eğitim kategorileri (I)	Eğitim kategorileri (J)	Ortalama Fark (I-J)	Ön.
Örgütsel İletişim	Lise	Yüksekokul	-.18138	.746
		Lisans	-.18203	.651
		Yüksek Lis.	-.33522	.189
		Doktora	-.58054	.074
	Yüksekokul	Yüksekokul	.18138	.746
		Lisans	-.00165	1.001
		Yüksek Lis.	-.15384	.768
		Doktora	-.39916	.321
	Lisans	Yüksekokul	.18203	.651
		Lisans	.00165	1.001
		Yüksek Lis.	-.15319	.650
		Doktora	-.39850	.268
	Yüksek Lisans	Yüksekokul	.33522	.189
		Lisans	.15384	.768
		Yüksek Lis.	.15319	.650
		Doktora	-.24532	.789

Çalışanların eğitim seviyesine dayanan Örgütsel iletişim ölçeğindeki ortalama değerleri arasındaki Tukey HSD çoklu karşılaştırma sonuçları, ortalama değer arasında önemli farklar göstermemiştir.

Tablo 4.22. *Çalışanların mesleki durumuna göre örgütsel iletişim algısı*

Değişken	Değişim kaynağı	Kare toplamı	df	Ortalama kare	f- testi	p-Değeri
Örgütsel İletişim	Gruplar arasında	21.582	4	5.396	14.433	.001
	Gruplar içinde	133.459	357	.374		
	Toplam	155.041	361			

Örneklemeye dahil edilen çalışanların örgütsel iletişim algı düzeyleri ölçeğindeki mesleki deneyimlerine göre farkları istatistiksel olarak test etmek için, ANOVA testi kullanılmıştır. Tablo (4.18) F-testi değeri (14.433) ve p<.05 değerlerine göre gruplar arasında bir farkın olduğu ve bu farkın hangi gruplar arasında olduğuan ilişkin ise Post-Hoc testleri, Tukey HSD çoklu karşılaştırma kullanılmış olup sonuçlar (Tablo (4.23)'de verilmiştir.

Tablo 4.23. *Çalışanların mesleki durumuna göre örgütsel iletişim algısı Tukey HSD çoklu karşılaştırma sonuçları*

Bağımlı Değişken	Meslek (I)	Meslek (J)	Ortalama Fark (I-J)	Ön.
Örgütsel İletişim	İşçi	Denetçi	-,75458*	.001
		Üst Yönetim	-,80244*	.001
	Personel	Denetçi	-,51816*	.001
		Yönetici	-.02742	.999
		Üst Yönetim	-,56603*	.001
	Denetçi	Yönetici	,49074*	.003
		Denetçi	-,75458*	.001

Çalışanların ünvanlarına göre örgütsel iletişim ölçeğindeki ortalama değerleri arasındaki Tukey HSD çoklu karşılaştırma sonuçları incelendiğinde, işçilerin denetçilere ve üst yöneticilere göre daha düşük ortalama değer elde ettiğini göstermektedir. Ayrıca, personel denetçilere, yöneticilere ve üst yöneticilere göre daha düşük değer almıştır. Fakat denetçiler yöneticilere göre daha yüksek ortalama değer almıştır. Bu bağlamda çalışanların ünvanlarına göre örgütsel iletişim algı düzeyinin farklılık gösterdiğini belirtebiliriz.

Tablo 4.24. *Çalışanların deneyimlerine göre örgütsel iletişim algı düzeyi*

Değişken	Değişim kaynağı	Kare toplamı	df	Ortalama kare	f- testi	P-Değeri
Örgütsel İletişim	Gruplar arasında	28.999	4	7.250	20.534	.001
	Gruplar içinde	126.042	357	.353		
	Toplam	155.041	361			

Çalışanların deneyimlerine göre örgütsel iletişim algı düzeyi ANOVA testi sonucuna göre farklılık göstermektedir. Sözkonusu farklara ilişkin ayrıntılı durumu ortaya

koymak için ise Post-Hoc testleri, Tukey HSD çoklu karşılaştırma yapılmış olup sonuçlar Tablo (4.25)'de verilmiştir.

Tablo 4.25. *Çalışanların deneyimlerine göre örgütsel iletişim algı düzeyi Tukey HSD çoklu karşılaştırma sonuçları*

Bağımlı Değişken	Deneyim yılı (I)	Deneyim yılı (J)	Ortalama Fark (I-J)	Ön.
Örgütsel İletişim	0-3	15 ve daha fazla	-.48423*	.009
	4-6	15 ve daha fazla	-.69642*	.001
	7-10	15 ve daha fazla	-.71862*	.001
	11-14	15 ve daha fazla	-.48715*	.003

Çalışanların deneyim yıllarına dayanan örgütsel iletişim ölçeğindeki ortalama değerleri arasındaki Tukey HSD çoklu karşılaştırma sonuçları, 15 ve üzeri yıl deneyime sahip olan çalışanların ortalama değerlerinın diğer çalışanlardan yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Tablo 4.26. *Çalışanların Libya Posta, Telekomünikasyon ve Enformasyon Şirketindeki deneyimlerine göre örgütsel iletişim algısı düzeyleri*

Değişken	Değişim kaynağı	Kare toplamı	df	Ortalama kare	f- testi	P-Değeri
Örgütsel İletişim	Gruplar arasında	8.288	4	2.072	5.040	.001
	Gruplar içinde	146.754	357	.411		
	Toplam	155.041	361			

Çalışanların, örgütsel iletişim ölçeğindeki Libya iletişim şirketlerindeki deneyim yılına dayanan ortalama değerleri arasındaki farkları istatistiksel olarak test etmek için, ANOVA testi yapılmıştır. Analiz sonuçları değerlendirildiğinde gruplar arası anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için ise Post-Hoc testleri, Tukey HSD çoklu karşılaştırma analizi yapılmış olup sonuçlar Tablo (4.27)'de verilmiştir.

Tablo 4.27. Libya İletişim Şirketlerindeki deneyim yılına dayanan örgütsel iletişimin Tukey HSD Çoklu karşılaştırma sonuçları

Bağımlı Değişken	Deneyim yılı (I)	Deneyim yılı (J)	Ortalama Fark (I-J)	Ön.
Örgütsel İletişim	0-3	4-6	.27880*	.039
	4-6	15 ve üzeri	-.47902*	.028

Çalışanların Libya iletişim şirketlerindeki deneyim yıllarına dayanan örgütsel iletişim ölçeğindeki ortalama değerleri arasındaki Tukey HSD çoklu karşılaştırma sonuçları, 0-3 yıl deneyime sahip olan çalışanların ortalama değerlerinın 4-6 yıl deneyimi olan çalışanlardan fazla olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlara göre, 4-6 yıl deneyime sahip çalışanlar, 15 ve üzeri yıl deneyime sahip olan çalışanlardan daha düşük ortalama değerlere sahiptir. Dolayısıyla "örgütsel iletişim algı seviyesi, çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre değişkenlik göstermektedir" şeklindeki dokuzuncu hipotez kabul edilmiştir.

H10: Bilgi paylaşımı düzeyi çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Hipotezine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.28. *Cinsiyete dayalı bilgi paylaşımı düzeyi*

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t-testi	p-değeri
Bilgi Paylaşımı	Erkek	269	3.3009	.49120	**3.749	.001
	Kadın	95	3.0953	.35421		

Katılımımcıların cinsiyetine göre bilgi paylaşım düzeyinin farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ortalama değerler incelendiğinde erkekelerin kadınlara oranla bilgi paylaşım düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 4.29. *Çalışanların yaş kategorilerine göre bilgi paylaşımı düzeyi*

Değişken	Değişim kaynağı	Kare toplamı	df	Ortalama kare	f- testi	p-Değeri
Bilgi Paylaşımı	Gruplar arasında	3.721	3	1.240	5.899	.001
	Gruplar içinde	75.701	360	.210		
	Toplam	79.423	363			

Katılımcıların, toplam bilgi paylaşımı ölçeğindeki yaş değişkenine dayanan ortalama değerleri arasındaki farkları istatistiksel olarak test etmek için, ANOVA testi kullanılmıştır. F-testi değeri (8.180) ve p<.05 olduğu için bilgi paylaşımı algısı çalışanların yaş düzeyleine göre farklılık göstermekteir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu ortaya koymak için ise Post-Hoc testleri, Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi yapılmı olup sonuçlar Tablo (4.30)'da verilmiştir.

Tablo 4.30. *Çalışanların yaş kategorilerine göre bilgi paylaşımı düzeyi Tukey HSD çoklu karşılaştırma sonuçları*

Bağımlı Değişken	**Yaş kategorileri (I)**	**Yaş kategorileri (J)**	**Ortalama Farkı (I-J)**	**Ön.**
Bilgi Paylaşımı	25'ten az	45 üzeri	-.42798*	.002
	36-45	45 üzeri	-.19458*	.038

*. Ortalama fark, 0.01 veya 0.05 seviyesinde önemlidir.

Katılımcıların yaş kategorilerine göre bilgi paylaşımındaki ortalama değerleri arasındaki Tukey HSD çoklu karşılaştırma sonuçları, 25 yaş altı çalışanların 36-45 ve 45 yaş üzeri olmak üzere diğer yaş kategorilerine göre daha düşük ortalama değer elde ettiğini ve farkların önemli olduğunu göstermiştir. Ayrıca, 36-45 yaş aralığındaki çalışanlar, 45 yaş üzeri yaş kategorisindeki meslektaşlarına göre daha düşük ortalama değer elde etmiştir. Bu bağlamda bilgi paylaşımı seviyesi, çalışanların yaş düzeylerine göre değişkenlik gösterdğini söyleyebiliriz.

Tablo 4.31. *Eğitim düzeyine göre bilgi paylaşımı algısı*

Değişken	**Değişim kaynağı**	**Kare toplamı**	**df**	**Ortalama kare**	**f- testi**	**P-Değeri**
Bilgi Paylaşımı	Gruplar arasında	.533	4	.133	.606	.659
	Gruplar içinde	78.890	359	.220		
	Toplam	79.423	363			

Çalışanların eğitim düzeylerine göre bilgi paylaşım algı düzeylerini belirlemek için ANOVA testi kullanılmıştır. F-testi değeri ve p<.05 değerleri dikkate alındığında eğitim düzeyine göre bilgi paylaşım algısının farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 4.32. *Görev ünvanına göre bilgi paylaşımı algısı*

Değişken	Değişim kaynağı	Kare toplamı	df	Ortalama kare	f- testi	P-Değeri
Bilgi Paylaşımı	Gruplar arasında	4.884	4	1.221	5.881	.001
	Gruplar içinde	74.539	359	.208		
	Toplam	79.423	363			

Katılımcıların toplam bilgi paylaşımı ölçeğindeki mesleki seviyesine dayanan ortalama değerleri arasındaki farkları istatistiksel olarak test etmek için, ANOVA testi yapılmıştır ve sonuçlar (Tablo (4.32)'de verilmiştir. F-testi değeri (5.881) ve p <.05 dğeri dikkate alındığında gruplar arasında önemli bir farkın olduğu görülmektedir. Sözkonusu farkı belirlemek için ise Post-Hoc testleri, Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi yapılmış olup sonçlar Tablo (4.33)'de verilmiştir.

Tablo 4.33. *Görev ünvanına göre bilgi paylaşımı algsına ilişkin Tukey HSD çoklu karşılaştırma sonuçları*

Bağımlı Değişken	Meslek (I)	Meslek (J)	Ortalama Fark (I-J)	Ön.
Bilgi Paylaşımı	İşçi	Üst Yönetim	-,45000*	.003
	Personel	Üst Yönetim	-,31172*	.002
	Yöneticiler	Üst Yönetici	-,31321*	.008

Çalışanların görev ünvanına göre bilgi paylaşımı algısı Tukey HSD çoklu karşılaştırma sonuçları bakımından dikkate alındığında işçilerin, personelin ve yöneticilerin, üst yöneticilere göre daha düşük ortalama değer aldığı görülmektedir. Bu çerçevede çalışanların görev ünvanlarına göre bilgi paylaşım algı düzeylerinin farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Tablo 4.34. *Çalışanların deneyimlerine göre blgi paylaşımı algısı*

Değişken	Değişim kaynağı	Kare toplamı	df	Ortalama kare	f- testi	P-Değeri
Bilgi Paylaşımı	Gruplar arasında	6.737	4	1.684	8.319	.001
	Gruplar içinde	72.685	359	.202		
	Toplam	79.423	363			

Araştırma kapsamına dahil edilen çalışanların deneyimlerine göre bilgi paylaşımı algı düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ANOVA testi yapılmış olup sonuçlar Tablo (4.34)'da verilmiştir. Buna göre çalışanların deneyimlerine göre bilgi paylaşımı algı düzeylerinin farklılık gösterdiği görülmüştür. Söz konusu farkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için ise Post-Hoc testleri, Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi yapılmış olup sonuçlar Tablo (4.35)'de verilmiştir.

Tablo 4.35. *Çalışanların deneyimlerine göre bilgi paylaşımı algılarına ilişkin Tukey HSD Çoklu karşılaştırma sonuçları*

Bağımlı Değişken	Deneyim yılı (I)	Deneyim yılı (J)	Ortalama Fark (I-J)	Ön.
Bilgi Paylaşımı	4-6	15 ve daha fazla	-,30704*	.001
	7-10	15 ve daha fazla	-,32884*	.001

Çalışanların deneyim yıllarına dayanan bilgi paylaşımı ölçeğindeki ortalama değerleri arasındaki Tukey HSD çoklu karşılaştırma sonuçları, 4-6 ve 7-10 yıl deneyime sahip çalışanların 15 yıldan fazla deneyime sahip olan çalışanlardan daha düşük ortalama değere sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

Tablo 4.36. *Çalışanların Libya İletişim Şirketlerindeki deneyim yılına göre bilgi paylaşımı algısı*

Değişken	Değişim kaynağı	Kare toplamı	df	Ortalama kare	f- testi	P-Değeri
Bilgi Paylaşımı	Gruplar arasında	2.889	4	.722	3.388	.010
	Gruplar içinde	76.534	359	.213		
	Toplam	79.423	363			

Örnekleme dahil edilen çalışanların Libya iletişim şirketlerindeki deneyim yılına göre bilgi paylaşımı algılamalarına dayanan ortalama değerleri arasındaki farkları istatistiksel olarak test etmek için, ANOVA testi kullanılmış olup sonuçlar Tablo (4.36)'de verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların Libya iletişim şirketinde çalıma deneyimlerine göre bilgi paylaşım algı düzeylerinin farkılık gösterdiği anlaşılmaktaır. Gruplar arası farkları belirmek için Post-Hoc testleri, Tukey HSD çoklu karşılaştırma kullanılmış ve sonuçlar Tablo (4.37)'de verilmiştir.

Tablo 4.37. *Çalışanların Libya İletişim Şirketlerindeki deneyim yılına göre bilgi paylaşımı algılamalarına ilişkin Tukey HSD çoklu karşılaştırma sonuçları*

Bağımlı Değişken	Deneyim yılı (I)	Deneyim yılı (J)	Ortalama Fark (I-J)	Ön.
Bilgi Paylaşımı	0-3	4-6	,22734*	.011

Çalışanların Libya iletişim şirketlerindeki deneyim yıllarına dayanan bilgi paylaşımı ölçeğindeki ortalama değerleri arasındaki Tukey HSD çoklu karşılaştırma sonuçları, 0-3 yıl deneyime sahip olan çalışanların ortalama değerlerinın 4-6 yıl deneyimi olan çalışanlardan yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlara göre, bilgi paylaşımı algı seviyesi, Libya iletişim şirketlerindeki deneyim yılına göre yalnızca 0-3 yıl deneyime sahip çalışanlarla 4-6 yıl deneyime sahip çalışanlar arasında değişkenlik gösterdiği belirlenmiştir.

H11: İç müşteri ilişkileri yönetimi algı seviyesi, çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre değişkenlik göstermektedir. Hipotezine ilişkin sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.38. *Cinsiyete göre iç müşteri ilişkileri yönetimi algısı*

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t-testi	p-değeri
İç MİY	Erkek	267	3.2796	.81373	6.786	.001
	Kadın	95	2.6558	.62746		

Tablo (4.38)'teki veriler, katılımcıların cinsiyetlerine göre iç müşteri ilişkileri yönetimine ilişkin algılama düzeylerini göstermektedir. T-testi sonuçlarına göre erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre iç müşteri ilişkileri yönetimi algı düzeylerinin daha yüksek olduğu ve dolayısıyla katılımcıların cinsiyete göre iç müşteri ilişkileri yönetimi algılarının farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Tablo 4.39. *Yaş düzeyine göre iç müşteri ilişkileri yönetimi algı düzeyi*

Değişken	Değişim kaynağı	Kare toplamı	df	Ortalama kare	f- testi	P-Değeri
İç MİY	Gruplar arasında	9.584	3	3.195	4.955	.002
	Gruplar içinde	230.824	358	.645		
	Toplam	240.408	361			

Tablo (4.39) incelendiğinde, çalışma kapsamına dahil edilen çalışanların yaş düzeyine göre iç müşteri ilişkileri yönetimi algı düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Test sonuçlarına göre çalışların yaş düzeylerine göre iç müşteri ilişkileri algı düzeylerinin farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu farkın hangi yaş grupları arasında olduğuna ilişkin ise Post-Hoc testleri, Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi yapılmış olup sonuçlar, Tablo (4.40)'da verilmiştir.

Tablo 4.40. *Çalışanların yaş düzeyine göre iç müşteri ilişkileri yönetiminin algı düzeyine ilişkin Tukey HSD Çoklu karşılaştırma sonuçları*

Bağımlı Değişken	**Yaş kategorileri (I)**	**Yaş kategorileri (J)**	**Ortalama Farkı (I-J)**	**Ön.**
İç MİY	25 altı	45 üstü	-,75409*	.003

*. Ortalama fark, 0.01 veya 0.05 seviyesinde önemlidir.

Çalışanların yaş düzeylerine göre iç müşteri ilişkileri yönetimi algı düzeyleri Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi ile ortaya konulmuştur. Buna göre, 25 yaş altı çalışanların 45 yaş üzeri yaş kategorisindeki meslektaşlarına göre daha düşük ortalama değer aldığı belirlenmiştir.

Tablo 4.41. *Toplam İç Müşteri İlişkileri Yönetiminde Eğitim Düzeyine Göre ANOVA Test Örneğinin Ortalama Puanlarının Sonuçları.*

Değişken	**Değişim kaynağı**	**Kare toplamı**	**df**	**Ortalama kare**	**f- testi**	**p-Değeri**
İç MİY	Gruplar arasında	8.901	4	2.225	3.432	.009
	Gruplar içinde	231.507	357	.648		
	Toplam	240.408	361			

Örnekleme dahil edilen çalışanların eğitim düzeylerine göre iç müşteri ilişkileri algı düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarında gruplar arasında farklılık olduğu görülmüştür. Tukey HSD, lisansüstü eğitim almış çalışanlar ile orta eğitim almış diğer çalışanlar arasındaki farkın olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.42. *Çalışanların görev ünvanına göre iç müşteri ilişkileri yönetimi algı düzeyi*

Değişken	Değişim kaynağı	Kare toplamı	df	Ortalama kare	f- testi	P-Değeri
İç MİY	Gruplar arasında	28.056	4	7.014	11.792	.001
	Gruplar içinde	212.352	357	.595		
	Toplam	240.408	361			

Örnekleme dahil edilen çalışanların görev ünvanlarına göre iç müşteri ilişkileri yönetimi algı düzeylerine ilişkin ortalama değerleri arasındaki farkları istatistiksel olarak test etmek için, ANOVA testi yapılmış olup gruplar arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür. Hangi gruplar arasında farkın olduğunu belirlemek için ise Post-Hoc testleri, Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi yapılmış olup sonuçlar Tablo (4.43)'de verilmiştir.

Tablo 4.43. *Çalışanların görev ünvanına göre iç müşteri ilişkileri yönetiminin algı düzeyine ilişkin Tukey HSD çoklu karşılaştırma sonuçları*

Bağımlı Değişken	Meslek (I)	Meslek (J)	Ortalama Fark (I-J)	p
İç MİY	İşçi	Denetçi	-1,03895*	.001
		Üst Yönetim	-,91552*	.001
	Personel	Denetçi	-,61829*	.001
		Üst Yönetim	-,49486*	.006
	Denetçi	Yönetici	,69503*	.001
	Yönetici	Üst Yönetim	-,57160*	.003

Çalışanların mesleki seviyesine göre iç müşteri ilişkileri yönetimi ölçeğindeki ortalama değerleri arasındaki Tukey HSD çoklu karşılaştırma sonuçları, işçilerin ve çalışanların denetçilere ve üst yöneticilere göre daha düşük ortalama değer elde ettiğini göstermektedir. Ayrıca, denetçi çalışanlar yönetici çalışanlara göre daha az ortalama değer elde etmiştir. Yöneticiler de üst yönetim çalışanlarından daha düşük değer almıştır.

Tablo 4.44. *Çalışanların deneyimlerine göre iç müşteri ilişkileri yönetimi algı düzeyi*

Değişken	Değişim kaynağı	Kare toplamı	df	Ortalama kare	f- testi	P-Değeri
İç MİY	Gruplar arasında	52.366	4	13.091	24.854	.001
	Gruplar içinde	188.042	357	.527		
	Toplam	240.408	361			

Çalışma kapsamına dahil edilen çalışabların deneyimlerine göre toplam iç müşteri ilişkileri yönetimi algı düzeylerinin farklılık oluşturup oluşturmadıklarını belirlemek için ANOVA testi yapılmıştır. Testin anlamlı olduğu ve gruplar arasında farkın olduğu belirlenmiştir. Söz konusu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için ise Post-Hoc testleri, Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi yapılmış olup sonuçlar Tablo (4.45)'de verilmiştir.

Tablo 4.45. *Çalışanların deneyimlerine göre iç müşteri ilişkileri yönetiminin algı düzeyine ilişkin Tukey HSD Çoklu karşılaştırma sonuçları*

Bağımlı Değişken	Deneyim yılı (I)	Deneyim yılı (J)	Ortalama Fark (I-J)	p
İç MİY	0-3	4-6	,70283*	.001
		7-10	,61837*	.002
	4-6	11-14	-,48468*	.020
	7-10	15 ve üzeri	-,85948*	.001
	11-14	15 ve üzeri	-,45926*	.045

Çalışanların deneyim yıllarına dayanan iç müşteri ilişkileri yönetimi ölçeğindeki ortalama değerleri arasındaki Tukey HSD çoklu karşılaştırma sonuçları, 0-3 yıl deneyime sahip çalışanların, 4-6 ve 7-10 yıl deneyime sahip çalışanlara göre daha düşük ortalama değer aldığını ortaya koymuştur. Ayrıca, 4-6 yıl deneyime sahip çalışanlar, 11-14 yıl deneyime sahip çalışma arkadaşlarına göre daha az ortalama değer elde etmiştir. Buna ilaveten, 7-10 ve 11-14 yıl deneyime sahip çalışanlar, 15 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanlardan daha az ortalama değer aldığı saptanmıştır.

Araştırma örneklemine dahil edilen çalışanların Libya iletişim şirketinde çalışma sürelerine göre iç müşteri ilişkileri yönetimi algı düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için ANOVA testi yapılmış olup sonuçlar aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo 4.46. *Çalışanların Libya iletişim şirketlerindeki deneyimlerine göre iç müşteri ilişkileri yönetimi algı düzeyi*

Değişken	Değişim kaynağı	Kare toplamı	df	Ortalama kare	f- testi	P-Değeri
İç MİY	Gruplar arasında	37.685	4	9.421	16.591	.001

Gruplar içinde	202.723	357	.568
Toplam	240.408	361	

Tablo (4.46) incelendiğinde ANOVA test sonuçlarına göre çalışanların Libya iletişim şirketinde çalışma sürelerine göre toplam iç müşteri ilişkileri yönetimi algı düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Çalışanların deneyimlerine göre iç müşteri ilişkileri yönetimi ölçeğindeki ortalama değer arasındaki farkı istatistiksel olarak belirlemek için, Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi yapılmış olup sonuçları Tablo (4.47)'te verilmiştir.

Tablo 4.47. *Çalışanların Libya iletişim şirketlerindeki deneyimlerine göre iç müşteri ilişkileri yönetiminin algı düzeyine ilişkin Tukey HSD Çoklu karşılaştırma sonuçları*

Bağımlı Değişken	Deneyim yılı (I)	Deneyim yılı (J)	Ortalama Fark (I-J)	p
İç MİY	0-3	4-6	.61952*	.001
		7-10	.54780*	.001
	4-6	15 ve üzeri	-.99253*	.001
	7-10	15 ve üzeri	-.92081*	.001
	11-14	15 ve üzeri	-.77431*	.040

Çalışanların Libya iletişim şirketindeki deneyim süreleri bakımından, iç müşteri ilişkileri yönetimi ölçeğindeki ortalama değerleri arasındaki Tukey HSD çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre, 0-3 yıl deneyime sahip olan çalışanların ortalama değerlerinin 4-6 ve 7-10 yıl deneyimi olan çalışanlardan fazla olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, 4-6, 7-10 ve 11-14 yıl deneyime sahip olan çalışanlar, 15 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanlardan daha düşük ortalama bir değere sahip olduğu saptanmıştır.

Yapılan tüm analiz ve testler sonucunda çalışmanın hipotezlerine ilişkin özet sunum ise aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo 4.48. *Hipotez sonuçlarına ilişkin özet sunum*

Hipotez	**Hipotez sonucu**
H1: Örgütsel iletişim boyutları ve iç müşteri ilişkileri yönetimi boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H2: Bilgi paylaşımı boyutları ve iç müşteri ilişkileri yönetimi boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kısmen Kabul
H3: Genel olarak örgütsel iletişim ile iç müşteri ilişkileri yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H4: Genel olarak bilgi paylaşımı ve iç müşteri ilişkileri yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H5: Örgütsel iletişim boyutları, iç müşteri ilişkileri yönetimini etkilemektedir.	Kısmen Kabul
H6: Genel olarak örgütsel iletişim, iç müşteri ilişkileri yönetimini etkilemektedir.	Kabul
H7: Bilgi paylaşımı boyutları, iç müşteri ilişkileri yönetimini etkilemektedir.	Kısmen Kabul
H8: Genel olarak bilgi paylaşımı, iç müşteri ilişkileri yönetimini etkilemektedir.	Kabul
H9: Örgütsel iletişim algı düzeyi, çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H10: Bilgi paylaşımı düzeyi, çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul
H11: İç müşteri ilişkileri yönetimi algı düzeyi, çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	Kabul

4.2. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmanın sonuçları, örgütsel iletişim ve bilgi paylaşımı ile iç müşteri ilişkileri yönetimi arasındaki ilşiki dikkate alınarak değerlendirilmişitr. Yapılan analizler sonucunda bu üç kavram arasında genel olarak pozitif bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu ilişkinin faydası, Libya Posta, Telekomünikasyon ve Enformasyon (LPTIC) şirketinde iç müşteri ilişkileri yönetiminin daha etkin hale gelmesini sağlayarak hizmet

kalitesinin artırılmasına yardımcı olabilir. Aynı zamanda örgüt içi bilgi paylaşımının geliştirilmesi ve iş süreçlerine yansıtılmasında bir değişimin gerçekleştirilmesine de önemli katkı yapacağı söylenebilir. Çünkü günümüzde örgütler, örgüt içi iletişim ve bilgi paylaşımı ile hizmet kalitelerini geliştirerek uluslararası düzeyde stratejik ortaklık ve rekabet avantajını elde etmektedirler. Tutar (2003), örgütsel iletişimin, örgütlerde çalışanların sahip oldukları bilginin, fikirlerin, duyguların, becerilerin, deneyimlerin, vb.'nin kişiden kişiye, işletmeden işletmeye, bölümden bölüme aktarılmasında itici bir güç olduğunu belirtmektedir. Bu kapsamda Barutcugil (2002)'da bilgi paylaşımında iletişimin etkinliğini artırmanın önemini vurgulamaktadır.

Çalışmada, iç müşteri ilişkileri yönetiminin boyutları, iç müşteri odaklı kültür, etkili yönetim ve teknolojik yeterlilik veya teknoloji alt yapısı ile örgütsel iletişimin alt boyutları iletişim iklimi, enformasyon akışı ve saygı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Özellikle örgüt içi iletşim iklimi ile iç müşteri odaklı kültür arasında yüksek düzeyde bir ilişkinin (r:,816) olduğu, benzer bir şekilde, iletişim iklimi ile etkin yönetim arasında da yüksek düzeyde pozitif bir ilişkinin (r:,894) olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, Demirel (2008)'in iç müşteri ilişkileri yönetiminde çalışanların tatmini üzerine yaptığı çalışmadaki sonuçlar ile de örtüşmektedir. Söz konusu çalışmada iletişim ile iç müşteri odaklı kültür arasında r: ,770 düzeyinde potif bir ilişinin olduğu görülmüştür.

Çalışmada, örgütsel iletişim boyutlarının iç müşteri ilişkileri yönetimine etkisini incelemek için, çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Örgütsel iletişimin alt boyutları; iletişim iklimi ve enformasyon akışının iç müşteri ilişkileri yönetimini olumlu etkilediği ve $\mathbf{R^2}$ değerinin (.753) olduğu görülmüştür. Bu değer bağımsız değişkenler olarak kabul edilen iletişim iklimi ve enformasyon akışının bağımlı değişken olan iç müşteri ilişkileri yönetimini %75.3'ünü açıkladığı anlamına gelmektedir.

Bilgi paylaşımı boyutları ile iç müşteri ilişkileri yönetimi boyutları arasındaki ilişki değerlendirildiğinde, bilgi paylaşımının alt boyutu ile iç müşteri odaklı kültür ve toplantı uygulamaları arasında pozitif güçlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan bilgi paylaşım niyeti ile iç müşteri odaklı kültür arasında ise negatif yönlü bir

ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Yapılan regresyon analizinde iletişimin iç müşteri ilişkileri yönetimini olumlu etkilediği ve bilgi paylaşım niyetinin ise olumsuz etkilediği görülmüştür. Bu nedenle bilgi paylaşım niyetinin geliştirilmesi için geçmiş araştırma sonuçlarında örgütsel güven, iletişim, bilgi sistemlerinin varlığı ve entgresyonu, ödül sisteminin varlığı ve kurumsal yapının bilgi paylaşımını destekleyici yapısının ilişkili olduğu görülmüştür (Adel Ismail vd., 2007).

Çalışmada, katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre örgütsel iletişim, bilgi paylaşımı ve iç müşteri ilişkileri yönetimi algı düzeyinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testi ve ANOVA analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre örgütsel iletişim algı düzeyi, çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık gösterdiği, bilgi paylaşımı düzeyi ise çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre kısmen farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ayrıca iç müşteri ilişkileri yönetimi algı düzeyi de çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Fen Lin (2007) bilgi paylaşımının cinsiyet, yaş, kıdem, iş pozisyonu ve etnik kökene göre farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Özellikle bayanlarda bilgi paylaşım düzeyinin erkeklere oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Fakat Mohd Bakhari Ismail ve Zawiyah Mohammed Yusof (2009), demografik faktörlerin, cinsiyetin, yaşın, eğitim seviyesinin, iş pozisyonunun ve deneyim yılının iş yeri haricinde bilgi paylaşım kalitesine önemli bir etkisi olmadığını bulmuştur. Çalışmanın bulgularına dayanarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Örgütsel iletişim ve boyutları ile iç müşteri ilişkileri yönetimi ve boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.
- Bilgi paylaşımı ve boyutları ile iç müşteri ilişkileri yönetimi ve boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.
- Genel olarak örgütsel iletişim ve bilgi paylaşımının iç müşteri ilişkileri yönetimini olumlu etkilediği görülmüştür.
- Örgütsel iletişim, bilgi paylaşımı ve iç müşteri ilişkileri yönetimi algı düzeyinin çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Özellikle bu değişkenlere yönelik erkek çalışanların algı düzeylerinin ortalama değerleri kadın çalışanlarına oranla daha yüksek olduğu saptanmıştır.

- Örgütsel iletişim, bilgi paylaşımı ve iç müşteri ilişkileri yönetiminin algı düzeyi çalışanların; yaş, eğitim düzeyi, çalışma süreleri ve görevlerine göre önemli farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Özellikle daha fazla çalışma deneyime sahip olan çalışanların algı düzeylerine ilişkin ortalama değerleri daha yüksek olduğu görülmüştür.

Çalışma sonuçları ve ilgili literatür bir bütün olarak değerlendirildiğinde aşağıdaki önerilerin dikkate alınmasında yarar vardır:

- Örgütlerin en önemli varlığı olan çalışanların iç müşteri kapsamında ele alınması ve gereken önemin verilmesi,
- Güçlü bir örgüt içi iletişim alt yapısının oluşturulması ve iç müşteri ilişkileri yönetim süreçlerine yansıtılması,
- Elde edilen bilgilerin örgüt içi ilişkilerin yönetilmesinde etkin kullanılması için örgütsel iletişime gereken önemin verilmesi,
- Bilgi paylaşım kültürünün geliştirilmesi,
- Bilgi paylaşımına yönelik engellerin tespit edilmesi ve ortadan kaldırılması,
- İç müşteri odaklı iş tatmini, iletişim, etkin yönetim ve teknojik olanakların iyileştirilmesi,
- İç müşteri kapsamına yönetici-çalışan ayrımı yapmadan tüm çalışanların dahil edilmesi,
- Farklı iş pozisyonlarındaki çalışanlar arasında iletişim yöntemlerinin geliştirilmesi, örgütün iletişim, bilgi paylaşım ve iç müşteri ilişkileri yönetimi sürecini iyileştirmek,
- Üst yönetimin açık kapı politikası izleyerek, çalışanlarla daha fazla yüz yüze iletişim ve güvene dayalı bir ilişki kurarak çalışanların gelişimini sağlayarak iç müşterileri ilişkileri yönetimine katkı sağlanması,
- Libya'da özellikle devlete ait şirketler veya ortak teşebbüslerde tüm çalışanların bilgi ve iletişime yönelik farkındalık seviyelerini artırmak için hizmet içi eğitimlerin yagınlaştırılması,
- Çalışma sonuçlarının çalışmanın yapıldığı sektör özelinde değerlendirilmesi ve sonuçlarının bu çerçevede dikkate alınması,

- Gelecekte bu kapsamda yapılacak çalışmalara farklı sektörlerin de dahil edilerek sektörel karşılaştırmaların yapılması,
- Çalışmalardan elde edilecek bulguların değerlendirilerek yönetim süreçlerinde değerlendirilmesi,
- Libya'daki güvenlik koşulları nedeniyle telekomünikasyon şirketlerinin hizmetlerinin doğasını ve kalitesini geliştirmeye yönelik ertelenen, uluslararası şirketlerle entegre olma programlarının ve planlarının uygulamaya konulması gibi öneriler ileri sürülebilir.

KAYNAKLAR

Abdulwahab S. AlKahtani (2000) Involvement of Employees and theır Personal Characterıstıcs ın Saudı Constructıon Companıes, *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 10, N. 3/4, 67-78.

Abu Bakar, H., & Mustaffa, C. S. (2012). Organizational communication in Malaysia organizations: Incorporating cultural values in communication scale. *Organizational communication*, 87-109.

ACAS. (2005). *Information and consultation, Employee Communications and Consultation.* London: Advisory, Conciliation and Arbitration Service (ACAS) booklet.

Adel Ismail Al-Alawi, Nayla Yousif Al-Marzooqi, Yasmeen Fraidoon Mohammed (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 22-42.

Al-Alawi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y., & Mohammed, Y. F. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management, 11*(2), 22-42.

Alkerdawy, M. M. (2015). The Role of Employee Relationship Management in Developing Staff Word-Of-Mouth amongst seconded Academic Staff at Saudi Universities. *European Journal of Business and Management, 7*(23), 61-74.

Argote, L., Beckman, S. L., & Epple, D. (1998). Chapter 12 - the persistence and transfer of learning in industrial settings. In D. A. Klein (Ed.), *The strategic management of intellectual capital* (pp. 189-209). Boston: Butterworth-Heinemann.

Asamu, F. F. (2014). The Impact of Communication on Workers' Performance in Selected Organisations in Lagos State, Nigeria. *Journal Of Humanities And Social Science, 19*(8), 75-82.

Bajaj, R., Sinha, S., & Tiwari, V. (2013). Crucial Factors of Human Resource Management for Good Employee Relations:A Case Study. *International Journal of Mining, Metallurgy & Mechanical Engineering, 1*(2), 90-92.

Bakker, M., Leenders, R. T., Gabbay, S. M., Kratzer, J., & Van Engelen, J. M. (2006). Is trust really social capital? Knowledge sharing in product development projects. *The Learning Organization, 13*(6), 594-605.

Barclay, R. O., & Murray, P. C. (1997). What is knowledge management? *Knowledge Praxis, 19*.

Baron, R. A., & Greenberg, J. (2008). *Behavior in Organizations.* New Jersey: Pearson Education International.

Baron, R. A., & Markman, G. D. (2000). Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success. *The Academy of Management Executive, 14*(1), 106-116.

Barutcugil, İ., (2002). Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul.

Becerra-Fernandez, I., & Leidner, D. E. (2008). *Knowledge Management: An Evolutionary View.* New York: ME Sharpe.

Bergeron, B. (2002). CRM: The Customer Isn't Always Right. *Journal of coroprate accounting and Finance, 14*(1), 53-57.

Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS quarterly, 29*(1), 87-111.

Bradshaw, R., Chebbi, M., & Oztel, H. (2015). Leadership and knowledge sharing. *Asian Journal of Business Research, 1178*(8933), 1-2.

Bukowitz, W. R., & Williams, R. L. (2000). *The knowledge management field book.* New York: Financial Times/Prentice Hall.

Buttle, F. (2009). *Customer Relationship Management Concepts and Technologies.* London: Elsevier.

Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management, 17*(2), 245-264.

Chapman, E., & Goodwin, C. (2001). *Supervisor's Survival KitYour First Step into Management.* New York: Prentice Hall.

Chen, C. J., & Huang, J. W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management—The social interaction perspective. *International Journal of Information Management, 27*(2), 104-118.

Chinomona, R., & Sandada, M. (2013). Shared Goal, Communication and Absence of Damaging Conflicts as Antecedents of Employee Relationship Strength at Institutions of Higher Learning in South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences, 4*(3), 137-145.

Chow, W. S., & Chan, L. S. (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information and Management, 45*(7), 458-465.

Chua, Y. P. (2014). *Statistik Penyelidikan Lanjutan: Ujian Regresi, Analisis Faktor dan analisis SEM.* Malaysia: McGraw Hill (Malaysia) Sdn Bhd.

Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research,* 16(1), 64-73.

Coakes, S. J., Steed, L. G., Coakes, S. J., & Steed, L. G. (2003). Multiple response and multiple dichotomy analysis. *SPSS: analysis without anguish: Version 11.0 for Windows*, 215-224.

Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2009). *Organizational behavior: Essentials for improving performance and commitment.* New York: Irwin McGraw-Hill.

Constant, D., Kiesler, S., & Sproull, L. (1994). What's mine is ours, or is it? A study of attitudes about information sharing. *Information Systems Research, 5*(4), 400-421.

Cooper, C. L. (2002, July 7). Emails build up to never-ending in-tray. *Sunday Telegraph*, p. A10.

Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice.* Boston: Elsevier.

Dalton, M., Hoyle, D. G., & Watts, M. W. (2010). *Human Relations.* Mason, OH, USA: Cengage Learnings.

Daniel, T. (2003). Tools for Building a Positive Employee Relations Environment. *Employment Relations Today, 30*(2), 51-64.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know.* Boston: Harvard Business School Press.

Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review, 39*(2), 43.

De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of Management Executive, 14*(4), 113-127.

Demirel, Y. (2008). A Study on the Satisfaction of the Employees in the Internal Customer Relationship Management. *University of Gaziantep Journal of Social Sciences, 7*(1), 90-108.

Dirks, K., & Ferrin, D. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 611-628.

Evans, M., Dalkir, K., & Bidian, C. (2015). A holistic view of the knowledge life cycle: the knowledge management cycle (KMC) model. *The Electronic Journal of Knowledge Management, 12*(1), 47.

Firas Adnan Abba & Zina Hammood Hasa (2017), *The Role of Strategic Information Systems and knowledge Sharing and their Impact on Strategic Flexibility an Empirical Study in of Zain -Telecommunications Company*. Unpublished Master Thesis. Faculty of Administration and Economics, Al-Qadisiyah University for Business Administration, Babylon, Iraq.

Fisher, D. (1993). *Communication in Organizations.* Saint Paul: West Publishing.

Fox, R. (2006). *Poslovna Komunikacija.* Zagreb: ZagrebPučko Otvoreno Učilište.

Gillenson, M. L., & Sanders, T. C. (2005). Employee Relationship Management: Applying the Concept of Personalization to U.S. Navy Sailors. *Information System Research, 22*(1), 45-50.

Gilley, A., Gilley, J. W., & Mc Millan, H. S. (2009). Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness. *Performance Improvement Quarterly, 21*(4), 75-94.

Girard, J., & Girard, J. (2015). Defining knowledge management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management, 3*(1), 1-20.

Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2010). *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction for Total Quality.* New Jersey: Pearson Education International.

Goldhaber, G. M. (1990). *Organizational Communication.* Buffalo: State University of New York.

Guest, D. E., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal, 12*(2).

Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal, 21*(4), 473-496.

Hair, J. F., Black, W. C., & Babin, B. J. (2010). *RE Anderson Multivariate data analysis: A global perspective*. New Jersey, Pearson Prentice Hall,).

Hamilton, C., Parker, C., & Smith, D. (1982). *Communication for Results.* Belmont, CA: Wadsworth.

Hatem A. Alhamdane (2018), The impact of Knowledge sharing in sustaining Dynamic Capabilities an Analytical study for a Sample of Baghdad Collage Economic Sciences University lecturers, *Journal of Baghdad College for Economic Sciences*, NO, 54,105-131.

Herington, C., Johnson, L., & Scott, D. (2009). Firm–employee relationship strength—A conceptual model. *Journal of Business Research, 62*(11), 1096-1107.

Huang, Y. K., & Guo, L. (2009). Trust Factors in a Manager-Employee Relationship over Time. *International CHRIE Conference-Refereed Track 16.* Amherst: University of Massachusetts Amherst.

Huck, S. W. (2012) *Reading Statistics and Research*. New York, Pearson Publishing.

Hung, S. Y., Durcikova, A., Lai, H. M., & Lin, W. M. (2011). The influence of intrinsic and extrinsic motivation on individuals' knowledge sharing behavior. *International Journal of Human-Computer Studies, 69*(6), 415-427.

Ibrahim Abdel Qader Mohammed (2015) *The Role of Strategic Information Systems and knowledge Sharing and their Impact on Strategic Flexibility An Empirical Study in of Zain Telecommunications Company*. Unpublished Master thesis, Business Administration Department, Middle East University, Amman, Jordan.

Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review, 2*(4), 337-359.

Kakabadse, N. K., Kakabadse, A., & Kouzmin, A. (2003). Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy. *Journal of Knowledge Management, 7*(4), 75-91.

Kankanhalli, A., Tan, B. C., & Wei, K. K. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: an empirical investigation. *MIS quarterly*, 113-143.

Kantabutra, S., & Avery, G. (2009). Shared Vision In Customer And Staff Satisfaction: Relationships And Their Consequences. *The Journal of Applied Business Research, 25*(4), 9-22.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations.* New York: Wiley.

Kim, S., & Lee, H. (2006). The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities. *Public Administration Review, 66*(3), 370-385.

Lagergren, N., & Andersson, V. (2013). *Becoming the CFO's best friend by gaining a deeper customer understanding (Master Thesis).* Gothenburg, Sweden: Chalmers University of Technology.

Lee, C., & Yang, J. (2000). Knowledge value chain. *The Journal of Management Development, 19*(9), 783-794.

Lee, D. J., & Ahn, J. H. (2007). Reward systems for intra-organizational knowledge sharing. *European Journal of Operational Research, 180*(2), 938-956.

Lee, J. C., Shiue, Y. C., & Chen, C. Y. (2016). Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement. *Computers in Human Behavior, 54*, 462-474.

Liao, S. h., Chang, J. c., Cheng, S. c., & Kuo, C. m. (2004). Employee relationship and knowledge sharing: a case study of a Taiwanese finance and securities firm. *Knowledge Management Research & Practice, 2*(1), 24-34.

Lin, H. F. (2007). Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315–332.

Lin, W. B. (2008). The effect of knowledge sharing model. *Expert Systems with Applications, 34*(2), 1508-1521.

MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S., & Hong, S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological Methods*, 4(1), 84.

Mathied & Sei. (2011). *Framework for Philippine Mathematics Teacher Education.* Manila: SEI-DOST & MATHTED.

McDermott, R. (1999). Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. *California Management Review, 41*(4), 103-117.

McElroy, M. W. (2003). *The new knowledge management: Complexity, learning, and sustainable innovation.* New york: Routledge.

McKenna, E. (2006). *Business Psychology and organisational behavior'.* New York: Psychology Press.

Meyer, M. H., & Zack, M. H. (1996). The design and development of information products. *Sloan Management Review, 37*(3), 43.

Michailova, S., & Husted, K. (2003). Knowledge-sharing hostility in Russian firms. *California Management Review, 45*(3), 59-77.

Muchacka, B. (2007). Interpersonal communication in the days of the information revolution. *Pedagogical University of Cracow, UDK: 007: 681.3:659.2/.4*.

Nicolai J. Foss, Kenneth Husted and Snejina Michailova (2010) Governing Knowledge Sharing in Organizations: Levels of Analysis, Governance Mechanisms, and Research Directions, *journal of Management Studies*, Vol. 47. No. 3, 455-482.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge-integration. *Organization Science, 5*(1), 14-37.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation.* Oxford: Oxford university press.

Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning, 33*(1), 5-34.

Noordin, F., Omar, S., Sehan, S., & Idrus, S. (2010). Organisational Climate and Its Influence on Organisational Commitment. *International Business & Economics Research Journal, 9*(2), 1-10.

O'Dell, C., & Grayson, C. J. (1998). *If only we knew what we know: the transfer of internal knowledge and best practice.* New York: Free Press.

Okafor, O. (2013). *Co-operation Between Employee and Management to Increase Productivity: A Case Study of Mobil Producing Nigeria Unlimited (Thesis).* Leppävaara: Laurea University of Applied Sciences.

Oye, N.D. Mazleena Salleh Noorminshah, A. (2011). Knowledge Sharing in Workplace: Motivators and Demotivators International Journal of Managing Information Technology (IJMIT) Vol. 3, No. 4, 71-84.

Pallant, J. F. (2000). Development and validation of a scale to measure perceived control of internal states. *Journal of Personality Assessment*, 75(2), 308–337.

Papa, M. J., Daniels, T. D., & Spiker, B. K. (2008). *Organizational Communication. Perspectives and Trends.* Los Angeles: SAGE.

Polanyi, M. (1962). *Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy.* Chicago: University of Chicago Press.

P-Priti Sharma, James Lampley, Donald Good (2015), Organizational communication: Perceptions of Staff Members' Level of Communication Satisfaction and Job Satisfaction, *Journal of Academic Administration in Higher Education*, Vol.11, issue 1, 43-54.

Prouse, G. (2004). *Employee Relationship Management.* Dallas: Hitachi Consulting.

Pulakos, E., & O'leary, R. (2011). Why Is Performance Management Broken? *Industrial and Organizational Psychology, 4*, 146-164.

Rai, A. K. (2013). *Customer Relationship Management : Concepts And Cases.* New Delhi: PHI Learning Pvt. Ltd.

Rasa Smaliukienė, Svajonė Bekešienė, Eugenijus Chlivickas & Marius Magyla (2017). *Journal of Business Economics and Management*, Vol 18(4): 758–778.

Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management, 9*(3), 18-35.

Robbins, P. S., & Hunsaker, P. L. (1996). *Training in interpersonal skills: Tips for managing people at work.* Upper Saddle River, NJ, USA: Prentice Hall.

Robbins, P. S., & Judge, A. T. (2009). *Organizacijsko ponašanje.* Zagreb: 12. izdanje, Mate d.o.o.

Rollinson, D. (2008). *Organisational Behavior and Analysis: An Integrated Approach.* London: Pearson Education Limited.

Rowley, J. (1999). What is knowledge management? *Library management, 20*(8), 416-420.

Rowley, J. (2007). The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science, 33*(2), 163-180.

Rubenstein-Montano, B., Liebowitz, J., Buchwalter, J., McCaw, D., Newman, B., Rebeck, K., & Team, T. K. (2001). A systems thinking framework for knowledge management. *Decision Support Systems, 31*(1), 5-16.

Saha, J. (2006). *Management and Organizational Behavior.* New Delhi, India: Excel Books.

Sajeva, S. (2014). Encouraging knowledge sharing among employees: how reward matters. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 156*, 130-134.

Seitan, R. (2017). Organizational Discourses - A Literature Review. *Acta Universitatis Danubius, 11*(2), 119-134.

Shannon, C. E., & Weaver, W. (1964). *The Mathematical Theory of Communication.* Urbana: The University of Illinois Press.

Singh, P., & Kumar, N. (2011). *Employee Relations Management.* New York: Pearson.

Sinha, S., & Bajaj, R. (2013). Successful Human Resource Management Determinants To Build Good Employee Relations. *International Journal of Human Resource Management and Research, 3*(2), 31-36.

Smith, E. A. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of knowledge Management, 5*(4), 311-321.

Spaho, K. (2012). Organizational Communication Process. *Pregledni članak, UDK 658.5:316.77*, 309-318.

Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal, 49*(6), 1239-1251.

Swarnalatha, C., & Prasanna, T. (2013). Employee Turnover in Health Care Industry: A Concern for the Organization. *The International Journal of Management, 2*(1), 1-11.

Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics. 5th edition*. Boston, MA: Pearson Education. Inc.

Taylor, E. Z. (2006). The effect of incentives on knowledge sharing in computer-mediated communication: An experimental investigation. *Journal of Information Systems, 20*(1), 103-116.

Tutar, H., (2003). Örgütsel İletişim, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Thorzen, M. (2011). *Analysis Of Customer Relationship Management Systems Compliance with Organizational Needs- An industrial case study in a Spanish organization (Master Thesis).* Karlskrona, Sweden: Blekinge Institute of Technology.

Thun, F., Ruppel, J., & Stratmann. (2001). *Kommunikationspsychologie für Führungskräfte.* Rowohlt: Reinbek.

Tubbs, S. L., & Hain, T. (1979). *Managerial communication and its relation to total organizational effectiveness.* Atlanta: Academy of Management.

URL1: https://www.businessmanagementideas.com/notes/management-notes/communication-management-notes/notes-on-communication-meaning-nature-and-importance/5183 (Erişim Tarihi: 20.12.2020)

URL2: https://www.tutorialspoint.com/about/index.htm (Erişim Tarihi: 17.09.2020)

URL3: https://www.tutorialspoint.com/about/index.htm (Erişim Tarihi: 17.09.2020)

URL4: https://www.infoentrepreneurs.org/ (Erişim Tarihi: 17.09.2020)

URL5: https.://qauok.uokerbala.edu.iq (Erişim Tarihi: 14.01.2021)

URL6: https://www.difference.wiki/. (Erişim Tarihi: 23.01.2021)

Wang, H., Law, K., Hackett, R., Chen, Z. X., & Wang, D. (2005). Leader-Member Exchange As a Mediator of The Relationship Between Transformational Leadership and Followers Performance and Orgiotional Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal, 48*(3), 420-432.

Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review, 20*(2), 115-131.

Wiewiora, A., Trigunarsyah, B., Murphy, G., & Coffey, V. (2013). Organizational culture and willingness to share knowledge: A competing values perspective in Australian context. *International Journal of Project Management, 31*(8), 1163-1174.

Yang, J. T. (2007). Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture. *Tourism Management, 28*(2), 530-543.

Yavuz Demirel (2008) A Study on the Satisfaction of the Employees in the Internal Customer Relationship Management, Gaziantep University, *Journal of Social Sciences*, Vol. 7, No. 1, 90-108.

Yi, J. (2009). A measure of knowledge sharing behavior: scale development and validation. *Knowledge Management Research & Practice, 7*, 65-81.

Yongcai, Y. (2010, May). Employee Relationship Management of Small and Medium-sized Enterprises. In *2010 International Conference on E-Business and E-Government* (pp. 940-943). IEEE.

Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research, 63*(7), 763-771.

EKLER

EK1: ANKET İZİN BELGESİ

EK2: ANKET (Türkçe)

EK3: ANKET (İngilizce)

EK4: ANKET (Arapça)

EK 1: ANKET IZIN BELGESI

LİBYA İLETİŞİM ŞİRKETİ

SAYIN / MUSTAFA AGHEDR

En içten selamdan sonra;

Türkiye Cumhuriyeti Devletinde Doktora Derecesini almak için bilimsel araştırmaya ilişkin anket formun dağıtılmasına onay verilmesine dair özel talebiniz.. Ve (Örgütsel İletişimin ve Bilgi Paylaşımının İç İlişkiler İdaresi Üzerindeki Etkisi) konulu araştırmanızı yapmak üzere Libya'da İletişim sektörünü seçmiş olmanız.. Bu hususu eğitim ile ilgili yetkili komisyona sunuldu. Komisyonun incelemesinden sonra, anket formunun dağıtımına onay çıkmıştır. Bu kapsamda şirket söz konusu anket formunu şirket platformuna koyarak çalışanlara teşmil edecektir. Şirket yapılacak olan bu tez çalışmasının bitimi ile bir nüshasını şirketin çalışma sahasında istifadeye sunacaktır.

Sizlere başarılar dileriz.

Yazının Elektronik Nüshası / Trablus 20/07/2019

Libya İletişim Şirketi Organizasyon Müdürü

İŞBU BELGE ARAPÇA TERCÜME ASLINDAN / FOTOKOPİDEN TÜRKÇE ASLINA SADIK KALARAK TARAFIMDAN TERCÜME EDİLDİĞİ BEYAN EDERİM.
Yeminli Mütercim / Sworn Translator
Abdüsselam RAMAZANOĞLU

The Libyan Telecom Company

Mr. Mustafa AGHEDR

Greeting…

... Referring to your request to approve the distribution of the questionnaire on scientific research to obtain a doctorate degree in the state of Turkey and to your choice of the telecommunications sector in Libya as a field for your study tagged "The effect of organizational communication and knowledge exchange on the management of internal relations" and after presenting it to the committee in charge of its study. We will inform you of the approval to accept the distribution of the questionnaire. The company will put it on the company's platform and circulate it to its employees, and to provide the company with a copy of the thesis to be used in its field of work.

We wish you all the best.

Electronic copy / Tripoli on 7-20 2019

Executive Director of the Libyan Telecom Company

I, the Sworn Official Translator, do hereby certify that the translation, which is done from Arabic to English is true and comparable to its original.
SWORN OFFICIAL TRANSLATOR
ABDÜSSELAM RAMAZANOĞLU



EK 2: ANKET (Türkçe)

Sayın Yönetici / Değerli Çalışan;

Türkiye'de Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Aanabilim Dalında "Örgütsel İletişim ve Bilgi Paylaşımının İç Müşteri İlişkileri Yönetimine Etkisi" başlıklı bir doktora tezi hazırlamaktayım. Bu çalışmada, sizlerin konuyla ilgili görüş ve düşünceleri esas alınacaktır. Konuyla yönelik beyan edeceğiniz görüşleriniz isminize bağlı olarak, kesinlikle üçüncü şahıslara aktarılmayacak ve bilimsel bir çalışmanın tamamlanmasında kullanılacaktır. Bu nedenle, sorulara içtenlikle vereceğiniz cevaplar, araştırmanın sağlıklı ve kaliteli olmasını sağlayacaktır. Anket formuna lütfen isminizi yazmayınız.

Araştırmaya sağladığınız değerli katkılarınız için şimdiden çok teşekkür ederim. Saygılarımla.

Bölüm A: Aşağıdaki ifadeleri lütfen değerlendiriniz.

1	Cinsiyetiniz	(1) Kadın (2) Erkek
2	Medeni Durumunuz	(1) Evli (2) Bekâr
3	Yaşınız	(1) 25 ve daha az (2) 26-35 (3) 36-45 (4) 46 ve üstü
4	Eğitim durumunuz	(1) İlkokul (2) Ortaokul (3) Lise (4) Ön Lisans (5) Lisans (6) Yüksek Lisans (7) Doktora
5	Göreviniz (Lütfen belirtiniz)	(1) İşçi (2) Personel (3) Denetici (4) Müdür (5) Üst Düzey Yönetici
6	Hizmet süreniz	(1) 0-3 yıl (2) 4-6 yıl (3) 7-10 yıl (4) 11-14 yıl (5) 15 yıl ve üstü
7	Bu kurumdaki hizmet süreniz	(1) 0-3 yıl (2) 4-6 yıl (3) 7-10 yıl (4) 11-14 yıl (5) 15 yıl ve üstü

Bölüm B: Lütfen aşağıda yer alan Örgütsel İletişim ilgili her bir ifadeyi; (1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum ölçeğini kullanarak değerlendiriniz.

Aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz.		**Kesinlikle katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**
		1	2	3	4	5
1	İşimin durumu hakkında düzenli bilgi alıyorum					
2	Şirketin politikaları ve hedefleri hakkında düzenli bilgi alıyorum					
3	Kişisel ve kurumsal performans hakkında düzenli bilgi alıyorum					
4	İş pozisyonumun gereksinimleri güncelleniyor ve bana iletiliyor					

5	Kuruluşumu etkileyen yasal koşullar hakkındaki bilgiler bana iletiliyor					
6	Kuruluşumun başarısı ve başarısızlığı hakkındaki bilgiler bana iletiliyor					
7	Yönetim, çabalarımı ve çalışmalarımı fark ediyor					
8	Yönetim, geri bildirimlerime değer veriyor ve onları ciddiye alıyor					
9	Kuruluşum dahilindeki iletişim sağlıklı ve verimlidir					
10	Kuruluşumdaki insanlar samimi ve mütevazı iletişim kurarlar					
11	Kuruluş dahilindeki iletişim, çatışmaları azaltıyor ve yönetimin anlayışını gösteriyor					
12	Bilgi, kuruluşla sınırlı kalmıyor					
13	Bilgi, kuruluş dahilinde verimli bir şekilde kullanılıyor					
14	Bilgi, daha iyi kararlar verilmesi için üst yönetime serbestçe aktarılıyor					
15	Bilgi, çözüm ve eylemler için uzman departmanlara aktarılıyor					
16	Kuruluş dahilindeki resmi iletişim etkin ve doğrudur					
17	Ekip üyeleriyle iletişimimim doğru ve akıcıdır					
18	Yönetim, ekibimin karşılaştığı zorlukları anlıyor					
19	Kuruluşumdaki iletişim, kritik sorunları tespit etmemiş sağlıyor					
20	Amirim benim ve diğer ekip üyelerinin fikirlerine açıktır					
21	Kuruluş dahilindeki gayri resmi iletişim etkin ve doğrudur					
22	Amirim ekip üyelerini dinler ve onlarla ilgilenir					
23	Görev gerçekleştirilmeden önce grup tartışmaları gerçekleştirilir					
24	Ekip üyeleri arasında tartışmalar teşvik edilir ve görüşler paylaşılır					
25	Kuruluşum, bir aile olarak çalışmayı vurgular					
26	İletişim, grup üyelerinin tamamına hitap eder					
27	Talimatlar, amirin bilgisini yansıtıyor					
28	Onaylar, yönetimin bana saygısını gösteriyor					

29	Yönetim görüşlerime, geri bildirimlerime ve bilgilerime saygı duyuyor ve güveniyor					
30	Kuruluşumdaki insanlar emir vermekten çok yardım teklif ediyor ve saygılı bir dil kullanıyor					

Bölüm C: Lütfen aşağıda yer alan bilgi paylaşımıyla ilgili her bir ifadeyi değerlendirirken; (1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum ölçeğini kullanınız.

Aşağıdaki beyana katılma derecenizi, belirtilen 5 maddeli ölçeğe göre derecelendiriniz		**Kesinlikle katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**
		1	2	3	4	5
1	Bilgilerimi gönüllü olarak ve sıklıkla departman içindeki ve dışındaki çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum ve tartışıyorum					
2	Bilgilerimi ve faydalı belgeleri başkaları talep etsin veya etmesin serbestçe paylaşıyorum					
3	Çalışma arkadaşlarım bilgilerini departman içindeki ve dışındaki çalışanlarla serbestçe paylaşır ve tartışır					
	Bilgilerimi paylaşmanın işimi tehdit etmeyeceğini veya çabalarımın itibarını azaltmayacağını düşünüyorum					
5	Bilgi paylaşımının kuruluşumun başarısı için çok önemli olduğunu anlıyorum					
6	Düşünceler ve fikirler, kuruluşun veri tabanında belgelendirilmektedir					
7	Kurumsal toplantılarda fikirler ve düşünceler ifade ve takdir edilmektedir					
8	Beyin fırtınası oturumları yapılmakta ve kuruluşun üyeleri bunlara düzenli olarak katılmaktadır					
9	Ekip toplantılarında sorun çözme teknikleri önerilmektedir					
10	Ekip toplantılarında sorulan sorular, bilgiye sahip diğer ekip üyeleri tarafından yanıtlanmaktadır					
11	Toplantılarda sorulan sorular düşünmeyi ve tartışmayı teşvik eden zekice sorulardır					

12	Diğer üyelerin yararlanması için ekip üyeleri arasında başarı öyküleri paylaşılmaktadır					
13	Hatalar, ders almak için tespit edilmektedir					
14	Görsel ve kişisel sunumlar, örgütteki yaygın uygulamalardır					
15	Kıdemli çalışanlar az kıdemli çalışanlara uzun süre rehberlik etmekte, deneyimlerini paylaşmaktadır					
16	İşle ilgili sorunları çözmek için kişisel ve günlük konuşmalara zaman ayrılmaktadır					
17	Güncellenen önemli kurumsal bilgiler, kişisel görüşmeler aracılığıyla iletilmektedir					
18	Heveslerin ve heyecanların paylaşılması için kişisel görüşmeler kullanılmaktadır					
19	Diğer ekip üyelerinin risklerden ve sorunlardan kaçınmasına yardımcı olmak için günlük ve kişisel görüşmeler kullanılmaktadır					
20	Yenilikçi çözümler üretmek için profesyonel toplulukla (diğer kuruluşlar da dahil) iletişim kurulmaktadır					
21	Deneyimler profesyonel topluluk üyeleriyle paylaşılmaktadır					
22	Başarılar ve başarısız deneyimler profesyonel topluluk üyeleriyle paylaşılmaktadır					
23	Profesyonel topluluğun diğer üyeleriyle toplantılar aracılığıyla daha iyi uygulamalar teşvik edilmektedir					
24	Yeni topluluk üyelerinin kişisel gelişimi teşvik edilmektedir					
25	Bilgi, e-posta listesi aracılığıyla diğer topluluk üyeleriyle paylaşılmaktadır					
26	Fikirler ve düşünceler, veri tabanı aracılığıyla diğer profesyonel topluluk üyeleriyle paylaşılmaktadır					

Bölüm D: Lütfen aşağıda yer alan İç Müşteri İlişkileri Yönetimi ile ilgili her bir ifadeyi; (1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum ölçeğini kullanarak değerlendiriniz.

Aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz.		**Kesinlikle katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**
		1	2	3	4	5
1	Yönetimin hedefleri ve eylemleri tutumludur					
2	Yönetici, günlük iş operasyonları anlamaktadır					
3	Yönetici, tüm ekip üyeleri ve paydaşlarla iletişim ve ilişki kurmaktadır					
4	Yönetici, kuruluşun hedeflerine ve amaçlarına ulaşmak için gereken teknik yetkinliklere sahiptir					
5	Yönetici, ekibin vizyonunun, değerlerinin, hedeflerinin ve eylemlerinin birbirine uymasını sağlamaktadır					
6	Çalışanların birbirlerine dışarıdan gelen müşterilere davrandıkları gibi davranmaları teşvik edilmektedir					
7	Yöneticiler, mükemmel İç destek ve hizmet sunmakta örnek olarak liderlik etmektedir					
8	Yönetim, İç ve harici müşteri hizmetlerinin önemini vurgulamaktadır					
9	İç müşteri geri bildirimi ve hizmet kalitesi algısı yöneticiler tarafından iletilip paylaşılmaktadır					
10	Kuruluş, çalışanların ihtiyaç duyduğu tüm bilgiler ve verileri içeren kapsamlı bir platform sunmaktadır					
11	Şirketin sisteminin sağladığı veriler ve bilgiler güvenilir ve doğrudur					
12	Etkili çalışma için gereken yazılımlar ve araçlar temin edilmiştir					
13	Kullanımı kolay bir geliştirme talep ve izleme süreci uygulanmaktadır					
14	Tüm kuruluş üyelerine rol ve sorumlulukları açıkça ileten bir teknik destek ekibi sağlanmıştır					

15	Tazminat ve yardımlar, rollerinize ve sorumluluklarınıza yeterli şekilde karşılık gelmektedir					
16	İşyeri ortamı gerilimden, stresten ve güvensizlikten arındırılmıştır					
17	Kuruluşun politikaları tüm kuruluş üyelerine açık bir şekilde iletilir					
18	Tüm kuruluş üyelerine sık sık eğitim ve profesyonel gelişim fırsatları sunulur					
19	Performansınız düzenli olarak değerlendirilir ve size geri bildirimde bulunulur					
20	İşinizde kendi yargınızı ve sorun çözme becerilerinizi çözme fırsatına sahipsiniz					
21	Tanıma programları ve teşvikleri uygulanmakta ve desteklenmektedir					
22	Büyük inisiyatifler için titiz proje yönetim standartları ve teknikleri kullanılmaktadır					
23	Farklı iş birimleri arasında işbirliği ve kaynak paylaşımı teşvik edilir					
24	İş birimlerinin karar verme amacıyla kendi bağımsız verilerini ve bilgilerini üretmesi veya kullanması teşvik edilmez					

Anketimiz sona erdi. Vakit ayırdığınız için teşekkür ederim.

EK 3: ANKET (İngilizce)

A Questionnaire on the Relationship and Effect between Knowledge Sharing, Organizational Communication and Internal Customer Relationship Management.

Dear Sir/ Madam

As part of a PhD research at Kastamonu University, Turkey, we are studying the relationship and effect between organizational communication, knowledge sharing and organizational communication at Telecommunications companies in Libya. We would like to take a few minutes of your time to answer the following survey to the best of your knowledge in order to obtain the most accurate and reliable results based on your experience and knowledge. This questionnaire is estimated to take 15 to 20 minutes.

We appreciate your time and effort.

Best regards,

Part A: Personal Information and Demographics

1	Gender:	(1) Male (2) Female
2	Age Category	(1) Less than 25 years (2) 26-35 (3) 36-45 (4) 46 years and more
3	Education Level	(1) Primary school (2) Middle school (3) Secondary school 4) High school (5) Bechelor degree (6) Masters (7) Phd.
4	Occupation Level	(1) Worker (2) Staff (3) Supervisor (4) Manager (5) Top Management
5	Total Years of Experience	(1) 0-3 yıl (2) 4-6 yıl (3) 7-10 yıl (4) 11-14 yıl (5) 15 years and more
6	Years of experience in the Libyan communication companies	(1) 0-3 yıl (2) 4-6 yıl (3) 7-10 yıl (4) 11-14 yıl (5) 15 years and more

Part B: Organizational Communication

Kindly rate the following statement according to your agreement with them based on the presented 5-point scale.		**Strongly disagree**	**Disagree**	**Neutral**	**Agree**	**Strongly agree**
		1	2	3	4	5
1	I receive regular information about my work progress.					
2	I receive regular information about the company's policies and goals.					
3	I receive regular information about my personal and organizational performance.					
4	The requirements of my job position are updated and communicated with me.					
5	Information about government actions affecting my organization is communicated with me					
6	Information about the success and the failure of my organization is communicated with me.					
7	The management recognizes my efforts and work.					
8	My feedback is valued by the management and taken seriously.					
9	Communication within my organization is healthy and productive.					
10	Personnel in my organization communicate with sincerity and humbleness.					
11	Communication within the organization reduces conflicts and shows the understanding of the management.					
12	Information inside the organization is not restricted.					
13	Information is used efficiently within the organization.					
14	Information is passed freely to the top management for better decision-making.					
15	Information is passed to specialized departments for solutions and actions.					
16	Formal communication within the organization is active and accurate.					
17	Communication with my team members is accurate and free-flowing.					

18	The management understands the challenges faced by my team.					
19	Communication in my organization allows me to identify critical issues.					
20	My supervisor is open for my ideas and other team members 'ideas.					
21	Informal communication within the organization is active and accurate.					
22	My supervisor listens and pays attention to the team members.					
23	Group discussions are performed prior to task execution.					
24	Discussions between team members are encouraged and views are shared.					
25	My organization emphasizes on working as a family.					
26	Communication is addressed to all group members.					
27	Instructions reflect supervisor's knowledge and experience.					
28	Acknowledgement shows management's respect to me.					
29	The management respects and trusts my views, feedback and knowledge.					
30	Personal in my organization offer help more than given orders and use respectful language.					

Part C: Knowledge Sharing

Kindly rate the following statements according to your agreement with them based on the presented 5-point scale.		**Strongly disagree**	**Disagree**	**Neutral**	**Agree**	**Strongly agree**
		1	2	3	4	5
1	I share my knowledge and discuss it with my colleagues inside and outside my department voluntarily and frequently.					
2	I share my knowledge and useful documents freely with or without the request from others.					
3	My colleagues share knowledge and discuss it freely inside and outside of our department within the organization.					

4	I think that sharing my knowledge will not threaten my employment or get me discredited of my effort.					
5	I understand that knowledge sharing is critical for the success of my organization.					
6	Thoughts and ideas are documented into the database of the organization.					
7	Ideas and thoughts are expressed and appreciated in organizational meetings.					
8	Brainstorming sessions are conducted, and organization members attend them on a regular basis.					
9	Problem-solving techniques are suggested in team meetings.					
10	Questions raised in team meetings are answered by other team members who have the knowledge.					
11	Questions asked in meetings are intelligent and simulate thinking and discussions.					
12	Success stories are shared between team members for the benefit of other members.					
13	Mistakes are identified for lessons learned.					
14	Visual and personal presentations is a common practice in the organization.					
15	Senior employees train junior employees for a long-term period and share their experience.					
16	Time is given for personal and casual conversations to solve work-related problems.					
17	Updated important organizational information is communicated through personal conversations.					
18	Personal conversations are used to share passions and excitement .					
19	Use causal and personal conversations to help other team members to avoid risks and issues.					
20	Communicating is made with professional community(including other organizations) to create innovative solutions.					
21	Experiences are shared with professional community members and other companies .					
22	Successes and failure experiences are shared with the professional community members.					

23	Better practice is encouraged through meeting with other members of the professional community.					
24	Personal development is encouraged of new community members.					
25	Information is shared with other community members through an email list.					
26	Ideas and thoughts are shared with other professional community members through a database.					

Part D: Internal Customer Relationship Management

Kindly rate the following statements according to your agreement with them based on the presented 5-point scale.		**Strongly disagree**	**Disagree**	**Neutral**	**Agree**	**Strongly agree**
		1	2	3	4	5
1	Management's objectives and actions are consistent.					
2	My manager understands the daily business operations.					
3	My manager builds communication and relationship with all team members and stakeholders.					
4	My manager has the technical competencies needed to achieve the organization's objectives and goals.					
5	My manager aligns the team's vision, values, goals and actions.					
6	Employees are encouraged to treat each other like they treat the company's customers.					
7	Managers lead as an example in exhibiting excellent internal support and service.					
8	The management emphasizes on the importance of serving internal and external customers.					
9	Internal customers' feedback and perception of service quality is communicated and shared by managers.					

10	The organization provides a comprehensive platform and data with all information needed by the employees.					
11	The data and information provided by the company's system are reliable and accurate.					
12	Needed software and tools are provided for an efficient operation.					
13	A system for request and track enhancements is implemented and easy to use.					
14	A technical support team is provided with clear roles and responsibilities communicated to all organization members.					
15	Compensation and benefits are adequately corresponding to your roles and responsibilities.					
16	Working environment is free of tension, stress and insecurity.					
17	The policies of the organization are clearly shared with all organization's members.					
18	Opportunities for training and professional development are frequently offered for all members of the organization.					
19	Your performance is regularly evaluated, and feedback is given to you.					
20	You have the opportunity to use your judgement and problem-solving skills in your work.					
21	Recognition programs and incentives are implemented and supported.					
22	Rigorous project management standards and techniques are used for major projects.					
23	Collaboration and resource sharing are encouraged between different units .					
24	Departments and units are discouraged from creating or using their own independent data and information for decision-making.					

EK 4: ANKET (Arapça)

استبيان عن العلاقة والتأثير بين مشاركة المعرفة والإتصال التنظيمي وإدارة العلاقات الداخلية

عزيزي المشترك

كجزء من بحث للدكتوراه في جامعة كاستامونو في تركيا نقوم بدراسة العلاقة والتأثير بين الاتصال التنظيمي ومشاركة المعرفة وإدارة العلاقات الداخلية في شركات الاتصال الليبية. لذلك نرجو أن تأخذوا بعضاً من وقتكم للإجابة على أسئلة الاستبيان بأفضل طريقة ممكنة لديكم حتى يتسنى لنا الحصول على نتائج حقيقية ويمكن الاعتماد عليها ومبنية على المعرفة والخبرة.

من المتوقع أن تستغرق تعبئة الاستبيان من 10 إلى 15 دقيقة

ممتنون لجهدكم ووقتكم

مع أطيب التحيات

الباحث

استبيان عن العلاقة والتأثير بين مشاركة المعرفة والإتصال التنظيمي وإدارة العلاقات الداخلية

A: المعلومات الشخصية والديموغرافية

* 1. الجنس

- ذكر
- أنثى

* 2. الفئة العمرية

- أقل من 25
- 26 - 35
- 36 - 45
- أكثر من 46

* 3. مستوى التعليم

- إبتدائي
- إعدادي
- ثانوي
- معهد عالي
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

* 4. المستوى الوظيفي

- عامل
- موظف
- مشرف
- إداري
- إدارة عليا

* 5. مجموع سنوات الخبرة

- 0 - 3
- 4 - 6
- 7 - 10
- 11 - 14
- >15

* 6. عدد سنوات الخبرة مع الشركة الحالية

- 0 - 3
- 4 - 6
- 7 - 10
- 11 - 14
- > 15



استبيان عن العلاقة والتأثير بين مشاركة المعرفة والإتصال التنظيمي وإدارة العلاقات الداخلية

B: تبادل ومشاركة المعرفة

* 7. الرجاء تقييم كل من الجمل التالية بحسب درجة موافقتك من 5 درجات

	(1) لا أوافق أبداً	(2) لا أوافق	(3) محايد	(4) أوافق	(5) أوافق بشدة
أقوم مشاركة معرفتي ومعلوماتي ومناقشتها مع زملائي في القسم وخارج القسم بشكل تطوعي ومنتظم	○	○	○	○	○
أقوم مشاركة معرفتي ومعلوماتي والمستندات المفيدة بشكل حر مع أو بدون طلب من الآخرين	○	○	○	○	○
يقوم زملائي بمشاركة معرفتهم ومعلوماتهم ومناقشتها بشكل حر داخل وخرج القسم وضمن الشركة	○	○	○	○	○
أعتقد أن مشاركة معرفتي ومعلوماتي لن يهدد بقائي في وظيفتي أو يهدد بسرقة جهودي	○	○	○	○	○
أنا اتفهم أن مشاركة المعرفة وتبادلها هو أمر مهم وحرج لنجاح شركتنا	○	○	○	○	○
يتم توثيق الأفكار في قاعدة بيانات الشركة	○	○	○	○	○

* 8. الرجاء تقييم كل من الجمل التالية بحسب درجة موافقتك من 5 درجات

	(1) لا أوافق أبداً	(2) لا أوافق	(3) محايد	(4) أوافق	(5) أوافق بشدة
يتم التعبير عن الأفكار وتقديرها في اجتماعات الشركة	○	○	○	○	○
يتم عقد جلسات العصف الذهني ويحضرها موظفو الشركة بشكل منتظم	○	○	○	○	○
يتم إقتراح مهارات وتقنيات حل المشكلات في اجتماعات الشركة	○	○	○	○	○
يتم الإجابة على الأسئلة التي تثار في الإجتماعات من قبل الموظفين الذين لديهم المعرفة	○	○	○	○	○
الأسئلة التي تطرح في الإجتماعات ذكية وتحفز التفكير والمناقشة	○	○	○	○	○
يتم مشاركة قصص النجاح بين الموظفين للإستفادة منها من قبل الموظفين الآخرين	○	○	○	○	○
يتم تحديد الأخطاء بغرض تعلم الدروس المستفادة منها	○	○	○	○	○
العروض التقديمية الشخصية والمرئية هي ممارسة شائعة في الشركة	○	○	○	○	○

* 9. الرجاء تقييم كل من الجمل التالية بحسب درجة موافقتك من 5 درجات.

	(1) لا أوافق أبداً	(2) لا أوافق	(3) محايد	(4) أوافق	(5) أوافق بشدة
يقوم كبار الموظفين بتدريب الموظفين المبتدئين لفترات طويلة ويشاركون خبراتهم معهم	○	○	○	○	○
يتم افساح المجال للمحادثات الغير رسمية والشخصية بغرض حل المشكلات المتعلقة بالعمل	○	○	○	○	○
يتم توصيل تحديثات المعلومات التنظيمية المهمة من خلال المحادثات الشخصية	○	○	○	○	○
تستعمل المحادثات الشخصية لمشاركة الحماسة والإثارة	○	○	○	○	○
تستعمل المحادثات الغير رسمية والشخصية لمساعدة الموظفين الآخرين على تجنب المشاكل والمخاطر	○	○	○	○	○

* 10. الرجاء تقييم كل من الجمل التالية بحسب درجة موافقتك من 5 درجات.

	(1) لا أوافق أبداً	(2) لا أوافق	(3) محايد	(4) أوافق	(5) أوافق بشدة
يتم التواصل مع الوسط المهني بما في ذلك الشركات الأخرى بغرض خلق حلول مبتكرة	○	○	○	○	○
يتم مشاركة الخبرات مع الوسط المهني والشركات الأخرى	○	○	○	○	○
يتم مشاركات تجارب النجاح والفشل مع أشخاص من الوسط المهني	○	○	○	○	○
يتم تشجيع الممارسات الأفضل من خلال الإجتماع مع موظفين من الوسط المهني وشركات أخرى	○	○	○	○	○
يتم تشجيع تطوير الذات لأعضاء المجتمع المهني الجدد	○	○	○	○	○
تشارك المعلومات مع أعضاء المجتمع المهني الآخرين من خلال قائمة للبريد الإلكتروني	○	○	○	○	○
تشارك الأفكار مع أعضاء المجتمع المهني الآخرين من خلال قاعدة بيانات	○	○	○	○	○

استبيان عن العلاقة والتأثير بين مشاركة المعرفة والإتصال التنظيمي وإدارة العلاقات الداخلية

C: الإتصال التنظيمي

* 11. الرجاء تقييم كل من الجمل التالية بحسب درجة موافقتك من 5 درجات

	(1) لا أوافق أبداً	(2) لا أوافق	(3) محايد	(4) أوافق	(5) أوافق بشدة
استلم بشكل منتظم معلومات عن تقدمي في عملي	○	○	○	○	○
استلم بشكل منتظم معلومات عن قوانين وأهداف الشركة	○	○	○	○	○
أستلم بشكل منتظم معلومات عن أدائي المهني الشخصي وأداء الشركة	○	○	○	○	○
يتم تحديث متطلبات عملي ووظيفتي ويتم التواصل معي لاستيفائها	○	○	○	○	○
يتم التواصل معي لإخباري بمعلومات عن القرارات الحكومية المؤثرة في شركتي	○	○	○	○	○
يتم التواصل معي بشأن نجاحات وفشل الشركة	○	○	○	○	○

* 12. الرجاء تقييم كل من الجمل التالية بحسب درجة موافقتك من 5 درجات

	(1) لا أوافق أبداً	(2) لا أوافق	(3) محايد	(4) أوافق	(5) أوافق بشدة
إدارة الشركة تعترف بجهود وأعمالي	○	○	○	○	○
الإدارة تقدر ملاحظاتي وتأخذها على محمل الجد	○	○	○	○	○
التواصل داخل شركتي صحي ومنتج	○	○	○	○	○
الأشخاص في شركتي يتواصلون بإخلاص وتواضع	○	○	○	○	○
التواصل في شركتي يقلل النزعات ويعكس تفهم الإدارة	○	○	○	○	○

* 13. الرجاء تقييم كل من الجمل التالية بحسب درجة موافقتك من 5 درجات

	(1) لا أوافق أبداً	(2) لا أوافق	(3) محايد	(4) أوافق	(5) أوافق بشدة
المعلومات داخل الشركة ليست مقيدة	○	○	○	○	○
المعلومات داخل الشركة تستعمل بكفاءة	○	○	○	○	○
يتم نقل المعلومات بحرية إلى الإدارة العليا لإتخاذ قرارات أفضل	○	○	○	○	○
يتم نقل المعلومات إلى الأقسام المختصة لإيجاد الحلول وإتخاذ الإجراءات	○	○	○	○	○

* 14. الرجاء تقييم كل من الجمل التالية بحسب درجة موافقتك من 5 درجات

	(1) لا أوافق أبداً	(2) لا أوافق	(3) محايد	(4) أوافق	(5) أوافق بشدة
التواصل الرسمي داخل الشركة فعال ودقيق	○	○	○	○	○
التواصل بين أعضاء فريقي دقيق وسهل التدفق	○	○	○	○	○
الإدارة تتفهم التحديات التي تواجه فريقي في العمل	○	○	○	○	○
عملية التواصل في شركتي تسهل تحديدي للمشاكل الحرجة	○	○	○	○	○
مشرفي في العمل منفتح لأفكاري وأفكار أعضاء فريقي الآخرين	○	○	○	○	○
التواصل الغير رسمي داخل الشركة فعال ودقيق	○	○	○	○	○
مشرفي في العمل يستمع ويولي الإنتباه لأعضاء الفريق	○	○	○	○	○

* 15. الرجاء تقييم كل من الجمل التالية بحسب درجة موافقتك من 5 درجات

	(1) لا أوافق أبداً	(2) لا أوافق	(3) محايد	(4) أوافق	(5) أوافق بشدة
يتم القيام بمناقشات جماعية قبل البدء في المهمات	○	○	○	○	○
يتم تشجيع المناقشات الجماعية بين أعضاء الفريق ومشاركة وجهات النظر	○	○	○	○	○
تؤكد شركتي على ضرورة العمل كعائلة	○	○	○	○	○
يتم توجيه الإتصال لجميع أعضاء الشركة	○	○	○	○	○

16. الرجاء تقييم كل من الجمل التالية بحسب درجة موافقتك من 5 درجات *

	(1) لا أوافق أبداً	(2) لا أوافق	(3) محايد	(4) أوافق	(5) أوافق بشدة
التوجيهات والتعليمات تعكس معرفة المشرف وخبرته	◯	◯	◯	◯	◯
الشكر يظهر إحترام الإدارة لي	◯	◯	◯	◯	◯
الإدارة تحترم وتثق في وجهة نظري ورأيي ومعرفتي	◯	◯	◯	◯	◯
الأشخاص في شركتي يعرضون المساعدة أكثر من إسداء الأوامر ويستعملون لغةً محترمة	◯	◯	◯	◯	◯

استبيان عن العلاقة والتأثير بين مشاركة المعرفة والإتصال التنظيمي وإدارة العلاقات الداخلية

D: إدارة العلاقات الداخلية

17. الرجاء تقييم كل من الجمل التالية بحسب درجة موافقتك من 5 درجات *

	(1) لا أوافق أبداً	(2) لا أوافق	(3) محايد	(4) أوافق	(5) أوافق بشدة
هناك تناسق بين أهداف الإدارة وإجراءاتها	○	○	○	○	○
مديري يفهم العمليات اليومية في العمل	○	○	○	○	○
مديري يبني اواصر التواصل والعلاقات الجيدة مع جميع الموظفين	○	○	○	○	○
مديري لديه الخبرة التقنية اللازمة لتحقيق أهداف الشركة	○	○	○	○	○
يقوم المدير بتوحيد رؤية وأهداف واجراءات الفريق في العمل	○	○	○	○	○

* 18. الرجاء تقييم كل من الجمل التالية بحسب درجة موافقتك من 5 درجات

	(1) لا أوافق أبداً	(2) لا أوافق	(3) محايد	(4) أوافق	(5) أوافق بشدة
يتم تشجيع الموظفين على التعامل مع بعضهم كما يعاملون عملاء الشركة	○	○	○	○	○
يعمل المدراء كقدوة حسنة في عرض الدعم والخدمة لموظفي الشركة	○	○	○	○	○
يتم التركيز من قبل الإدارة على أهمية خدمة العملاء وموظفي الشركة على حد سواء	○	○	○	○	○
يتم توصيل ومشاركة ملاحظات العملاء الداخليين (الموظفين) ووجهة نظرهم في جودة الخدمات من قبل المدراء	○	○	○	○	○

* 19. الرجاء تقييم كل من الجمل التالية بحسب درجة موافقتك من 5 درجات

	(1) لا أوافق أبداً	(2) لا أوافق	(3) محايد	(4) أوافق	(5) أوافق بشدة
توفر الشركة منصة تواصل شاملة تضم جميع البيانات والمعلومات التي يحتاجها الموظفون	○	○	○	○	○
المعلومات والبيانات التي توفرها منظومة الشركة دقيقة ويمكن الإعتماد عليها	○	○	○	○	○
يتم توفير برامج الحاسوب والأدوات اللازمة لكفاءة العمل	○	○	○	○	○
يوجد نظام لطلب ومتابعة التحسينات في الشركة وهو سهل الإستعمال	○	○	○	○	○
الشركة توفر فريق للدعم التقني لديه مهام ومسؤوليات محددة ومعروفة لجميع الموظفين	○	○	○	○	○

* 20. الرجاء تقييم كل من الجمل التالية بحسب درجة موافقتك من 5 درجات

	(1) لا أوافق أبداً	(2) لا أوافق	(3) محايد	(4) أوافق	(5) أوافق بشدة
التعويضات والمزايا تتوافق مع دورك الوظيفي ومسؤولياتك	○	○	○	○	○
بيئة العمل خالية من التوتر وعدم الأمان	○	○	○	○	○
يتم مشاركة قوانين الشركة مع جميع الموظفين بشكل واضح	○	○	○	○	○
يتم عرض فرص للتدريب والتطوير المهني بشكل مستمر لجميع أعضاء الشركة	○	○	○	○	○
يتم تقييم أدائك بشكل دوري وإعطائك الملاحظات بناءً على ذلك	○	○	○	○	○
لديك الفرصة لإستعمال قدرتك على الحكم وحل المشكلات في العمل	○	○	○	○	○

* 21. الرجاء تقييم كل من الجمل التالية بحسب درجة موافقتك من 5 درجات

	(1) لا أوافق أبداً	(2) لا أوافق	(3) محايد	(4) أوافق	(5) أوافق بشدة
هناك برامج معمول بها ومدعومة للتقدير والتحفيز في الشركة	○	○	○	○	○
تستخدم معايير وتقنيات إدارة المشاريع بصرامة في المشاريع الكبرى	○	○	○	○	○
يتم تشجيع التعاون ومشاركة الموارد بين الفروع والأقسام المختلفة	○	○	○	○	○
يتم نهي الفروع والأقسام المختلفة عن إتخاذ قراراتها بناءً على بياناتها ومعلوماتها الخاصة بها	○	○	○	○	○