



T.C.

UFUK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL İLETİŞİM TÜRLERİNİN GÖZDEN  
GEÇİRİLMİŞ MOTİVASYON FAKTÖRLERİ ÜZERİNE  
ETKİSİ: ÜRETİM SEKTÖRLERİNDE BİR UYGULAMA**

Nilay OĞAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Yrd.Doç. Dr. Ayşe Gözde GÖZÜM

Ankara, 2017



**ÖRGÜTSEL İLETİŞİM TÜRLERİNİN GÖZDEN  
GEÇİRİLMİŞ MOTİVASYON FAKTÖRLERİ ÜZERİNE  
ETKİSİ: ÜRETİM SEKTÖRLERİNDE BİR UYGULAMA**

**Nilay OĞAN**

**Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı  
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Ankara, 2017**

## KABUL VE ONAY

Nilay OĞAN tarafından hazırlanan "Örgütsel İletişim Türlerinin Gözden Geçirilmiş Motivasyon Faktörleri Üzerine Etkisi: Üretim Sektörlerinde Bir Uygulama" başlıklı bu çalışma, 19 Temmuz 2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

**Başkan:** Yrd. Doç. Dr. Cavit ELGEZDİ

**Danışman:** Yrd. Doç. Dr. Ayşe Gözde GÖZÜM

**Üye:** Yrd. Doç. Dr. Leyla GÖDEKMERDAN ÖNDER

*Cavit Elgezdi*  
*Ayşe Gözde Gözüm*  
*Leyla Gödekmerdan Önder*

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.



*Mehmet Tomanbay*

Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Enstitü Müdürü

Ankara, 2017

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Ufuk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

Tezimin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

19/07/2017

Nilay OĞAN

## TEŞEKKÜR SAYFASI

Tezimin bu aşamaya gelmesini sağlayan hayatımdaki yerlerini özverili davranışları ile bana yansıtan o kadar çok değerli kişi var ki benim için kıymeti büyük olan, bu çalışmada bana her daim destek veren...

Öncelikle; tez çalışmama başlamamda akademik kariyeri ve başarıları ile bana rol model olan, çalışmamın başından beri bilgisini, tecrübesini hissettiğim saygıdeğer danışmanım Yrd. Doç. Dr. Ayşe Gözde GÖZÜM'e

Hayatımın bu zamanına kadar olan bölümünde biriktirdiğim arkadaşlarımdan özverili desteklerine, çalışmam süresince beni anlayışla karşılayıp her daim yanımda olup desteklerini esirgemeyen değerli dostlarıma,

Tezimin araştırma bölümünde anketleri uygulamamda benimle aynı heveste olup çalışmama destek olan kıymetli üretim sektöründeki meslektaşlarıma ve değerli tecrübelerini benimle paylaşan kıymetli firma yöneticilerine,

Kariyerim süresince sıkıntılarını, sorunlarını benimle paylaşıp tez konumu seçmeme neden olan üretim sektöründe çalışan mavi yaka, beyaz yaka çalışma arkadaşlarıma,

Eğitim hayatımın en başından beri yolumu aydınlatan, meslek hayatımla ilgili olan her gelişmeyi takip eden ve her değeri kazanarak özümsemem için beni motive eden, her daim bana yardımcı olan canım anneme,

Bana kazandırdığı vizyoner bakış açısı ile olayları ve bilgileri etkili değerlendirmemi sağlayan, kendimi bildiğim ilk andan itibaren işveren, en önemlisi iş verene emek veren her kişi ile nasıl iletişim kuracağımı öğreten, destekçim olan, engin bilgi dağarcığı ile her zaman yol göstericim-önderim canım babama,

Bu çalışma sayesinde hayatıma giren ve çalışma süresince en büyük destekçim olan, beni yüreklendiren ismini tek tek sayamayacağım kişilere çok teşekkür ederim.

Nilay OĞAN

## ÖZET

### **OĞAN Nilay, “Örgütsel İletişim Türlerinin Gözden Geçirilmiş Motivasyon Faktörleri Üzerine Etkisi: Üretim Sektörlerinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2017**

Bu çalışma, işletmelerin kendilerini koruyup geliştirmeleri, hedefe ulaşmaları konusunda bütünlüğü sağlayabilmeleri, işletmenin tüm üyeleri ile eşgüdümlü uyum içinde çalışılırken aynı zamanda her işletmenin kendini yenilemesi, geliştirmesi ve günümüzün rekabetçi koşullarında sürekliliğini sağlayarak hedeflerine ulaşabilmesini sağlayabilmek adına bazı çıkarımlar ortaya koyacağı için önem taşımaktadır. Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların örgüt amaçlarını tam olarak anlaması ve örgüt içi iletişimin örgüt yapısına göre doğru kurgulanması gerekmektedir. Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel iletişimin çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerinin tespit edilmesidir.

Örgüt hedeflerinin, örgüt içi çalışanlara benimsetilmesi için örgüt içi iletişim sürecinin etkin olarak kullanılması gerekmektedir. Örgüt hedeflerine çalışanlar sayesinde ulaşacak olan işletmeler, çalışanların performanslarını yükseltmek amacıyla oldukları için sürece motivasyonu da dahil etmektedirler. Rekabetin günden güne arttığı günümüz koşullarında verimlilik ön plan çıkmaktadır.

Değişen ve gelişen yoğun rekabet ortamındaki örgütlerin sürekli iletişim politikalarını geliştirmeleri örgüt başarısı için önemlidir. Bu bağlamda örgütsel iletişim; örgütün işleyişini sağlamak, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla örgüt içi bölümler ve örgüt çevresi arasında girilen devamlı bilgi paylaşımını sağlayan bir süreçtir. Örgütsel iletişim; karmaşıklaşan yönetim yapılarında uzmanlaşmanın önem kazandığı, teknolojik gelişmelerin hızlandığı, şeffaflığın önem kazandığı günümüzde oldukça önemli bir yere sahiptir.

Çalışanlarını motive eden ve işletme içi iletişimi sağlayan yönetimler işletmeleri başarıya ulaştırmada etkili yöntemler belirlemektedirler. Motivasyon; işletme başarısı için çalışan memnuniyetinin önemli bir unsurudur. Motivasyon ise belirli bir iletişimle

sağlanmaktadır. Ankara’da üretim yapan firmalarda yapılan bu çalışmada, örgütsel iletişimin çalışan motivasyonu üzerine etkisi vurgulanmaktadır.

Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde örgüt kavramı, iletişim kavramı, iletişim süreçleri ve unsurları, örgütsel iletişim fonksiyonları ve örgütsel iletişim türleri anlatılmıştır.

İkinci bölüm; motivasyon ve güdüleme kavramları ile ilgili kuramların açıklandığı kısımdan oluşmaktadır. Üçüncü bölümde ise örgütsel iletişimin çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma yer almaktadır.

İletişimin motivasyon üzerindeki etkilerini inceleyerek üretim sektöründe çalışanların gereksinimlerini anlamak ve örgüt hedeflerine ulaşmak için çalışanların gereksinim duyduğu iletişim biçimlerini vurgulayarak çalışan motivasyon ile çalışan verimliliğini sağlamak amaçlanmıştır. Bu çalışma ile; üretim sektöründe çalışanların motivasyonlarına etki eden faktörlere ve motivasyonu sağlayacak iletişim türlerine ulaşılmaktadır. Ayrıca, bu çalışmanın üretim sektörüne hem pratik hem teorik anlamda katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İletişim, Motivasyon, Performans, Örgüt, Çalışan



## **ABSTRACT**

### **OĞAN Nilay, Organizational Communication Types Effect on Reviewed Motivation Factors: An Application in Production Sectors, Term Project, Ankara, 2017**

The importance of this study that organization protects and improve themselves, to ensure integrity in reaching the target, to cooperate harmoniously with all the members of the enterprise while at the same time to renew and develop itself and to be able to reach its targets by providing continuity in today's competitive conditions.

In the main of this study that determine the organizational communication affects on motivation of employees. Intra organizational communication is to be used effectively in order to organizational targets are adapted to the employees in the organization.

Enterprises that will reach the organization targets through their employees include motivation in their process as they are aimed at raising the performance of employees. Productivity is at the forefront in today's conditions where competition is increasing day by day.

It is important for organizational success to improve, the continuous communication policies of organizations, in a changing and developing intense competition environment.

Organizational communication in this context; to ensure the functioning of the organization is a process that provides continuous information sharing between organizational departments and organizational environment in order to realize its goals.

The importance of organizational communication has a very important place nowadays where today technological developments accelerate and transparency becomes important, specialization in complicated management structures comes into prominence.

In order, for the intra organizational communication to be effective and successful, the managers must be willing to interact with the employees, give importance to their suggestions, and treat equally to each employee.

Managements which motivate their employees and provide communication within the company determine effective methods to achieve enterprises to success.

Motivation; is an important factor of employee satisfaction for business success. Motivation is provided by a certain communication. In this study that worked with the manufacturing companies located in Ankara, the effect of organizational communication on employee motivation is emphasized.

This study consists of three main parts. In the first part of the study, the concept of organization, concept of communication, communication processes and elements, organizational communication functions and types of organizational communication are explained. In the third part, there is a research to determine the effects of organizational communication on employee motivation.

By examining the effects of communication on motivation, to understand the needs of the employees in the production sector and reaching organization goals, to provide employee productivity through employee motivation is intended by emphasizing the forms of communication that employees need for it.

With this study, by reaching the factors that affecting motivations of the employees in the production sector, the types of communication that will provide motivation has found and it is thought that it will contribute in production sector both in practical and theoretical terms.

***Keywords: Communication, Motivation, Performance, Organization, Employee***

## İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR SAYFASI.....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT.....	vi
BİRİNCİ BÖLÜM .....	1
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAVRAMINA GENEL BAKIŞ .....	1
1.1 Örgüt Kavramı.....	1
1.2 İletişim Kavramı ve Kapsamı .....	2
1.3 Örgütsel İletişim Tanımı, Temel Görevleri ve Amaçları .....	2
1.4 İletişim Süreci ve Unsurları.....	5
1.4.1 Kaynak(Gönderici).....	6
1.4.2 Mesaj .....	6
1.4.3 Kanal .....	6
1.4.4 Kodlama-Çözümleme .....	7
1.4.5 Alıcı ( Hedef) .....	7
1.4.6 Geribildirim.....	7
1.5 İletişim Engelleri .....	7
1.6 Örgütsel İletişimin Fonksiyonları .....	9
1.7 İletişim Türleri.....	11
1.7.1 Sözlü İletişim.....	11
1.7.2 Sözsüz İletişim .....	12
1.7.2.1 Sesli Sözsüz İletişim (Ses Dili) .....	13
1.7.2.2 Beden Dili .....	13
1.7.2.3 Nesnel (Objesel) İletişim.....	15
1.7.3 Yazılı İletişim.....	15

1.8	İletişim Şekilleri .....	16
1.8.1	Kişi İçi İletişim.....	16
1.8.2	Kişiler Arası İletişim .....	16
1.8.3	Örgüt İçi İletişim .....	18
1.8.4	Kitle İletişimi.....	18
1.8.5	Kültürler arası İletişim .....	19
1.8.6	Teknolojik İletişim .....	20
1.9	Örgütsel İletişim Türleri .....	20
1.9.1	Biçimsel (Formel) İletişim .....	20
1.9.1.1	Dikey İletişim.....	22
1.9.1.2	Yatay İletişim .....	24
1.9.1.3	Çapraz İletişim .....	26
1.9.2	Biçimsel Olmayan (Doğal- İnformal) İletişim.....	27
1.10	Örgütsel İletişimi Olumsuz Etkileyen Faktörler.....	29
1.11	Örgütsel İletişimin İşlevleri .....	30
1.12	Örgütsel İletişimin Önemi .....	32
1.13	Örgütsel İletişim Araçları .....	33
	İKİNCİ BÖLÜM.....	36
	MOTİVASYON KAVRAMINA GENEL BAKIŞ .....	36
2.1	Temel Kavramlar ve Tanımlar .....	36
2.1.1	Motivasyonun Tanımı ve Önemi .....	36
2.1.2	İhtiyaçlar, İstekler, Güdüler .....	39
2.1.3	Motivasyonun Çalışan ve Yönetici Açısından Önemi .....	41
2.1.4	Motivasyon Süreci .....	44
2.2	Motivasyon Kuramları.....	45

2.2.1	Kapsam Kuramları .....	45
2.2.1.1	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı .....	45
2.2.1.1.1	Fizyolojik İhtiyaçlar .....	47
2.2.1.1.2	Güvenlik İhtiyaçları .....	47
2.2.1.1.3	Sosyal İhtiyaçlar .....	48
2.2.1.1.4	Saygı Görme İhtiyacı .....	48
2.2.1.1.5	Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı .....	49
2.2.1.2	Herzberg' in Çift Faktör Kuramı.....	50
2.2.1.2.1	Motive Edici Faktörler .....	52
2.2.1.2.2	Hijyen Faktörler (Koruyucular) .....	53
2.2.1.3	D. Mc Clelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı .....	54
2.2.1.4	Alderfer'in Varlığını Sürdürme, İlişkilerde Bulunma ve Gelişme İhtiyaçları (VİG) Kuramı .....	59
2.2.2	Süreç Kuramları .....	61
2.2.2.1	Sonuçsal Şartlandırma Kuramı .....	62
2.2.2.2	Beklenti Kuramı .....	64
2.2.2.2.1	Vroom'un Beklenti Kuramı.....	64
2.2.2.2.2	Porter ve Lawler Beklenti Kuramı.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.2.2.3	Eşitlik Kuramı .....	69
2.2.2.4	Bireysel Amaç Kuramı.....	72
2.2.3	Motivasyon Teorilerinin İşletmeler Üzerindeki Etkisi .....	76
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....		78
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM TÜRLERİNİN GÖZDEN GEÇİRİLMİŞ MOTİVASYON FAKTÖRLERİ ÜZERİNE ETKİSİ: ÜRETİM SEKTÖRLERİNDE BİR UYGULAMA.....		78
3.1	Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	78

3.2	Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları .....	83
3.3	Araştırmanın Yöntemi .....	84
3.3.1	Araştırmanın Evreni, Örneklemi .....	84
3.3.2	Ön Çalışma .....	84
3.3.3	Veri Toplama Teknikleri, Yöntemi ve Anket Sorularının Niteliği .....	85
3.4	Araştırmanın Modeli ve Araştırmanın Hipotezleri .....	87
3.5	Verilerin İstatistiksel Analizi- Araştırmanın Bulguları .....	88
3.5.1	Demografik Özellikler .....	88
3.5.2	Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi .....	98
3.6	Örgütsel İletişimin Çalışan Motivasyonuna Etkileri .....	102
3.6.1	Örgüt İçi Biçimsel İletişimin Çalışan Motivasyonuna Etkileri .....	102
3.6.1.1	Örgüt İçi Biçimsel İletişimin İşbirliği İhtiyacına Etkileri .....	102
3.6.1.2	Örgüt İçi Biçimsel İletişimin Yönetme İhtiyacına Etkileri .....	104
3.6.1.3	Örgüt İçi Biçimsel İletişimin Farkındalık İhtiyacına Etkileri .....	105
3.6.1.4	Örgüt İçi Biçimsel İletişimin Yaratıcılık İhtiyacına Etkileri .....	106
3.6.2	Örgüt İçi Biçimsel Olmayan İletişimin Çalışan Motivasyonuna Etkileri .....	108
3.6.2.1	Örgüt İçi Biçimsel Olmayan İletişimin İşbirliği İhtiyacına Etkileri .....	108
3.6.2.2	Örgüt İçi Biçimsel Olmayan İletişimin Yönetme İhtiyacına Etkileri .....	109
3.6.2.3	Örgüt İçi Biçimsel Olmayan İletişimin Farkındalık İhtiyacına Etkileri .....	110
3.6.2.4	Örgüt İçi Biçimsel Olmayan İletişimin Yaratıcılık İhtiyacına Etkileri .....	111
3.7	Hipotez Sonuçları .....	113
3.8	Sonuç ve Öneriler .....	114
	KAYNAKÇA .....	120
	ÖZGEÇMİŞ .....	125

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : İletişim Süreci .....	5
Şekil 2 : Johari Penceresi.....	17
Şekil 3 : Biçimsel İletişim Sistemi .....	21
Şekil 4 : Çapraz İletişim .....	26
Şekil 5 : Doğal İletişim Kanallarının Değişik Tipleri .....	28
Şekil 6 : Örgütsel İletişim Araçları .....	35
Şekil 7 : Güdülenme Süreci.....	38
Şekil 8 : Motivasyon Süreci .....	44
Şekil 9 : Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	46
Şekil 10 : Herzberg' in Çift Faktör Kuramı .....	54
Şekil 11 : Vroom Beklenti Kuramı .....	65
Şekil 12 : Porter-Lawler Beklenti Kuramı .....	68
Şekil 13 : Bireysel amaçların Oluşması ve İş Başarısındaki Rolü .....	73
Şekil 14 : Amaç Belirleme Modeli.....	74

## TABLÖLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1 :</b> Yukarıdan Aşağıya İletişim Araçları.....	23
<b>Tablo 2 :</b> Aşağıdan Yukarıya İletişim Araçları.....	24
<b>Tablo 3 :</b> Yatay İletişim Araçları .....	25
<b>Tablo 4 :</b> İş Hayatına Doyuma ve Doyumsuzluğa Etki Eden Faktörler .....	51
<b>Tablo 5 :</b> Alderfer ve Maslow Kuramlarının Karşılaştırılması.....	59
<b>Tablo 6 :</b> Motivasyon Kuramlarının Etkileri .....	76
<b>Tablo 7 :</b> Sırasıyla Gösterilmiş 3'lü Likert Ölçeği .....	85
<b>Tablo 8 :</b> Anket Soruları .....	86
<b>Tablo 9 :</b> Ankete Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri.....	88
<b>Tablo 10 :</b> Ankete Katılan Çalışanların Kurum Yapısı Hakkındaki Görüşleri....	92
<b>Tablo 11 :</b> İletişimin Yüksek Olmasının İş Hayatındaki Motivasyonuna Etkisi .	93
<b>Tablo 12 :</b> Ankete Katılan Çalışanların Motivasyon- İletişim Türü.....	94
<b>Tablo 13 :</b> Ankete Katılan Çalışanların Örgüt İçi Motivasyonu.....	96
<b>Tablo 14 :</b> İşletme İçinde Kullanılan İletişim Araçları .....	97
<b>Tablo 15 :</b> Motivasyon Ölçeği için KMO ve Bartlett Testi .....	98
<b>Tablo 16 :</b> Motivasyon Ölçeği için Faktör Analizi .....	99
<b>Tablo 17 :</b> Model Özeti .....	102
<b>Tablo 18 :</b> Anova .....	102
<b>Tablo 19 :</b> Biçimsel İletişimin İşbirliği İhtiyacına Etkisi .....	103
<b>Tablo 20 :</b> Model Özeti .....	104
<b>Tablo 21 :</b> Anova .....	104
<b>Tablo 22 :</b> Biçimsel İletişimin Yönetme İhtiyacına Etkisi .....	105
<b>Tablo 23 :</b> Model Özeti .....	105
<b>Tablo 24 :</b> Anova .....	105



<b>Tablo 25</b> : Biçimsel İletişimin Farkındalık İhtiyacına Etkisi.....	106
<b>Tablo 26</b> : Model Özeti.....	107
<b>Tablo 27</b> : Anova .....	107
<b>Tablo 28</b> : Biçimsel İletişimin Yaratıcılık İhtiyacına Etkisi .....	107
<b>Tablo 29</b> : Model Özeti.....	108
<b>Tablo 30</b> : Anova .....	108
<b>Tablo 31</b> : Biçimsel Olmayan İletişimin İşbirliği İhtiyacına Etkisi.....	109
<b>Tablo 32</b> : Model Özeti.....	109
<b>Tablo 33</b> : Anova .....	110
<b>Tablo 34</b> : Biçimsel Olmayan İletişimin Yönetme İhtiyacına Etkisi.....	110
<b>Tablo 35</b> : Model Özeti.....	110
<b>Tablo 36</b> : Anova .....	111
<b>Tablo 37</b> : Biçimsel Olmayan İletişimin Farkındalık İhtiyacına Etkisi.....	111
<b>Tablo 38</b> : Model Özeti.....	112
<b>Tablo 39</b> : Anova .....	112
<b>Tablo 40</b> : Biçimsel Olmayan İletişimin Yaratıcılık İhtiyacına Etkisi .....	112
<b>Tablo 41</b> : Araştırma Hipotezleri Analiz Sonuçları .....	113

## GRAFİKLER LİSTESİ

<b>Grafik 1 :</b> Demokrafik Özellikler .....	90
<b>Grafik 2 :</b> Kurum Yapısı.....	93
<b>Grafik 3 :</b> Örgüt İçi İletişim-Motivasyon.....	94
<b>Grafik 4 :</b> İletişim Türleri-Motivasyon.....	95
<b>Grafik 5 :</b> Örgüt (işletme) içi Motivasyon .....	96



# BİRİNCİ BÖLÜM

## ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

Bu başlık altında örgüt kavramı, iletişim ve örgütsel iletişim konuları detayları ile incelenecektir.

### 1.1 Örgüt Kavramı

Örgüt kavramının Yunan dilinden türemiş bir sözcük olduğunu ifade etmek gerekir; esası organon (organ)dur (Gürgen, 1997, s. 31). Kişilerin hedeflerine kendi başlarına ulaşamayacağı durumlarda diğer kişiler ile birlikte grup olarak her bireyin yetkinliklerini ve uzmanlıklarını uyum içinde birleştirerek düzen ve bağlantı sağlanarak uyum içerisinde amaca ulaşılması olarak tanımlanabilir (Şimşek, 2010, s. 30). Örgüt; önceden belirlenmiş olan amaçları gerçekleştirmek üzere hiyerarşik bir düzen içerisinde görev tanımı ve iş bölümü yapılmış olan iş görenlerden oluşan toplumsal bir yapıdır (Geçikli, 2004, s. 108). Örgütler; faaliyetleri ve fonksiyonları belirli bir amaca ulaşmak için koordine edilmiş dış çevre ile bağlantılı yapılardır (Daft, 2015, s. 10).

Örgütün en temel unsuru insan olduğu için insanların eylemleri doğrultusunda örgütler hedeflerine ulaşabilmektedirler (Atak, 2005, s. 59).

Örgüt kavramı yerine değişik kavramların kullanıldığı gözlemlenmektedir. Bunlardan bazıları; şirket, işletme, organizasyon vb. sözcüklerdir. Örgüt, belli hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş olan insanların, çevre ile ilişkili planlı programlı etkinliklerin tümüdür (Hicks'ten aktaran Ünsalan ve Şimşeker, 2006, s. 82). Bütün örgütlerin görevleri ile ilişkili farklı amaçları bulunmaktadır. Toplum kalkındırmak, toplum için inovasyon yaratmak, örgüte kar sağlamak için kurulan, ayrıca eğitim, hizmet, üretim, askeri alanda çalışan birçok örgüt bulunmaktadır. Bu nedenle, örgütlerin kendileri için hedef belirlemelerinin gerekliliğini vurgulamak gereklidir ve örgütler bu amaçlar ile ilişkili olarak yararlı ve sağlam çalışmalar ile kendilerine yol haritaları belirlemelidirler (Ünsalan ve Şimşeker, 2006, s. 82).

## **1.2 İletişim Kavramı ve Kapsamı**

Yaşadığımız süre boyunca her kişi birçok farklı mesaj almakta ve devamlı olarak iletişimde bulunmaktadır. İletişimi genel olarak bilgi aktarımı olarak tanımlayabiliriz. Bireylerin birbirlerine buldukları çevrelerdeki durumları; objeler, olaylar ile ilintili olan değişiklikleri; yaşanmışlıklarından dolayı deneyimler yaşayıp birbirlerine iletmesine iletişim denir (Vural ve Coşkun, 2007, s. 51). İletişim sözcüğü, Latincedeki communis ve batı dilindeki communication sözcüklerinden gelmektedir. Aynı çevrede bulunan belirli durumların oluşturduğu kısıtlar içerisinde yaşamlarını devam ettirmek için ortam oluşturan ve bu durumlar için birçok fikirler oluşturarak kendi aralarındaki görev paylaşımlarının farklılıklarını haklı nedenlere dayanarak anlamlandıran aynı coğrafyadaki toplumun farklı sınıflarını çeşitli olgular ve paylaşımlar oluşturarak ortak hedeflere ulaşmak için harmanlayan insanların hareketler bütünüdür iletişim (Oskay, 1997, s. 15).

Sağlıklı bir iletişim ile gerek aile içinde, gerek örgütler ve gruplar içerisinde insanların birbirini daha iyi anlaması, örgüt içinde işleyişin daha sağlıklı olması ve sorunların kolaylıkla çözülmesi ve yeni bilgilerin öğrenilmesi sağlanabilir (Çağlar ve Kılıç, 2014, s. 4).

## **1.3 Örgütsel İletişim Tanımı, Temel Görevleri ve Amaçları**

İnsanlar tarih boyunca iletişimi; belli görevleri yerine getirmek için bilgi paylaşım süreci olarak kullanmışlardır (Vural ve Coşkun, 2007, s. 51). Örgütsel iletişim; kişilerin iş süreçlerini gerçekleştirirken çevrelerinde bulunan astları, yöneticileri, takım arkadaşları, müşterileri, tedarikçileri ile mesaj alışverişinde bulunmasıdır (Tutar, 2016, s. 181). Örgütsel iletişim, örgütün içerisinde yer alan farklı departmanlar ve bireyler ile örgüt etrafındaki çevre ile gerekli paylaşımların yapılması için ilişkilerin kurulmasını sağlayan, örgütün hedeflerine ulaşmasını ve örgütün hedeflerine ulaşmak için örgüt içindeki işleyişin doğru gelişmesi için yapılan bilgi paylaşımını sağlayan bir olgudur (Sabuncuoğlu ve Tüz,1997, s. 31'den aktaran Çağlar ve Kılıç, 2014, s. 63). İletişim,

toplumun temeline etki etmekte iken örgütsel iletişim bireysel davranışları etkileyerek örgütsel sistemin düzenli ve birbirine uyumlu olarak çalışmasını sağlamaktadır (Vural ve Coşkun, 2007, s. 51).

Örgütsel iletişim, yönetim tarafından oluşturulan örgütsel amaçlara ulaşmak için gerek örgüt içi departmanlar arasında gerek örgüt ile çevresi arasında bilgi ve fikir alışverişinin yapılarak ilişkilerin gelişmesine olanak sağlayan sürecin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Bahar,2012, s. 102). Örgütsel iletişim kurmanın temel fonksiyonları; motivasyon, kontrol ve heyecanlandırma fonksiyonu olarak belirtilmektedir (Tutar, 2016, s. 181). Örgütsel iletişimin örgütte birçok fonksiyonu bulunmaktadır. Her işleyişin gerekleri farklı olduğundan dolayı bölümlerin ihtiyaçlarını sağlayan planlama, kontrol, harekete geçirme, ikna etme, bilgi sağlama gibi etkileşimler örgütsel iletişim ile sağlanmaktadır (Vural ve Coşkun, 2007, s. 52).

Örgütsel iletişim toplumsal yapılara göre farklılık gösterdiği için tarih aşağıda belirtildiği iki tip olarak incelemek mümkündür (Güngör, 2011, s. 202);

- Birinci tip; hiyerarşik (katı) uygulamalar ile yürütülen örgütlerde iletişim dikey olarak daha açık bir ifade ile yukardan aşağıya yönetilen, tek taraflı olarak işletilen örgütlerde ve genellikle geleneksel toplumsal çevrelerde görülmektedir,
- İkinci tip örgüt iletişimi ise modern, toplumsal çevrelerde sıklık ile rastlanılan; esnek hiyerarşik yapıyı uygulayan örgütlerde çoğunlukla kullanılan iletişim tipidir. Bu işleyişin yanı sıra örgütteki bireyler arasında yatay iletişime de rastlamak mümkündür.

Örgütsel iletişimin diğer gruplandırması da resmi (biçimsel) ve resmi olmayan (biçimsel olmayan) iletişim olarak yapılmaktadır (Tutar, 2016, s. 182).

İletişimin her örgüt için önemi artık birçok çevre tarafından kabul edilmektedir bu nedenle her örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için kendi ideallerine uygun örgütsel iletişimlerini belirlemelerinin gerekliliği bulunmaktadır (Güngör, 2011, s. 202).

Bu tanımlamalara göre örgütler son dönemlerde giderek büyümekte ve karmaşıklaşmaktadır. Bu nedenle örgütlerin hedeflerine varmaları için hedeflerini belirlemeleri ve doğru karar almaları en önemli unsur olarak gösterilmektedir. Örgütsel iletişim; organizasyonda yer alan bireylerin eksiksiz ve doğru işleyişi sağlamaları için gerekli bir olgu olarak belirtmektedir (Çağlar ve Kılıç, 2014, s. 64).

Örgütler etkili iletişim politikasını oluşturduklarında rekabet koşullarının olumsuz etkilerini engelleyerek piyasa koşullarında var olabilmektedir (Vural ve Coşkun, 2007, s. 52). Örgüt içi iletişim ağı geliştikçe çalışanlar işleyiş hakkında farklı öneriler getirebilmekte ve fikirlerini yöneticileri ile tartışabilmektedir bu durum örgüt içindeki bireylerin motivasyonunu arttırmaktadır bunun yanı sıra örgüt içi faaliyetler hakkında haberdar olmalarını sağlamaktadır (Çağlar ve Kılıç, 2014, s. 64). Bireyler çalıştığı kişileri veya örgütü sevdikleri taktirde duygularını kendine güvenerek doğru şekilde aktarabilecek ve iletişimde bulunduğu kişileri de dinleyip anlayarak sağlıklı iletişim kurabileceklerdir (Baykal, 1981, s. 284).

Ayrıca, günümüzde örgütlerin zaman içinde yönetim anlayışları değişmiştir bu sebeple örgütler aile ortamı sağlamak için örgüte ait bilgiler ile oluşturulmuş yayınlar oluşturarak aidiyeti sağlamaya çalışmaktadırlar ve tüm bunlara ek olarak değişen dünya ile birlikte yeni teknolojiler kullanılmakta ve yenilikler hakkında çalışanlarını bilgilendirilmektedir. Açık iletişim ortamı çalışanların örgüte bağlılığını sağlayacak ve bu durum motivasyon unsuru olacaktır (Çağlar ve Kılıç, 2014, s. 64).

Örgütsel İletişimin amaçları aşağıdaki gibi aktarılabilir (Çağlar ve Kılıç, 2014, s. 65):

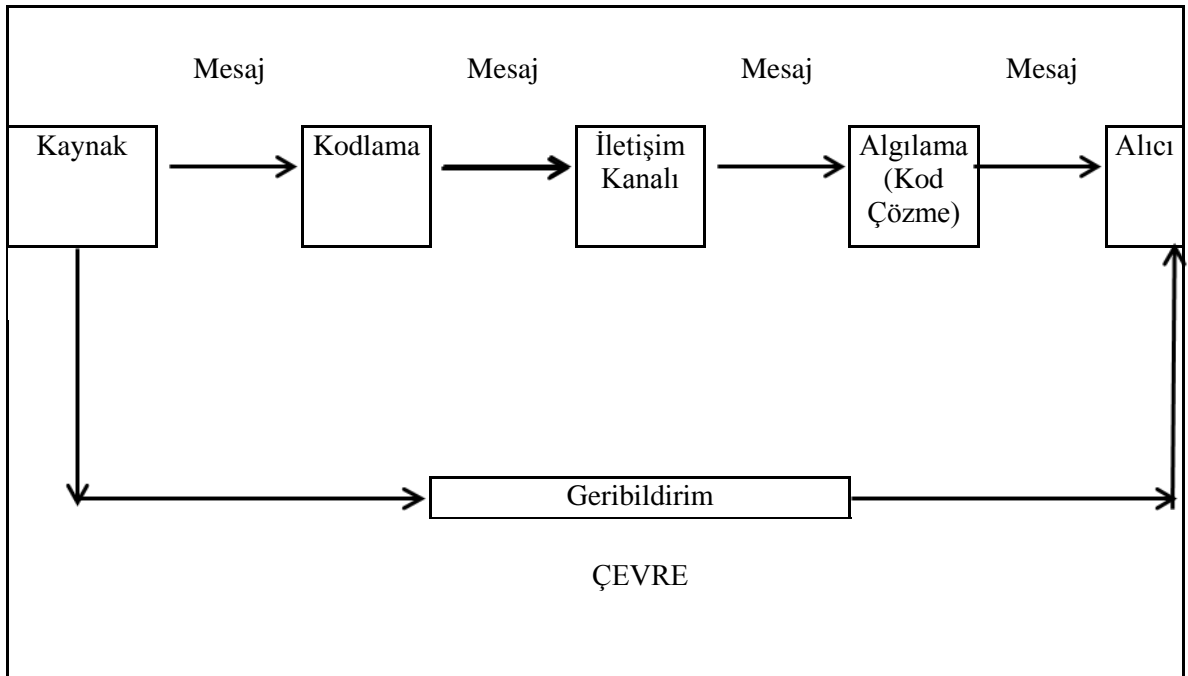
- Bireylerin bilgilendirilmesi sağlanarak örgüt içi işleyişe dahil olmalarını arttırmak,
- Örgüt içindeki bireyleri örgütün politikaları, hedefleri hakkında bilgilendirmek, işleyiş hakkında bilgiler vererek hedeflere ulaşmak için verilen eğitimlerin daha verimli olmasını sağlamak,
- Örgüt içindeki kariyer politikaları ile ilgili bilgiler vermek, ileriki zamanlar ile ilişkili beklentilerin neler olduğu hakkında aktarımlarda bulunmak,
- Sürekli gelişimi ve inovasyonu arttırmak amacı ile çalışanların gözlemlerine ve deneyimleri ile birlikte oluşan fikirlerini yönetime iletmelerini ve geri bildirimini sağlamaları açısından özendirme,
- Üst ve ast arasındaki karşılıklı iletişimi arttırmak,
- İletişimin olumlu etkileri ile örgüt iklimi, örgüt kimliği oluşturarak örgüt içi çalışan bireylerin örgütü benimsemelerini ve temsil etmelerini sağlamak ve sürdürmek.
- Örgütsel iletişimin amaçları arasında; örgüt işleyişinin etkili olarak sürdürülebilmesi için yeni teknoloji uygulamalarında zamanında ve detaylı olarak bilgilerin aktarılması zaman kaybına neden olacak aksamların

yaşanmadan çalışanların görevlerine devamının sağlanması, iş güvenliği hakkında bilgi verilerek verimsizliğe neden olabilecek riskleri ortadan kaldırmak da sayılabilir (Karaçor ve Şahin, 2004, s. 97).

Örgütsel iletişimin amaçları olarak örgüt çalışanlarının motivasyonun sağlanması, bilgi paylaşımı yapılarak örgütün hedeflerine ulaşmak için stratejiler belirlenmesi, örgütsel heyecanın sağlanması ve örgütün verimliliğinin kontrolü örgüt içi ve örgüt dışı bilgi akışı sayılabilir (Demirtaş, 2010, s. 414).

#### 1.4 İletişim Süreci ve Unsurları

İletişim sürecinde birçok farklı aşama bulunmaktadır. İletişim süreci, kaynağın mesajı kodlaması ile başlamaktadır devamında ise alıcı kaynaktan düzenlenip gelen mesajı anlayacak ve kaynaktan kodlanıp gelen mesajı algılayacak yeteneklere sahip olması gereklidir, devamında ise kaynağa çözümlediği kod ile alakalı geri bildirimde bulunarak süreci sonlandırması gerekmektedir (Vural ve Coşkun, 2007, s. 54). İletişim süreci ve unsurları Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1 : İletişim Süreci

**Kaynak:** (Bahar, 2012, s.8).

### **1.4.1 Kaynak(Gönderici)**

İletişim süreci, göndericinin aklındaki fikirleri ileti olarak kaynak tarafından gönderilmesi ile başlar (Fıratlı, 2016, s. 111). Kaynak bir birey olabileceği gibi kurum ya da topluluk olabilmektedir (Yılmaz, 2003, s. 20). Gönderici zihnindeki düşünce veya karar ile mesajın içeriğini oluşturarak, belirleyeceği iletişim türleri ile alıcıya iletmek durumundadır (Bolat, 1996, s. 76). Gönderici, kodladığı mesajı en etkili kanalı kullanarak alıcıya ileten birey ya da kurumdur (Fıratlı, 2016, s. 111).

### **1.4.2 Mesaj**

Mesaj, iletişim sürecindeki kaynak ile hedef için aynı anlamı taşıyarak simgeler ile belirtilen fikir, duygu ve bilginin ifade edilme biçimidir (Bolat, 1996, s. 76). Mesajın verimli, etkili olabilmesi için kullanılan dilin sade, anlamlı ve hedef edilen alıcının gerekliliklerine ve amaçlarına uyum sağlaması önemlidir (Fıratlı, 2016, s. 111). İletişimdeki esas başarı kaynağın kodlayarak ilettiği mesaj ile hedefin anlamlandırdığı mesajın en yakın uyumu yakalayabilmesidir (Erdem, 2010, s. 126-127).

### **1.4.3 Kanal**

Kanal, iletişim süreci boyunca mesajın kaynaktan alıcıya ulaşmasının sağlandığı araç, yol, yöntem ve tekniklerdir (Eskiyörük, 2015, s. 35). Mesajın hedefe doğru şekilde iletilmesi için ortama, zamana ve hedef kitlenin özelliklerine bağlı olarak uygun kanalın seçilmesi gerekmektedir (Fıratlı, 2016, s. 111). Mesajın göndericiden alıcıya doğru ve eksiksiz aktarılması için iletişim sürecinde kullanılan kanal önemlidir. İletişim kanallarından prosedürler, ilan tahtaları, raporlama sistemleri gibi yeri, şekli zamanı, içeriği belli olan formel (resmi); dedikodu, rivayet, resmi olmayan işletme içi gruplaşmalar, örgüt dışı sosyal gruplaşmalar tanımlanmamış birden bire oluşan iletişim informal (resmi olmayan) iletişim kanalı olarak belirtilebilir (Eskiyörük, 2015, s. 35).



#### **1.4.4 Kodlama-Çözümleme**

Kodlama, mesajın içeriğinin iletişim kanallarının durumlarına uygun olarak simgeleştirilip iletilecek biçime çevrilmesine denilmektedir (Bahar, 2012, s. 11). Başka bir ifade ile kodlama, iletişim sürecinde alıcının hedefteki alıcıya iletmek istediği duygu, fikir, amaçlarını, kararlarını mesaj olarak iletmesidir (Eskiyörük, 2015, s. 32). Çözümleme, alıcının iletildiği mesajı anlamlandırmasıdır, kod çözmenin başarısı ise alınan mesajın kodlandığı şekilde kod açımının yapılmasıdır (Fıratlı, 2016, s. 112).

#### **1.4.5 Alıcı ( Hedef)**

Gönderici kodladığı mesajı iletişim kanalları ile alıcıya iletir bu nedenle iletişim sürecinin en önemli öğelerindedir (Bolat, 1996, s. 77). Alıcı, mesajı göndericiden bağımsız olarak anlamlandıran birey ya da topluluktur (Durmaz, 2002, s. 45).

#### **1.4.6 Geribildirim**

Geri bildirim alıcının tepkisini göndericiye aktararak iletişim sürecinin kalitesi ve verimliliğini sağlamakta olan en önemli aşamadır (Yılmaz, 2003, s.20). Geri bildirim, alıcının kaynaktan gelen kodlanmış mesajın kodunu çözüp değerlendirmesinin ardından yeni bir kodlama yaparak geri bildirim yapmasıdır (Durmaz, 2002, s.50).

### **1.5 İletişim Engelleri**

İletişimi oluşturan ana unsurun insan olması iletişim engelleri oluşmasının temel nedenidir. Çünkü her insanın algılaması ve olayları aktarımı farklı olacağı için tepkisel farklılıklar oluşmaktadır (Vural ve Coşkun, 2007, s. 54).

Örgütsel, toplumsal ve bireylerarası iletişimin etkili gerçekleşmemesine neden olan birçok faktör bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; statü farklılıkları, cinsiyet, kültür ve dil farklılıkları ayrıca kişinin kendi duygusal yapısından kaynaklı engellerdir (Akman, 2011, s. 31). Örgütsel başarının sağlanması için verimli bir iletişimin gerekliliği

belirtilmektedir. Örgütte iletişimin etkili olarak sağlanması için örgüt içi ve örgüt dışı engellerden etkilenmeden süreçleri ilerletmek gerekmektedir. İletişim sürecinde yer alan kaynak ile alıcı arasındaki farklılıklar, mesajın içeriği ve kullanılan dil örgütsel iletişim sürecini olumsuz olarak etkilemektedir (Karaçor ve Şahin, 2004, s. 97).

İletişim engellerinin birçok farklı faktörleri bulunmaktadır. İletişimde yanlış zamanlama, eksik belirtilmiş amaç, bilgi gönderici ya da alıcı tarafından ortaya çıkan engeller bireysel engellerin içinde belirtilirken; mesajların belirsizlikler içermesi, geri bildirim yapılırken bazı yanlışlıklar yapılması ve verilmek istenilen mesaja uygun olarak kanal, araç kullanılmaması da iletişimi engelleyen teknik engeller olarak belirtilmektedir. (Bahar, 2012, s. 160-165).

İletişim; çevresel engellerden de etkilenmektedir. Gürültü, iletişim ortamını etkileyerek mesajın yanlış aktarılmasına neden olabilir.

Zıllıoğlu'na göre aşağıda belirtilen dört faktör gürültüye neden olmaktadır (Göçer, 2010, s. 31-32);

Alıcı veya kaynak arasındaki eğitim, bilgi ve kültür farklılıklarından kaynaklanan toplumsal-kültürel gürültü kaynakları,

İkincisi heyecan, mutluluk, dargınlık, ön yargı, inanç gibi psikolojik gürültü kaynakları, Üçüncüsü ise iletişimde mesajı iletmeyi engelleyecek her türlü sesler, yazılı ifadeye yanlış seçilen sözcükler, okunması zor olan silik yazıklar fiziksel gürültü kaynakları olarak belirtilmektedir,

Dördüncüsü ise fizyo-nörolojik gürültü kaynaklarıdır; konuşma güçlüğü, duyma zorluğu, doğuştan gelen zihinsel engellerdir.

İletişimde cinsiyet farklılığından kaynaklanan engeller de mevcuttur. Kadın ve erkeğin aile içinde çocukluk yıllarından beri farklı eğitimler alması ve farklı fizyolojik yapılarında etkisi ile her iki cinsin de davranışları ve beden dili üzerindeki ifadelerin değişikliği mesajları algılayış biçimlerinde cinsiyete has durumlar yaratmakta ve bu durum iletişim engeline neden olmaktadır (Koyun, Erişim Tarihi: 5 Nisan 2016)

Kadınların sözsüz iletişim ve yüz ifadelerini çözümlemede daha başarılı olmalarının nedeni olarak toplum içinde daha düşük statüde yer almaları gösterilirken, grup içinde erkeklerin liderlik eğilimlerinin fazla olduğu kadınların ise daha arkadaşa, paylaşımcı ve empati düzeylerinin yüksek olduğu belirtilmektedir (Bahar, 2012, s. 170-171).

Örgütsel engelleri de iletişim engelleri içinde belirtmek gerekir. Organizasyonda yer alan iletişim kanallarının iyi yönetilmesinin örgüt içi iş akışının gelişerek başarıya ulaşmasında etkili olacağını vurgulamak gerekir. Örgütsel yapıdan kaynaklanan iletişim engellerini dört madde altında incelenebilir (Bahar, 2012, s. 171-176);

- Yönetim tarzından kaynaklanan engeller; organizasyon yapısında hiyerarşi basamaklarının fazla olması nedeni ile mesajın iletiildiği kanallarda tıkanmalar oluşması, alıcı ve iletilici arasında mesajın çok kademededen geçmesi ile değişikliğe uğraması, astların üstelerinden çekinmesi nedeni ile etkili iletişim sağlanamaması olarak ifade edilmektedir,
- Filtrelemeden kaynaklanan engeller ise hiyerarşik kademelerin fazla olmasından veya kariyerinde yükselmek isteyen kişinin üstüne bilgi aktarırken mesajın bilinçli olarak filtreden geçirilip değiştirilerek iletilme durumu oluşabilmektedir,
- Aşırı bilgi yükünden kaynaklanan engellerde de bireylerin iş yoğunluğundan dolayı alıcılardan aldıkları mesajların çok çeşitli ve yoğun olması ile birlikte her mesaja aynı dikkati ve önemi verememesi örgütün verimini etkileyebilmektedir,
- Statüden kaynaklanan engeller; yöneticilerin iletişimlerinde statülerini kullanmaları astlar üzerinde baskıya yol açacak ve bu durum da çalışanların verimli iletişim kurmalarını engelleyecektir.

İletişim engelleri çok çeşitli olarak belirtilmektedir, açıklaması yapılan engellerin tamamını ortadan kaldırmak mümkün olmamaktadır fakat en düşük seviyeye indirgeyerek verimli ve motivasyonu yüksek bir örgüt işleyişi oluşturulabilir.

## **1.6 Örgütsel İletişimin Fonksiyonları**

İletişim; kişiler arasında duygu ve bilgi aktarımı sağlayarak eğitime, öğretme, kişisel kaygıları azaltma, bireysel ve toplumsal etkileşim kurma, bireysel statü kazandırma gibi görevlere sahiptir (Tutar ve Yılmaz, 2013, s. 34). İletişimin dört ana fonksiyonu bulunmaktadır; kontrol fonksiyonu, heyecanlandırma fonksiyonu, motivasyon fonksiyonu, bilgi fonksiyonudur ve yöneticiler belirtilen ana fonksiyonları yerine

getirirken devamlı olarak iletişim fonksiyonunu kullanmaktadır (Aldag ve Stearns, s.477'den aktaran Bahar, 2012, s. 104).

Örgütte yönetsel faaliyetleri yerine getirmek için kurgulanan organizasyon yapısı ne kadar açık ve sağlam olursa olsun eksik iletişim ile koordinasyon ve yönetim gibi verimliliği sağlayacak fonksiyonlar başarılı olamamaktadır (Tutar, 2016, s. 183).

Scott ve Mitchel'e göre örgütsel iletişimin dört temel fonksiyonu bulunmaktadır (Tutar, 2016, s. 184);

- **Bilgi iletme fonksiyonu**, örgüt içinde alınan kararların, bilgilerin çalışanlara aktarılması ortak amacın aktarılması ve her bireyin aynı yönde ilerlemesinde iletişimin önemi büyüktür çünkü organizasyonda bulunan her bölümün birbiri ile iletişimi sağlanarak gerekli olan bilgiler elde edilerek işleyiş hızlanır ve verimlilik sağlanır,
- **Duyguların ifade edilmesi**, dolaylı olarak örgütün başarısı için gereklidir bu nedenle çalışanların sosyal ve bireysel ihtiyaçlarının karşılanması duygularının iletişim yolu ile belirtilmesi ile sağlanır,
- **Kontrol fonksiyonu**, iletişim sayesinde örgütteki faaliyetlerin hedefe yönelik olup olmadığını anlayarak örgütteki yetki ve sorumlulukları değerlendirmeyi sağlayarak belirsizlik içeren sorunlarda eksik kalan noktalar belirlenerek giderilmeye çalışılır,
- **Güdüleme fonksiyonu**, iletişim sayesinde örgüte bağlılığı artan birey güdülenir ve örgüt içinde motivasyonun sağlanması verimlilik açısından önemli olmak ile birlikte çalışanın değer yaratacak örgütsel kararlara katılması iletişim sayesinde olur.

Örgütsel iletişimin diğer temel fonksiyonları da aşağıdaki şekilde belirtilmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2013, s. 35);

- **Sosyalizasyon**, kişilerin bulunduğu ortamlarda aktif üye olmalarını sağlamak amacı ile bireyin temel bilgi birikimini elde etmesini sağlayıp hayata aktif bir şekilde katılmasına iletişim katkıda bulunmaktadır,
- **Motivasyon**, kişilerin, toplumların veya örgütlerin hedeflerini oluşturmak, oluşturulan hedeflere ulaşmak için heveslendirmek, kişisel veya toplumsal gelişimleri sağlamak için motivasyonun iletişim fonksiyonu kullanılır,

- **Tartışma**, farklı bilgilerin bireyler arasında ya da uygun ortamlar oluşturarak daha büyük kitleler ile paylaşımı sonucunda fikir birliği sağlanarak yararlı mesajlar elde edilmesi iletişimin gücü ile olmaktadır,
- **Birleştirme**, çalışanların karşılıklı bağlılıklarını sürdüren iletişim ile kişilerin örgütsel amaçlar etrafında birleşmelerini sağlanarak psikolojik ve duygusal bütünlük sağlanır,
- **Emredici ve öğretici iletişim**, örgütün başarısının sağlanması için yöneticilerin astlarına iletişim kanalları ile görevlerinde yönlendirme yapması ve çalışanlarının performansını yükseltmesi için gelişim sağlayacak eğitimlere yönlendirmesi etkin iletişim sayesinde olmaktadır.

## 1.7 İletişim Türleri

Örgütler, hedeflerine ulaşmaları için en etkili, doğru ve verimli iletişimi sağlayacak olan iletişim araçlarını belirleyerek örgütsel iletişim yapısını oluşturmalarıdır. Örgütsel iletişim araçları seçilirken dikkat edilmesi gereken en önemli nokta; alıcıya kodlanan mesajın hızlı, doğru ve anlamını değiştirmeyecek şekilde aktarılacağı araçları seçmek olacaktır (Akman, 2011, s. 29).

Bireyler; duygularını, düşüncelerini, fikirlerini ve sosyal olgularını aşağıda belirtilen yöntemlerden biri ile ifade edebilirler (Çağlar ve Kılıç, 2014, s. 11).

Örgütsel iletişimin sağlıklı bir şekilde oluşmasını sağlayacak olan iletişim türleri aynı anda örgüt ile ilgili en önemli yapı taşlarından bazıları olan örgüt görevleri, işleyişleri, örgüt politikalarının ve örgüt tarihinin örgüt bireylerine aktarılması açısından da önem taşımaktadır (Vural ve Coşkun, 2007, s. 68).

### 1.7.1 Sözlü İletişim

İletişim türlerinden biri olan sözlü iletişim; örgütteki bireylerin herhangi bir durum, konu hakkında bilgilendirilmesi amacıyla kullanılmaktadır (Akman, 2011, s. 29). İnsanların duygu, düşünce, olayları farklı anlamlarda anlamlandırmalarını engellemek amacı ile dil birçok farklı sembol ve işaretlerden oluşarak; iletilmek istenen anlam ve

mesajların hızlı ve etkili bir şekilde alıcıya ortak amaca uygun olarak aktarılmasını hedeflemektedir ayrıca sözlü iletişim konuşma dili olarak da belirtilmektedir (Çağlar ve Kılıç, 2014, s. 11). Örgütlerde sözlü iletişimin birçok türü sıklıkla kullanılmaktadır bunlardan birkaçına örnek ise konferanslar, seminerler, duyurular, telefon görüşmeleri, görüşmeler ve toplantılar olarak belirtilmektedir (Akman, 2011, s. 29).

Sözlü iletişim örgüt içinde yazılı iletişime oranla mesajların daha hızlı olarak alıcıya iletilmesini sağlamaktadır ayrıca çalışanların sözlü iletişimi kullanmaları bireylerarası ilişkileri güçlendirerek örgüt içi dayanışmayı ve birlikteliği de sağlayarak motivasyonu da olumlu olarak etkilemektedir (Vural ve Coşkun, 2007, s.70). Diğer kaynaklarda belirtilen avantajlara ek olarak birkaç olumlu etki de eklenebilmektedir. İletilen mesajın eş zamanlı olarak alıcıya ulaşması ile birlikte anlaşılmayan noktaların etkili ve detaylı olarak beden dili ile birlikte aktarılması sağlanarak oluşan sorulara cevap verilebilmesi ve alıcıdan geri bildirim aynı anda alınabilmesine uygun ortam yaratmaktadır (Çağlar ve Kılıç, 2014, s. 12).

İletişimi kolaylaştıracak bahsedilmiş olan etkilerinin yanı sıra sözlü iletişimin örgütteki işleyişi zorlaştıracak olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Sözlü iletişimde aktarılan bilgilerin ve detayların belgelenememesi, kişiden kişiye aktarılan mesajın hedefe ulaşmak için ilerleyen basamaklarda asıl fikrin yitirilerek alıcıya ulaştırılacak olan mesajdan uzaklaşarak değişiklik göstermesi ve görüşmelerin, konuşmaların örgütteki çalışanların uzun zamanlarını alarak verimli ve kaliteli çalışmalarını engellemesi olarak belirtilebilir (Vural ve Coşkun, 2007, s. 68). Sözlü iletişim esnasında bazı noktalara dikkat edilir ise amacına uygun bir iletişim sağlanabilir (Gürüz ve Yaylacı, s. 59-60'dan aktaran Çağlar ve Kılıç, 2014, s. 12). Bireyler arası iletişimde ortalama olarak kelimeler yüzde on, ses tonu yüzde otuz, beden dili yüzde altmış rol oynar (Bahar, 2012, s. 29).

### **1.7.2 Sözsüz İletişim**

İnsanlar iletişimlerini gerçekleştirirken düşüncelerini anlamlandırmada sadece sözcüklerden yararlanmazlar bu yapıya ek olarak sözsüz iletişimin unsurlarını da kullanarak daha etkileyici iletişimi daha açık bir ifade ile duygularını, fikirlerini, en önemli anlarını, mutluluklarını veya mutsuzluklarını iletişimde oldukları insanların duygu, düşünce ve tepkilerinden anlayacak şekilde daha açık bir ifade ile geri bildirim

yaparak yönlendirmektedirler (Eskiyörük, 2015, s.50). Sözsüz iletişimin birçok çeşidi bulunmaktadır; yüz hareketleri, göz hareketleri, el- kol hareketleri, mimikler, jestler olarak belirtilebilir. Son zamanlarda bedensel hareketler beden dili ya da vücut dili olarak adlandırılmaktadır (Güngör, 2011, s. 79). İletişimdeki en önemli etkiyi sadece beden dili ile sınırlandırmamak gereklidir; iletişimde olduğumuz insanın mimikleri, tepkileri, bir fikri onaylama veya onaylamama anında verdiği baş hareketi bazen bir kelimedenden daha çok mesaj vermektedir bu unsurlara ek olarak bulunulan ortam, kişinin kıyafet- kıyafeti, beden dili ve kelimelerini de bir bütün olarak değerlendirmek gerekir (Bahar, 2012, s. 73). Sözsüz iletişim özellikle duyguları ifade etmekte oldukça etkilidir, kişiler iletişim kurdukları sözcükleri seçerken duygularını saklayabilir. Fakat, sözsüz iletişimde anlık duygular yüz ifadeleri ile oluşan tepkilerin derecesini ortaya çıkabilir, sözsüz iletişim insanların ilişkilerinin samimiyetini anlamaya yardımcı olur ve sözlü iletişimin yorumlanmasına katkıda bulunarak iletişimin etkisini artırır (Tutar ve Yılmaz, 2013, s. 91). Miller'a göre sözsüz iletişimin kullanılma nedenlerinden bazıları; birbirinden farklı ve karışık mesajları iletmede ek bir kanalı kullanmak gerekebilir, sözsüz mesajların etkisi ve inanırılığı güçlü olmakla birlikte sözlü iletişimde kullanılan kelimelerin sınırları vardır (Bahar, 2012, s. 72).

### **1.7.2.1 Sesli Sözsüz İletişim (Ses Dili)**

İnsanlar sözcük kullanmadan da olaylar, kişiler veya bulunduğu durumlar ile ilgili tepkilerini iç çekerek, eee, hımm, fısıltı, gülme, ağlama gibi ses dili unsurları ile farklı anlamlar çıkarılabilecek mesajlar verebilmektedirler (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012, s. 137).

### **1.7.2.2 Beden Dili**

Beden dilinin genetik faktörlerden etkilendiği belirtilmektedir fakat her bireyin kişiliğinden etkilenen kendine has beden dilinin var olduğunu bildiğimiz için kişilikleri birbirinden ayırt etmemiz zor olmamaktadır (Güngör, 2011, s. 79). Beden dili evrensel iletişim aracıdır aynı zamanda ilkel çağlarda yaşayan toplumlardan beri kullanılan her kültür için ortak olan iletişim şeklidir (Tutar ve Yılmaz, 2013, s. 87).

Tanıdığımız ya da tanımadığımız kişiler ile ilişkilerimizi anlamlandırırken sözsüz iletişimin katkılarını da unutmamak gereklidir ki kişilerin hareketleri, ses tonu, el sıkışmasının derecesi ile resmiyet ve samimiyet derecesi de kavranabilmektedir (Bahar, 2012, s. 74) Beden dilinde gözün büyüyüp küçülerek yaptığı farklı hareketler ile, yüz hareketleri ile mutluluk, endişe, korku gibi farklı hissin durumunu iletişimde olduğumuz kişilere jestler ile, birden çok anlam çıkarabileceği mesajlar verilebilir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012, s. 137). Beden dilini kullanırken kontrolcü olmaya çalışsak da bulunduğumuz ortamdan dolayı ya da istemediğimiz biri ile iletişime girmeye mecbur kaldığımız durumlarda çoğu zaman istemsiz veya kontrolsüz hareketler ile beden dili ile karşımızdaki kişiye farklı mesajlar verilebilir (Güngör, 2011, s. 80).

Dokunma da beden dili ile iletişim kurmanın başka türlü bir göstergesi olarak belirtilmektedir; fiziksel olarak bir kişinin diğerine temas yolu ile iletişimde bulunması daha açık bir ifade ile dokunması birçok kültüre göre farklılık göstermektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012, s. 140). İletişim kurarken mekanın da önemli olduğunu belirtmek gerekir çünkü insanın ilişkide bulunduğu mekanlar, sahipliği olduğu mekanlar ise bu kişiye hem kontrol şansı verir hem de kendini güvende hissetmesine neden olarak etkili iletişimde bulunmasını sağlar (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012, s.141).

İletişim mesafeleri, kişilerin samimi, resmi, sosyal yakınlığının göstergesi olarak kişisel alanındaki mesafeleri kullanım şekli ile de ilgilidir (Tutar ve Yılmaz, 2013, s. 87). Kişiler ile iletişimde bulunurken mesafeler de iletişimi etkilemektedir, iletişim mesafeleri dörde ayrılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012, s.142);

- **Özel mesafe;** iletişimde bulunulan kişi ile arasında 0-40 cm'lik ölçünün bulunduğu özel mesafe olarak da adlandırılan mesafedir,
- **Kişisel mesafe;** Bireyler arasında 40 cm -120 cm uzaklık bulunan mesafede yapılan iletişimidir,
- **Sosyal mesafe;** 120 cm -3,5 m arasında uzaklığın bulunduğu ortamda sürdürülen mesafedir,
- **Genel mesafe;** kişiler arasında 3,5 metreden fazla olan mesafeler genellikle konferans alanlarında yapılan iletişimde uygulanmaktadır.



### 1.7.2.3 Nesnel (Objesel) İletişim

Fiziksel görünüş günlük iletişimi etkilemektedir hatta örgütlerde belirli pozisyonlarda çalışan alımı yapılırken belli beden ölçütlerine göre kişiler seçilirken aynı zamanda da kişilerin kimlik işaretleri olan giyimlerine, aksesuarlarına da dikkat etmeleri istenmektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012, s. 143). Renkler; bireyin karşısındakine verdiği önemi anlamlandıracak, iletişimde bulunduğumuz bireylerin kişilikleri, ruhsal durumu, statüsü hakkında mesajlar verecek nitelikte öneme sahiptir (Tutar ve Yılmaz, 2013, s. 96)

### 1.7.3 Yazılı İletişim

Alıcıya yönlendirilen mesajın değişikliğe uğramadan kalıcı olarak iletilmesini sağlamak için yazılı iletişim türü kullanılabilir (Akman,2011,s. 29).

İletişim türlerinden yazının icadı ile iletişim farklı bir boyut kazanarak sözlü iletişimin kayıtlara geçmesine olanak sağlamış, kalıcılığını arttırarak bilginin nesilden nesile yaygınlaşması hatta bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi ile dünya çapında hedef edildiği alanlara ulaşmasına olanak sağlamıştır (Güngör, 2011, s. 42). Yazılı iletişimin işletmelerde en sık kullanılan tür olmasının en önemli nedeni yazılı belgelerin kanıt niteliği bulunduğu için hukuki geçerliliği bulunmasıdır bu nedenle işletmeler misyonlarını, vizyonlarını, politikalarını ve iş akışlarını yazılı belgeler ile ifade etmektedirler (Eskiyörük, 2015, s. 53). Örgütlerde yazılı iletişimin öneminin artmasının nedenleri olarak örgütsel yapıların büyük ölçüde gelişmesiyle bilgi aktarımının eksiksiz ve hızlı olmasının gerekliliği, işte uzmanlığın artması ile bireylerin yeni bilgiye ulaşmayı talep etmeleri olarak belirtilmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2013, s. 98). İletişim türlerinden olan yazının kullanılması ile birlikte örgütsel ve toplumsal yapıların daha sistematik olması ve yazılı belgelerin farklı yerlerde yaşayan, insan, topluluk, örgütlere aynı zamanda ulaşmasıyla toplumsal bütünlük sağlanmasına etkileri olumlu olmaktadır (Güngör, 2011, s. 42). Yazılı iletişimin çoğunlukla örgütler tarafından tercih edilme nedenlerinin başlıca unsurları yazılı iletişimin sözlü iletişime oranla emir ve talimatlarda resmiyet sağlaması, ulaştırılmak istenilen mesajın alıcıya gönderilmeden kontrol edilerek dil hatalarının düzeltilmesine ve istenilen zamanda ulaştırılmasına olanak

sağlaması, mesajların anlamının ve içeriğinin bozulmadan iletilmesi olarak sıralanmaktadır (Eskiyörük, 2015, s. 54).

## **1.8 İletişim Şekilleri**

Genel olarak iletişim şekilleri altı grupta belirtilmektedir.

### **1.8.1 Kişi İçi İletişim**

Bu iletişim şeklinde iletişimi başlatan gönderici sonlandıran alıcı olarak ifade edilen kişi yine bireyin kendisidir çünkü mesajı birey kendisi oluşturarak kodlamakta ve yine kendisi çözümleyip geri bildirim yapmaktadır (Eskiyörük, 2015, s. 57). Kişi iletişim kurma ihtiyacını başka kişiler ile sağlayamazsa kendi içinde iletişimi sağlayarak bu gereksinimini karşılamaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2013, s. 39). Kişinin duygularını, kararlarını, hayallerini, amaçlarını sorgulaması, kendinde olan yetenekleri keşfetmesi için yaptığı içsel iletişimidir (Eskiyörük, 2003, s. 56). Bireyin kendisi ile olan iletişimi sonucu farkına vardığı özellikleri ile ilişkilerinin niteliklerinde bazı yansımalar oluşturmaktadır (Erel ve Yalçın, 2014, s. 52). Kişi kendi içinde çeşitli çatışmalar, sorunlar, kendine aşırı öz güven veya mutsuz durumlar yaşıyor ise iletişimde olduğu kişilere de bu durumu yansıtacaktır aslında bu durumun temeli kendi iç iletişimde sorunlar yaşamasıdır (Güngör, 2011, s. 49).

### **1.8.2 Kişiler Arası İletişim**

Kişiler arası iletişim; iletişimin sözlü veya sözsüz daha açık bir ifade ile beden dili, mimikler, jestler ile en az iki kişinin birbirleri ile yaptığı iletişim şeklidir (Erel ve Yalçın, 2014, s. 52). Sosyal ortamlarda ya da örgütlerde en az iki insanın bulunduğu durumlarda insanlar iletişimi başlatmak ve yakın ilişkiler kurarak sürdürmek için emek harcamaktadırlar (Çalışır, 2015, s. 118).

Toobs ve Moss'a göre iletişimin kişilerarası iletişim sayılabilmesi için aşağıda belirtilen üç ögenin gerekli olduğu vurgulanmıştır (Durmaz,2002, s. 67).

- Kişiler arasındaki iletişim içinde katılımcılar arasında karşılıklı mesaj alışverişi olmalıdır,
- Katılımcılar iletişimi belli bir mesafe içinde ve yüz yüze gerçekleştirmelidirler,
- Katılımcılar arasındaki mesajların iletişimi sözlü veya sözsüz olmalıdır diğer iletişim türleri kişiler arası iletişim olarak belirtilmez.

Örgütsel gelişmeyi hedef edinen organizasyonlar öncelikli olarak iletişimin temelini kişilerarası iletişim ile kurgulamaktadır (Eskiyörük, 2015, s. 57). Kişiler arası iletişim çift yönlü bir iletişim şekli olarak mesajları daha etkili ileten ve yakın ilişkiler kurarak insana ait ihtiyaçları gidermek amacı ile başvurulan iletişim şeklidir ( Çalısır, 2015, s. 118).

Yönetici kişilerarası iletişim biçimlerini gösteren Johari Penceresini kullanarak çalışanlarının düşüncelerine önem vererek, açık sözlü, güvene dayalı ilişkiler sağlayarak kişiler arası ilişkileri geliştirebilir ayrıntıları aşağıda gösterilen Johari Penceresinde Şekil 2’de belirtildiği gibi dört bölge bulunmaktadır (Eskiyörük, 2015, s. 58);

- Açık bölge, iletişim çerçevesinde hem başkaları tarafından bilinme hem de başkalarını tanımada yüksek değerlere sahip,
- Karanlık bölge, kişinin kendisini diğer insanlardan soyutladığı bölge,
- Yarı açık bölge, kişi ile ilgili diğer kişilerin bildiği bilgileri kapsamakta,
- Yarı karanlık bölge, bireyin bildiği fakat diğerlerinin bilmediği bilgileri kapsamaktadır.

		<b>Ferdin kendisi tarafından</b>	
		<b>Bilinen</b>	<b>Bilinmeyen</b>
<b>Başkaları tarafından</b>	<b>Bilinen</b>	Açık Bölge	Yarı Karanlık Bölge
	<b>Bilinmeyen</b>	Yarı Açık Bölge	Karanlık Bölge

**Şekil 2 :** Johari Penceresi

**Kaynak:** (Eskiyörük, 2015, s. 59).

### 1.8.3 Örgüt İçi İletişim

Örgüt içi iletişim; örgütün misyonlarına ve vizyonlarına ulaşmak için örgüt içi çalışanların ve bölümlerin birlikte uyum içinde çalışarak amaçladığı şekilde hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak iletişim sürecidir (Erel ve Yalçın, 2014, s. 52). Örgütün kültür yapısı, teknoloji kullanım düzeyi ve örgütün hiyerarşik yapısı; örgüt içinde etkili iletişim kurulmasını etkileyen öğelerdir (Tüzün ve Varoğlu, 2014, s. 544). Örgüt içinde çalışanların önceden belirlenmiş iş tanımlarına göre organizasyondaki düzen içinde örgütteki görevlerini yerine getirmek için iletişimde bulunmalarına örgüt içi iletişim denilmektedir (Yiğiter, Engin ve Yağız, 2007, s. 131).

Örgüt içi iletişim ile örgütlerin politikaları ve stratejileri ile örgütlerin hedeflerine ulaşmaları açısından alınan kararları hakkında örgüt çalışanlarına bilgi vermenin asıl amaç olmasının yanı sıra çalışanların duygularını, ideallerini ve düşüncelerini örgüt amaçlarına göre psikolojik yapılarını değiştirerek örgütün hedeflerine ulaşacağına inandırarak örgüt iletişimi sayesinde çalışanların güdülenmesi sağlanabilir (Becerikli, 2000, s. 77). Örgüt içinde çalışanların işletme ile ilgili bilgi sahibi olmaları, yöneticileri ile rahatça fikir alışverişinde bulunmaları ve örgüt işleyişi için öneriler getirebilmesi örgüt içi iletişim ağının çok yönlü olmasıyla etkili olmaktadır (Demirtaş, 2010, s. 415). Etkili iletişim sayesinde liderler çalışanların iş doyumunu zamanında yaparak, etkili bir yönetim anlayışı sergileyerek verimli şekilde süreçlerin işlenmesini sağlamakta, aynı zamanda yöneticiler örgüt içindeki iletişimleri sayesinde örgüt içinde sağlam ve etkin kararlar alarak eşgüdümlü olarak örgütün amaçlarına ulaşması için süreci devam ettirmektedirler (Eskiyörük, 2015, s. 61). Örgütlerde iletişim biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim olarak iki grupta toplanmaktadır (Ergeneli, 2006, s. 162). Örgüt yapısına göre iletişim şekillenmektedir (Yiğiter, Engin ve Yağız, 2007, s. 131). Örgütlerde etkili iletişim sayesinde çalışanlarda oluşan iş doyumunu, motivasyonu, katılımın da etkisi ile aksaklıkları engellenmektedir (Eskiyörük, 2015, s. 61).

### 1.8.4 Kitle İletişimi

Geniş kitleye ulaşmak için teknik aygıtların kullanılarak iletişimin sağlanma sürecidir (Erel ve Yalçın, 2014, s. 52). Kaynaktan kodlanan mesaj kitle iletişim aracı ile eş

zamanlı olarak geniş kitlelere aktarılmaktadır bu nedenle iletilen mesajın geri dönüşünün geç olması nedeni ile düzeltilmesi uzun zaman alacaktır belki de düzeltilemeyecektir dikkat edilmesi gerekli olan nokta ise hata yapılmadan mesajın iletilmesidir (Durmaz, 2002, s. 51).

Kitle iletişimi bir süreçtir ve beş farklı basamaktan oluşur (Defleur ve Melvin L., 1991, s. 20).

- İletiler profesyonel iletişimciler tarafından değişik olarak biçimlendirilerek mesajlar oluşturulur,
- Mesajlar çeşitli mekanik araçlar ile hızlı ve sürekli dağıtılırlar,
- İletiler çok sayıda ve çeşitlilik gösteren (kitle) izleyiciye ulaşır,
- Kitle içinde bulunan bireyler profesyonel iletiler tarafından gönderilen mesajları kendi deneyimlerine göre anlamlandırılır,
- Sonuç olarak bireyler ne şekilde olursa olsun etkilenirler.

Kitle iletişimin yaygın iletişim türü olmasının nedeni kitle iletişim araçlarının yaygın olarak kullanılması ve kitle iletişim araçlarının en az birine sahip bir kitle olunmasıdır (Güler, 1991, s. 324). Kitle iletişim araçlarının en önemli özelliği olan olayların yaşandığı anda mesaj iletme durumunun yanı sıra iletilen mesajların belgesel nitelik taşımasıdır (Durmaz, 2002, s. 53).

### **1.8.5 Kültürler arası İletişim**

Küreselleşen dünya ile birlikte örgütlerde birçok farklı kültürden gelen örgüt üyeleri yer almaktadır bu nedenle küresel ekonomi içinde var olmaya çalışan işletmeler kültürler arası etkili yönetim yapmak için kültürler arası iletişimi sağlamaya çalışmaktadırlar (Erel ve Yalçın, 2014, s.52). Her toplumun kültürlerinden etkilenen kendine ait beklentileri, inanışları olduğu için dünyaya bakış açıları da, bireylerin hedefleri de, örgüt anlayışları da farklılık göstermektedir bu durum iletişim sürecindeki davranışlarını etkilemektedir bu nedenle etkili iletişim için kültürleri tanımanın gerekliliği önemlidir (Bozkaya ve Erdem, 2010, s. 31).

### **1.8.6 Teknolojik İletişim**

Dünyada hakim olan küreselleşme anlayışı ile birlikte işletmelerde yurt içi- yurt dışı birimlerde ve şubelerde global çalışanlar bulunmakta bu nedenle web tabanlı bilgisayarlar ve teknolojiler yoluyla etkileşimli iletişim kurularak hızlı bilgi paylaşımı sağlanmaya çalışılmaktadır (Erel ve Yalçın, 2014, s.53). Teknolojik iletişim sayesinde birbirini diğerinden ayıran sınırlar bulanıklaşmaya ve sektörler arasındaki sınırları da silikleştirmeye başlamıştır (Uğurlu vd., 2013, s. 12). Bilgi iletişim teknolojilerinin örgütlere sağlamış olduğu yararlardan bazıları ise; organizasyonda çok yönlü iletişim sağlanarak birçok görev yerine getirilmekte, maliyet koşulları aşıldığı takdirde herkes tarafından kullanılabilirdiği için kişilere eşit fırsatlar yaratmakta ve işletme veya örgüt sınırlarını aştığı için global olarak iletişimi sağlaması olarak belirtilmektedir (Eğinli, 2006, s.3). Teknolojik iletişimin ekonomik, siyasal, sosyal, toplumsal etkileri olduğu gibi iletişim araçlarının teknolojik iletişim ile veri almasının kolaylığı sayesinde birçok farklı sektör bir arada iş yürütmenin kolaylığını yaşayarak yeni endüstriyel gelişmeleri sağlamaktadır (Uğurlu vd., 2013, s. 11).

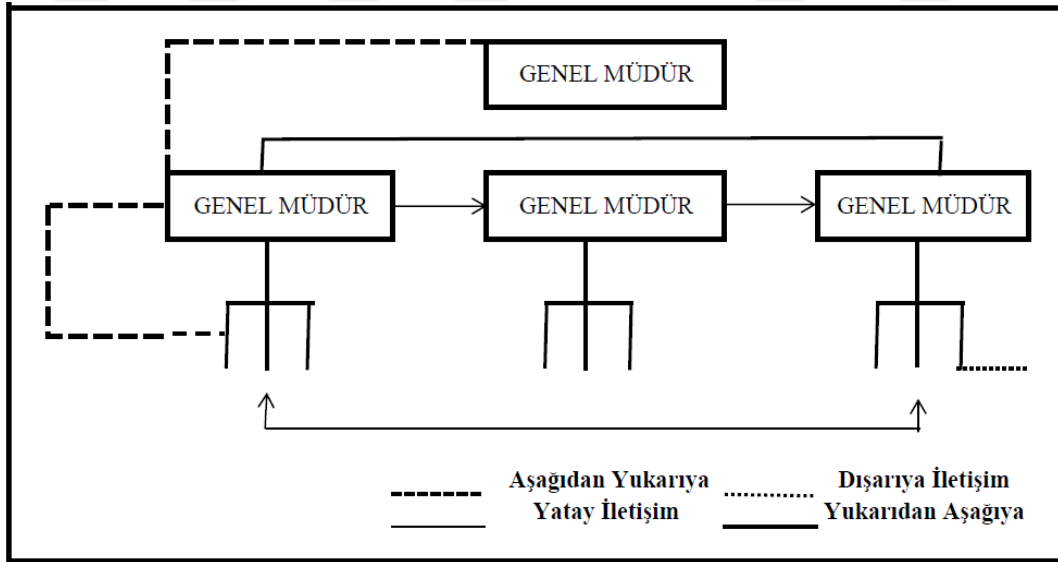
### **1.9 Örgütsel İletişim Türleri**

Örgütlerde iletişim genel olarak iki grupta incelenmektedir; örgüt içi iletişim biçimsel-biçimsel olmayan olarak, örgüt dışı iletişim halkla ilişkiler ve örgütün diğer örgütler ile kurduğu iletişim türü olarak belirtilmektedir (Tutar, 2016, s. 185).

#### **1.9.1 Biçimsel (Formel) İletişim**

Biçimsel iletişim; örgütün birimleri ve üyeleri arasında etkili iletişim kurulmasını ve organizasyonel olarak eş güdümlü çalışmasını sağlayan iletişim türüdür (Çağlar ve İbicioğlu, 1999, s. 176). Biçimsel iletişim örgüt çalışanlarının sorumluluklarının ve görevlerinin belirlenmesinde, örgütün birlik içinde olmasını sağlamaktadır (Koçer ve Ölçer, 2015, s.343). Örgütün belirlediği hedeflere ulaşmasını sağlamak için çalışanlar arasında düşünce, duygu paylaşımının örgütün üst kademelerine aktarımını zorunlu

kılan örgütün hiyerarşik yapısı ve çevresi ile bilgi akışını sağlayan kanalları göstermektedir (Demirtaş, 2010, s.415). Örgütlerdeki biçimsel iletişim ağı örgüt şemasındaki yönetsel iletişimi belirtmektedir (Tüzün ve Varoğlu, 2014, s. 544). Biçimsel iletişimde önceden belirlenmiş resmi kanallar ile örgütün hiyerarşik yapısı doğrultusunda iletişim sağlanır (Tutar, 2016, s. 186). Mesajların içeriğine bağlı olarak iletişim kanalları da farklılık gösterebilir bu nedenle rutin nitelik taşımayan mesajları iletirken beden duruşunu, jestleri, mimikler kullanılarak etkili iletişim sağlanıp; rutin içerik taşımayan mesajları ise bültenler, raporlar ve broşürler ile iletip iletişim verimliliği sağlanabilir (Bahar, 2012, s. 109). Biçimsel iletişimin araç ve yöntemlerine örnek olarak, resmi duyurular, yazılı bilgi, sözlü iletişim, toplantılar, broşürleri ilan tahtaları vb. verilebilir (Çağlar ve İbicioğlu, 1999, s. 176). Belirtilenlerin yanı sıra işletme içi yazışma, öneri-şikayet sistemi, kurum içi dergiler, performans değerlendirme toplantıları, bilgisayara dayalı iletişim, prosedürler vb. türleri de örnek verilebilir (Bahar, 2012, s. 109). Biçimsel iletişim sistemi Şekil 3 üzerinde belirtilmektedir. Örgütün biçimsel iletişim kanalları dikey, yatay, çapraz (diyagonal) olarak üç grupta incelenmektedir (Tutar, 2016, s. 186).



**Şekil 3 :** Biçimsel İletişim Sistemi

**Kaynak:** (Can, 1999, s. 31'den aktaran Erel ve Yalçın, 2014, s. 56).

### 1.9.1.1 Dikey İletişim

Her örgüt kendi amaçlarına göre biçimsel yapıya sahiptir ve bu yapı örgütün amaçlarının gelişmesi ve değişmesi ile farklılık göstererek gelişecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 163). Dikey iletişim türü, dikey ve geleneksel örgütlerde kullanılmaktadır (Koçer ve Ölçer, 2015, s. 344). Örgütlerde yöneticiler, emir ve isteklerini dikey iletişim kanallarını kullanarak verirler (Koçer ve Ölçer, 2015, s. 344). Dikey iletişimin amacı ise örgütsel uygulamaların etkili gerçekleştirilmesini sağlamak ve örgüt performansları hakkında örgüt çalışanlarını bilgilendirmektir (Tüzün ve Varoğlu, 2014, s. 546).

#### **Yukarıdan aşağıya doğru iletişim:**

Üst yönetimden alt yönetime kadar emir komuta zincirini izleyen iletişim türüdür (Erel ve Yalçın, 2014, s. 55). Aşağıya doğru iletişim, hiyerarşik yapıda farklı basamakta bulunan bölümleri birbirine yakınlaştırmaya çalışmakta ve birbirinden farklı faaliyetleri birbiri ile uyumunu sağlamaya yardımcı olmaktadır (Sert, 2015, s. 111). Yukarıdan aşağıya doğru iletişim ile örgütün misyonu ve vizyonu hakkında çalışanlara, örgütü sahiplenmesini ve motivasyonunu sağlayan bilgiler iletilmektedir, ayrıca örgüt prosedürleri, iş tanımları, örgüt uygulamaları, işin işleyişi, örgütün amaçlarına uygun olarak belirlenen strateji ve hedeflerin uygulanması, astların performansları hakkında geri bildirimler iletilmektedir (Daft, 2000, s. 578'den aktaran Şahin, 2007, s. 89). Yukarıdan aşağıya doğru iletişimin amacı hiyerarşik yapıda astlara örgütün amaçları, politikaları hakkında yöneticileri tarafından bilgi verilerek örgütün işleyişinde bilinçli çalışanlar ile örgütün hedeflenen noktasına ulaşabilmektir (Sert, 2015, s. 111). Yukarıdan aşağıya doğru olan iletişimde üç tür sorundan bahsedilebilir birincisi astın üste duyduğu saygı, güven ile birlikte üstün asta bildirdiği bilgilerin etkililiği farklılaşmaktadır ikincisi ise hiyerarşi basamakları çok olan örgütlerde iletilen mesajların içerikleri bozulmakta, detaylar atlanmaktadır, üçüncü olarak üstün asta az bilgi verilmesi olarak belirtilebilir (Şahin, 2007, s. 90).

Tablo 1 'de detaylı olarak sözlü ve yazılı yukarıdan aşağıya iletişim araçları belirtilmektedir.



**Tablo 1 : Yukarıdan Aşağıya İletişim Araçları**

<b>YUKARIDAN AŞAĞIYA</b>	<b>İLETİŞİM ARAÇLARI</b>
<i>Sözlü</i>	<i>Yazılı</i>
Açıklamalar, konferanslar, komite toplantıları, telefon görüşmeleri, gizli haberler, sendikal faaliyetler.	Yönergeler, yazılı notlar, mektuplar, bildirimler, grafikler, ilan tahtası, faaliyet raporları.

**Kaynak:** (Yoder, 1962, s. 559'dan aktaran Eskiörük, 2015, s. 127).

• **Aşağıdan yukarıya doğru iletişim:**

Yöneticilerinin kararları etkili verebilmesi ve yukarıdan aşağıya doğru iletişimin etkinliğini anlayabilmesi için aşağıdan yukarıya doğru iletişim oldukça önemlidir (Şahin, 2007, s. 90). Örgütte çalışan bireylerin de istek, dilekleri, fikirleri olabilmektedir bu durumda iletişimi sağlamak için aşağıdan yukarıya olan iletişim kanallarını kullanmaktadırlar (Koçer ve Ölçer, 2015, s. 344). Yukarıya doğru olan iletişimin sağlıklı olarak yürüyebilmesi oldukça zordur eğer bu işleyişin süreci sağlanabilir ise örgüt için etkileri kolayca görülebilir. Astın üstüne güven duymadığı hallerde astın bilgi paylaşımında kendisine yarar sağlamayacağı hatta kariyeri için zararı dokunacağını bilgileri eleyerek veya değiştirerek paylaşması söz konusu olabilmektedir (Şahin, 2007, s. 90). Üstler astların problemlerinden, şikayetlerinden astlar arasındaki durumlardan, astların ihtiyaçlarından sözlü iletişim ile haberdar olabilecekleri gibi yazılı iletişimde var olan dilek, şikayet ve öneri kutularına iletilen mesajlar yardımı ile de bilgi alabilirler (Ergeneli, 2006, s. 162). Yukarıya doğru iletişim ile örgütün aldığı kararların uygulanmasındaki etkinliği hakkında fikir sahibi olunabilmekte, üstler astları tanıyarak onların ihtiyaçlarını anlamaya çalışmakta ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığını anlayabilmektedirler, yöneticinin çalışanlar ile iyi iletişim kurması ile ekip çalışması gelişmekte ve çalışanların kararlara katılım oranı artmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 166).

Yukarıya doğru iletişimin gelişmesinde uygulanan yöntemler (Davis, 1984, s.430'dan aktaran Bahar, 2012, s.114);

- Danışmanlık: Çalışanların örgütte sorunlarını ifade edecek danışmanların varlığı ile öneri sistemi oluşturulması,

- Açık kapı politikası: Astların üstelerine arada engeller olmayacak şekilde iletişimi istediği zaman kurmasına heveslendirecek ortamları yaratır,
- Çalışan toplantıları: Örgütte çalışan bireylerin bu toplantılarda örgüt ile ilgili önerilerini ve uygulamadaki aksaklıkları kolayca ifade etmeleri amaçlanır,
- Çalışan mektupları: Çalışanlardan bilgi alınmasını sağlamak için anket, soru-cevap ve çalışan mektupları ile etkili iletişim sağlanması beklenmektedir,
- Sosyal gruplara katılım: Örgütte oluşturulan sosyal aktiviteler, spor faaliyetleri ile sosyal ortamda da birlikte olmaları sağlanarak birbirlerini tanıma imkanı sağlanarak üstleri ile yakın ilişkiler kurmakta ve aynı takımın üyesi olduğunu benimsemesi ile iletişim daha kolay sağlanmaktadır.

Tablo 2 'de detaylı olarak sözlü ve yazılı aşağıdan yukarıya iletişim araçları belirtilmektedir.

**Tablo 2 : Aşağıdan Yukarıya İletişim Araçları**

AŞAĞIDAN YUKARIYA	İLETİŞİM ARAÇLARI
<i>Sözlü</i>	<i>Yazılı</i>
Yüz yüze rapor verme, görüşler, düşünceler, toplantılar, konferanslar, telefon görüşmeleri.	Raporlar, kişisel mektuplar, anlaşmalar, davranış ve bilgi araştırmaları, sendika yayınları.

**Kaynak:** (Yoder, 1962, s. 559'dan aktaran Eskiyyörük, 2015, s. 127).

### 1.9.1.2 Yatay İletişim

Örgütlerde birbirleri üzerinde yetkisi olamayan farklı departmanlarda çalışan ve aynı seviyede olan kişi veya bölümlerin kurduğu iletişime denilmektedir (Tüzün ve Varoğlu, 2014, s. 547). Örgütlerde aynı düzeydeki çalışanlar arasında yeni fikirlerin oluşmasını ve gelişmesini aynı zamanda uyum içinde çalışmalarını sağlayan yatay ilişkiler kurulur (Sabuncuoğlu, 2001, s.43). Hiyerarşik düzende aynı seviyede bulunan kişilerin veya bireylerin duygularını, ihtiyaçlarını ifade etmesi ile uyum içinde iletişimde bulunarak belirlenen örgüt amacına ulaşma çabası yatay iletişim ile sağlanmaktadır (Demirtaş, 2010, s. 415). Öğrenen organizasyonlarda yatay iletişim türü kullanılmaktadır (Koçer ve Ölçer, 2015, s. 344). Yatay iletişim kanalları özellikle büyük, modern ve

kurumsallaşmış kurumlarda uzmanlığın çok önemli olmasından, birçok birimin üyelerinin bölüm içinde ve bölümler arasında işleyişin uyumunu sağlayarak faaliyetlerin işlerliğinin verimli olmasını ve hızını olumlu olarak etkilediğinden dolayı kullanılmaktadır (Sert, 2015, s. 111). Yatay iletişim ile bölümler veya kişiler arasındaki koordinasyon sağlanmakta ve takım çalışmasına temel oluşturulmaktadır (Şahin, 2007, s. 90). Hiyerarşinin bulunduğu örgütlerdeki emir komuta zincirinde iletişim daha yavaş olmakta iken yatay iletişimde hızlı olan iletişim ile örgütsel işleyiş zaman kazanmaktadır (Tüzün ve Varoğlu, 2014, s. 547). Günümüzde işletmelerde hizmet ve üretimin daha hızlı, kaliteli, az maliyetli olması gerekliliğinin vurgulanması ile birlikte yatay iletişimin sağladığı takım çalışması, koordinasyon ve iş birliğinin etkilerinin motivasyona olumlu fayda sağlamaktadır (Bahar, 2012, s. 116). Fayol'a göre dikey iletişim ile iletilen mesajın içeriği değişmekte örgütün gerçek amacına hizmet edememektedir bu sorunların engellenmesi için 'passelle=köprü kurma' yöntemini çözüm olarak geliştirmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 167). Örgütte yalnızca hiyerarşik iletişim bulunması ile çalışanlar arasında sosyal ilişkiler kurulamamakta ve bu durum nedeni ile işten ayrılımlar ve çalışanlar arasında problemler ortaya çıkmaktadır bu nedenle yatay iletişim ile daha yalın ve etkin iletişim sağlanarak koordinasyon ve yönlendirme daha etkili olarak sağlanabilir (Tutar, 2016, s. 190). Tablo 3'de detaylı olarak sözlü ve yazılı yatay iletişim araçları belirtilmektedir.

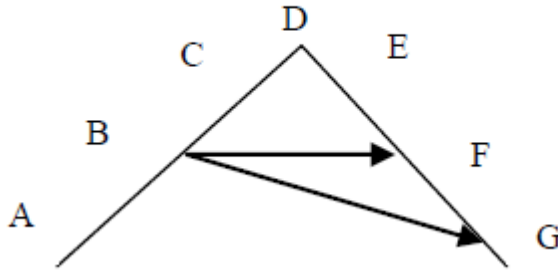
**Tablo 3 : Yatay İletişim Araçları**

<b>YATAY</b>	<b>İLETİŞİM ARAÇLARI</b>
<i>Sözlü</i>	<i>Yazılı</i>
Konferanslar, toplantılar, raporlar, gizli bilgiler, sendikal faaliyetler, telefon görüşmeleri, örgüt içi iletişim sistemleri.	Mektuplar, örgüt yayımları, ilan tahtaları, sendika yayımları, yıllık faaliyet raporları.

**Kaynak:** (Yoder, 1962, s. 559'dan aktaran Eskiörük, 2015, s. 127).

### 1.9.1.3 Çapraz İletişim

Hiyerarşi basamakları uzun ve karışık olan örgütlerde bilginin kısa sürede paylaşımını sağlamak amacı ile basamak kanallarını kullanmadan düzeyi farklı olan bölümlerin işbirliğini sağlamaktadır (Koçer ve Ölçer, 2015, s.344). Bazı durumlarda yatay ve dikey iletişim kanalları yetersiz kalmaktadır bu aşamada çapraz iletişim kanalları olağan üstü iletişimi sağlayarak hiyerarşik yapıda birbiri ile iletişimi olmayan bölümlerin veya kişilerin iletişimlerinde kullanılmaktadır (Sert, 2015, s. 111). Hiyerarşik düzende emir – komuta sisteminin olduğu örgütlerde çapraz iletişimin uygulanmasında güçlükler ile karşılaşılabilir (Tüzün ve Varoğlu, 2014, s.547). Örgütlerde yetki kargaşasına neden olmasından ötürü çapraz iletişim çok tercih edilememektedir, aslında birbirinden farklı bölümlerin iletişimde olmalarından ötürü bireylerin ve birbirinden farklı olan bölümlerin görevlerini tanımalarını sağlamaları için etkin bir iletişim çeşidi olarak belirtilmektedir (Tutar, 2016, s. 190). Çapraz iletişim kanalları olağan üstü durumlarda kullanılabilir gibi olağan üstü olmayan durumlarda uzman bir kişi veya birimin bilgi ihtiyacı olan kişi veya birim ile bilgi alışverişi esnasında kullanılabilir fakat bu süreçte dikkat edilmesi gereken nokta bir yöneticinin diğer bölümün çalışanlarına otorite sağlamaya çalışması gibi örgütsel düzensizliğe neden olacak hususlara dikkate ederek iletişimin sağlanmasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 169). Çapraz iletişim ile örgütü bir bütün olarak anlaşılması sağlanır ve bu sayede sorun çok yönlü görülerek çözümler ve yöntemler geliştirilebilmektedir (Bahar, 2012, s.117).



Şekil 4 : Çapraz İletişim

**Kaynak:** (Erel ve Yalçın, 2014, s. 57).

## 1.9.2 Biçimsel Olmayan (Doğal- İnfomal) İletişim

Örgütteki iş yoğunluğundan dolayı iş akışının verimliliğini ve hızını arttırmak, organizasyonda yer alan sorumlu bir çalışan ya da bir bölüm tarafından oluşturulmayan resmi olmayan sosyal gruplar tarafından kendiliğinden oluşan iletişim türüne biçimsel olmayan iletişim türü denilmektedir (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2001, s.110). Greenberg ve Baron' a göre doğal iletişim türü örgütün merkezi sinir sistemini oluştururken resmi iletişim ağları örgütün iskeletini oluşturmaktadır (Ergeneli, 2006, s. 165). İletişimin psiko-sosyal bir ihtiyaç olmasından dolayı örgütte biçimsel iletişim kanalları oluşturulmuş veya geliştirilmiş olsa dahi sosyal gruplar tarafından iletişim kanalları kendiliğinden oluşmaktadır ve bu iletişim türüne doğal iletişim denilmektedir (Tutar, 2016 s. 192). Biçimsel olmayan iletişim türü sayesinde çalışanların sorunları, kariyer hedefleri, iş tatminleri ve moralleri hakkında bilgi sağlayan yöneticiler iş görenlerin performansını, motivasyonunu ve verimliliğini arttırmada önemli olan bu kaynaktan yarar sağlamaktadırlar (Bahar, 2012, s.118). Doğal iletişimi örgüt kontrol altında tuttuğu sürece desteklemektedir örnek olarak bazı örgütler üst yönetimin iş görenlere olan mesajlarının hızlı olarak iletilmesi için doğal iletişim yolunu seçmektedir (Tüzün ve Varoğlu, 2014, s.548). Hem biçimsel iletişim hem de biçimsel olmayan iletişim her iki tür de her örgüt için bir bütündür ve örgüt için gereklidir.

Bovee ve diğerlerine göre biçimsel olmayan iletişim ağları dört grupta sınıflandırılmaktadır (Ergeneli,2006, s. 166);

- **Olasılık ağında**, kaynak kişi bilgiyi tesadüfi olarak bir kişi ile paylaşabilir ardından bilgi paylaşımında bulunulan kişi ise tesadüfen karşılaştığı bir veya birden fazla kişi ile paylaşabilmektedir (Bahar, 2012, s.124).

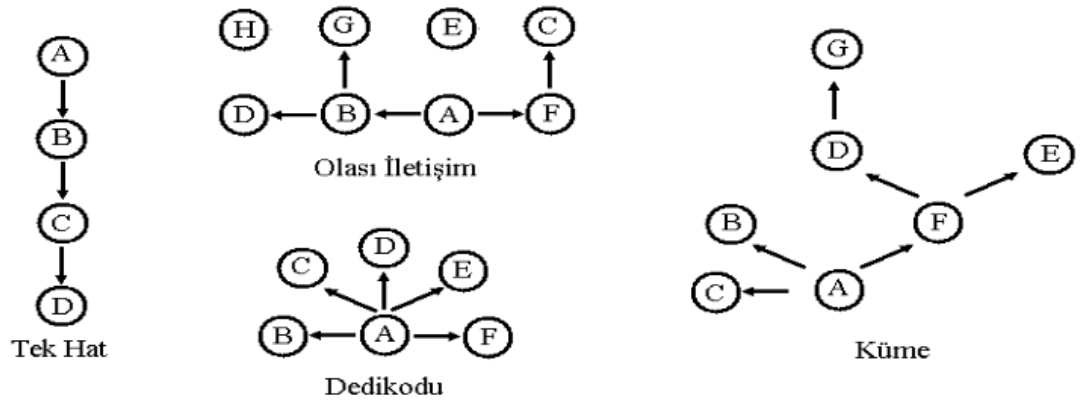
Olasılık ağında bilgiden haberdar olan kişinin paylaşma derecesi ile yayılacağı için bazen aynı grupta olan kişiler durumdan haberdar olmazken bazen de kaynak ile ilişkisi uzak olan kişiler mesaj hakkında bilgi sahibi olmaktadır (Ergeneli,2006, s. 166).

- **Küme zinciri**, örgütte çalışan bireyler bilgiyi kendi güvendikleri insanlar ile paylaşmakta paylaşımında bulunulan bireyler de kendi güvendikleri ile bilgileri paylaşmaktadır fakat bu durumun yanı sıra küme zincirinin olasılık ile benzer

tarafı ise grupta bilgiyi almamış olanlar olabilmektedir (Ergeneli,2006, s. 166). Bilgiyi duyanların da başka kişilere aktarımında bulunması ile mesaj geniş bir ağda yayılmaktadır (Eskiyörük, 2015, s.99).

- **Tek yönlü fısıltılarda (tek hatlı zincir)**, bilgi grup içinde bir kişiden diğer kişiye aktarılarak yayılmaktadır bu durum mesajın içeriğinin bozulmasına neden olabilir bu tek yönlü zincir uzadıkça mesajın içeriği de bozulma olasılığı da artabilmektedir (Ergeneli,2006, s. 165). Ayrıca, bu iletişim ağında kaynaktan uzakta bulunan alıcılar aktarılan mesajdan geç haberdar olmaktadır (Eskiyörük, 2015, s.99).
- **Dedikodu ağında**, bilgi kaynak tarafından istekli olarak birden fazla kişi ile paylaşmaktadır (Bahar, 2012, s.124). Bir başka ifade ile kaynak bilgiyi diğer alıcılar ile aynı anda veya teker teker eşit miktarda paylaşarak diğer bireyleri de aynı bilgi ile belli ölçüde donatmış olacaktır (Ergeneli, 2006, s. 166).

Doğal iletişim kanallarının değişik tipleri Şekil 5’de gösterilmektedir.



Şekil 5 : Doğal İletişim Kanallarının Değişik Tipleri

**Kaynak:** (Eskiyörük, 2015, s.99).

Örgütlerde çalışanların yöneticilerinden bilgi alamadığı durumlarda veya zamanlarda biçimsel olmayan iletişim türü tercih edilmektedir fakat doğal iletişimin olumsuzluklarını ortadan kaldırmak için örgütsel iletişim örgüt içi yayınlar, afişler, ilan panoları ve insan kaynakları birimi ile eş güdümlü çalışan iç halkla ilişkiler uygulamalarıyla sağlanabilir (Tüzün ve Varoğlu, 2014, s. 551).

## 1.10 Örgütsel İletişimi Olumsuz Etkileyen Faktörler

Örgütsel iletişimi olumsuz etkileyen faktörlerin olmasının ana nedeni iletişimde bulunan tarafların insan olmasıdır çünkü her bireyin olaylara olan tepkileri farklılık göstermektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004, s. 5).

Örgütsel iletişimi olumsuz etkileyen başlıca faktörler aşağıda belirtilmiştir;

- **Formal iletişim kanalları;** örgütte bilginin farklı kademeler arasında rahatça akmasını engellemekte, bilgiyi resmi biçimlere sokarak hızlı ve etkili akmasını olumsuz olarak etkilemektedir (Bahar, 2012, s. 106).
- **Örgütsel hatalar;** iş tanımlamalarının açıkça yapılmaması ve sorumluluğu çok olan bireylerin yetkileri az olması nedeni ile bireylerin diğer üyeleri yönlendirirken yaptıkları iletişimin etkili olamamasıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004, s. 6).
- **İşte uzmanlaşma;** işinde uzman kişiler ile deneyimi az olan örgüt üyeleri iletişimde buldukları zaman örgütün yeni üyeleri çekingen davranmaları nedeni ile iletişimleri olumsuz etkilenir (Bahar, 2012, s. 106). Uzmanlaşma alanları teknolojinin gelişmesi ile birlikte dar alanda derinlemesine kişinin uzmanlaşması kendisine ve örgüte karşı yabancılaşmasına neden olmaktadır (Eskiyörük, 2015, s. 170).
- **Mesaj alıcının motivasyon ve ilgi eksikliği;** örgüt içinde etkileşimde bulunulan insanların motivasyon düşüklüğü ve ilgisizliği sebebi ile birçok mesajın iletilmemesi veya mesajı alma isteksizliğinden kaynaklı mesajın zamanında iletilmemesi örgütsel iletişimi olumsuz etkileyerek iş akışını olumsuz etkilemektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004, s. 6).
- **Statü farkı;** örgüt içindeki statü farklarından dolayı astlar üstlere bilgileri kendi kariyer basamaklarını da göz önünde tutarak üstlerin istediği şekilde iletirler ve bu durum da yöneticilerin örgüt içindeki gerçekleri tam anlamı ile bilmemelerine neden olmaktadır (Bolat, 1996, s. 78).
- **Otorite yapısı;** katı otorite sisteminin bulunduğu örgütlerde iç ve dış çevre ile etkileşimin zayıf olması nedeni ile örgüt esneklikten uzaklaştıkça örgütsel açıdan istikrarlı bir değişim uygulayamamaktadır (Bahar, 2012, s. 106).

- **Hiyerarşik kademelerin fazlalığı;** örgüt içinde göndericiden alıcıya mesajın uzun yol almasıyla içeriği değişikliğe uğrayabilmektedir bu nedenle iletişim sorunları ortaya çıkacaktır (Koçer ve Ölçer, 2015, s. 345).
- **Aşırı merkeziteyçilik;** örgütte astların yetkisi olmamasından dolayı her konuyu üstlerine danışarak yapmaları, üstlerin her konuda bilgisi olmamasından dolayı astları yanlış yönlendirmelerine sebep olmaları ve üstlerin ayrıntılar ile uğraşmasından dolayı örgüt için verimlilik sağlayacak konular ile ilgilenememesi ve astların performans kriterlerinin doğru belirlenmemesine astları motive edecek unsurların belirlenememesine neden olmaktadır (Eskiyörük, 2015, s. 173).
- **Kültürel farklılıklar;** farklı kültürde bulunan insanların değer yargılarının farklı olması ve duygularını anlatmakta kullandıkları sembollerin farklı anlamlandırılmasından dolayı bireyin sahip olduğu bilgileri paylaşması ve sahip olmadığı bilgileri edinmesi güçleşecektir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004, s. 5).
- **Elektronik iletişimden kaynaklanan sorunlar;** elektronik alt yapının kullanılacak olan ileri teknolojilere uygun olarak yapılandırılmaması sonucunda kullanılan iletişim araçlarının etkin kullanılmaması sonucunda iletişim olumsuz etkilenecektir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004, s. 6).
- **Örgüt yapısının büyük olması;** örgüt çalışanlarının yüz yüze birbirini görmemelerinden dolayı birbirlerini tanımamalarına neden olmakta bu nedenle mesajların etkinliği azaltmakta ve alıcı tarafından geri bildirim göndericiye dönüşü zaman almaktadır (Bolat, 1996, s.78).
- **Güvensizlik;** alıcının göndericiye güvenmemesinden dolayı mesaja inanmamasıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004, s. 6).

### 1.11 Örgütsel İletişimin İşlevleri

Etkili iletişim; örgütsel unsurlar arasındaki işbirliği, dayanışma ve çalışanlar arasındaki uyum ve sağlıklı ilişkileri sağlamak için en önemli temeldir (Demirtaş, 2010, s. 414). Örgüt içindeki çalışanların iletişim becerilerinin yüksek olması ile iletişim zinciri



boyunca bilgi almak, iletmek ve geribildirimini başarılı sürdürülmesi iletişim süreçlerinin etkili olmasını sağlar (Tüzün ve Varoğlu, 2014, s.535).

Champux'a göre iletişim fonksiyonları altı grupta incelenmektedir (Eskiyörük, 2015, s.81),

**Bilgi paylaşımı işlevi;** iletişim sayesinde bilgi ve fikir paylaşımı sağlanmakta ve bu sayede örgütte çalışanların bilgi ve sorumluluklarının bildirimi, örgüt üyelerinin eğitilmesi, raporlamaların yapılması ve emirlerin yerine getirilmesi ile iletişimin eğitim ve öğretim işlevi yerine getirilmektedir (Erel ve Yalçın, 2014,s.50).

Örgütsel iletişimin bilgi sağlama işlevi aşağıdaki noktalarda önemli görülmektedir (Karaçor ve Şahin, 2004, s. 101);

- Örgüte yeni katılan üyenin uyum sağlaması,
- Yöneticilerin etkili ve doğru zamanda karar alması,
- Hiyerarşiden kaynaklanan emirlerin tam olarak yerine getirilmesini sağlamaktadır.

İletişimin bilgi sağlama işlevi sayesinde örgütler, bireyler amaçlarına ulaşır ve kişilerin çevreleri ile etkili iletişimleri olur (Erel ve Yalçın, 2014, s. 50).

**Başkalarını ikna ve etkileme işlevi;** ikna etme iletişimde bulunan insanların davranışlarını ve tutumlarını değiştirme çabası olarak belirtilirken ikna ise kişilerin tutum ve davranışlarını iletişimde oldukları kişi veya kişilerin amaçlarına ters olmayacak şekilde uzun dönemlerde değiştirme çabası olarak tanımlanmaktadır (Eskiyörük, 2015, s. 83). Bir başka deyişle, örgütsel verimlilik için motivasyon gereklidir bu nedenle iletişimdeki etkileme ile çalışanlar motive edilebilir (Yatkın, 2009, s. 52).

**Yenilik yapma işlevi;** rekabetin dünya pazarındaki etkinliğinden dolayı örgütler ürün veya hizmetlerinde iyileştirmeler yapmalı ve yaratıcı ürünler oluşturmalarının gerekliliği nedeni ile iletişim sürecinde örgüt dışı bilgi toplayarak örgüt içindeki karar mekanizmalarına kaynak olmaktadır (Eskiyörük, 2015, s. 83).

**Organizasyonun bölümlerini birleştirme ve koordine etme işlevi** ile yöneticiler örgütteki bireyleri örgütsel amaçlara yöneltip örgütteki verimliliği ve sürdürülebilirliği sağlamış olur (Yatkın, 2009, s. 52).

Örgütün birçok bölümün birleştirilmesi, işbirliği ve organizasyonlarının amaca uygun yapılması örgütsel iletişimin etkinliği ile olur (Eskiyörük, 2015, s. 82).

Belli bir hedef için örgüt çalışanlarının bir araya gelmeleri ve bireylerin psikolojik dengede bulunması da iletişim sayesinde olmaktadır (Bahar, 2012, s. 105).

**Performans geri bildirim sağlama işlevi;** Çalışanlar ne yaptıklarını bilmeden ne yapacaklarını bilemezler bu nedenle çalışanlardan, müşterilerden, yöneticilerden iletişim sayesinde geri bildirim alarak iş süreçlerindeki eksikleri anlayıp örgüte verimlilik sağlayabilmektedir (Tutar, 184, s. 2016). Örgütsel iletişim ile çalışanların performanslarının kaliteleri hakkında geri bildirim yapılarak, bireylerin kafalarındaki performans seviyeleri ile ilgili bulanıklığı azaltarak motivasyonda yararlı olunabilmektedir (Eskiyörük, 2015, s. 82). Çalışanların amaçları belirlenmesi amaçlar gerçekleştiğinde performansın ödüllendirilmesi ile iletişim sayesinde motivasyon sağlanabilmektedir (Tüzün ve Varoğlu, 2014, s. 535).

**Duyguları ifade etme işlevi;** Çalışanların bireysel ve sosyal isteklerinin, ihtiyaçlarının karşılanması ancak duyguların iletişimi ile ifade edilmesi sayesinde olabilmektedir (Tutar, 2016, s. 184). Bu işlev ile örgütteki çalışanların insani boyutu ile ilgilenerek çalıştıkları ortam ile ilgili huzursuzluklarını, memnuniyetlerini ifade etmelerini iletişim sürecinde sağlanması örgüt için önemli bir etki sağlayabilir (Eskiyörük, 2015, s. 82).

Örgütsel iletişimin diğer işlevlerini de emretme ve öğretme, alt-üst ilişkilerini düzenleme, bireysel ve örgütsel çabaları koordine ve kontrol etme, örgüt çalışanlarını motive etmek olarak belirtmek mümkündür (Demirtaş, 2010, s. 415).

Örgütsel iletişimin yukarıda belirtilen işlevlerinin birbiri ile etkileşim içinde olması çalışanların performanslarını yükselterek iletişimin ana fonksiyonu olan bilgi fonksiyonu, motivasyon fonksiyonu, kontrol fonksiyonu ve heyecandırma fonksiyonunu sağlanacaktır (Tüzün ve Varoğlu, 2014, s. 536).

## **1.12 Örgütsel İletişimin Önemi**

Günümüzde örgütlerde insan odaklı yönetim anlayışı benimsenmeye başlanmış, organizasyon yapıların değişmesi ve gelişmesi ile iletişimin öneminin kavranmasının gerekliliği ortaya çıkmıştır (Bahar, 2012, s.102). Globalleşen dünyada örgütün iç ve dış çevre ile kurduğu iletişim ağlarının verimli ve etkili gelişmesi sonucunda örgütün verimliliği sağlanarak, örgütün stratejilerinin düzenli işleyerek amaçlarına ulaşması örgütsel iletişimin önemi vurgulanmaktadır (Bahar, 2012, s. 102). Çalışanların örgüt

içinde iş doyumunun derecesinin yönetim ile iletişim ilişkisinin sağlıklı olmasına bağlı olduğu belirtilmektedir (Tutar, 2016, s. 183). Yöneticilerin karar almada gerekli olan bilgilere kolayca ulaşması, alınan kararların çalışanlar tarafından anlamlandırılarak benimsenmesi, örgütte güvenin oluşarak değişim sürecinin hızlandırılması, iş ortamındaki paylaşım duygusunun artırılarak daha az hata oluşmasının sağlanması ile karlılığın ve verimin artması etkili iletişimin önemini algılayan örgütlerde sağlanmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004, s. 3).

Örgütte asttan üste veya üstten asta giden bilginin kontrolünde, işletme içinde bölümlerin birbiri ile uyumunda veya örgüt dışında çevreleri ile koordinasyonunda, performansları hakkında bilgi serbestliği sayesinde geri bildirim alan çalışan motivasyonunda iletişim önemli bir araç niteliği taşımaktadır (Bahar, 2012, s. 103). Örgütte çalışanların işini benimsemesi, birlik anlayışı ile çalışmalarını devam ettirmesi, yönetim faaliyetlerinin etkili devam etmesi için, organizasyonda karar alma, karar verme süreçlerinin amaçlara uygun şekilde yapılması için iletişimin önemi belirtilmektedir (Yatkın, 2009, s. 51). Etkin iletişimin sağlanması ile çalışan performans düzeyi artar, ürün ve hizmet kalitesi yükselir, çalışanların örgüte bağlılıkları artar, müşteri şikayetlerinin önüne geçilir, örgütsel stres ve çatışma engellenir (Erel ve Yalçın, 2014, s. 54). Örgütlerde insan kaynakları bölümünün öneri sistemi anlayışı getirmesi ile birlikte çalışanların zeka yolu ile öneriler getirmesi hedeflenmekte ve bu iletişim sisteminin hem çalışan motivasyonu artırmada hem de üretim veya hizmet alanında verimlilik sağlanmasında önemli olduğu belirtilmektedir (Erel ve Yalçın, 2014, s. 75). Günümüz iletişim çağı olarak belirtildiği için işletmelerin örgütsel iletişiminde oluşan tikanıkların engellenerek verimli bir iletişim sağlanması ise örgütlerin başarı olasılıklarını artmaktadır (Bahar, 2012, s. 103). Yukarıda belirtilen örgütte iletişimi etkileyen birçok farklı faktörden bahsetmek mümkündür. Örgütlerde iletişimi olumsuz etkileyen faktörlerin engellenmesi sağlanarak iletişimin verimini artırarak örgütün amaçlarına ulaşılmasının sağlanması gerekir.

### **1.13 Örgütsel İletişim Araçları**

Örgütsel iletişimde kullanılan birçok iletişim aracı mevcuttur ama örgüt için etkili olan iletişim aracı seçilirken mesajın etkili, hızlı, eksiksiz olarak ve en anlaşılır biçimde

alıcıya iletilmesine dikkat edilmesi gereklidir (Tutar ve Yılmaz, 2013, s. 224). Örgütsel iletişimin hedef grubu örgüt içi ve örgüt dışı hedef kitle olması nedeni ile örgütsel iletişim araçların iki grupta sınıflandırılır (Durmaz, 2002, s. 147);

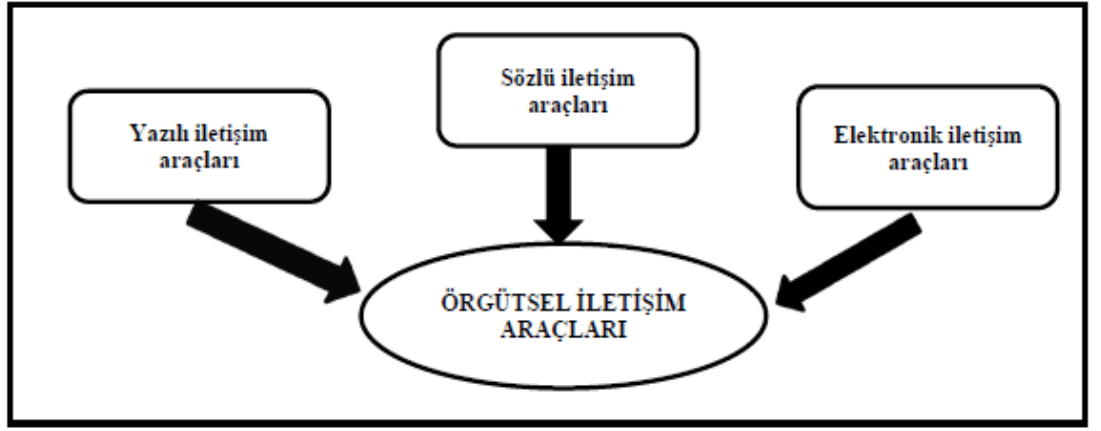
- Örgüt içi iletişim araçları; yöneticilerin ve çalışanların örgütün diğer birimlerini yerinde ziyaret ederek bilgilenmeleri, çalışanlara yönelik olan toplantılar, kültürel faaliyetler, kutlamalar, aylık veya haftalık işletme ile ilgili bilgilerin olduğu dergi veya gazeteler, örgüt içinde bulunan duyuru panoları, istek ve şikayet kutusu, öneri sistemi, yılın belli zamanlarında yapılan performans görüşmelerindeki yüz yüze mülakatlar, personel toplantıları konferanslar, örgütün gelişimindeki güncel olaylar hakkında çalışanları bilgilendirmek için yapılan slayt- video gösterileri, örgüte yeni başlayan bireyi bilgilendirmek için kurumun tarihçesini- organizasyonunu ve hedeflerini anlatan tanıtım broşürleri veya oryantasyon programı,
- Örgüt dışı iletişim araçları; basın toplantıları, konferans, seminerler, fuar, festival ve yarışmalar, sponsor destekli faaliyetler, kitle iletişim araçları.

Kullanılacak iletişim aracının seçimi mesajın hızı, mesajın niteliği, verilmek istenilen mesajdaki vurgu, iletişim maliyeti, mesaj içeriğinin yoğunluğuna göre yapılmaktadır (Durmaz, 2002, s. 148). Şekil 6' da örgütsel iletişim araçları şematik olarak belirtilmiştir.

Örgütlerde aşağıda belirtilen başlıca iletişim araçları vardır (Tutar ve Yılmaz, 2013, s. 225);

- Sözlü iletişim araçları; kişiler arası ilişkilerin gelişmesine ve iletişimin etkili olmasına; konferanslar, seminerler, telefon konuşmaları, söz ile verilen uyarılar, emirler, görüşmeler (mülakatlar), toplantılar, stratejik kararlar alınmasına olanak sağlamaktadır,
- Yazılı iletişim araçları; resmi iletişimde kullanılacak ve belge niteliğinde olan örgüt politikaları, görev tanımları, prosedürler, bültenler, aylık/haftalık dergiler, talimatlar, yıllık raporlar, stratejiler, el kitapları, ilan tahtaları, toplantı notları ile bilgiler ilgili kişi veya bölümlere iletilmektedir,

- Elektronik iletişim araçları; örgüt içi intranet, örgüt dışı internet, işletme web sayfaları, e-posta kullanımı ile zaman ve enerji kaybının oluşması engellenerek iletişim sağlanmaktadır,
- Görsel ve Görsel – İşitsel iletişim araçları; büyük örgütlerde yöneticilerin çalışanlarına etkili ve kalıcı mesaj verilmesini sağlamaktadır ayrıca, çalışanlara verilen eğitimlerin verimliliği üç boyutlu veya iki boyutlu iletişim araçları arasında sayılan slaytlar, filmler, kayıtlı görüşmeler, fotoğraflar, radyo ve televizyon kaynakları sayesinde artmaktadır.



**Şekil 6 :** Örgütsel İletişim Araçları

**Kaynak:** (Tutar ve Yılmaz, 2013, s. 225).

## İKİNCİ BÖLÜM

### MOTİVASYON KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

#### 2.1 Temel Kavramlar ve Tanımlar

Motivasyon kelimesi dilimize, İngilizce ve Fransızca “Motive” kelimesinden türeyerek yerleşmiştir bu nedenle Türkçe karşılıkları güdü, harekete geçirici, saik olarak belirtilmesine rağmen tam karşılığını bulmak zordur (Akyar, 2012, s. 15). Motive, kişiyi harekete geçirici, hareketini devam ettirici ve amaca ulaşmak için olumlu yönden ilerlemesini sağlayacak niteliklere sahip güçtür (Eren, 2003, s. 554). Her insanın hayatı boyunca oluşan ihtiyaçlarının harekete geçirilmesi gerekmektedir, harekete geçirilmiş olan ihtiyaca psikolojide güdü (motive) denilmektedir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009, s. 360). Güdüleme, belirli bir amaca ulaşmak için insanları doğru yönden ilerlemelerini sağlayacak şekilde bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların tamamıdır (Eren, 2003, s. 554).

##### 2.1.1 Motivasyonun Tanımı ve Önemi

Motivasyon, kişinin kişisel yeteneklerinin, kişisel gelişimi için emek harcıyıp geliştirdiği özelliklerinin değerinin anlaşılıp ödüllendirilmesi şeklinde belirtilmektedir (Baykal, 1981, s. 376). Motivasyon bir hedefe ulaşma esnasında bir kişinin çabasının yoğunluğu, yoğun olan çabanın örgüt için yararlı bir istikamete yönlendirilmesi, kişinin hedefe ulaşmadaki kararlılığı olarak belirtilmektedir (Judge ve Robins, 2013, s. 204). Motivasyon, insanların kendi arzuları ile hareket ederek amaçlarına ulaşmalarını sağlayan içsel kuvvettir (Akyar, 2012, s. 13). Çalışanlar bazen motivasyon unsurlarının neler olduğunu anlamadan da motive olabilirler (Vural ve Coşkun, 2007, s. 118). Örgütlerde başarı; fiziksel, finansal unsurların dışında nitelikli işgücünün birleşimi ile olmaktadır (Yüksel, 2000, s. 130). İnsanların verimliliği arttırabildiği gibi olumsuz olarak da etkilenebilir bu nedenle motivasyon, iş görenlerin yöneticileri tarafından iş yapmaya heveslendirilmesi ve iş görenlerin örgüte yararlı olduklarına inandırmalarını sağlamak olarak tanımlanabilir (Yüksel, 2000, s. 130). Çalışanların fizyolojik, güvenlik,

kişisel, gelişme ihtiyaçlarının giderilerek işte etkili olmalarının sağlanması motivasyon olarak tanımlanmaktadır (Akyar, 2012, s. 16). Bir başka tanım ise, iş görenlerin çalışma ortamında verimli, yeni fikirler üreterek yüksek performanslı çalışmasına etki edip harekete geçiren güçtür (Ayan, 2012, s. 148). Yöneticiler de iş görenlerin birbiri ile benzer olmadığını kabul etmeli, bireylerin her davranışının bir nedeni olduğunu kabul edip onları güdülerken kişilerin doğası hakkında bilgi sahibi olup onların verimli ve örgütsel amaca katkısı olan bireyler olmalarını sağlayacak şekilde hareket etmelerini sağlamalıdır (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009, s. 363). Motivasyon, iş göreni yönlendiren, çalışma enerjisini sağlayarak bir işi yapmak için her an hazır durumda olmasını sağlayan psikososyal bir güçtür (Akyar, 2012, s. 13). Güdüler, kişinin bir ihtiyacı olduğunda ihtiyacını gidermek için belli bir davranışa girmesine neden olan itici güçtür bu süreç ihtiyacın tatmini ile devam eder (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009, s. 362). Her örgütün kendine has kültürü olduğu için her uygulamanın etkinliği örgüt kültürüne göre değişkenlik göstermektedir bu nedenle seçilip uygulanacak olan motivasyon teknikleri örgüt kültürünü destekleyici ve bir bütün olacak şekilde seçilmelidir (Vural ve Coşkun, 2007, s. 116). Örgütte çalışanların ödüllendirilmesi motivasyon olarak belirtildiği gibi cezalandırma da bir motivasyon unsuru sayılabilmekte fakat farkındalığa sahip olan yöneticiler bu yöntemi seçmemektedir (Ayan, 2012, s. 148).

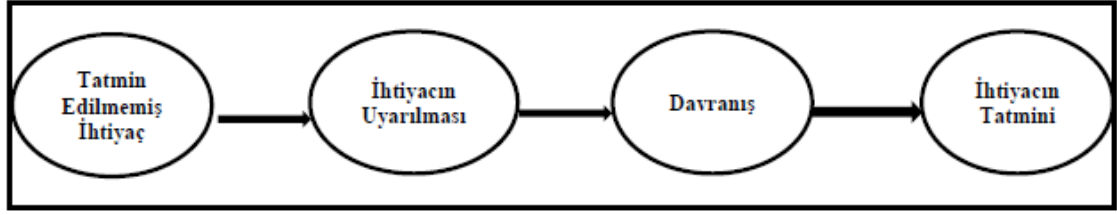
Motivasyonun iki türü bulunmaktadır (Durmaz, 2002, s. 96);

- İç motivasyon, hedeflerine ulaşmak için kendini motive ederek harekete geçmesidir
- Dış motivasyon, deneysel psikolojide kullanılan bir kavramdır.

Motivasyon (Güdüleme) kuramı üç temel maddeden oluşmaktadır (Keser, 2006, s. 2'den aktaran Atalay, 2010, s.30);

- Belirtilen amaca ulaşmak için bireyin davranışlarının değerlendirilmesi,
- Kişi tarafından anlaşılan amaçlara ulaşması için davranışlarının devam ettirilebilmesi,
- Bireyin kişiliğinde var olan ama keşfedilmemiş çeşitli güçlerini harekete geçirecek çevresel faktörlerin oluşturulması.

Güdülenme süreci Şekil 7’de gösterilmiştir.



**Şekil 7 :** Güdülenme Süreci

**Kaynak:** (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009, s. 362).

Motivasyonu yüksek olan çalışanların, yöneticileri ve iş arkadaşları ile ilişkileri olumlu gelişme göstermekte bu sayede iş tanımlarında olan ya da olmayan işleri gönüllük ile yerine getirdikleri belirtilmektedir (Atalay, 2010, s. 30). İşin gerekleri ile iş görenin ihtiyaçları uyumlu olur ise çalışan memnuniyetinin örgütün verimliliği üzerinde etkisi oldukça büyüktür (Akyar, 2012, s. 14). Motivasyon kuramları iş görenlerin örgüte bağlılığını, kararlara katılımını, fikir üretmelerini, verimlilikleri geliştirmek için oldukça gerekli bir öğedir (Yüksel, 2000, s. 132). Motivasyonun insan kaynakları açısından önemi büyüktür çünkü işletmenin dengesini koruyarak, işletmenin başarıya ulaşması çalışan sayesinde olmaktadır bu nedenle iş görenlerin görevlerini verimlilik ile yapmalarını sağlamak ciddi çaba gerektirmektedir (Yüksel, 2000, s. 131). Örgütler bünyelerinde kalifiye eleman bulundurarak işletmenin yüksek performansını hedeflemektedir bu sonucu elde etmek için iyi eğitilmiş, yetenekli çalışanı istenilen davranışı sergilemesi için isteklendirerek motivasyonu sağlaması gerekmektedir (Vural ve Coşkun, 2007, s. 116). İşletmeler, motivasyonu sağladıkları iş görenleri ile ürün veya hizmetlerini düşük maliyetler ile oluşturup müşterilerine sunduklarında da müşteri tatmini oluşturabilmektedirler (Akyar, 2012, s. 14). Gelişen teknoloji ile birlikte işletmeler rakibi olan firmaların fonksiyonel yönden fark yaratan özelliklerine kolayca ulaşabilmekte bu nedenle motive edilmiş insan ögesinin örgüte etki ederek rekabeti sağlayan değer yarattığına ve asıl farkı oluşturarak hedef kitleye ulaşabildiğine inanılmaktadır (Vural ve Coşkun, 2007, s. 116). Motivasyon olmaksızın değişimin, öğrenmenin, hareketin motivasyona bağlı olduğu belirtilmektedir (Hanks, 1995, s. 5).



## 2.1.2 İhtiyaçlar, İstekler, Güdüler

İnsanın davranışlarına, hareketlerine yön veren güdülerin oluşması kişinin psikolojisine ve heyecanlarına göre biçimlenmektedir (Hicks, 1997, s. 364). Bireyi hareket ettirmeye ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye yönelten istikamet ettirici kuvvet olarak da güdüyü tanımlamak mümkündür; ihtiyaç ise bireylere özgü yüksek dürtülere denilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 98). İhtiyaçlarımız, güdülerimiz ve isteklerimiz karşılandığı zaman hayatın yaşanmaya değer olduğunu düşünürüz fakat kendimize verilmesi gereken değerden yoksun kaldığımızda bazı şeylerin kökünden bozuk olduğu inancına kapılırız (Baykal, 1981, s. 376). Bireyde oluşan her ihtiyaç itici bir güç olmakta ve güdü yaratmaktadır bu nedenle güdüler ve ihtiyaçlar arasında yakın ilişki bulunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 99). Kişinin ihtiyaçları ve istekleri; yaşadığı sosyal çevreden, kişisel koşullardan ve çevresel koşullardan etkilenip kişiye göre farklılık göstermektedir (Eren, 2003, s. 554). Örgütün hedeflediği amacın çalışanlara göre çekici olması kişilerin ihtiyaçlarının, isteklerinin karşılanması ile olmaktadır (Baykal, 1981, s. 400).

Aşağıda belirtilen dört faktörün ilişkileri neticesinde kişiler kendi ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışmaktadır (Hicks, 1997, s. 365);

- Kişinin fiziksel ve biyolojik yetenekleri,
- Kişisel tecrübeleri öğrenme deneyimleri,
- Kişinin olgulaşma aşamasında bireye aşılana kültürel değerler,
- Sosyal çevresindeki esnekliktir.

Çalışanlar enerjilerini kendi ihtiyaçlarını karşılamak için harcayarak kuvvet kazanmak arzusu ile yetkinliklerini, zamanını, kişisel becerilerini bir örgütün yöneticisi olmak için harcayabilir, mevcut pozisyonunu korumak amacı ile işletmede çalışmaya başlayan yöneticileri tehdit olarak görüp isteklerini baltalamaya çalışabilir ya da statü sahibi olmak arzusu ile bir örgütün üyesi olabilir (Hicks, 1997, s. 363). Korku, sevgi ve görev duygusu insanların duygularının değişmesine neden olur bu nedenle çalışanın iş yapmada istekli olması sevgiden dolayı olan motivasyon sayesinde olur (Vural ve Coşkun, 2007, s. 118).

Bu nedenle, örgüt çalışanlarının motivasyonlu olarak çalışması için örgütten bazı istekleri olmaktadır (Ayan, 2012, s. 148);

- Tatmin edici ücret,
- İş zenginleştirme, iş genişletme,
- Tatlı- sert disiplin,
- Ast- üst arasında uygun iletişim ortamının sağlanması,
- Ödül- ceza sistemi,
- İşin içinde olmayı hissetme,
- Kendini geliştirmek için fırsatlar oluşturulması vb.

Yukarıda belirtilen istekler kişilerin ihtiyaçları doğrultusunda olduğu için karşılanmasının çalışan motivasyonuna etkisi olacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 96). Kişinin istekleri, ihtiyaçları tatmin edilmezse bireyde davranış bozuklukları, ruhsal gerilim ve denge bozukluklarının oluşmasına neden olabilmektedir (Eren, 2003, s. 554). Arzu- amaçlar- davranışlar zincirinde bireyin teşviği için öncelikle arzu ve ihtiyaçların tatmin edilmesi gereklidir (Hicks, 1997, s. 366).

İnsanların dört temel ihtiyacı aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Gökçe, 2008, s. 124);

- ***Ait olma ihtiyacı;*** her kişi geniş bir gruba katılıp gruba ait olarak burada daha da güçlenmek ister,
- ***Güç kazanma ihtiyacı;*** insanların hayatta kalma becerilerinin güçlü olmaları ile ilgisi olduğu için her birey fizyolojik olarak güçlü olmayı istemesinin yanı sıra otoriteleri, statüleri, maddi zenginlikleri ve yetenekleri ile birlikte bilgileriyle de güçlü olmaya çalışırlar ve güçlü oldukları ortamlarda mevcudiyet gösterirler,
- ***Eğlenme ihtiyacı;*** her kişinin eğlendirici bir ortamda bulunması önemlidir bu nedenle zamanın büyük bir çoğunluğunu geçirdiği çalışma ortamında ve iş akışında kendisini eğlendirici bir yön bulunması ile motive olarak işletmeye katkıda bulunabilir,
- ***Özgür olma ihtiyacı;*** Kişiler var oluşları nedeni ile kimseye bağlı kalmadan yaşamlarını sürdürebilen özgür bireylerdir bu nedenle iş akışı boyunca çalışana sürekli olarak ne yapıp ne yapmayacağını ileten kişilerin olması bireyin özgürlüğünü kısıtlayarak motivasyonunu azaltmasına neden olacak hatta birey söylenenlerin tersini yaparak özgürlüğünü kanıtlamaya çalışacaktır.

### 2.1.3 Motivasyonun Çalışan ve Yönetici Açısından Önemi

Çalışanları motive edecek temel etken geçimlerini sağlayabilecekleri iş bulmak ve çalışmaya başlamak olmasına rağmen günümüzde endüstrileşmenin etkisi ile insanlar tüketime yönlendirildikleri için çalışanların ihtiyaçları çeşitlenmiş, istekleri de bu nedenle değişmeye başlamış ve motivasyona duyulan ihtiyaç artmıştır (Akyar, 2012, s. 16). Örgütte çalışan bireyin umutlarını ve planlarını karşılayabilecek nitelikte bir örgütte çalışması ile başarı güdüsü artacak ve örgütte çalıştığı süre içinde örgüte verimli olmanın yollarını yaratmaya çalışacaktır (Gökçe, 2008, s. 127). Motivasyonu yüksek olan çalışanın mutluluğu artacak ve bu durum performansına olumlu olarak yansiyacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 96). İş doyumunu ve üretkenlik ile çalışanın mutluluğunun derecesi aynı oranda değişmektedir; mutlu olan çalışanın başarısı ve iş doyumunu artmaktadır (Gökçe, 2008, s.115). Örgütteki her işe uygun çalışan yerleştirilmesi ile pozisyonun önemi, saygınlığı ve genişliği farklılaşabilmektedir çünkü eğer kişi kendi motive edici faktörlerini bilerek işini seçmiş veya bu kişiler uygun iş seçilmiş ise hem kendi motivasyonunu sağlayabilecek hem de iş performansını yükseltebileceklerdir (Koçel, 2013, s.621).

Çalışan motivasyonunu arttırmanın aşağıdaki maddeler ile belirtildiği gibi birçok yolu vardır (Baykal, 1981, s. 373);

- İşletmenin çalışanına sunduğu itibarı ve refahı koruyabilmesi,
- İşletmenin piyasadaki itibarını ve olumlu yerini koruyabilmesi,
- İşletmenin yöneticilerinin etkili ve rahat karar alabilmesi için otoritesini sarsıcı ve görevlerini yerine getirmesini güçleştirici durumlara engel olmak,
- Çalışanlarının işlerini içtenlikle ve takım ruhu ile yürütmelerini sağlayacak ortamı sağlamak.

Çalışanların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamak için para önemli bir motivasyon aracıdır aynı zamanda para bazı çevreler için saygınlık simgesi de olabildiği gibi güdülemesi de sınırlı olabilmektedir (Akyar, 2012, s. 14). Bireyin amaçlarını kendisi belirleyebileceği gibi dışarıdan da etkilenerak amaçlar oluşturup onlara ulaşma arzusu taşımaktadır eğer ulaşır ise mutlu olacak; ulaşmadığında ise gerilimli, huzursuz ve gergin tavırlar içerisinde olacak ve duygusal kişiliği olan bireylerde bu davranış

örgütte çatışmalı bir ortam yaratmasına sebebiyet verecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 97). Çalışanlarda ve yöneticilerde de bulunan başlıca güdüler sosyalleşme ve güvenlik olmak üzere belirtilmiştir (Akyar, 2012, s. 19). Yöneticiler motivasyonu kontrol edemez fakat etki edebilirler (Vural ve Coşkun, 2007, s. 117). Yönetici çalışanlarını motive ederken kendisinin oluşturduğu olanakları kişisel kültür ve ruh yapısının etkisi ile kullanmakta ya da yönetici yine kendisinin oluşturduğu olanakları kullanırken üst düzeyin yetkisi ile örgüt kültürünün sınırlarına bağlı kalarak uygulamaktadır (Akyar, 2012, s. 16). Günümüzde yöneticiler sadece kontrol etme ya da yol gösterici rolünü üstlenerek organizasyonda yer almaz; birlikte çalıştığı kişilerin problemlerini çözen, destek olan, örgüte olan bağlılıklarını artırarak çalışanların enerjilerini ve çabalarını örgüt amaçlarını sağlamak üzere yönlendiren ve motivasyon sağlayan kişi rolünü de üstlenerek çalışmalarına devam etmesi gerekir (Baykal, 1981, s. 397). Motivasyon yöneticiler için liderliğin tamamlayıcı bir ögesidir bu nedenle örgüt çalışanları liderlik vasfına sahip yöneticilerin öngörülü kararları ile görevlerine devam ederken kısa zamanda verimli görevler yerine getirmenin motivasyonunu da yaşayacaklardır (Koçel, 2013, s.620). Liderlik modelinde bireyin öncelikle kendisini motive etmesi, yeteneklerinin farkında olması ve bu sayede kendi geleceğini doğru şekilde yönlendirerek kendisine liderlik etmesi ve diğer kişilerle bunu paylaşması da diğer kişilerin motivasyonu etkilenecektir (Kayral, 2015, s. 145). Yöneticilerin çalışanların davranışlarını anlayıp duygularına göre motive edici modeller seçip uygulamaya koyması ile astlarını örgüt amaçlarına yönlendirecek en verimli şekilde çalışmaları yapmalarını sağlayarak örgüt içinde iyi bir yönetici olduğunu kanıtlayacaktır (Koçel, 2013, s. 620). Yöneticiler çalışanları ile birlikte hedefler oluşturarak bu hedeflere ulaşmak için yol haritaları çizerek iş sürecini devam ettirerek, çalışan bireylerde takım olma bilinci oluşmakta ve çalışan da işe katılmış olmanın gururu ve doyumunu ile motive olarak işini yapmaktadır (Gökçe, 2008, s. 128). Yöneticilerin örgüt içinde başarılı olması ile motivasyon bilgisi birbirini önemli derecede etkilediği için çalışanlarını nerede, ne zaman, nasıl ve hangi özendirici araçlar ile güdülenebileceğini bilmesi ile yöneticiler çalışanlarında örgütsel bütünleşme sağlayarak örgütün maliyet-kalite dengesi olumlu olarak etkilemektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 96). Yöneticilerin çalışanların motivasyonları ile ilgilenip çalışma ekibini örgütsel amaçlar ile bilgilendirmesi ve kişilerin enerjilerini, güçlerini, yeteneklerini yönlendirerek

performanslarını üst seviyeye çıkarmalarını sağlamaları kendi başarıları için temel oluşturmaktadır (Koçel, 2013, s.619). Yöneticilerin güdüsü rekabet, başarıma ve statü olarak belirtilebilir (Akyar, 2012. s. 19).

Yöneticilerin çalışanların motivasyonunu sağlamada izleyeceği yollardan bazıları aşağıda belirtilmiştir (Hanks, 1999, s. 93);

- Çalışanlarınıza sorumluluk vererek kendi yöntemleri ile sorumlulukları yerine getirmesine olanak sağlayarak ona güvendiğinizi belli edin,
- Çalışanın olumlu ve olumsuz yönlerini yapıcı eleştirilerde bulunarak onlara gösterin,
- Çalışanların fikirlerini ya da sorunlarını dikkatle dinleyerek önemli olduklarını hissettirin,
- Açık ve tutarlı kurallar koyun ve her çalışan için aynı şekilde uygulamaya dikkat edin,
- Çalışanları örgüt için önemli olan kararların alınması sürecine dahil edin.

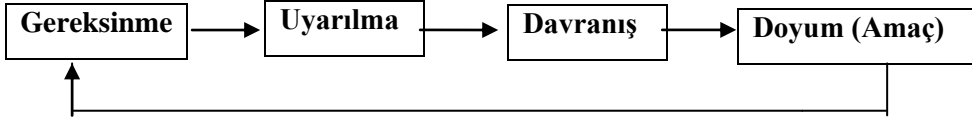
Yöneticilerin çalışanlarını motive etmede kullanılacak diğer öneriler de aşağıda belirtilmektedir (Gökçe, 2008, s. 128);

- Çalışanlarınıza verdiğiniz görevi yerine getireceklerine inanın,
- Çalışanlarınıza yerine getirebileceğiniz vaatler vererek güvenlerini kazanın,
- Her çalışanınızı işleyişe önemli katkıda bulunacağına inandırın,
- Çalışanlarınızın işleyişe her türlü katkıda bulunmaya hevesli olacağı atmosfer yaratın,
- Çalışanlarınız arasında etkili iletişimin sağlanmasına etki edin, iletişim olmayan ortamda iş akışında aksamalar olacağı bilinci ile her çalışanınız ile iletişim kurun ve takımın her üyesinin birbiri ile iletişimde olmasını sağlayın,
- Çalışanlarınızın sosyal hayatlarında da aktif olduğuna emin olun,
- Çalışanlar arasında çıkabilecek uyumsuzlukları ve çatışmalarda çözümleyici yönetici olacağı için kendinizi geliştirin,
- Çalışanlarınızın iyi ve güçlü olduğu yetenekleri keşfederek onlara uygun görevler vererek kişileri belli konularda uzmanlaştırın,
- Çalışanlarınız arasında muhalif olan kişileri kontrol ederek diğer çalışanların olumsuz etkilenmesini engelleyin,

- Çalışanlarınızı çabaları karşılığında ödüllendirin.

#### 2.1.4 Motivasyon Süreci

Güdüler kişilerin ihtiyaçlarının karşılanması için davranış ve eylemlere yönelten neden olarak belirtilirken, motivasyon ise güdülerin etkisi ile kişilerin eyleme geçme ve etkinleşme süreci olarak belirtilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 99). Örgütte yer alan yöneticilerin en önemli görevi; iş görenleri yüksek düzeyde motive edilmiş etkin bir örgüt yaratabilmektir (Akyar, 2012, s. 17). İnsanlarının davranışlarını, güdülerini oluşturmaktadır eğer kişi dikkat etmede sorun yaşar ve görevi olan konuyu yaparken isteksizlik duyar ise davranışları güdülenmemiş demektir (Tutar, 2016, s. 31). Motivasyon süreci kişilerin gereksinimlerin farkına varmasıyla başladıktan sonra kişiler farkına vardıkları gereksinimlerinin itici bir güç ile dış ve iç etkilerle uyarılması sayesinde çeşitli davranışlar içine girerek gereksinimlerin doyumunu sağlamaya yönelik şekil 8’de belirtildiği gibi bir süreç içine girer (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 99). Kişilerin ihtiyaçları uyarıldığında oluşan ihtiyaçlarını gidermek için bir davranış içine gireceklerdir (Akyar, 2012, s. 17).



**Şekil 8 :** Motivasyon Süreci

**Kaynak:** (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 99).

Bireyler amaçlarına ulaşmak istemektedirler fakat bu durum gerçekleşmediği takdirde kişide büyük bir boşluk oluşacak bu durum da dengesizliğe neden olacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 100). Örgütte çalışanların farklılıklarını gösterecek, çevresi ile iletişimde yaratıcılıklarını ifade edebilecekleri ortam bulması ve bu sayede başarılarını sağlaması ancak kişilerin ihtiyaçlarının hangi motive edici unsurlar ile karşılanabileceğini anlamak ile gerçekleşmektedir (Baykal, 1981, s. 372). Bu sayede gereksinim doyuma ulaştığı takdirde mutluluk ortaya çıkacak ve motivasyon sağlanacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 100). Motivasyon sürecinde organizasyonda bulunan çalışanların sosyal tutum ve davranışlarının önemi etkili bir

iletişim sayesinde sağlanabileceği için iletişim de motivasyon unsurlarının içinde sayılabilir (Baykal, 1981, s. 373).

## **2.2 Motivasyon Kuramları**

Bireylerin içinden gelen isteklerin neticesinde onları farklı davranışlarda bulunmasına neden olan birçok faktör bulunmaktadır bu nedenle motivasyon kuramları oluşmuştur (Ünsalan ve Şimşeker, 2006, s. 118). Kişileri motive edecek faktörler farklılık gösterdiğinden dolayı yöneticilerin kişilere uygun faktörleri belirlemesi amacı ile motivasyon teorileri kapsam kuramları ve süreç kuramları olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (Tutar, 2016, s. 33).

### **2.2.1 Kapsam Kuramları**

Kapsam kuramlarını oluşturan motivasyon kuramları, kişileri farklı davranışlara yönlendiren faktörleri belirlemeye yöneliktir (Ayan, 2012, s. 149). Motivasyon konusundaki Abraham Maslow, Clayton Alderfer ve David C. Mc Clelland gibi teorisyenlere göre insanların ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ile birey harekete geçer ya da güdülenir (Ünsalan ve Şimşeker, 2006, s. 118).

#### **2.2.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı**

Maslow'un 1943 yılında ortaya koyduğu İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisi kişisel gelişim ve motivasyon konusunda bir ilktir (Ayan, 2012, s. 150). Bireyler ihtiyaçlarını belirtmede üç unsurdan yararlanır; ilki **id** olarak belirtilen insanın doğasındaki fizyolojik ihtiyaçları ile ilgili güdülerini içermektedir, ikincisi ise id'nin baskı yaptığı **ego** kişinin sosyal ortamı ile oluşan kişiliğinin ögesidir, üçüncü olarak **süper ego** sayesinde egonun getirdiği id isteklerinden hangisinin dışa vurulacağı ya da bilinçaltına atılacağına karar verilir (Akyar, 2012, s. 27). İnsanların ihtiyaçlarına göre davranışları farklılık göstermektedir bu nedenle ihtiyaçları saptamak ve bu ihtiyaçları karşılayabilecek örgütsel araçlar belirlemenin gerekliliği ortaya çıkmıştır (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009, s. 366).

Maslow'un kuramı sayesinde yöneticiler ve örgütler, çalışanlarının isteklerinin motivasyonu sağlamak açısından ne kadar değerli olduğunu anlamışlardır (Vural ve Coşkun, 2007, s. 122). Maslow'u çalışma yapmaya yönlendiren olgular; insanların arzuları, insanca yaşamak istemeleri, istediklerine sahip olmaları ve sahip olduklarının veya yaşadıkları ortamın daha iyi olması çabası içinde olmalarıdır (Ayan, 2012, s. 150).

Abraham Maslow, insanların ihtiyaçlarını önem sırasına koyarak hiyerarşi basamaklarına ayrılmış ve ihtiyaçları karşılamak için örgütsel araçlar belirlemeye çalışmaktadır (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009, s. 366).

İnsan yaşamına ilişkin varsayımlara dayanarak Maslow'un ihtiyaçlar teorisi oluşmuştur bu üç temel unsur aşağıda belirtilmiştir (Ünsalan ve Şimşeker, 2006, s. 119);

- İnsanların ihtiyaçlarından bazıları hiçbir zaman tatmin edilememektedir,
- İnsanların ihtiyaçlarının karşılanamaması insanların harekete geçmesine ve davranışlarının etkilenecek şekilde değişmesine neden olur,
- İnsanların ihtiyaçları önem derecelerine göre merdiven basamakları şeklinde sıralanmıştır.



**Şekil 9 :** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

**Kaynak:** (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009, s. 367).



Kurama göre, ihtiyaçlar belli bir öneme göre hiyerarşik biçimde Şekil 9’da görüldüğü gibi aşağıdan yukarıya doğru sıralanmıştır bir basamaktan diğerine geçmek için bulunulan basamaktaki ihtiyaçlarının belli bir dereceye kadar karşılanmasından sonra aynı araçlar ile kişiyi harekete geçirmek imkansız olacaktır (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009, s. 367). Aslında, kişilerinin ihtiyaçlarından bazılarının diğerlerine göre daha temel ihtiyaç olduğunu temel ihtiyaçlar karŐılandıktan sonra ancak bireylerin diğer ihtiyaçlara gereksinim duyabileceği belirtilmiştir (Baykal, 1981, s. 383). Bu kurama göre kişinin en alt basamakta ihtiyaı karŐılanmadan bir üstteki basamakta bulunan ihtiyacının gerçekleŐmesi için talepte bulunmaz (nsalan ve Şimşeker, 2006, s. 119). Kişinin ihtiyaı karşılanır ise motive ediciliği azalır fakat bu ihtiyaçlara yeniden gereksinim olabilir (Akyar, 2012, s. 27). Fakat bazı araştırmacılar Maslow’un aksine, ihtiyaçların karşılanması aşamasında her zaman basamak sıralaması takip edilmeden hatta bazı sosyal ihtiyaçların aynı anda tatmin edilebileceğini vurgulamaktadır (Vural ve Coşkun, 2007, s. 122).

Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde aşağıda ayrıntılarının da belirtildiği gibi beş basamak bulunmaktadır.

### **2.2.1.1.1 Fiziyojik İhtiyaçlar**

Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramındaki ilk basamağı fiziyojik ihtiyaçlar oluşturmaktadır. İnsanların hayatlarını devam ettirebilmeleri için zaruri ihtiyaçlarından bazıları yiyecek, su, hava Şeklinde belirtilmektedir (nsalan ve Şimşeker, 2006, s. 119). İnsanların yaşamaları için gerekli olan ihtiyaçların bulunduğu bu basamak açlık, susuzluk, uykusuzluğun, uykusuzluğun giderilmesini vurgular (Ayan, 2012, s. 150).

### **2.2.1.1.2 Güvenlik İhtiyaçları**

Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramındaki ikinci basamağı güvenlik ihtiyaçlar oluşturmaktadır. Her kişi gençlikte olan enerjisini kaybedip g kaybedeceği için yaŐlılık ya da hastalık hallerinde geleceğini güvenceye almak istemesi sebebi ile bir işletmenin çalışanı olup geleceğini garantiye alacak düzenli gelire ihtiyaç duyar (Eren,

2003, s. 559). Bu basamak, kişilerin güvenlikte olma hissini veya ileride karşılaşılabilecekleri herhangi bir tehdidi tahmin edip bu sayede korunmayı istediğini ifade eder (Ayan, 2012, s. 150). Bireyler gelecek kaygısı, çevresel koşullara güvensizliği ile birlikte ekonomik ve sosyal güven kazanmayı da hedeflemektedir bu nedenle çalıştıkları örgütte işsizlik ve kaza tazminatının sağlanıp garanti altına alınmasıyla motive olmaktadır (Eren, 2003, s. 560).

### **2.2.1.1.3 Sosyal İhtiyaçlar**

Hiyerarşide bulunan üçüncü basamak ise sosyal ihtiyaçları belirtir. Çalışanlar günlük yaşantısının büyük bölümünü örgütte geçirdiği için yönetimin çalışanları sosyal aktiviteler ile çalıştığı örgüte bağlanmasını sağlayarak bulunduğu takımın üyesi olmaktan haz duyacağı sosyal ortamı sağlamasını beklemektedir (Eren, 2003, s. 561). Her insan yaşarken toplumda tek başına varlık göstermediği için arkadaşlık kurmakta, sosyal aktivitelerde bulunmakta, sevmek ve sevilmek istemektedir (Ayan, 2012, s. 150). Örgütte çalışanların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının devamlılık sağlaması ile birlikte karşılıklı iletişim ile sevgi bağı kurabildikleri insanlar ile birlikte olarak seçtikleri grupların üyesi olmayı arzu ederler (Eren, 2003, s. 560).

### **2.2.1.1.4 Saygı Görme İhtiyacı**

Bireyler yaşadıkları toplumda saygın olmak isteyeceği için kendine güvenme, prestijli olma, dikkat çekme ve başarılı olma ihtiyacı duymaktadır (Ayan, 2012, s. 150). Örgütte çalışan bir kişi hedef edindiği bir gruba dahil olduktan sonra grupta farklı olmak ve hayran olunan değerli bir kişi olmak isteyeceği için kişisel özelliklerini geliştirecek ve bu sayede yaşadığı çevreye yararlı olduğu düşüncesini güçlendirerek bu durum sayesinde tatmin olacaktır (Eren, 2003, s. 561).

### 2.2.1.1.5 Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramındaki son basamakta ise insan başarılı olarak kendini göstermek, yaratıcı olarak keşifler yapma ihtiyacı duymaktadır (Ayan, 2012, s. 150). Kişiler kişisel farklarını yetenek ve kapasiteleri ile göstermek isterler (Ünsalan ve Şimşeker, 2006, s. 119). Bu ihtiyaç ile çalışan devamlı bir şeyleri araştırma, keşfetme merakı ile örgüt için daha büyük kapsamda keşifler yapma ihtiyacı duymaktadırlar. Diğerlerine oranla bu ihtiyaç nadiren ortaya çıkmaktadır çünkü kişi bu ihtiyacın farkında olabileceği koşulları bulma şansını elde edememiş olabilir (Eren, 2003, s. 561).

Maslow, ihtiyaçları iki grupta sınıflandırmıştır (Ünsalan ve Şimşeker, 2006, s. 120);

- **Birincil ihtiyaçlardan** olan fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları bireyin yaşamsal ihtiyaçları mutlak gereklilik gösterdiği için karşılanması zorunludur aynı zamanda yaşamını sürdürmesi için gereklidir,
- **İkincil ihtiyaçlardan** olan sosyal ihtiyaçlar, saygı görme ihtiyacı, kendini gerçekleştirme ihtiyacı kişinin yaşamını devam ettirmesi için zorunlu ihtiyaçlar değildir. Fakat kişinin kendini geliştirmesi için belirtilen ihtiyaçlar olarak da belirtilmektedir (Vural ve Coşkun, 2007, s. 120).

Fakat belirtilmesi gereken önemli diğer nokta ise birincil ve ikincil ihtiyaçlar duruma göre bireyden bireye göre, durum koşullarına göre farklılık gösterebileceği için kendi içinde yer değiştirebilir (Ünsalan ve Şimşeker, 2006, s. 120). Bahsedilen kuramda belirtilen basamaklara göre yöneticiler, çalışanlarının ihtiyaçlarını anlayarak bu ihtiyaçların giderilmesi için uygun ortam oluşturabilmelidir ve örgütte çalışan her bireyin farklı basamaklarda yer alan ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ile motivasyonu sağlamak mümkündür (Akyar, 2012, s. 28). Örgütte çalışan kişilerin aşağı kademedeki gereksinimleri yönetim tarafından iyi ücret verilerek, iyi çalışma koşulları sağlanarak hatta sosyal yardımların da yapılması ile (yöneticilerinde çalışanlarda gözlemlendiği) başka gereksinimler oluşturacaktır çünkü temel ihtiyaçları karşılanmış birey farklı isteklere gebe kalacaktır (Baykal, 1981, s. 384). Örgüt hiyerarşisinde orta düzeyde bulunan çalışanların alt basamaklardaki ihtiyaçlarının karşılanmasının ardından saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılamak üst düzey yöneticilerin saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının karşılanmasına oranla daha zor olacağı için yöneticilerin bu kişileri karar alma sürecine aktif dahil etmeyi başarabilmesi ile

istenilen motivasyon sağlanacaktır (Vural ve Coşkun, 2007, s. 122). Fakat birçok örgüt geleneksel tipte olduğu için ikincil gereksinimlerin karşılanacağı ortamı ve koşulları çalışanlarına sağlaması oldukça güç olmaktadır ve bu durum yöneticilerin çalışanlarının gereksinimlerini karşılayamamasına neden olmaktadır bununla birlikte çalışanların birincil ihtiyaçları üst seviyede karşılanmasına rağmen verimsizliklerinin nedenleri bir türlü izah edilememektedir (Akyar, 2012. s. 28). Örgütte çalışan kişilerin aşağı kademedeki gereksinimleri yönetim tarafından iyi ücret verilerek, iyi çalışma koşulları sağlanarak hatta sosyal yardımların da yapılması ile karşılanır ise sonrasında yöneticilerin çalışanlarında gözlemlediği başka gereksinimleri ortaya çıkmaya başlayacaktır (Baykal, 1981, s. 384). İnsanların her zaman ihtiyacı olduğu ve ihtiyaçlarının karşılanmasından sonra yeni ihtiyaçlarının ortaya çıkacağı belirtildiği gibi insan bilincindeki bir sıraya uygun olarak ihtiyaçlarının ortaya çıktığı gözlemlenmektedir (Eren, 2003, s. 562). İhtiyaçları karşılanmamış olan bireyler; örgütte olumsuzluk ve motivasyon düşüklüğü yaratmak için iletişimi ve işleyişi etkileyecek şekilde kendini pasifleştirip işleri yavaşlatır, örgütte yenileşmeye ve farklılaşmaya direnç oluşturur, sorumluluk almak istemez, yöneticilerinin her fikrine muhalif olmaya başlar (Baykal, 1981, s. 385). Günümüzde, gelişmiş endüstriye sahip olan ülkeler çalışanların temel ihtiyaçlarının karşılanmasının motivasyonu yükseltici unsurlar olmadığını kabul etmeleri ile çalışanların saygı görme ihtiyacının ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının karşılanmasının gerekliliğine inanıp bu duruma göre stratejiler geliştirmeye çalışmaktadır (Baykal, 1981, s. 385).

### **2.2.1.2 Herzberg' in Çift Faktör Kuramı**

İhtiyaçlar hiyerarşisinden sonra en çok bilinen kuram Herzberg'in çift faktör kuramıdır (Koçel, 2013, s. 626). Herzberg'in 1959 yılında "İşe Motivasyon" isimli yapıtı oldukça popüler olmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 110). Çift faktör kuramında işten duyulan tatmin ve çalışanların işteki başarı konularını işleyerek bireylerin işe karşı tutumlarında nelerden etkilendikleri incelenmiştir (Durmaz, 2002, s. 115). F. Herzberg tarafından geliştirilen kuramda kişiyi çalıştığı ortamda tatmin eden faktör ile tatminsiz kılan faktörler birbirlerinden farklı olarak belirtilmektedir (Tortop, Aykaç, Yaman ve Özer, 2006, s. 130). Herzberg'in ikili etmen kuramı yöneticilerin güdülemeyi

anlamalarına önemli katkılarda bulunmasına rağmen bireylerin başarısından çok tatmin ve tatminsizlikleri üzerine yoğunlaştığından dolayı eleştirilere uğrayan bir model olmuştur (Can, 1997, s. 174). Herzberg'in 1966 yılında 200 muhasebeci ve mühendise yaptığı araştırmada "İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız." sorusuna verilen cevaplarda en iyi tatmin olmuş kişilerin işiyle direkt ilgili olan, kendilerini en az tatmin olmuş hissedenlerin ise iş ile birlikte işin dışında kavramları kullanmasını belirtmesi ile çift faktör kuramı ortaya çıkmıştır (Koçel, 2013, s. 626). Araştırma yapılan kişiler işin kendisinden, sorumluluklarından, yetkilerinden bahsederken iyi oldukları zamanları vurgulamışlar; kötü zamanlarına neden olarak çalışma koşulları, ücret, alt üst ilişkilerinden bahsetmişlerdir (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2014, s.146). Herzberg çalışanların verdiği cevapları motive edici ve hijyen faktörleri olarak çift faktöre ayırmıştır (Tutar, 2016, s. 44). Araştırma sonucuna göre iş koşullarından bazılarının eksikliğinde çalışan tam olarak motive olamamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 111). Bu nedenle, çalışan iş tatminin olması için motivasyonunu sağlayacak faktörleri bulması gerekir (Tutar, 2016, s. 44). Herzberg modeli sosyo kültürel ve ekonomik yapıları gelişmiş olan ülkelerin yapılarına daha çok uygunluk göstermektedir çünkü gelişmekte olan ülkelerin çalışanları için hijyen etmenleri de güdüleme faktörü olarak etki etmektedir (Yüksel, 2000,s. 140). İş hayatında kişinin doyumsuzluğuna ve doyumuna yol açan faktörler Tablo 4'de belirtildiği gibi birbirinden farklıdır (Gökçe, 2008, s. 119).

**Tablo 4 : İş Hayatına Doyuma ve Doyumsuzluğa Etki Eden Faktörler**

<b>İş hayatında doyumsuzluğa yol açan faktörler</b>	<b>İş hayatında doyuma yol açan faktörler</b>
Çalışma koşulları	Başarma duygusu
Elde edilen ücret	Tanınma isteği
Yönetim ve çalışan arası ilişkiler	İşin niteliği
Kurum politikası ve yönetim anlayışı	Sorumluluk duygusu
Çalışma arkadaşları arasındaki ilişkiler	İlerleme olanakları
	Gelişme olanakları

**Kaynak:** (Gökçe, 2008, s. 119).

Herzberg ve Maslow'un kuramları karşılaştırıldığında Maslow insan gereksinimlerini önemine göre sıralarken Herzberg ise işi gerçekleştirirken kişisel başarının ve kendisini kabul ettirme güdüsüne önem verdiğini belirtmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 112). Maslow'un kuramında yer alan ilk üç basamaktaki ihtiyaçlar Herzberg'in hijyen faktörleri ile son iki basamağındaki ihtiyaçlar ise motive edici faktörler ile benzerlik göstermektedir (Vural ve Coşkun, 2007, s. 124). Her bireyin kişilik yapıları farklı olduğundan ihtiyaçları da farklılık gösterecektir ayrıca her örgüt yapısı da birbirinden farklı olduğundan motive edici ve hijyenik faktörlerin tatmini sağlama dereceleri her örgütte aynı olmayabilir bu durum sonucu olarak bir yönetici bir örgütte çalışanlarının başarılarını sağlarken diğer örgütte bu durumu sağlayamayabilir (Eren, 2003, s. 571).

Çift faktör teorisi için literatürde birçok eleştiri bulunmaktadır bu eleştiriler aşağıdaki şekilde gruplanabilir (Judge ve Robins, 2013, s. 209);

- Kişi işinin genelinden memnun olabilir ama bir bölümünden memnun olmayabilir bunun için kapsamlı tatmin araştırması yapılmamıştır,
- Herzberg tatmin ve verimlilik arasında ilişkinin olduğunu varsaymaktadır fakat araştırmada sadece tatmin değerlendirilirken verimlilik değerlendirilmemiştir bu varsayımın yapılabilmesi için iki yönlü değerlendirmenin yapılması gerekliydi,
- Herzberg araştırmasında cevapları değerlendiricilerin yorumları ile almaktadır bu durumda cevaplardan farklı yorumların çıkartılmış olması muhtemeldir bu nedenle yönteminin geçerliliğinde sorun bulunmaktadır,
- Çalışanlar işler yolundayken kendi durumu kendi başarıları ile ilişkilendirirken işler yolunda olmadığı zamanlarda başarısızlığı çevresel faktörlere yüklemektedirler bu nedenle Herzberg'in süreçleri yöntemi ile sınırlı kalmıştır.

#### **2.2.1.2.1 Motive Edici Faktörler**

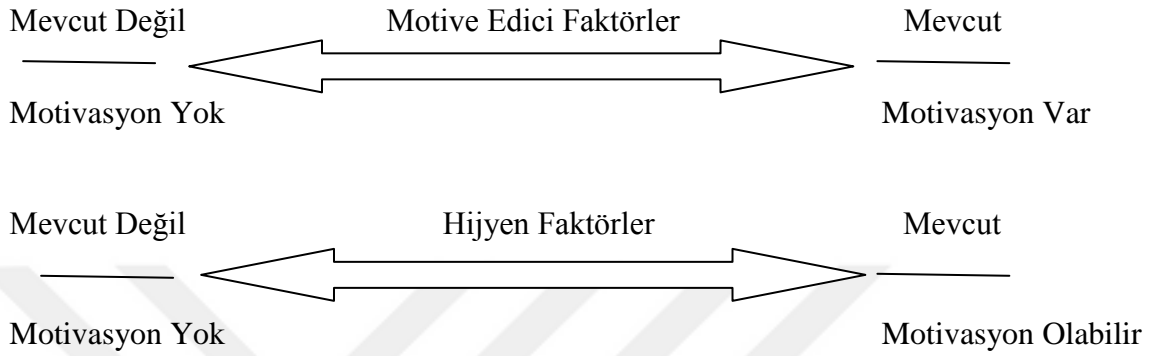
Motive edici faktörler, iş ile ilgili olan statü, başarma, tanınma, kariyerinde ilerleme gibi kişisel başarı hissi vererek bireylerin motive olmalarını sağlayacak faktörleri oluşturmaktadır (Koçel, 2013, s. 626). Çalışanın yaratıcılığını ve yeni fikirler oluşturduğunu gösterme, yeteneğini ortaya koyma gibi ihtiyaçları ilk basamakta yer alan motive edici faktörlerdir (Tutar, 2016, s. 45). Kişi işinde başarılı oldukça, tanındıkça, terfi ettikçe, işinde kendini geliştirdikçe psikolojik olarak tatmin olacaktır (Tortop,

Aykaç, Yaman ve Özer, 2006, s. 130). Çift faktör kuramında motive edici faktörler; yapılan işin gereklerine uygun yetki ve sorumluluk sahibi olmak, yeteneği ve bilgisi olan durumları çevresi ile paylaşma ve iş yerinde kişisel gelişim sağlama, örgütte kazanılan başarı sonrasında takdir edilme ve ödüllendirilme olarak belirtilmiştir (Vural ve Coşkun, 2007, s. 123). Bu belirtilen durumların aksi oluştuğunda kişi tatminsiz olmayacak ama istenilen tatminin oluşma durumu ortadan kalkacaktır ve çalışanın işten soğumasına neden olacaktır (Tutar, 2016, s. 45). Yönetici çalışanlarının performansını arttırmak ve motivasyonlarını üst seviyede tutmak için bu durumun gelişmesine katkıda bulunarak ve harekete geçirici faktörlere önem verecektir (Ayan, 2012, s. 151). Motive edici faktörlerin olması ile kişinin başarısı ve performansı artacaktır (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2014, s. 146).

#### **2.2.1.2.2 Hijyen Faktörler (Koruyucular)**

Kişiyi çalışma ortamında tatminsiz kılan faktörlere hijyen faktörleri denilmektedir (Tortop, Aykaç, Yaman ve Özer, 2006, s. 130). Hijyen faktörleri asgari düzeyde sağlanamazsa çalışanlarda tatminsizlik doğar fakat hijyen faktörlerinin tatmin edilmesi ile birlikte kişi güdülenmeyecektir (Yüksel, 2000, s. 140). Hijyen faktörleri kişileri doğrudan motive edecek özellikte değildir ya da kişilerin bu faktörlere doğrudan ihtiyacı bulunmamaktadır ancak yaşamlarını sağlıklı olarak devam ettirmek için kişilerin hijyen faktörlerine ihtiyacı bulunmaktadır (Tutar, 2016, s. 44). Hijyen faktörlerini oluşturan ücret, iş koşulları, denetçiler ile ilişkiler, kişisel yaşantı, işletme politikası, güvenlik şartların kabul edilebilir düzeyin altına düşmesi ile kişi tatminsiz olmakta, belirtilen düzeyin üzerine çıkması ile kişinin tatminsizliği ortadan kalkmakta daha açık bir ifade ile nötr durum oluşmaktadır (Tortop, Aykaç, Yaman ve Özer, 2006, s. 130). Çift faktör kuramında hijyenik faktörler; yöneticilerin çalışanlara bilgi ve yön göstericiliğinin az olması, iş ortamındaki fiziksel koşulların yetersizliği, çalışanların kendilerine ait olan özel hayatlarına yeterli saygı ve anlayış gösterilmemesi, iş ortamına çalışanların güvensizliği olarak belirtilmiştir (Vural ve Coşkun, 2007, s. 124). Çalışma ortamındaki hoşnutsuzluğu önlemeye yardımcı olarak diğer faktörlerin de gelişmesi için destek sağlanmaktadır (Ayan, 2012, s. 151). Hijyen faktörlerinin sağlanması ile özendirici faktörlerin etkisi çalışan bireylerde motive edici bir etki sağlayacaktır çünkü

hijyen faktörleri çalışanların motive olmaları için uygun ortamı sağlayacaklardır (Ünsalan ve Şimşeker, 2006, s. 123). Hijyen faktörlerinin olması ile kişi motive olmayacaktır fakat olmaması kişinin motive olacağı asgari koşulların sağlanmasına engel olacaktır bu durum Şekil 10’da gösterilmektedir (Koçel, 2013, s. 626).



**Şekil 10 :** Herzberg’ in Çift Faktör Kuramı

**Kaynak:** (Koçel, 2013, s. 626).

Hijyen faktörlerinin miktarındaki artışın motivasyona etkisini olmadığını Herzberg araştırmaları sonucunda ortaya çıkarmıştır (Durmaz, 2002, s. 116).

### **2.2.1.3 D. Mc Clelland’ın Başarı İhtiyacı Kuramı**

David Mc Clelland Morgan ve Murray’ın geliştirmiş olduğu Thematic Apperception Test’ini kullanarak başarıma, güç ve ilişki kurma motivasyonunu ölçerek insan kişiliği hakkında 1947 ve 1953 yılları arasında önemli çıkarımlar elde etmiştir (Winter, 1997, s. 130’dan aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 114). Mc Clelland’a göre diğer kavramların tersine ihtiyaçların sonradan öğrenme ile kazanıldığını belirtmektedir (Akyar, 2012, s. 29). Çünkü kurama göre insanların bütün hareketleri öğrenilmiştir (Durmaz, 2002, s. 119). Başarı ihtiyacı Herzberg’in çift faktör kuramında motivasyon faktörlerinin ve Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinin üst basamaklarındaki ihtiyaçlarında belirtilmektedir (Ayan, 2012, s. 151). Mc Clelland’a göre çalışanların mesleklerinde en iyi olmak için çalışmaları, başarı ihtiyacı ile tutkulu olarak görevlerini yapmasını



sağlamaktadır (Eren, 2003, s. 579). İnsanlar mutluluğa ulaşmanın ve mutsuzluğa neden olacak hareketlerden sakınmanın yollarını aramaktadır bu nedenle başarı kazanarak mutluluğa ulaşmayı amaç edinerek mutsuzluktan kaçınma ihtiyacını tatmin etmeye çalışmaktadır (Durmaz, 2002, s. 120). Örgütün hedeflerine ulaşması için bireyleri harekete geçirmek gereklidir yalnız öncelikli olarak bireylerin başarıya ulaşmasına engel teşkil edecek kişisel korkularını, güvensizliklerini ve bazı konulardaki tereddütlerini başarı ihtiyacını tatmin ederek ortadan kaldırıp motivasyon sağlanmalıdır (Akyar, 2012, s. 31). Mc Clelland'a göre başarı motivini din, aile, bireylerin çocukluklarındaki yetişme ortamları, ırk ve çevre etkilemektedir (Durmaz, 2002, s. 120).

Mc Clelland insanları üçe ayırmaktadır; başarıma ihtiyacı ile doğanlar, güç kazanmaya ihtiyaç duyanlar, ilişki kurma ihtiyacı olanlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 114).

Başarı ihtiyacı kuramına göre insanlar hem birey hem de toplumsal yaşamda bulunan ilişki kurma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve başarıma ihtiyaçlarına göre davranmaktadır (Akyar, 2012, s.29). Belirtilen ihtiyaçlar sadece bireyler için değil toplumsal yaşamda da önemlidir (Eren, 2003, s. 579).

- **İlişki kurma ihtiyacı:** Birey motivasyonunu arttırmak amacı ile farklı insanlar ile iletişimde bulunarak sosyal ilişkilerini geliştirme ihtiyacı duymaktadırlar (Vural ve Coşkun, 2007, s. 127). Bazı kişiler iletişimde buldukları insanlar tarafından sevmek ve bulunduğu toplulukta sevilen kişi olmak ister bu sayede motive olurlar (Can, 1997, s. 105). Örgüt içinde iş birliği içinde uyumlu olarak çalışmak için insanların birbirlerini yakın olarak tanıması ve dostça ilişkilerde bulunması gerekir ki örgütte verimli olarak çalışmalarını mümkün olsun (Gökçe, 2008, s. 120). Her birey bulunduğu ortama ait olmak istemektedir bu nedenle bulunduğu ortamdaki kişiler ile arkadaşlıklar kurarak çeşitli derecelerde ilişki kurmaktadır bu sayede amaca yönelme ve sorumluluk alma isteği ile zorlu çalışmalara girerek iyi ilişkileri sayesinde başarıyı elde etmeye çalışmaktadırlar (Akyar, 2012, s. 30). Bazı insanları sosyal ortamlarındaki kişiler ile ilişki kurarak sorunları çözümlenmeyi ve sırlarını paylaşmayı tercih ederken bazı insanlar da birçok sorunu kendi başına çözümlenerek veya yakın akrabaları ile

paylaşımında bulunarak aşmayı tercih etmekte bu nedenle yakın dostluk bağları kurmaktan çekinmektedirler (Eren, 2003, s. 579).

- **Güç kazanma ihtiyacı:** Güç güdüsüne sahip olan bireyler çalıştığı örgütteki insanlara hakimiyet kurmak için tüm yöntemleri kullanarak ihtiyacı olan güce ulaşmak için diğer bireyler ile yarış içine girmektedirler (Akyar, 2012, s. 30). Güç kazanma ihtiyacı olan kişiler çevresindeki insanları yönetmek, yönlendirmek ve kontrol etmek isterler bu nedenle bu tip kişilere genellikle yönetim kademelerinde rastlamak mümkündür Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 115). Bireylerdeki güç kazanma ihtiyacı nedeni ile diğer insanlardan üstün olmaya çabalamaları ve diğer insanları yönlendirmeye çalışmaları çatışmalara ve anlaşmazlıklara neden olabilmektedir bu nedenle insanlar güçlü olma arzularını hoşnutsuz durumlar oluşmaması için yönetmeye çalışmaktadırlar (Eren, 2003, s. 580). Çalışanlardaki güç kazanma isteğinin derecesi kişiden kişiye değişkenlik göstermektedir (Eren, 2003, s. 580). Güç ihtiyacı olarak başkalarını yönetme veya idare etme olarak belirtilen bireysel güç; diğeri ise örgütün rakibi olduğu firmalardan farklılık göstermek için ileriye dönük yapmış olduğu hedeflere ulaşmasını sağlayan kurumsal güç olarak ikiye ayrılmaktadır (Gökçe, 2008, s. 120).
- **Başarma ihtiyacı:** Belirlenmiş hedeflere ulaşma, başarma güdüsü olarak belirtilmektedir (Judge ve Robins, 2013, s. 210). Başarma ihtiyacı olan bireyler belirledikleri hedeflere ulaştıklarında takdir edilmeyi arzularlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 114). Örgütte başarma ihtiyacı yüksek olan kişileri kendilerini başarıya yönlendirecek bazı hedefler koyarak çalışmalarını bu yönde yapıp aynı zamanda kişisel gelişimleri için koydukları hedefler doğrultusunda çaba harcamaktadırlar (Vural ve Coşkun, 2007, s. 127). Özellikle başarı ihtiyacı yüksek olan kişiler orta düzeyde zorlayıcı hedefler koyarak yeteneklerini ve kişisel gelişimlerini sağlayan zorlayıcı işleri başardıklarında motive olmaktadır (Judge ve Robins, 2013, s. 210). Başarma motivasyonu girişimcilik başarısını da yakından etkilemektedir çünkü başarma motivasyonuna sahip olan çalışanlar yeni başarılar elde etmek için kendilerine yeni hedefler koymak için yeni girişimlerde bulunmak isteyecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 116). Çalışan kişilerin başarma ihtiyacı ve

performansı birbirini etkilediği için iki durum arasında ilişki kurmak mümkündür (Judge ve Robins, 2013, s. 210). Bazı insanlar buldukları ortamda ve işte başarılı olmak istemektedirler bu nedenle de başarısızlığa tahammülleri olmadığından dolayı başarısızlığa neden olacak her türlü durumdan uzak kalırlar (Akyar, 2012, s. 30). Başarılı olmak isteyen kişiler korkularının ve çekincelerinin üstesinden gelebilirlerse başarılı olma isteği kişileri harekete geçirecektir (Eren, 2003, s. 580). Buldukları organizasyonda amaç edindikleri işler orta düzeyde risk içeriyorsa başarı ihtiyacı yüksek kişilerin motivasyonu yüksek olacaktır çünkü bu kişiler gerçekçi başarılarından hoşlandıkları için sıra dışı olasılıkları ve şans ile başardıkları işleri sevmezler (Judge ve Robins, 2013, s. 210).

Başarıya yönelik olan insanların özelliklerinden bazıları aşağıda belirtilmektedir (Akyar, 2012, s. 30);

- Başarılı olmak isteyen birey başarısızlıklardan çekindiği için kendisine gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler belirler,
- Başarılı olmanın verdiği kişisel tatmin ödül almaktan daha önemlidir,
- Hedefe ulaşmada en önemli güdü birey için başarıdır,
- Başarıya ulaşmak isteyen birey sorumluluk almaktan kaçınmamaktadır,
- Bireyler başarılı olmaları ile birlikte kişisel takdirler de almak istedikleri için geri bildirim olduğu kontrol mekanizmalarına da sahip olmak isterler,
- Başarıya ulaşmak için örgüt tarafından belirlenen ödül ve terfi sistemindeki kurallara göre çalışır.

Örgütte bulunan yöneticiler çalışanlarının başarıma ihtiyacını giderebilmek için örgütte bulunan kişinin başarılarını engelleyen ve başarının oluşması için tehlike oluşturan durumları ortadan kaldırmalı sonrasında ise örgüte bağlı, kendi içindeki yetenekleri ortaya çıkarabilen, sorumluluk almaktan kaçınmayan çalışanı harekete geçirerek başarılı olmaya teşvik etmelidir (Eren, 2003, s. 580).

Bireylerin örgütteki başarısızlığına neden olacak faktörlerini ortadan kaldırmak için aşağıda belirtilen önlemlerin alınması gereklidir (Eren, 2003, s. 581);

- Örgütlerdeki iş analizlerini, görev tanımlarını, kişilerin yetki ve sorumluluklarını belirleyerek örgütteki karışıklıkları ortadan kaldırarak görevleri belli bir standarda getirmeli,
- Örgütün hedefleri belirlenerek oluşturulan stratejiler ve amaçlar hakkında çalışanlara anlaşılır açıklamalar yapılmalı,
- Çalışanların başarılarını belirlemek ve bireylere geri besleme yapılmasını sağlamak amacı ile performans kriterleri belirlenmeli, ödül ve terfi sistemi oluşturulmalıdır.

Bireyler amaçlarına ulaşmak için çalışır ama çalışmaları sonucunda kişi amacına ulaşamayacak ise başarıma gücünü kaybedecektir bu nedenle amaçlar ile harcanan çaba aynı doğrultuda ilerlemelidir (Durmaz, 2002, s. 120). Başarı güdüsü bireyler üzerinde tek başına etkili olmamaktadır (Eren, 2003, s. 582). Yüksek başarı ihtiyacı olan çalışanlar sadece kendi gelişimleri, başarıları ve kişisel durumları ile ilgilendikleri için çevrelerindeki kişiler ile pek ilgilenmemektedirler bu nedenle kişileri yönlendiremedikleri ve geniş bakış açısı ile olaylara bakamadıkları için genellikle işletmelerde yönetici olamamaktadırlar (Judge ve Robins, 2013, s. 210). Yönetim başarısını ilişki ve güç ihtiyacı yüksek olan kişiler sağlamaktadır özellikle güç ihtiyacı iyi bir yöneticilik için gereklilik olarak belirtilebilmektedir (Judge ve Robins, 2013, s. 210).

Bu teoriyi uygulayacak olan yöneticiler çalışanlarının ihtiyaçlarını belirleyerek uygun olan işe uygun eleman yerleştirecek şekilde bir sistem kurgulamalıdır (Vural ve Coşkun, 2007, s. 127). Yönetici açısından bu teorinin önemi eğer yönetici çalışanlarının ihtiyaçlarını belirleyebilir ise personel seçme yerleştirme sistemlerini de geliştirilebilir (Koçel, 2013, s.627). Bu sayede, motivasyonu sağlamayı amaç edinerek çalışanlarının ihtiyaçlarının karşılanacağı ortam sayesinde performanslarını arttırmayı sağlamalıdır (Akyar, 2012, s. 31). Mc Clelland'ın teorisine göre belirtilen üç ihtiyaca da sahip olabiliriz fakat bu durum farkında olmayabiliriz çünkü Mc Clelland'ın teorilerini ölçmek için zaman ve kaynak ayrılması gerekmektedir; birçok işletme bu uygulamayı yapmamaktadır (Judge ve Robins, 2013, s. 210). Hedef edinilen kariyere ulaşmak için ortaklaşa çalışılan bölümler ve kişiler ile uyumlu, çözümleyici olarak başarıya ulaşmaya çalışmanın yanı sıra, diğer bölüm veya kişiler hakkında kulisçilik

yapmak ya da daha organizasyonun üst basamaklarında yer alan kişilerin eksiklerini bilerek başkalarına aktarmak pratikte etkili olabilmektedir (Durmaz, 2002, s. 121).

#### 2.2.1.4 Alderfer'in Varlığını Sürdürme, İlişkilerde Bulunma ve Gelişme İhtiyaçları (VİG) Kuramı

Clayton Alderfer tarafından geliştirilen kuram Maslow'un kuramı temel alınarak kurgulanmıştır, ihtiyaçlar üç grupta incelenmektedir (Durmaz, 2002, s. 116). Modelin adı ihtiyaçların baş harfi olan V.İ.G ya da İngilizcedeki kelimeler ile ifade edildiğinde ise E.R.G olarak adlandırılmaktadır (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009, s. 368). Alderfer'in modelinde de ihtiyaç sıralaması bulunmaktadır ancak Maslow'un kuramından daha basit olarak belirtilmiştir (Koçel, 2013, s.628). Maslow'un modeli ile V.İ.G modelinin karşılaştırması Tablo 5'de verilmiştir. Alt basamakta yer alan temel ihtiyaçlar tatmin edildiğinde önemini yitirecek fakat üst basamaklardaki ihtiyaçlar tatmin edildikçe çalışanlar için önemi daha da artacaktır (Yüksel, 2000, s. 141).

**Tablo 5 :** Alderfer ve Maslow Kuramlarının Karşılaştırılması

KURAMLAR	1. BASAMAK	2. BASAMAK	3. BASAMAK
<b>Alderfer</b>	Varlık Sürdürme	İlişki	Gelişme
<b>Maslow</b>	Fizyolojik	Güvenlik, Sosyal	Saygınlık, Kendini Gerçekleştirme

**Kaynak:** (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009, s. 369).

Alderfer ihtiyaçları beş basamakta değil üç basamakta gruplandırmakta; Alderfer'in birinci basamağında yer alan varlık sürdürme ihtiyacı Maslow'un fizyolojik ihtiyaçlarına karşılık gelmekte, ikinci basamakta yer alan ilişki ihtiyacı güvenlik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamaktayken üçüncü basamakta yer alan gelişme ihtiyacı ise saygınlık ve kendini geliştirme ihtiyacını karşılamaktadır (Yüksel, 2000, s. 141). Alderfer, Maslow'un tersine insanların alt basamaktaki ihtiyaçlarını tatmin edip üst basamağa çıkar teorisinin tersine çalışanın aynı anda birden fazla ihtiyacı olabilir hatta

kişi yukarıya doğru ilerlemeye başladığında hayal kırıklığına uğrar ise bir alt basamağa geri dönebilir teorisini savunmaktadır (Tortop, Aykaç, Yaman ve Özer, 2006, s. 130). Maslow'un ihtiyaçlar teorisine göre ihtiyaçlar tatmin edildikçe bir üst basamağa ilerlenebilmekte daha açık bir ifade ile doyum-ilerleme kavramına karşın Alderfer doyumsuzluk olduğu zamanlarda doyumsuzluk hüsrana duyularak bir alt basamağa da gerilenebileceği görüşünü belirtmiştir (Akyar, 2012, s.32). Bu duruma örnek olarak gelişme ihtiyacı tatmin edilemeyen bireylerin sosyal ihtiyaçlarında artış olur eğer sosyal ihtiyaçlarındaki artış tatmin edilebilir ise tekrar gelişme ihtiyacı duyacaklardır bu durum da performanslarına olumlu olarak yansıtacaktır (Akyar, 2012, s.32).

Bazı kişiler VİG kuramının basamaklarında başarılı gelişme ile ilerlerken bazı insanlar da hayal kırıklarına uğrayabilir ve diğer basamaklarda çaba gösterip motivasyon sağlayabilir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009, s. 360).

Her bireyin ihtiyaçları gelişme düzeylerine göre farklılık göstermektedir (Yüksel, 2000, s. 141).

- **Varolma:** Bireylerin hayatta var olmalarını sağlayacak zorunlu ihtiyaçlarını içerir (Tutar, 2016, s. 43). Her kişi tehlikelerden uzak kalarak neslini devam ettirmek ihtiyacını duymaktadır bu nedenle kendisini güvence altına istemektedir (Eren, 2003, s. 565). İnsanların yaşamlarını devam ettirmelerini sağlayacak psikolojik ve güvenlik ihtiyaçları olarak da belirtilmektedir (Ayan, 2012, s. 150). Çalışanların yaşamaları için temel ve fizyolojik ihtiyaçlarını kapsar (Yüksel, 2000,s. 141). Kişinin çalışmasına neden olan ücret, terfi, sosyal güvenlik olanakları gibi temel ihtiyaçlarıdır (Tutar, 2016, s. 43).
- **İlişki kurmak –Aidiyet:** İnsanların sevgi ve ait olma ile ilgili ihtiyaçlarını kapsamaktadır (Yüksel, 2000,s. 141). Örgütte çalışan bireyler mutluluklarını, üzüntülerini paylaşma ihtiyacında oldukları için arkadaş bularak ilişki kurma çabasında olmaktadır (Akyar, 2012, s. 31). Kişilerin sosyal gruplara katılarak iletişimde olma isteği ile ilişkilerini geliştirmeye ihtiyaç duymaktadırlar ve bu sayede örgüte bağlılıkları artacak, sosyal ilişkileri gelişecek örgüt içi iş birlikleri artacaktır (Tutar, 2016, s. 43).
- **Gelişme:** İnsanlar yaşadığı süre içinde gelişmekte olan bireyler olduğu için hep yeni isteklere ve hedeflere ulaşma arzusunda olmaktadır bu nedenle gelişme ihtiyacının tam olarak karşılanması mümkün olmamaktadır (Durmaz, 2002, s.

117). Kişinin kendisine güveni arttırmasını sağlayacak olan kendisini üstün ve değerli bir insan olarak görme ihtiyacını kapsamaktadır (Tutar, 2016, s. 43). Bu nedenle kişinin kendini geliştirmek için çabalayacak ve ihtiyaçları oluşacaktır (Ayan, 2012, s. 150). Kurama göre gelişme ihtiyacı tatmin edildikçe artan bir ihtiyaçtır (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009, s. 368).

Geleneksel örgütlerde çalışanların üst düzey ihtiyaçlarının karşılanması çok da mümkün olmamaktadır çalışan alt düzey ihtiyaçları tatmin edildikçe üst düzey ihtiyaçları öne çıkacak ve gelişme ihtiyaçları da tatmin edildikçe birey daha da özgürleşecek ihtiyaçları daha da artacaktır ihtiyaçlar karşılanmadığı takdirde çalışan alt düzey ihtiyaçlarının daha geniş tatmin edileceği sosyal ihtiyaçlarının daha geniş çerçeveden bakılarak tatmin edilmesini talep edecektir (Yüksel, 2000, s. 141). Aslında VIG teorisine göre bir alt basamaktaki ihtiyaç ne kadar az tatmin edilirse bir üst basamaktaki ihtiyaca olan istekteki artış daha fazla olur ya da üst basamaktaki ihtiyaç ne kadar az tatmin edilirse bir alt basamaktaki ihtiyaca olan gereksinim daha fazla olur (Akyar, 2012, s. 32). Yöneticiler çalışanlarının ihtiyaçlarını belirleyip hangi düzeyde ihtiyaçlarının tatmin edildiğini anlayıp çalışanlarının tekrar alt düzey ihtiyaçlara dönmelerini engelleyip üst düzey ihtiyaçlara yönelerek daha da başarılı olmasını sağlayabilsin ki örgütün hedeflerine ulaşmasındaki verimsizliği engelleyip performansı arttırabilsin (Yüksel, 2000, s. 141).

Kapsam teorileri kişileri davranışa yönlendiren faktörler üzerinde durmuştur fakat birçok araştırmacıya göre dışsal ortam ve özellikleri de motivasyonu etkilemektedir (Koçel, 2013, s. 628). Bu nedenle, bazı kuramcılara göre kişinin iç faktörlerinin yanı sıra dış faktörleri de incelemenin gerekli olduğunun gerekliliğini vurguladıkları için bu nedenle süreç teorileri de açıklanacaktır.

### **2.2.2 Süreç Kuramları**

Süreç kuramları kişilerin hangi amaç için ve ne şekilde motive edildikleri ile ilgilenmektedir (Ayan, 2012, s. 151). Diğer kuramına göre eşitlik ve amaç kuramları son zamanlarda uygulama alanında dikkat çekmesi nedeni ile çağdaş kuramlar arasında da yer almaktadır (Yüksel, 2000, s. 150).

### 2.2.2.1 Sonuçsal Şartlandırma Kuramı

Sonuçsal şartlandırma kuramına pekiştirme kuramı da denilmektedir ve iki bölümde incelenmektedir; klasik ve işlevsel pekiştirme olarak adlandırılmaktadır (Yüksel, 2000, s. 145). Rus psikoloğu olan Pavlov 1902 yılında klasik pekiştirme modelinde köpeği üzerinde köpek/zil deneyi olarak adlandırılan köpeğine yiyecek verirken her defasında zil çalmış sonrasında yemeği göstermeden zili çalmış ve köpeğinin ağzından yiyecek istediğini gösteren salyaların aktığını gözlemlediği deneyi yapmıştır (Tortop, Aykaç, Yaman ve Özer, 2006, s. 132). Bu deneyin sonucunda ise içgüdüsel reflekslere bağlı olan davranışlar olduğunu saptamış ve bu davranışlara refleks ya da şartlı öğrenme adını vermiştir (Yüksel, 2000, s. 145). Pavlov'un çalışmasından esinlenerek Skinner belirtilen motivasyon teorisini öne sürmüştür (Akyar, 2012, s. 35). Kurama göre davranışların içsel olaylara bağlı olmadığı belirtmekte iken, davranışı kontrol eden tepkinin ardından gelen sonuçların tekrarlanma ihtimalini arttıran pekiştiriciler olduğu belirtilmektedir (Judge ve Robins, 2013, s. 220). İçgüdüsel refleksler yerine gönüllü tepkilere dayanan işlevsel pekiştirme modeli de bulunmaktadır (Yüksel, 2000, s. 145). İnsanlar mutluluk veren davranışları tekrarlarlarken kendilerine olumsuzluk veren davranışları tekrarlamayacaktır (Akyar, 2012, s. 35). Pekiştirme davranışı güçlendirerek tekrarlanmasını arttırmaktadır (Judge ve Robins, 2013, s. 220).

B. F Skinner insanın davranışlarının insanın içinden gelen dürtülerin yanı sıra, çevre tarafından benimsenen davranışlar onaylanıyorsa tekrarlanılmakta benimsenmiyor veya cezalandırılıyorsa bu davranışlar kişiler tarafından tekrar edilmemekte bundan dolayı insanın çevresinde bulunan ödüllendiricilerin ve güçlendiricilerin değişmesi ile kişilerin güdülendiği belirtmektedir (Yüksel, 2000, s. 146). Bu kurama göre davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı belirtilmektedir (Akyar, 2012, s. 35).

Kişilerin olumlu davranışlarını göstermeye devam etmesi ve alışkanlık haline getirilmesi için olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, son verme, cezalandırma gibi dört yöntemden bahsedilmektedir (Akyar, 2012, s. 35).

- **Olumlu pekiştiriciler:** Bireylerin olumlu davranışı pekiştirildiğinde arzulanan davranışı tekrarlama ihtimali yükselecektir (Judge ve Robins, 2013, s. 220). İstenilen olumlu davranışların tekrar edilmesi ödüller ile sağlanabilir (Akyar, 2012, s. 35). İçsel pekiştiriciler; yaptığı işten zevk alma, başarının çevresindeki



kişiler tarafından takdir edilmesi olarak belirtilirken dışsal pekiştiriciler ise prim, ikramiye, zam ve terfi olarak belirtilmektedir (Yüksel, 2000, s. 145). Arzulanan davranışın hemen ardından ödülün verilmesi daha etkili olacak ve pekiştiriciliğinde daha etkili olacaktır (Judge ve Robins, 2013, s. 220). Olumlu pekiştiriciler verildiği zaman arzulanan davranışın ortaya çıkma olasılığı artacaktır (Tortop, Aykaç, Yaman ve Özer, 2006, s. 132).

- **Olumsuz pekiştiriciler:** Bireyin yaptığı davranışlardan benimsenmeyenlerin davranış sahibine hissettirilmesidir (Akyar, 2012, s. 36). Çalışanların yönetim tarafından onaylanmayan davranışları cezalandırıcı bir durum olmadan eleştirel tavırlar ile iş görene hissettirilerek çalışanın aynı davranışı yapmasının önüne geçilebilir (Yüksel, 2000, s. 147).
- **Son verme:** İstenmeyen davranışın tümüyle ortadan kalkmasını ve tekrar ortaya çıkmasını cezai uygulamalar olmadan önleyici olan tedbirlerin uygulanmasıdır (Akyar, 2012, s. 36). İşgörene örgütten beklediği geleceğe ilişkin olan zam, terfi gibi beklentilerinin karşılanmayacağı hissettirilmesidir (Akyar, 2012, s. 36).
- **Cezalandırma:** İstenmeyen davranışı ortadan kaldırmakta etkili iken istenilen davranışın oluşmasında etkili olmamaktadır (Akyar, 2012, s. 36). Pekiştirilmek istenen davranış için ödül verilmesi cezalandırmaya göre daha etkili bir yöntem olacaktır (Yüksel, 2000, s. 147). Çalışanlara prim vermemek, yetkileri kısıtlamak, rütbe düşürmek, çeşitli disiplin cezaları vermek en son olarak da işten çıkarmak çeşitli ceza türleri arasında yer almaktadır (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2014, s.151). Ceza durumu çalışan ile yönetici arasındaki ilişkinin bozulmasına da sebebiyet verebilir (Akyar, 2012, s. 36).

Pekiştiricilerin etkileri kişiden kişiye değişkenlik gösterebilmektedir (Yüksel, 2000, s. 146). Yöneticiler etkili pekiştirici sonuçlarını sağlayabilmek için ödüller ve başarılar arasındaki dengeyi sağlayabilmelidirler (Yüksel, 2000, s. 146). Belirli standart ve amaçlara göre ödüllendirilme yöntemleri konulmalı ve her bireyin başarısı ile paralel olarak ödüllendirme sağlanmalıdır (Yüksel, 2000, s. 149). Başarılarının sınırlarının yüksek kaldığı zamanlarda iş gören başarılarının ödüsüz kaldığının farkında olması ile birlikte ödüller güdüleyici olmaktan çıkacaktır (Yüksel, 2000, s. 147). Skinner'ın kuramını işyerinde kullanmak isteyen yönetici örgüt tarafından istenilen ve istenilmeyen

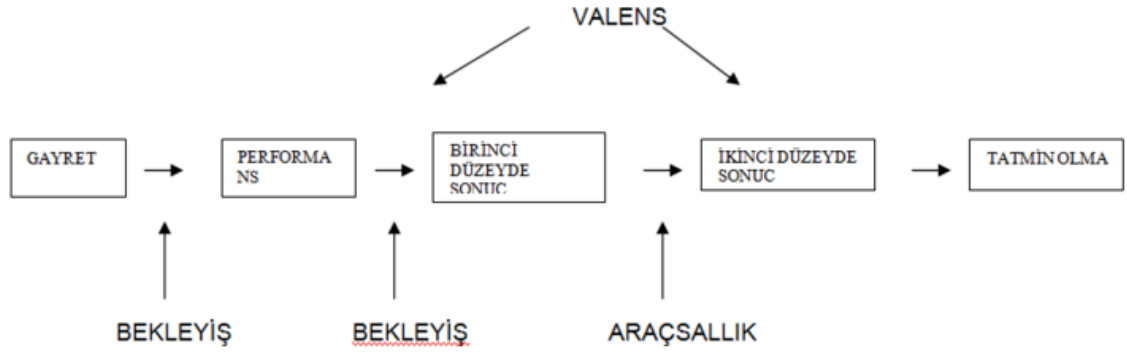
davranışları net olarak belirleyerek çalışanları bilgilendirmeli ayrıca davranışlara karşılık verilmeli ve ödüllendirme uygulamalarının belirlenen davranışlara göre etkili olarak verilmesi sağlanmalıdır (Akyar, 2012, s. 37). Yönetici davranışlarının adil olmasına dikkat etmeli, davranışlarının pekiştirmeye çalıştığı bireyleri överken, davranışlarını benimsemediği bireylerin de çıktısını arttırmaya yönlendirmek amacı ile danışmanlık sağlamalıdır (Yüksel, 2000, s. 149). İş görenlerin örgüte bağlı bir şekilde yüksek performans ile çalışmasının ve verimliliğinin devamının sağlanması için davranışları olumlu olarak pekiştirilmeli ki doğru davranışların tekrarlanma ihtimali artsın (Judge ve Robins, 2013, s. 220). Yöneticilerin pekiştiricileri kullanım şekilleri de oldukça önemlidir daha açık bir ifade ile emir şeklinde olmayan taktik şeklinde olan iletişim şekli iş gören üzerinde daha etkili olacak ve örgüte verimlilik sağlayacaktır (Yüksel, 2000, s. 147).

#### **2.2.2.2 Beklenti Kuramı**

Beklenti kuramı çalışanların asgari düzeyde gayret ile çalıştıklarını ve motive olmadıklarını savunarak kişilerin motivasyonun artırılması için çalışmalar yapmıştır (Judge ve Robins, 2013, s. 226).

##### **2.2.2.2.1 Vroom'un Beklenti Kuramı**

Victor Vroom tarafından geliştirilmiş olan kuram öncelikle Kurt Lewin ve Edward Tolman tarafından ortaya sürülmüştür (Yüksel, 2000,s. 142). Vroom'un beklenti kuramı 'tercih bekleyişi' olarak da isimlendirilmektedir. (Vural ve Coşkun, 2007, s. 127). Bekleyiş kuramına göre sonuçların gerçek değeri değildir önemli olan, kavramsal değeridir (Akyar, 2012, s. 33). Beklenti kuramına göre bireylerin çalışırken belli bir iş için mücadele ederek uğraşmaları; çalışanın ödülü arzulama derecesi, vasıta ve bekleyiş kavramlarına bağlıdır (Ayan, 2012, s. 152). Beklenti kuramının üç temel kavramını aşağıda Şekil 11'de belirtildiği gibi çekicilik, araçsallık ve beklenti olarak da belirtmek mümkündür (Yüksel, 2000,s. 142).



**Şekil 11** : Vroom Beklenti Kuramı

**Kaynak:** (Koçel, 2013, s. 634).

Vroom motivasyonun; valens ve beklenti faktörüne bağlı olduğunu belirtmektedir (Akyar, 2012, s. 33). Valens; karşılaşmayı umduğu sonuçtan umduğu tatmin seviyesidir, kavramsal değer olarak da belirtilmektedir (Akyar, 2012, s. 33). Ayrıca, valens kişilerin bir sonuca ulaşmak için ihtiyaç duydukları ihtiyacın şiddeti olarak da belirtilmektedir (Vural ve Coşkun, 2007, s. 128).

Beklenti; kişinin çabasının belirli bir ödül ile karşılık bulacağı daha açık bir ifade ile kişinin beklediği olasılığı belirtmektedir ve kişi ödülü arzulama derecesine göre gayret edecek ve ödüle ulaşmak için çaba gösterecektir (Akyar, 2012, s. 34). Çalışanın seçmiş olduğu yöntemin amaca ulaştırma olasılığı için bekleyişine denilmektedir (Vural ve Coşkun, 2007, s. 128). Bekleyiş teorisi, insanların işlerindeki motivasyonun neden sağlanamadığı hakkında açıklama sağlar ve motivasyonu yaratmak ve gerekliliklerin olması için minimum durumu oluşturmaya etki eder (Akyar, 2012, s. 34). İnsanların amaca ulaşmak için birincil sonuçlar, örgütte gösterilen gayret ile performansını arttırmak ve insanın hedeflediği bireysel sonuçlara ulaşması ikincil sonuçlardır (Vural ve Coşkun, 2007, s. 128). Mevcut durum ile beklenen durumun saptanarak bireylerin motivasyonunu sağlamak için yapılması gerekenleri önermektedir (Akyar, 2012. s. 34). Vroom modeli, kişinin belli bir sonuca verdiği değerler toplamı ile ulaşılmaması beklenen sonuçların çarpımına kişinin motivasyon gücünün eşit olduğu belirtilir (Baykal, 1981, s. 402).

Kişinin ikincil kademeli sonuca ulaşması için birincil sonuca ulaşmasının algısal bekleyişi ile olur daha açık bir ifade ile birey birincil sonucu basamak olarak kullanarak

ikincil sonuca ulaşabilecektir ve bu durum araçsallık olarak belirtilmektedir (Vural ve Coşkun, 2007, s. 127).

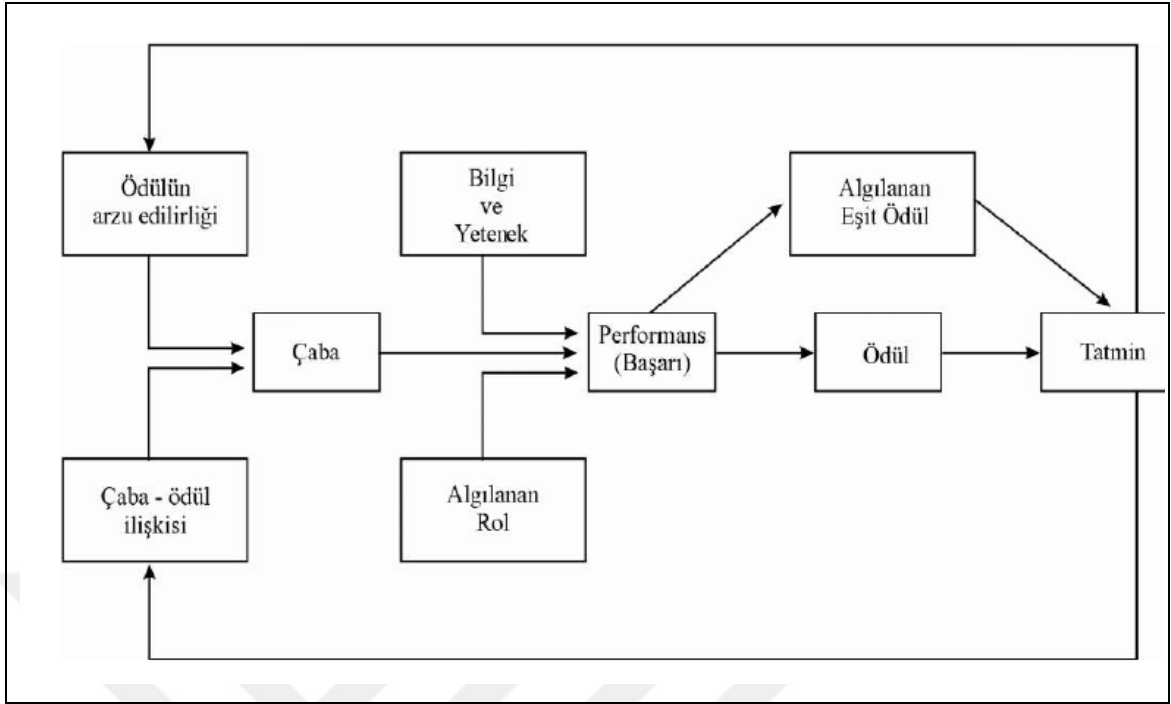
**Sarf edilen çaba (güç) = Kişinin belli bir sonuca X Erişebilmeyi umduğu verdiği değer sonuç**

Çekicilik, araçsallık ve beklenti kuramları kişiden kişiye göre değişiklik göstermektedir bu nedenle kuram kişinin amaçlarına göre davranışlarını ne şekilde biçimlendirdiğini ve nasıl ilişki kurduğunu açıklamaktadır (Yüksel, 2000, s. 143). Ayrıca kurama göre, çalışanın beklentileri ile kuramları ortak noktada birleşmesi oldukça önemlidir eğer tersi olur ise çalışanın motivasyonu etkilenecektir (Vural ve Coşkun, 2007, s. 129). Çalışan performansının düşük olarak değerlendirileceğini düşünmesi ile motivasyonu düşmekte ve yetenekleri ile uyumlu gayreti göstermemekte; performansın değerlendirme sonucu iyi olur ise örgütsel ödüllere ulaşmam sağlanacak mı ya da örgütün performansı karşılığı vereceği ödüller benim için ne kadar çekici olacak belirsizlikleri motivasyonu etkileyecektir (Judge ve Robins, 2013, s. 226). Motivasyon için her bireye göre belirlenmiş bir prensip olmadığını ve beklenen sonuçların ise ortama ve bireye farklılık göstereceği için pozitif, negatif ya da nötr sonuçları olabileceği belirtilmektedir (Akyar, 2012, s. 34). Motivasyonu anlayabilmek, Vroom'a göre bireyin seçmiş olduğu amaçları anlamak için yeterli olmamakta aynı zamanda bu amaçlara ulaşmada kullanılan aksiyonun da bireyin kullanırken en çok tercih ettiği ihtiyaç şiddeti bakımından yüksek olanları tercih etmesi ile motive olacağı kavranması ile ilgilidir (Vural ve Coşkun, 2007, s. 128). Vroom beklenti kuramı motivasyon sürecinin anlaşılmasını kolaylaştırdığı için ve insan kaynaklarının çalışmalarına önemli katkıda bulunmaktayken çalışanı motive etme tekniklerine faydası bulunmamaktadır (Baykal, 1981, s. 402).

#### **2.2.2.2.2 Porter ve Lawler Beklenti Kuramı**

Porter- Lawler Vroom'un beklenti kuramına güçlendirici bazı katkılarda bulunulmuştur; örgütler çalışanlarını ödüllendirdiklerinde ödüllendirme sürecindeki **örgütsel adalete**

dikkat etmekte bu durumun sonucuna göre doyum oranları da değişmektedir diğer taraftan çalışanların örgüt içindeki **görevleri, yetki ve sorumluluklarının** belirlenmemesi örgütte çatışmalara sebep olmakta çalışanın başarı ve güdülenmesi etkilenmektedir (Eren, 2003, s. 599). Porter- Lawler, Vroom'un beklenti kuramında bulunan çekicilik, araçsallık ve beklenti kuramını da içerecek şekilde beklenti kuramına; kişinin belli yetenek ve bilgiye de sahip olmasını da eklemişlerdir (Yüksel, 2000, s. 143). Örgütte çalışan bireyler sorumlu oldukları işler ile ilgili bilgi ve yeteneğe sahip değillerse ne kadar çabalarlarsa çabalarlarsa performansları değişmeyecektir (Ayan, 2012, s. 152). Porter- Lawler teorisine göre yüksek çaba her zaman performans getirmeyecektir eğer kişinin sorumlu olduğu görev ile ilgili yeterince bilgi, yeteneği ya da deneyimi yok ise performansı yükselemeyecektir (Akyar, 2012, s. 34). Başarılı olmak için belirtilen kavramlara ek olarak 'algılanan rol' kavramı da başarıyı olumlu olarak etkileyecektir bu nedenle çalışanlara örgütteki rolleri hakkında detaylı bilgiler verilmeli işleyişte yapacağı katkılar ile hedefe nasıl ulaşacağını belirtmelidir ki gerekli olan rol anlayışı ile, çalışan kendini görevlerine adapte edebilsin (Yüksel, 2000, s. 143). Çalışanın performansını istenilen şekilde ortaya koyabilmesi için uygun role ihtiyacı vardır eğer kişiye bulunduğu kademedeki çok farklı bir rol verilir ise kişinin başarması ancak kendine çok fazla güven duyması, liderlik ve cesaret sahibi olması ile mümkün olacaktır (Koçel, 2013, s.635).



**Şekil 12 :** Porter-Lawler Beklenti Kuramı

**Kaynak:** (Luthans, 1995, s. 144'den aktaran Ünsalan ve Yüksel, 2000, s. 144).

Porter-Lawler beklenti kuramı Şekil 12'de görüldüğü gibi çekicilik, araçsallık, beklenti kavramlarının dışında bilgi, yetenek ve rol algılama kavramlarında bulunması çabanın başarıya götürmesi için gereklidir fakat başarıdan sonra nasıl bir akış oluşacağı da önemlidir ödüller ve ödüllerin algılanış biçimi tatmini belirlemektedir (Yüksel, 2000, s. 144). Çalışanların tatmin olma derecesine göre valens ve beklenti etkileyecek ve bu duruma göre süreç yeniden işleyecektir (Koçel, 2013, s. 635).

Kuram sayesinde yöneticiler güdülemenin değişkenlere sahip olduğunu ve değişkenler arasındaki ilişkileri kavramaktadırlar (Eren, 2003, s. 599). Vroom teorisinden farklı olarak Porter-Lawler beklenti kuramında ödüllerin eşit olarak verilmesi gerektiği savunulmaktadır (Akyar, 2012, s. 35). Çalışan kişilerin verimliliğini sağlamak için karşılaştırılabilir ve eşit olduğuna inanılan içsel ve dışsal ödüller ile tatmin sağlanmaya çalışılmaktadır (Yüksel, 2000, s. 144). Kişisel unsurlara bağlı olduğu için hangi türdeki ödülün kişisel başarıyı ve çabayı arttırdığını anlamak zordur (Eren, 2003, s. 599). İçsel ödüller çalışanın örgütte başarılı olmasını dışsal ödüllere göre daha etkili olarak sağlamaktadır (Yüksel, 2000, s. 144). Bireyin iyi bir iş yapmaktan dolayı kendi

kendini ödüllendirmesine içsel ödüller denirken; ücret, terfi, ek ödemeler gibi örgüt tarafından belirlenen ödüllere de dışsal ödül denilmektedir (Yüksel, 2000, s. 144). Her kişi kendi performansı ile diğer çalışanların performansını karşılaştırmaktadır eğer kişi algıladığı performansa göre algılanan eşit ödülün farklı bir ödül alır ise bekleyişi etkilenecektir (Koçel, 2013, s. 635). Bu nedenle, valens ve bekleyiş değişeceği için motivasyon süreci yeniden başlayacaktır (Akyar, 2012, s. 35).

Yöneticilerin başarı- ödül- tatmin ilişkisini kurabilmeleri için her bir çalışanın hangi ödüle değer verdiğini anlaması için kişiyi iyi tanınması başarıyı tanımlayabilmesi gereklidir (Yüksel, 2000, s. 144).

Yöneticilerin örgütte beklenti kuramlarını kullanması için aşağıdaki konulara önem vermelidir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009, s. 373);

- Çalışanların işlerini başarması için görevleri hakkında eğitimler verilmesini sağlamaları,
- Çalışanlarının görevlerini yerine getirmelerindeki engelleri saptayıp, kaldırmak
- Çalışanlara işlerinde başarılı olacaklarına dair güven duygusu aşılamak,
- Çalışanların ilgili oldukları örgütsel ödülleri bulmak,
- Ödül- iş arasındaki ilişkileri ortaya koymak,
- Ödül sistemlerini çalışanların ihtiyaçları ile uyumlu olarak, adil bir şekilde yönetmek.

Porter-Lawler beklenti kuramı Vroom beklenti kuramına göre daha fazla uygulamaya yöneliktir ve genel olarak araştırmacılar tarafından desteklenmektedir (Baykal, 1981, s. 406). Bekleyiş teorilerinin karmaşık olmasından dolayı teorilerin test edilmelerinin oldukça zor olduğu da eleştiriler arasındadır (Koçel, 2013, s. 636).

### **2.2.2.3 Eşitlik Kuramı**

Eşitlik kuramının temeli bilişsel uyumsuzluk ve değişim kuramlarına dayanmasına rağmen sosyal psikolog tarafından geliştirilmiştir (Yüksel, 2000,s. 150). J. Stacy Adams'ın eşitlik teorisine göre örgüt içinde çalışan bireylerin iş sürecinde eşit olarak değerlendirilmesi kişilerin motivasyonunu etkilemektedir (Ayan, 2012, s. 152). İnsanların çalışmalarının çıktıları sonucunda elde ettikleri değerdeki eşitlik ve adelet duyguları kişileri güdelemekte iken tersi durum ise güdülerini engelleyebilir (Yüksel,

2000,s. 150). Adams 1960 yıllarda yaptığı çalışmalarda iş görenler tarafından algılanan eşitsizliklerin nedenin ücretler ya da diğer dış faktörlerin hangisi ile ilişkili olabileceğinin üzerinde durmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 116). Eşitlik kuramının işletmelerde ücret sistemin oluşturulmasında oldukça büyük katkısı vardır (Yüksel, 2000, s. 151). Adams'a göre çalışanlar işyerinde gayreti ile kazandığı sonuçların başkalarının gayreti ile kazandığı sonuçlar ile dengede olmasının ihtiyacını duymaktadırlar (Koçel, 2013, s. 636). Çalışanların örgütten işlerinin karşılığında aldığı ücret artışı, zam oranı, saygınlık, kariyer ile işi başarmak için verdikleri gayret, deneyim, kişisel eğitim gibi durumlarını örgütte buldukları süre boyunca diğer çalışanlar ile karşılaştırmaktadırlar (Judge ve Robins, 2013, s. 222). Çalışanlar diğer kişiler ile kendilerini karşılaştırırken girdi (bilgi, tecrübe, gayret)- çıktı (ücret, zam oranı, saygınlık, sosyal ödüller) oranına dikkat etmektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 116). Çalışan kendisini daha düşük performansta bulunduğu kişi ile karşılaştırdığı zaman eşit düzeyde ödüllendirildiğini anladığında öfke devreye girecek, eğer çalışan ile kendisini karşılaştırdığı kişi aynı performansa sahip olmasına rağmen kendisinin daha yüksek düzeyde ödüllendirildiği düşüncesine girer ise suçluluk hissi motivasyonunu düşürecektir (Judge ve Robins, 2013, s. 222). Eşitsizlik sonucunda iş gören iş yerinde örgütsel adaletsizlik olduğunu düşünecek iş veren de örgütsel adaletsizliğe neden olacak faktörleri ortadan kaldırmak için gayret gösterecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 116). Bu sayede, iş ortamında eşitsizliğin oluşturduğu rahatsızlık ve gerilim durumu kaybolacaktır (Can, 1997, s. 179).

Eşitlik teorisinde adalet ikiye ayrılmaktadır; örgütsel imkanların çalışanlar arasında eşit olarak dağıtılmasına dağıtılan adalet ve çalışanların dağıtılan ödüllerin algılanış biçimine bağlı olan süreçsel adalet olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Tutar, 2016, s. 52). Çalışma şartları ile ilgili denge aşağıda belirtildiği gibi saptanabilmektedir fakat bu eşitsizliğin dengesi kişinin kendine referans olarak seçtiği kişilere bağlıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 117).

<u>Kişinin çıktıları</u>	—	<u>Referans grubu sonuçları</u>
<u>Kişinin girdileri</u>	—	<u>Referans grubu girdileri</u>



Eşitlik kuramına göre kişiler kendilerini dört tip grupta bulunan insan ile karşılaştırmaktadır (Judge ve Robins, 2013, s. 222);

- **Kendi- işletme içi:** Çalışanın kendisini işletme içinde çalıştığı bölümden farklı bir bölümdeki deneyimi ile karşılaştırması,
- **Kendi- işletme dışı:** Çalışanın kendisini farklı bir işletmede farklı görev veya durumdaki deneyimi ile karşılaştırması,
- **Başkası- işletme içi:** Çalışanın kendisini aynı işletme içindeki farklı bir kişi veya grup ile karşılaştırması,
- **Başkası- işletme dışı:** Çalışanın kendisini farklı işletme içindeki farklı bir kişi veya grup ile karşılaştırması.

Çalışanın eşitsizlik durumunu algılaması ile birlikte kendilerinin ve diğer kişilerinin amaçlarını engellemek için girişimde bulunurlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 117).

Çalışanlar karşılaştırma yaparken bazı kriterleri dikkate almaktadırlar mesela bayan çalışanlar kendilerini diğer bayanlar ile karşılaştırmakta, kıdeme bağlı karşılaştırma yapan kişiler üst düzey işlerdeki yüksek eğitimli kişileri dikkate alacağı için diğer organizasyonda aynı pozisyonda olan kişiler ile kendilerini karşılaştırmakta veya işletme içindeki uzmanlık ve eğitim düzeyleri de dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmaktadır (Judge ve Robins, 2013, s. 223). Eşitlik teorisine göre yapılan birçok araştırmada ücret faktörü ön planda tutulmasına rağmen aslında çalışanlar iş unvanları, çalışma ortamları, sosyal olanaklar gibi örgütsel ödüllerin dağılımında daha çok eşitlik aramaktadırlar (Koçel, 2013, s. 636).

Eşitsizlik algılayan çalışanların eşitsizliği ortadan kaldırmak için aşağıda belirtilen çeşitlerde davranışları bulunmaktadır (Judge ve Robins, 2013, s. 223);

- Çalışanlar ücret oranlarına göre çabalarını doğru orantılı olarak değiştirebilir,
- Ücretlerini üretim miktarına göre daha açık bir ifade ile parça başı alanlar kaliteyi düşürüp üretim adedini arttırabilir,
- Kendisi ile ilgili algılarını değiştirme ‘bulunduğu iş ortamına göre ortalama iş yaptığını düşünürken diğerlerinden daha fazla iş yaptığını algılaması’,
- Kendi işinin diğer insanların işine oranla daha cazip olduğunu düşünebilir,
- Karşılaştırma için örgüt dışından farklı birilerini seçebilir,
- İşten ayrılma ile iş ortamını terk edebilir.

Bu tür davranışları çalışanlarında fark eden yöneticiler örgütsel eşitsizliği ortadan kaldırmak için önlemler almalıdır (Tutar, 2016, s.52).

İş ilişkilerinde dengesizlik olduğunu düşünen bireyler strese girecekler ve tekrar dengeyi bulmak için yoğun çaba içinde çalışmaya devam edecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 166). Kuramda belirtilen durum şudur ki; girdiler ve çıktılar değişmez fakat kişilerin işe karşı tutumlarının ya da karşılaştırılan kişinin girdileri ve çıktılarının değişmesi ile eşitlik sağlanmaya çalışılır (Can, 1997, s. 179). İş gören diğer çalışma arkadaşları ile arasında eşitlik olduğuna inanırsa tatmin olacak motivasyonlu çalışma ile başarı elde edecek fakat eşitsizlik durumunda ise örgüt kararlarına ve işleyişe direnç gösterecek sonucunda örgüt içindeki ilişkileri olumsuz etkilenerek kişi yalnızlığa itilecektir (Yüksel, 2000, s. 152). Diğer bir karar ise kişi işinden ayrılmaya karar verecek işini bırakacak ya da başka bir iş bularak eşitsizliğin olduğu ortamdan uzaklaşacaktır (Tortop, Aykaç, Yaman ve Özer, 2006, s. 133). Çalışan için eşitlik sağlanmaya çalışılırken önemli olan nokta ise örgütsel açıdan da verimlilik sağlayarak bu dengeye ulaşabilmektir (Yüksel, 2000, s. 151).

Eşitlik kuramını uygulamaya karar veren yönetici aşağıda belirtilen davranışları uygulamalıdır (Koçel, 2013, s. 637);

- Çalışanların eşit gayreti eşit şekilde ödüllendirilmelidir,
- Eşitsizlik algısına göre işletmelerde ücret yönetimi yapılmaktadır,
- Çalışanın örgüt içi ve örgüt dışı davranışları dikkate alınarak eşitsizlik veya eşitlik değerlendirilmesi yapılmalıdır.

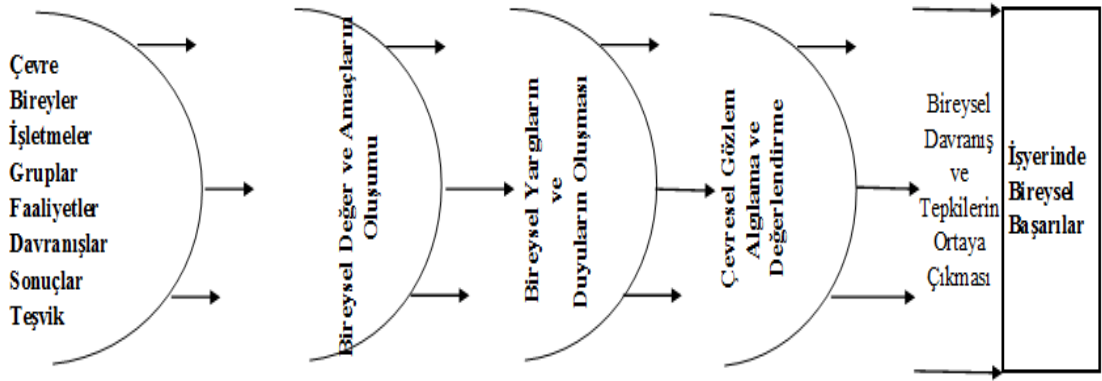
Eşitlik teorisini Lawler- Porter modeli içerir denilebilir bu nedenle iki teori birbiri ile yakın ilişkilidir (Koçel, 2013, s. 637).

#### **2.2.2.4 Bireysel Amaç Kuramı**

Edwin Locke'un 1968 yılında ortaya çıkardığı amaç kuramına göre örgütlerin başarılarında çalışanların bireysel amaçları oldukça önemlidir bu nedenle çalışanların işletmeye uyumunun kısa zamanda sağlanmasının ardından örgütsel bağlılığı geliştirilmelidir (Ayan, 2012, s. 152). Bireylerin planlı amaç ve niyetleri kişilerin davranışlarını yönlendirir (Yüksel, 2000, s. 152). Kişilerin işleri için belli amaçları

vardır bu nedenle bireyler amaçlarına ulaşmak için fiziksel ve psikolojik enerjisini bu yönde biçimlendirmektedir (Durmaz, 2002, s. 125). Locke bir hedefe bağlı kalarak çalışmanın motivasyonun temel kaynağı olacağı görüşünü belirtmiştir (Judge ve Robins, 2013, s. 214). Kişilerin belirlediği amaçlar başarıyı etkilemektedir bunun yanı sıra ise örgütün özendiricileri de başarı faktörü üzerinde olumlu etkiler bırakmaktadır (Durmaz, 2002, s. 125).

Locke'a göre bireyler çevresel gözlemlerinde bazı algılama ve değerlendirme sürecinde olurlar, yargılar bireysel tepkilere yol açacağı için bir takım duygular ortaya çıkacak sonuç olarak birey kendi davranışının biçim ve yönü ile bireysel amaçlarını belirleyecektir (Eren, 2003, s. 582).

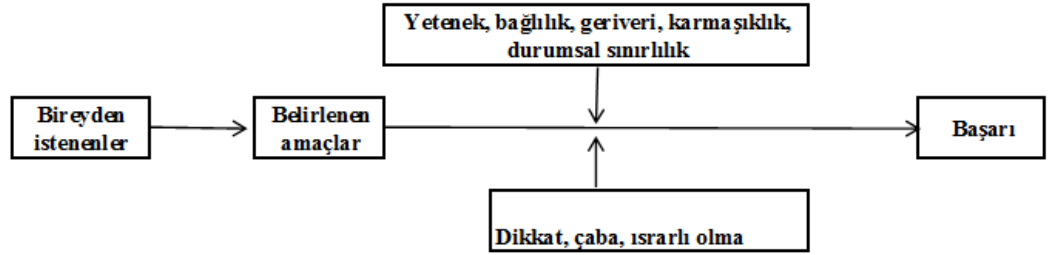


**Şekil 13 :** Bireysel amaçların Oluşması ve İş Başarısındaki Rolü

**Kaynak:** (Eren, 2003, s. 582).

Amaçların zorluklarına göre performanslar da değişiklikler gösterecek ve örgütün verimliliği artacaktır (Akyar, 2012, s. 38). Net ve anlaşılır amaçlar belirlenmesi de başarı derecesini arttıracaktır (Yüksel, 2000, s. 153). Amaç belirlemenin üç özelliği bulunmaktadır; belirginlik sayesinde amacın ölçülebilir değeri belirlenir, güçlük ise belirlenen amaca ulaşabilmenin yeterliliğini belirtmektedir, yoğunluk ile amaca ulaşmanın hangi yollar ile olabileceğini belirler (Akyar, 2012, s. 38). Kuramın ana fikri olarak kişinin belirlediği amacın ulaşılabilirlik derecesinin önemi belirtilmektedir (Koçel, 2013, s. 638). Kişiler zor ama ulaşılabilir amaçlara ulaşmayı hedeflemekte ise daha yüksek motivasyon ile daha arzulu ve hırslı çalışmalarını gerekmektedir bu nedenle

kişiler enerjilerini ve performanslarını arttırarak sonuca ulaşmaya çabalarlar (Akyar, 2012, s. 39). Zorlu hedefler sayesinde insanlar amaçlarına ulaşmada ısrarcı olurlar ayrıca amaçlarına ulaşmak için yeni stratejiler geliştirirler (Judge ve Robins, 2013, s. 215). Kolay ve basit amaçlar bireysel istek ve hırsların azalmasına sebebiyet vereceği için başarıyı düşüreceğini de belirtmek gerekir (Eren, 2003, s. 583). Eğer kişiler ulaşmayı hedefledikleri amaçlarına belirgin hedef koyarlar ise hedeflere ulaşmanın zorlaştığı durumda kişinin performansı ve gayreti artacaktır (Judge ve Robins, 2013, s. 214). Amaç belirleme beş aşamada gerçekleşmektedir; ilk olarak amaç belirlemeye hazır olunmalı, ikinci aşamada ise çalışanların iletişim, eğitim, planlama durumlarının amaç belirlemeye hazır olması gerekmektedir, üçüncü olarak yönetici ve çalışanların amaçların özelliklerini belirleme ve anlama aşaması, son aşama ise belirlenmiş olan amaçların başarıya ulaşması için kontrol edilme sürecidir (Akyar, 2012, s. 39).



**Şekil 14 :** Amaç Belirleme Modeli

**Kaynak:** (Yüksel, 2000, s. 154).

Örgütlerde belirlenen amaçlar çalışanlar ile birlikte belirlenir, bireylerin amaca ulaşmak için harcayacakları enerji ve performansın artmasının yanı sıra objektif bir geri dönüş ile çalışanlara bildirim yapılır ise çalışanlarda tatmin derecesi yükselecektir (Akyar, 2012, s. 39). Başarı çevresel faktörlerden de etkileneceği için iş ortamında oluşan çatışma veya uyum ortamı güdüleyici faktör olarak başarının derecesini etkileyecektir (Eren, 2003, s. 583).

Amaç kuramını uygulayacak olan işletmeler aşağıdaki esaslara dikkat ederek kurgulama yapmalıdır (Yüksel, 2000, s. 154);

- Örgütte çalışan kişilere sınırları belli olan, ölçülebilir amaçlar verilmelidir,
- Çalışanlara ulaşılabilir, zorlayıcı amaçlar verilmeli fakat zorluk derecesi çalışanlarda strese ve korkuya sebebiyet vermemelidir,
- Sadece yöneticilerin belirlemiş olduğu amaçlar değil iş görenlerin de fikrini belirterek oluşturduğu amaçlar tercih edilmelidir,
- Çalışanların amaçlara ulaşması hakkında yapılan geri bildirim sayesinde kişi eksiklerini algılayarak gidermeye çalışacak ya da kişi başarılı ise daha yüksek motivasyonla işine adapte olması sağlanarak bireyi amaca yönlendirmek oldukça önemlidir.

Amaç kuramında kişinin yöneldiği hedef belli olduğu için tek o yönde performans gösterecek bu durumda kişinin uyumlu olmasına veya tek bir noktada dikkatini toplamasına neden olacağı için yaratıcılığına zarar verebilir (Judge ve Robins, 2013, s. 215). Bu kuramda yöneticilerin dikkat etmesi gereken en önemli nokta çalışanların amaçları ile örgütün amaçlarının ortak olmasının sağlanmasıdır bu nedenle astların da katkısının önemli olduğunu da tekrar belirtmek gerekmektedir (Koçel, 2013, s. 638). Çalışanların motivasyonu için yöneticilerin belirlenen zor amaçlara ulaşma sürecindeki çalışanlara yapmış oldukları geri bildirimler oldukça önemlidir fakat özgüveni düşük olan çalışanlar olumsuz geri bildirimlerden etkilendikleri için işe olan bağlılıklarını kaybedebilmektedirler bu yönüyle kuram eleştirilmiştir (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2014, s.155). Bazı çalışmalara göre hedeflerin yapılandırılması kültürden kültürlere göre farklılık gösterecektir; kolektivist (bir arada yaşayan) topluluklarda orta dereceli amaçların zor olan amaçlara göre daha motive edici özellikte olduğu belirtilmektedir (Judge ve Robins, 2013, s. 215). Amaç kuramı pek çok araştırmacı tarafından kabul görerek güdülemeyi açıklayan kapsamlı bir kuram olarak belirtilmesinin yanı sıra Peter Ducker tarafından geliştirilen amaçlara göre yönetim felsefesinin temelini oluşturmuştur (Yüksel, 2000, s. 154). Tablo 6’da kuramların etkilerinin özet bilgileri bulunmaktadır.

**Tablo 6 : Motivasyon Kuramlarının Etkileri**

<b>İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı</b>	Kişiler ihtiyaçların sıralamasına göre ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışırlar.
<b>Çift Faktör Kuramı</b>	İhtiyaçlar temel motivasyon faktörüdür, ancak bazı faktörler motive etmez, motivasyon için gereklidir.
<b>Başarım İhtiyacı Kuramı</b>	Kişinin performansı başarı gösterme ihtiyacı ile ilişkilidir.
<b>ERG (VİG) Kuramı</b>	Kişiler ihtiyaçlarını kademe kademe tatmin etmeye çalışırlar.
<b>Sonuçsal Şartlandırma Kuramı</b>	Arzu edilen davranışlar ödül veya ceza uygulaması ile kuvvetlendirilirken arzu edilmeyen davranışlar zayıflatılabilir.
<b>Beklenti Kuramı</b>	Kişilerin sarf edecekleri gayret ile işi başarıya ve ödülü elde etme arasında ilişkiler vardır ve bu durum ile ilgili kişilerin bekleme beklenti mevcuttur.
<b>Eşitlik Kuramı</b>	Kişiler gayretleri ve çabalarına karşılık elde ettikleri sonuçları başkalarınınki ile karşılaştırırlar.
<b>Amaç Kuramı</b>	Kişilerin amaçlarının ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin performans ve motivasyonları arasında ilişki bulunmaktadır.

**Kaynak:** (Koçel, 2013, s.538).

### **2.2.3 Motivasyon Teorilerinin İşletmeler Üzerindeki Etkisi**

Çalışanlarının fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını anlayan ve çözümleyen örgüt yönetimi kişiye göre motivasyon sağlayıp çalışan verimliliğini üst seviyeye çekerek istenilen amaçlara istenilen zamanda ulaşabilecektir (Akyar, 2012, s. 14). Yönetim, çalışanların dikkatlerini, performanslarını ve diğer çalışanlar ile eşgüdümlü çalışmalarını, çalışanların örgütün amaçlarına ulaşacak şekilde verimli işgücü oluşturmasını sağlayarak amaca ulaştıracaklardır (Vural ve Coşkun, 2007, s. 131). Kişisel ihtiyaçları karşılanan bireyler motivasyon ile çalışacakları için bireylerin girdileri örgüte verimlilik sağlayacak birer çıktı niteliğinde olacaktır (Akyar, 2012, s. 15). Yönetim, örgüt içinde bulunan ve gelişmesi için zaman ve emek harcadığı

çalışanlarının örgütte kalmalarının yeni eleman almaktan daha önemli olduğu bilinci ile hareket ederek çalışanına güvenmeli, çalışanın gelişimine katkıda bulunmalı, çalışanı için hedef belirlemeli ve geri bildirimde bulunmalıdır ki yarar sağlayan elemanını kaybetmesin (Vural ve Coşkun, 2007, s. 132). Yönetim olarak örgütte bulunan çalışanları kıdemlerine göre ödüllendirerek örgüt içinde model oluşturarak motivasyon sağlanıp örgüte bağlılık arttırılabilir (Vural ve Coşkun, 2007, s. 138). İşletmelerin en önemli gücü bireysel güdülemede paradır çünkü para ile işletmenin gereklerine uygun en yetenekli personeli bulup onları daha zorlu çalıştırarak en karışık problemlerde bile işleyişin akışını bozmadan çözüme ulaştırmaları sayesinde verimsizliğin önüne geçebileceklerinin bilincinde olmak yönetim açısından oldukça önemlidir (Akyar, 2012 s. 14). Diğer taraftan para ile kişinin emeği, zamanı ölçülüp satın alınabilir fakat yaratıcılığı, örgüte bağlılığı, yardım severliği, örgüt içi farklı kişiler ile güzel ilişkiler kurması, girişim ruhu satın alınamayacaktır belirtilen faktörler işletmenin kendi sektöründeki rakiplerinden ayıran yönlerini oluşturacağı için kişilerin motivasyonunu yönetimin sağlaması ile oluşacak değerlerdir (Vural ve Coşkun, 2007, s. 131). Çalışanın işletmeye aidiyet duygusunu geliştirmek için takım çalışmasına önem verilerek çalışan motivasyonunu arttırmak gereklidir çünkü işletmenin performansı ile çalışan motivasyonu arasında doğrusal olarak bir orantı bulunmaktadır (Akyar, 2012. s. 15). Çalışanların işletmeye aidiyet duygusunun geliştirilmesini sağlamak oldukça güçtür eğer işletmede sistemli işleyen iletişim oluşturulup kişilerin işletme için ne kadar önemli olduğu yüz yüze yapılan görüşmeler ile vurgulanabilir ise çalışan motivasyonu da olumlu olarak etkilenecektir (Baykal, 1981, s. 435). Yönetimin örgütü ilerletmek, geliştirmek amacı ile çeşitli stratejiler oluşturması ve kuralcı ya da katı kalıplar içinde işleyişi sağlamadan esnek bir yönetim ile çalışanlarına yön göstermesi örgüt çalışanlarının iş doyumunu ve motivasyonunu sağlayacaktır (Gökçe, 2008, s. 126). Motive edici unsurlar sunabilen yönetimlerin çalışanları yeterli derecede örgüte katkıda bulunarak işletmelerin ayakta kalmasına etki ederler (Baykal, 1981, s. 373).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL İLETİŞİM TÜRLERİNİN GÖZDEN GEÇİRİLMİŞ MOTİVASYON FAKTÖRLERİ ÜZERİNE ETKİSİ: ÜRETİM SEKTÖRLERİNDE BİR UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın önemi, amacı, sınırlılıkları, türü ve hipotezleri açıklanmaktadır. Ek olarak, analiz, bulgu ve yorumlar yer almaktadır. Verilerin toplanma biçimi ve toplanan verilerin nasıl analiz edildiği üzerinde durularak örgütsel iletişim türlerinin motivasyon faktörlerine etkileri incelenmiştir.

#### 3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgütsel iletişim ve motivasyon ile ilgili olan kavramlar tezin önceki bölümlerinde ayrı ayrı literatür araştırmaları sonucu elde edilen bilgilere göre teorik olarak incelenmiştir. Tezin son bölümünde yer alan araştırma kısmında ise kavramlar arasındaki etkinin, çalışanlar tarafından algılanmasını konu alan bir araştırmaya yer verilmiştir.

Örgütleri birbirinden farklı kılan değerleri, yapıları ve anlayışları bulunmaktadır. Örgütlerin oluşturdukları hedeflere ulaşabilmeleri sadece maddi unsurlar ile sağlanmamaktadır. Örgüt çalışanlarının örgüt hedeflerini bütün detayları ile anlaması ve kişiler arası doğru iletişim ile birlikte motivasyonu yüksek olarak işleyişe katkıda bulunması sağlanmalıdır (Özcan, 2014, s.132).

Bu çalışmanın amacı, örgütsel iletişimin örgüt çalışanlarının motivasyonları üzerindeki etkileri konusunda bulgulara erişmektir. Bu çalışmanın önemi ise örgütsel iletişimin etkili olarak örgütte kullanılması açısından gerekliliğini de vurgulayarak örgütleri bu konuda bilinçlendirmek ve ilgililerin işletmelerine uygun iletişim yöntemini belirleyerek çalışanların motivasyonunu yüksek seviyede tutacak iş ortamını oluşturmasını sağlamaları amacı ile yapıcı düşüncelere yönlendirmektir.

Karakaya ve Ay (2007) tarafından yapılan “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler, Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” adlı makalesini oluşturmasındaki amaç; motivasyonu etkileyen faktörleri demografik özelliklerle etkileşimli olarak incelemektir. Örgütsel faktörler ile eğitim ve bireysel faktörler ile gelir arasındaki



ilişkiler önemli bulunmuştur. Sonuç olarak, çalışanların eğitim ve gelir düzeylerinin yükseltilmesi, motivasyonu olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

Göçer (2010) tarafından yapılan “Örgüt İçi İletişimin Çalışan Motivasyonuna Etkisi” ni inceleyen tez çalışmasında; kurum içi iletişim ve gelişimi, motivasyon kapsamı, bileşenleri ve başlıca motivasyon kuramlarını incelemiştir. Ayrıca, personelin motivasyonunu etkileyen araçlar, bu araçların personelin iş tatminine etkileri, kurum içi personel motivasyon ilişkisi konularına değinerek çalışmanın hipotezi olan örgütsel iletişimin çalışan motivasyonu üzerine doğru orantılı olduğunu destekleyici akademik birkaç araştırma örnek verilerek örgüt içinde etkin bir şekilde uygulanan örgüt içi iletişimin yüksek olması kişideki güveni ve sorumluluğu artırarak örgütsel başarının temelini oluşturan işbirliğini sağlayacağına dair sonuca ulaşmıştır. Kurumların değişen koşullarda kurum yapılarını koruyup geliştirmeleri için iletişimin gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Bu çalışmada, literatürden yararlanılmış ve örneklem grubu seçilip anket uygulanmamıştır.

Bekcan (2015) tarafından yapılan “İletişim Becerileri , Motivasyon ve Sağlık Çalışanları” tez çalışmasında amaç; örgüt çalışanlarının birbirleriyle olan iletişimlerinin çalışma motivasyonuna etkisini araştırmaktır. Çalışmada; iletişim kavramları, sağlık çalışanlarında iletişim becerileri ve önemi, motivasyon kavramı, sağlık çalışanlarında motivasyonun önemi kavramları araştırılarak sağlık çalışanlarının durumu analiz edildikten sonra, bireysel ve örgütsel faktörlere göre motivasyon düzeyinin belirlenerek çalışanların birbirinden ve sağlık kurumlarından beklentileri anlaşılacak örgüt içi rol çatışmasının olması engellenerek amaç birliği sağlanıp iletişim becerileri ve motivasyonun birey ve kurumları başarıya ulaştırmadaki en önemli yöntem olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sabancı (1994) tarafından yapılan “Eğitim Yönetiminde Çift Yönlü İletişim Yönetilenleri Motivasyon ve İş Doyumunu Nasıl Etkilenmektedir?” tez çalışmasında; eğitim sisteminde sistemin en önemli bileşenleri olan sağlıklı iletişim ve ilişkilerin düzeyini ortaya koymak ve bu durumun çalışanlarda iş doyumunu ve motivasyonu açısından etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Çift yönlü iletişimin motivasyonu nasıl etkilediği, iş doyumunun çift yönlü iletişim ortamında nasıl etkilendiğine cevap aranmaktadır. İletişimin az olduğu ortamda iş doyumunun ve motivasyonun az olduğu, çalışanların karara katılmasının motivasyonu olumlu yönde etkilediği, çift yönlü iletişim

ile yönetilen çalışanların iş arkadaşları ile olumlu ilişkiler içinde olduğu sonuçlarına varılmıştır.

Özcan (2014) tarafından “Çalışma Hayatında İletişim, İletişim Becerileri ve Motivasyon” konulu yapılan tez çalışmasında, sağlık sektöründeki yöneticilerin iletişim becerilerinin çalışanlar üzerindeki etkilerini tespit etmek amaçlanmaktadır. Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesinde yapılan anket uygulamasında; yöneticilerin çalışanların fikirlerini iletişim kurarak dinlemeleri, geri bildirimde bulunmaları çalışanların yeni fikirleri üretmeleri için cesaretlendireceği, çalışanların yöneticileri ile iletişim becerilerini etkin kullanmalarının karşılıklı saygı ve işbirliğine açık olduğu algısı yaratmaktadır sonuçlarına varılmıştır.

Yıldırım (2015) tarafından yapılan “Sınıf Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin İletişim ve Motivasyon Becerilerine İlişkin Beklentileri” tez çalışmasında “Tarama Modeli”ni kullanmıştır. Tarama modelinin amacı; geçmişte veya günümüzde olan bir durumu olduğu şekliyle ortaya koymaktır. Araştırmanın evrenini İstanbul ili Kartal ilçesindeki devlet ilkokullarında görev yapan sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. Anket çalışması iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünü “Kişisel Bilgi” formu, ikinci bölümünü ise “Motivasyon ve İletişim Becerileri Ölçeği” oluşturmuştur. Sonuç olarak, okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin performanslarını kendilerinin, uzmanların, müfettişlerin nasıl algıladıklarının araştırmasının yapılmasının yanı sıra araştırmanın diğer illerdeki sınıf öğretmenleri ve diğer branştaki öğretmenlerle yapılarak kapsamının genişletilmesinin gerekliliğinin sonucuna ulaşılmıştır.

Torun (2015) tarafından yapılan “Yönetim Sürecinde Yönetici İletişim Becerilerinin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri ve Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama” tez çalışmasındaki amaç; yöneticilerin çalışanlarına karşı iletişimlerinde hangi noktada oldukları ve ne kadar bilgi sahibi oldukları, çalışanların yöneticileri hakkında ne düşündüklerini belirlemektir. İstanbul çevresinde bulunan özel ve kamu hastane çalışanları araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Çalışma sonucunda ortaya çıkan sonuçlara bakıldığında iletişimin farklı algılandığı yönetici ve çalışan gruplarının tek bir düşüncede birleşmesi için eğitimler ve çalışmalar düzenlenmesinin gerekli olduğu, çalışanların motivasyon ve iletişim konularında memnun olmadıkları ortaya çıkmıştır. Ayrıca, hastane çalışanlarının motivasyonlarını ve aidiyetlerini yükseltmek için performansa dayalı ödüllendirme sistemi uygulanmalı ve hastane yöneticilerinin

personelle aralarındaki ilişkiyi güçlendirecek davranışlar sergilenmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma sonucuna göre özel kurumda çalışan kişilerde performans düşüklüğü ve motivasyon eksikliği görülmektedir. Bu durumda verimin düşmesine ve beklenin altında işler ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Çalışan motivasyonunu, performansını yükseltecek olan kişilerin yöneticiler olduğu saptanmış ve yüksek performans, yüksek verimi sağlamak için de yöneticilerin kendileri geliştirmelerinin gerekliliği ve iletişim öğelerini iyi kullanmaları gerektiği belirtilmiştir. Arısoy (2007) tarafından yapılan “Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerine Etkileri” tez çalışmasında örgütsel iletişimin Motivasyon ve iş doyumunu ile olan yakın ilişkileri belirtmeye çalışılmıştır. Çalışma, ilgili literatür kaynaklarından yararlanılarak yapılmıştır. İletişim sisteminin işletmeye katkıları, işletme için önemi, örgütsel iletişimin çalışan motivasyonu ve iş doyumunu üzerindeki etkilerini kapsamaktadır. Araştırmanın sonucunda ise iletişimin işletmeler için önemli ve insan faktörü üzerine etkili olduğunun gerekli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışan motivasyonu ve iş doyumunun çalışma hayatının önemli unsurları olduğu ve iletişimin de bu unsurlar üzerinde ciddi etkisi olduğunun gerekliliği vurgulanmıştır.

Rajhans (2010) tarafından yapılan “Etkili Kurumsal İletişim: Çalışanın Anahtarı Motivasyon ve Performans” çalışmasının amacı iletişim ve motivasyon arasındaki ilişkiyi ve bunların çalışan performansına etkisini keşfetmek. Eğer çalışanlar yöneticilerden gelen iletişimin etkili olduğunu hissediyorsa çalıştıkları yere bağlılıkları artacak ve iş tatminleri artacaktır. Bu çalışma anket yöntemi uygulanarak Hindistan’da bulunan Vanaz Mühendislik firmasında yapılmıştır ve bu organizasyon çeşitli araba parçaları üretmektedir. Çalışma sonuçlarına göre organizasyonun işten çıkış yapan işçilerinin devir oranı oldukça düşüktür. Organizasyon işçilerine önem vermektedir ve verimliliği elde tutmak için çalışanın motivasyonunun önemli olduğunu anlamışlardır. Bu çalışmanın sonucunda iletişimin firmada çalışan motivasyonunun ve performansını artırmaya yardımcı olan yolların organizasyon içinde bilgi dağıtımına oldukça etkili ve önemli olabileceği vurgulanmıştır.

Çiftçi (2010) tarafından yapılan “Örgütlerde Liderlerin İletişim Becerilerinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi: Özel Bir Hastanede Uygulama” tez çalışmasının amacı; örgütlerde liderlerin sahip olduğu iletişim becerilerinin çalışan motivasyonuna etkisini belirtmektir. Anketin ilk bölümü liderlerin sahip olduğu iletişim ile ilgili

becerileri ölçmek için sorulmuştur. Anketin ikinci bölümünde bulunan sorular görünen çaba ve motivasyonu ölçmek için sorulmuştur. Bu bölümde Bass-Avolio tarafından oluşturulan “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Anketin son bölümü; liderlerin sahip olduğu gücü ölçmek için doktora tezi için oluşturulan sorular ve demografik özelliklerin yer aldığı sorular ile oluşmuştur. Çalışmadan elde edilen verilere göre iletişim becerileri alt boyutları ile çalışanın çaba ve motivasyonu arasında ilişkinin bulunduğu ortaya çıkmıştır. Liderin sahip olduğu gücün alt boyutu ile çalışanın görünen çaba ve motivasyonu arasında ilişkilerin var olduğu ortaya çıkmıştır. Liderlerin sahip olduğu iletişim becerileri ve güç kaynakları güçlü bir etkiye sahiptir. Lider bu etkinin bilincinde olmalı ve bu etkiyi çalışan motivasyonunda etkin biçimde kullanılabileceği sonucuna varılmıştır.

İletişimin motivasyon üzerindeki etkileri literatür araştırması ve sektörlere yapılan uygulamalar ile incelenmiştir. Farklı konular üzerinde çalışmaların yapılmış olduğu ve bu konuda farklı sonuçlara ulaşıldığı yapılan araştırmamızda yansıtılmaktadır. İletişimin motivasyon üzerine etkilerinin üretim sektörü üzerinde incelenmesinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Günümüzde, teknolojinin etkisi ile üretim sektöründe kullanılan birçok makine ve teknikler bulunmaktadır. Yöneticilerin, rekabetin yoğun olduğu bu dönemlerde çalışanlarının maksimum verim ve minimum maliyet unsurlarını sağlayarak çalışmalarını beklemektedir. Ayrıca, üretim sektörde çalışan çeşitli meslek grubuna ait çalışanların bilgi ve becerilerini etkin biçimde kullanması sağlanarak örgütün hedeflerine ulaşmaları beklenmektedir. Bu bağlamda iletişimin motivasyon üzerindeki etkilerini inceleyerek çalışanların gereksinimlerini anlamak ve örgüt için fark yaratacak çalışanları belirleyerek örgütlerin hedeflerine ulaşmalarını sağlamalarının en önemli gereksinim olduğunu varsayarak bu çalışma yapılmıştır.

Literatürde, örgütsel iletişimin ve motivasyon kavramının farklı alanlarda farklı boyutlarının incelendiği görülmüştür. Ayrıca, literatürde yer alan araştırmalarda motivasyon kuramlarından biri olan Mc Clelland teorisinin farklı açılardan incelendiği görülmüştür ancak iletişim türleri ile etkisinin incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Mc Clelland motivasyon teorisinin örgütsel iletişim türleri ile incelemesinin üretim sektöründe henüz yapılmaması nedeni ile belirlenen amaçlar doğrultusunda literatüre de katkıda bulunması ve diğer çalışmalara da yol gösterici olması açısından yapılan bu çalışma önemlidir.

### 3.2 Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Bu araştırmada üretim sektöründe örgüt içi biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim unsurlarının çalışanların motivasyonlarına etkilerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu çalışma kapsamında anket katılımcıları; üretim sektöründe faaliyet gösteren Ankara ilinde üretim yapmakta olan işletmelerin çalışanlarından oluşmaktadır. Ankara, üretim yapan çeşitli firmaları bünyesinde bulundurmaktadır. O nedenle, bu evren üzerinden örneklem seçimi yapılmıştır. Ankara’da üretim sektöründe çalışan kişi sayısı daha açık bir ifade ile örneklem büyüklüğü 44.000 kişiden oluşmaktadır (Kalkınma Ajansı, 2017). Anketin uygulanması gereken kişi sayısı daha açık bir ifade ile örneklem büyüklüğü hesaplamalarına göre örneklem; evreni oluşturan kişi sayısına göre 381 kişiden oluşmalıdır. Anket 2016 yılı aralık ayı içinde Ankara ilinde üretim sektöründe faaliyet gösteren farklı firmada çalışan 420 kişiye uygulanmıştır,400 anket kullanılmıştır. Örneklem, evreni % 4,88 hata payı ile temsil etmektedir. Daha önceden yapılan araştırmalarda iletişim ve motivasyon konuları üzerine daha çok sağlık alanında araştırmaların ve uygulamaların yapıldığı çalışmalara rastlanmaktadır. Araştırmaya konu olan Ankara ilinde üretim sektöründe iletişim ve motivasyon üzerine yapılan araştırmaya rastlanılmamıştır.

Örneklem evrenin tamamlanması; anket formlarının ilgili işletme yöneticilerine teslim edilerek, e-mail yolu ile iletilerek, bir kısmı da yüz yüze anket yöntemi ile sağlanmıştır. Araştırmada veri toplamak amacı ile anket yöntemi kullanılmıştır. Evrenin çok büyük olması sebebi ile herkesten bilgi toplamanın zaman yetersizliği ve maliyet kısıtları nedeni ile mümkün olmayacağından dolayı anket geniş bir gruba uygulanamamıştır. Bu nedenle, e-mail yolu ya da posta yolu ile işletme sorumlularına iletilen anketlerde anlaşılmayan noktaların açıklamaları kişilere tekrar açık olarak aktarılmıştır. Ayrıca, yüz yüze yapılan anketlerde de aynı uygulamalar yapılmıştır. Bu sayede, güven ortamı oluşturulmaya çalışılmıştır. Yüz yüze yapılan anketlerde gerekli durumlarda kişilerin sorularına ve çekincelerine karşılık olarak gerekli bilgi aktarılarak hataların en aza indirgenerek eş zamanlı çözüm sağlanması avantaj olmuştur. Anketin posta, e-posta yolu ile ulaştığı kişilerden soruların anlaşılabilirliği konusunda geri dönüş olduğu gibi yüz yüze anket uygulanan kişilerden de aynı olumlu geri dönüş alınmıştır. Literatür taraması sırasında konu kapsamında ulusal ve uluslar arası pek çok makale ve çalışma

incelenmiştir. Motivasyon ve iletişim konusu çok boyutlu, kapsamlı ve güncelliğini sürdürdüğü için çalışma sınırlandırılmıştır.

### **3.3 Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmaya başlanmadan önce genel literatür taraması yaparak değişik kaynaklarda bulunan ve farklı amaçlar ile hazırlanan çalışanlar üzerinde iletişim ve motivasyon etkilerini tespit etmek için kullanılan çeşitli anketler ve araştırma modelleri incelenmiştir. Çalışmanın kapsamında yer alan motivasyon ölçeği Tengiz Üçok'un "Liderlik ve Yönetici Davranış Geliştirme Testler ve Araştırmalar" kitabında yer alan "Mc Clelland Güdülenme Testi" ölçeği kullanılarak anket çalışmalarına katılan bireylere uygulanmıştır(Üçok, 2006, s. 43). Çalışma kapsamı iletişimin motivasyona etkisini belirlemek olduğu için örgütte kullanılan iletişim araçlarını belirlemek için ankette bir bölüm oluşturulmuştur.

#### **3.3.1 Araştırmanın Evreni, Örnekleme**

Araştırmanın evrenini Ankara ilinde üretim yapmakta olan firmalarda çalışanlar oluşturmaktadır. Örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme yapılmıştır. Örneklemini üretim sektöründe görev yapan Üst Düzey Yöneticiler, Departman Departman/Şube Müd.-Müd. Yrd.'ları, Uzman-Uzman Yardımcıları, Alt Düzey Yönetici/Takım Lideri/Formen/Ustabaşı Çalışanlar oluşturmaktadır. Anketimiz 400 kişiye uygulanmıştır.

#### **3.3.2 Ön Çalışma**

Araştırma ile ilgili literatürden faydalanarak oluşturulmuş anket formu 30 kişilik bir çalışan grubuna dağıtılmış, formda kullanılan ifadelerin anlaşılabilirliği test edilmiş ve elde edilen verilerin değerlendirilmesinden sonra son şekli verilen anket formunun dağıtımına başlanmıştır.

### 3.3.3 Veri Toplama Teknikleri, Yöntemi ve Anket Sorularının Niteliği

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Literatür taraması sonucu elde edilen bilgiler doğrultusunda ve daha önce yapılan güvenilir, geçerliliği sağlanmış araştırmalarda kullanılan anketler incelenmiştir.

Araştırmanın amacına ait olan durumları saptamak ve katılımcılara ait temel bilgileri elde etmek amacıyla hazırlanan anket formu toplam olarak elli yedi sorudan oluşmaktadır.

Birinci bölümde cinsiyet, eğitim durumu, yaş, medeni durum, meslekte çalışma süresi gibi demografik faktörleri ölçen soruların yanı sıra durum belirlemeye ve örgüte ait olan temel özellikleri belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır.

Araştırmanın ikinci bölümündeki sorular kurumdaki örgütsel iletişim yapısını ölçmeye yöneliktir.

Anketin üçüncü bölümünde ise ölçme aracının motivasyon kısmı için Tengiz Üçok'un "Liderlik ve Yönetici davranışını Geliştirme, Testler ve Araştırmalar" adlı kitabında bulunan "Mc Clelland'ın Güdülenme Testi" ölçeğinden yararlanılmıştır (Üçok, 2006, s. 43). Motivasyon ile ilgili kısmında 30 ifade için 3'lü Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin puanlaması yapılırken "Hiçbir zaman" seçeneğine 1, "Kısmen" 3, "Her zaman" 5 puan verilerek değerlendirme yapılmıştır. Anket soruları Mc Clelland'ın kuramında bahsetmiş olduğu başarma ihtiyacı, ilişki ihtiyacı, güç ihtiyacı alt boyutları dikkate alınarak değerlendirilme yapılmıştır. Ölçeğe ait yanıtlar puanları ile birlikte Tablo 7'de belirtilmektedir.

**Tablo 7:** Sırasıyla Gösterilmiş 3'lü Likert Ölçeği

1	3	5
Hiçbir Zaman	Kısmen	Her Zaman

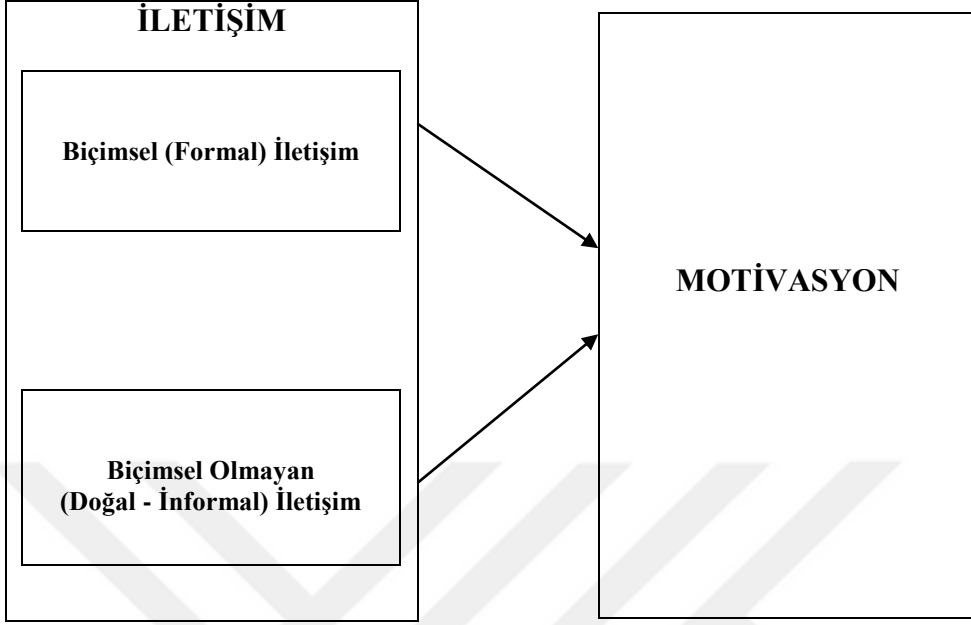
Değerlendirilme yapılırken yüksek puan başarı, ilişki, güç ihtiyaçlarının yüksek olduğunu, düşük puan ise bu ihtiyaçların düşük olduğunu göstermektedir. Motivasyon ile ilgili ifadeler 30 adettir. Üç alt boyuta göre dağılımları aşağdaki tabloda belirtildiği şekildedir.

**Tablo 8:** Anket Soruları

<b>A.BAŞARI İHTİYACI</b>
3. Belirli risklere girerim.
5. Tek başıma çalışmaktan hoşlanırım.
9. Kendi hareketlerimden sorumluyumdur.
14. Her zaman performansımı yükseltmeye çalışırım.
15. Kendimi bir girişimci gibi hissedirim.
19. Zor görevlerden hoşlanırım.
22. Etkin olmaktan hoşlanırım.
26. Kendi çalışma hedeflerimi seçmek isterim.
28. Yaratıcı ve yenilikçiyimdir.
30. Ne kadar başarılı olduğumu bilmek isterim.
<b>B. İLİŞKİ İHTİYACI</b>
1. Takım çalışmalarından hoşlanırım.
6. Yaratıcı grup çalışmalarından hoşlanırım.
10. Kendimi bir birleştirici gibi görürüm.
11. Başkaları tarafından takdir edilmeyi beklerim.
13. Başkalarıyla etkileşmekten hoşlanırım.
16. Başkalarıyla çalışırken iletişime önem veririm.
18. İş birliğine önem veririm.
21. Başkalarının ihtiyaç ve beklentilerine saygı duyarım.
23. İnsanları bir proje etrafında bir araya getirmede başarılıyım.
25. Arkadaşlığa değer veririm.
<b>C. GÜÇ İHTİYACI</b>
2. Yetkiye saygıya duyarım.
4. Saygınlığa (prestije) değer veririm.
7. Düzenli ve organize olmayı severim.
8. Her zaman başkalarına yardım etmeye hazırım.
12. Önemli projelere katılmaktan hoşlanırım.
17. Başkalarını işlerini iyi yönettiğine inanırım.
20. Başkalarını yönlendirmeyi severim.
24. İyi yapılmış bir işin sonucunun doğru olarak fark edilmesinden hoşlanırım.
27. Liderliğin her türlü çalışma şartında önemli olduğuna inanırım.
29. Başkalarına öğüt vermeyi severim.



### 3.4 Araştırmanın Modeli ve Araştırmanın Hipotezleri



Şekil 15: İletişim –Motivasyon Modeli

Örgütsel iletişimin motivasyon faktörlerinin değişik boyutları ile etkisi yukarıdaki model üzerinde gösterilmektedir. İletişimin yani bıçimsel ve bıçimsel olmayan olmayan iletişim türlerinin; motivasyonun alt boyutları olan işbirliği, yönetme, farkındalık, yaratıcılık üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılacaktır.

Araştırmanın amacı ve yapılan çalışmanın önemini belirlemek için analizleri yapılmak üzere aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

Araştırmanın amacı doğrultusunda hipotezler aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

H1: Örgüt içi bıçimsel iletişim unsurları, çalışan motivasyonu üzerinde etkilidir.

H2: Örgüt içi bıçimsel olmayan iletişim unsurları, çalışan motivasyonu üzerinde etkilidir.

### 3.5 Verilerin İstatistiksel Analizi- Araştırmanın Bulguları

Anket yardımıyla toplanan veriler SPSS 20.0 istatistiksel analiz programına girildikten sonra Missing Value (Kayıp Veri) analizi yapılarak anket içeriğindeki ifadelerde boş bırakılan yanıtların sistematik dağılıp dağılmadığı incelenmiş ve dağılımın sistematik olmadığı (rassal şekilde dağıldığı) belirlenmiştir. Sonraki aşamada boş bırakılan kayıp verilerin yerine buldukları seri ortalaması yoluyla değer ataması yapılmıştır.

Veri analizi sürecinde öncelikle frekans analizi uygulanmış ve anket çalışmasına katılan kişiler demografik özelliklerine göre gruplandırılmıştır. Sonraki aşamada çalışan motivasyonu ile ilgili ifadeler faktör analizi uygulanmış ve çalışan motivasyonunu oluşturan alt boyutlar belirlenmiştir. En son aşamada ise bağımsız değişkenler olarak ele alınan örgüt içi iletişim boyutlarının çalışan motivasyonuna etkileri çoklu regresyon analizleri yardımıyla incelenmiştir.

#### 3.5.1 Demografik Özellikler

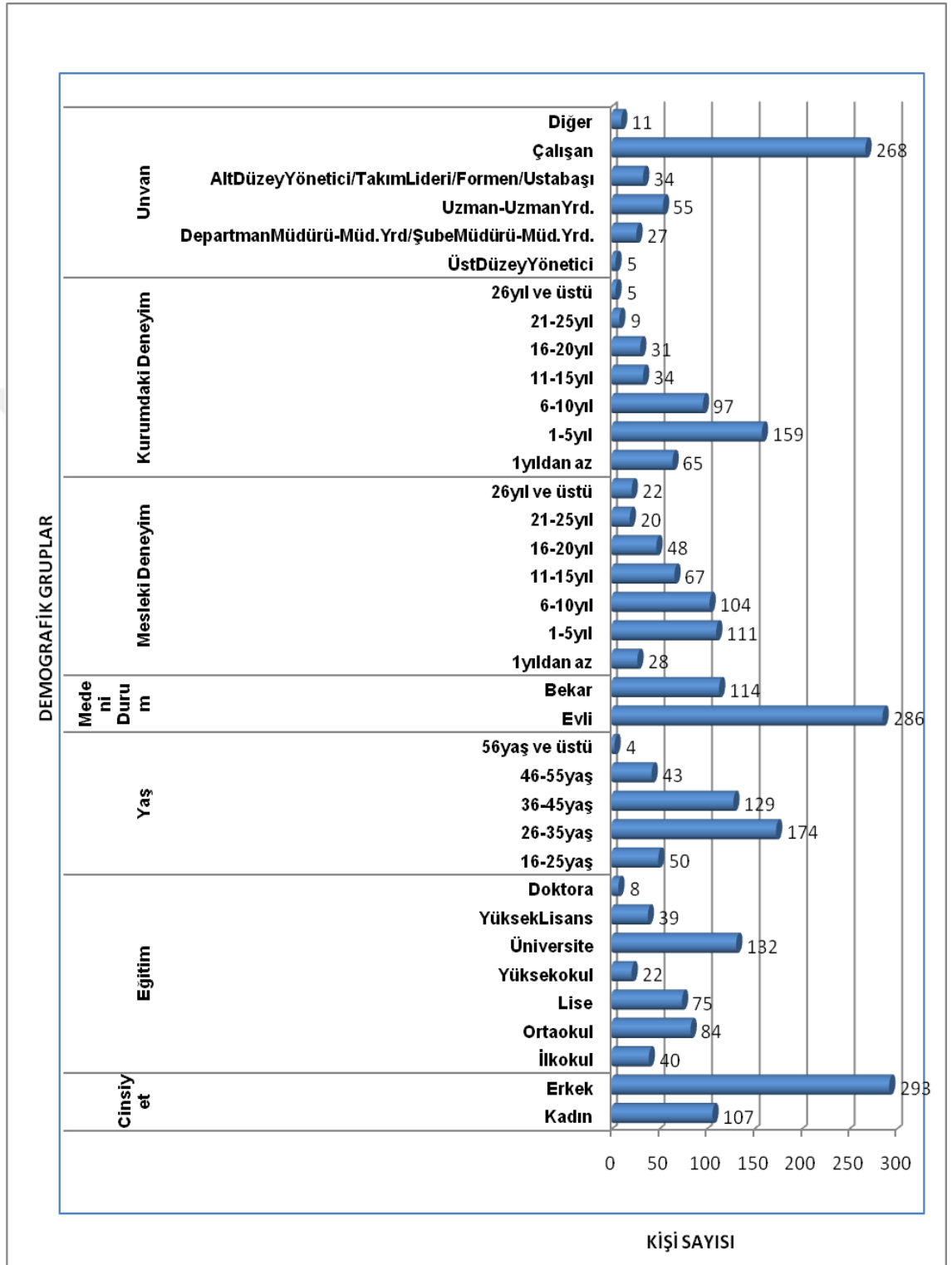
Ankete katılan çalışanların demografik özelliklerine ait bilgiler Tablo 9’da ve Grafik 1’de detaylı olarak belirtilmiştir.

**Tablo 9:** Ankete Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri

Özellik	Grup	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	107	27
	Erkek	293	73
Eğitim	İlkokul	40	10
	Ortaokul	84	21
	Lise	75	18,7
	Yüksekokul	22	5,5
	Üniversite	132	33
	Yüksek Lisans	39	9,8
	Doktora	8	2
Yaş	16-25yaş	50	12,5
	26-35yaş	174	43,5
	36-45yaş	129	32,3
	46-55yaş	43	10,7
	56yaş ve üstü	4	1

Medeni Durum	Evli	286	72
	Bekar	114	28
Mesleki Deneyim	1yıldan az	28	7
	1-5yıl	111	28
	6-10yıl	104	26
	11-15yıl	67	17
	16-20yıl	48	12
	21-25yıl	20	5
	26yıl ve üstü	22	5
Kurumdaki Deneyim	1yıldan az	65	16,3
	1-5yıl	159	39,7
	6-10yıl	97	24,2
	11-15yıl	34	8,5
	16-20yıl	31	7,7
	21-25yıl	9	2,3
	26yıl ve üstü	5	1,3
Unvan	Üst Düzey Yönetici	5	1,3
	Departman Müd.-Müd. Yrd/Şube Müd.-Müd. Yrd.	27	6,7
	Uzman-Uzman Yrd.	55	13,7
	Alt Düzey Yönetici/Takım Lideri/Formen/Ustabaşı	34	8,5
	Çalışan	268	67
	Diğer	11	2,8

Grafik 1: Demografik Özellikler



Çalışanların 293'ünün erkek, 107'sinin kadın olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre ankete katılanların büyük çoğunluğunun erkek olduğu belirlenmiştir. Bu oran anket uygulamasında kadın ve erkeklerin dengeli bir dağılıma sahip olmadığını göstermektedir.

Ayrıca, Tablo 9 ankete katılan çalışanların eğitim düzeylerini göstermektedir. Buna göre; ankete katılan 40 kişinin ilköğretim mezunu olduğu, 84 kişinin ortaokul mezunu olduğu, 75 kişinin lise mezunu olduğu, 22 kişinin yüksekokul mezunu olduğu, 132 kişinin üniversite mezunu olduğu belirlenmiştir. 39 kişi yüksek lisans ve 8 kişi ise doktora seviyesinde eğitime sahiptir. Veriler, ankete katılan çalışanların eğitim düzeyinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. İlkokul ve ortaokul mezunları da araştırmaya katılanlar arasında yer almaktadır.

Ankete katılan 50 kişinin 16-25 yaş grubunda olduğu, 174 kişinin 26-35 yaş grubunda olduğu, 129 kişinin 36-45 yaş grubunda olduğu, 43 kişinin 46-55 yaş grubunda olduğu, 4 kişinin 56 yaş ve üstü olduğu belirlenmiştir. Anketten çıkan sonuçlara göre çalışanların büyük çoğunluğu 26-35 yaş grubunda yer almaktadır. Bu sonuçtan hareketle ankete katılan Ankara'da üretim sektöründe yer alan firmalar genç ve dinamik çalışanları istihdam etmektedir. Orta yaşın üstü olarak nitelendirilebilecek kesimin belli bir oranda temsil ettiği görülmektedir.

Ankete katılan 288 çalışanın medeni durumunun evli olduğu, 112 çalışanın bekar olduğu belirtilmektedir. Araştırmaya katılanların medeni halleri incelendiğinde evli katılımcıların bekar katılımcılara oranla daha fazla oldukları görülmektedir.

Katılımcıların meslekte çalışma süreleri Tablo 9'a göre incelendiğinde; 1 yıldan az çalışan sayısı 28 kişi, 1-5 yıldır çalışan sayısı 111 kişi ile birinci sırada yer almaktadır. Bu sayıyı 104 kişi ile 6-10 yıldır çalışanlar takip etmektedir. 11-15 yıldır çalışan sayısı 67 kişi ile üçüncü sırada, 16-20 yıldır çalışan sayısı 48 kişi yer almaktadır. Son olarak 26 yıl ve üzeri çalışan sayısı 22 kişi, 21-25 yıldır çalışan sayısı 20'dir. Araştırmaya katılanların yarıdan fazlasının on yıl ve daha az tecrübeye sahip olduğu gösterilmektedir.

Katılımcıların kurumdaki deneyim süreleri yukarıdaki tabloda yer alan verilere göre incelendiğinde; 1-5 yıldır çalışan sayısı 159 kişi ile birinci sırada yer almaktadır. Bu sayıyı 97 kişi ile 6-10 yıldır çalışanlar takip etmektedir. 1 yıldan az çalışan sayısı 65 kişi ile üçüncü sırada, 11-15 yıldır çalışan sayısı 34 kişi yer almaktadır. Son olarak 21-25

yıldır çalışan sayısı 9 kişi 26 yıl ve üzeri çalışan sayısı 5'dir. Araştırmaya katılanların deneyim sürelerine bakıldığında katılımcıların yarısından fazlasının on yıl ve daha az deneyime sahip olduğunu görülmektedir.

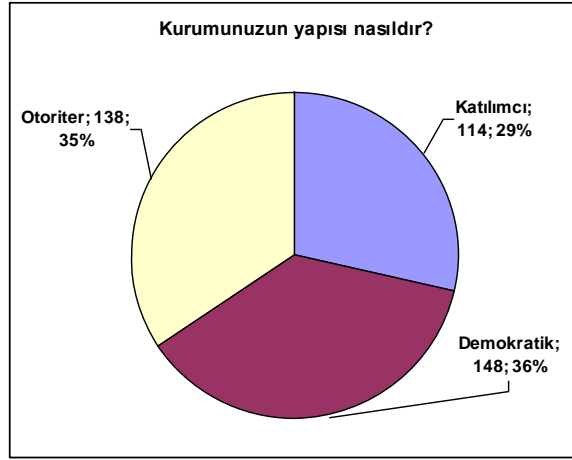
Ankete katılan çalışanların ünvanlarına göre dağılımları tabloda verilmektedir. 268 kişinin İşyerindeki konumunun çalışan olduğu, 55 kişinin uzman-uzman yardımcısı olduğu, 34 kişinin alt düzey yönetici/takım lideri/formen/ustabaşı olduğu, 27 kişinin departman/şube müdürü yada müdür yardımcısı olduğu, 11 kişinin diğer konumda olduğu ve 5 kişinin üst düzey yönetici olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 10:** Ankete Katılan Çalışanların Kurum Yapısı Hakkındaki Görüşleri

<b>Değişken (N=400)</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Kurum Yapısı</b>		
Katılımcı	114	29
Demokratik	148	36
Otoriter	138	35

Anket formunda demografik bilgilerin yer aldığı birinci bölümde katılımcılara kurumsal yapı, örgüt içi iletişim ve kişisel motivasyonları konusunda da sorular sorulmuştur. Bu sorulara verilen yanıtlar aşağıdaki grafiklerde gösterilmiştir. “*Kurumunuzun yapısı nasıldır?*” şeklindeki soruya katılımcıların %35’i (138 kişi) otoriter bir kurumsal yapı olduğu, %29’u katılımcı bir kurumsal yapı olduğu ve %36’sı demokratik bir kurumsal yapı olduğu yönünde yanıtlar vermişlerdir.

**Grafik 2: Kurum Yapısı**



Araştırmaya katılanların çoğunluğu kurumlarının katılımcı bir yapıya sahip olmadığı görüşündedirler. Bu gösterge, çalışanların kurum içinde söz sahibi olmadıklarını göstermektedir.

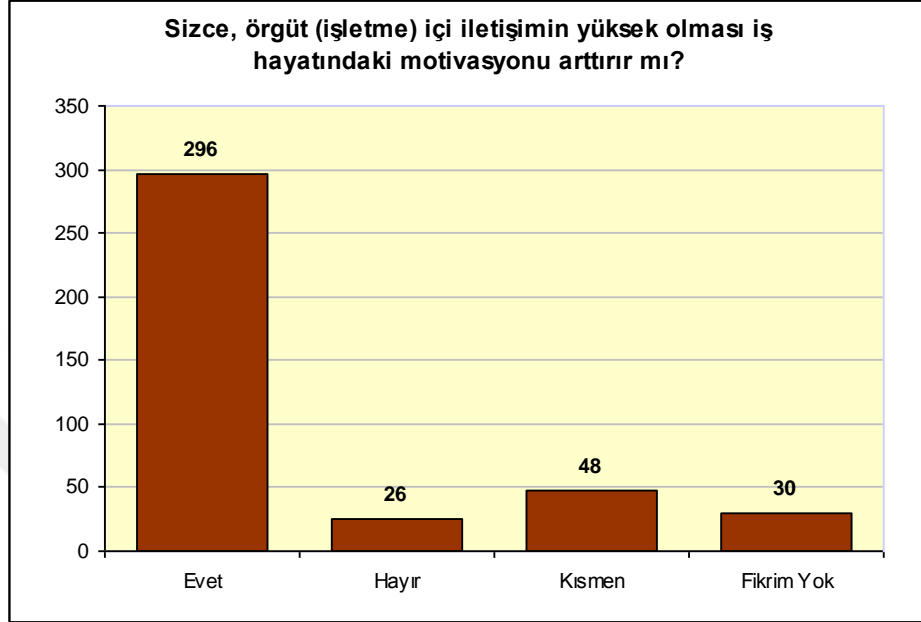
**Tablo 11: İletişimin Yüksek Olmasının İş Hayatındaki Motivasyonuna Etkisi**

Değişken (N=400)	N	%
<b>İletişimin Yüksek Olması İş Hayatı Motivasyonunu Arttırma Durumu</b>		
Evet	296	74,0
Hayır	26	6,5
Kısmen	48	12,0
Fikrim Yok	30	7,5

Ayrıca, Tablo 11’de görüldüğü gibi ankete katılan 296 kişilik (%74,0) çoğunluğun düşüncelerine göre çalıştıkları kurumlarda örgütsel iletişimin yüksek olması ile iş hayatındaki motivasyonlarının arttığı belirlenmiştir. Örgütsel iletişimin iş hayatı motivasyonu kısmen etkilediği görüşüne de 48 kişinin (%12) katıldığı görülmektedir. Ayrıca, kurum içi iletişimin iş hayatındaki motivasyonu etkilemeyeceğini düşünen 26 kişinin (%6,5) olduğu görülmesine rağmen 30 kişi de (%7,5) iki durumun birbiri ile

ilişkisi hakkında fikirleri olmadığı belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğu, çalışanların iletişiminin yüksek olmasının iş motivasyonunu arttıracığı görüşünü bildirmişlerdir.

**Grafik 3: Örgüt İçi İletişim-Motivasyon**



**Tablo 12: Ankete Katılan Çalışanların Motivasyon- İletişim Türü**

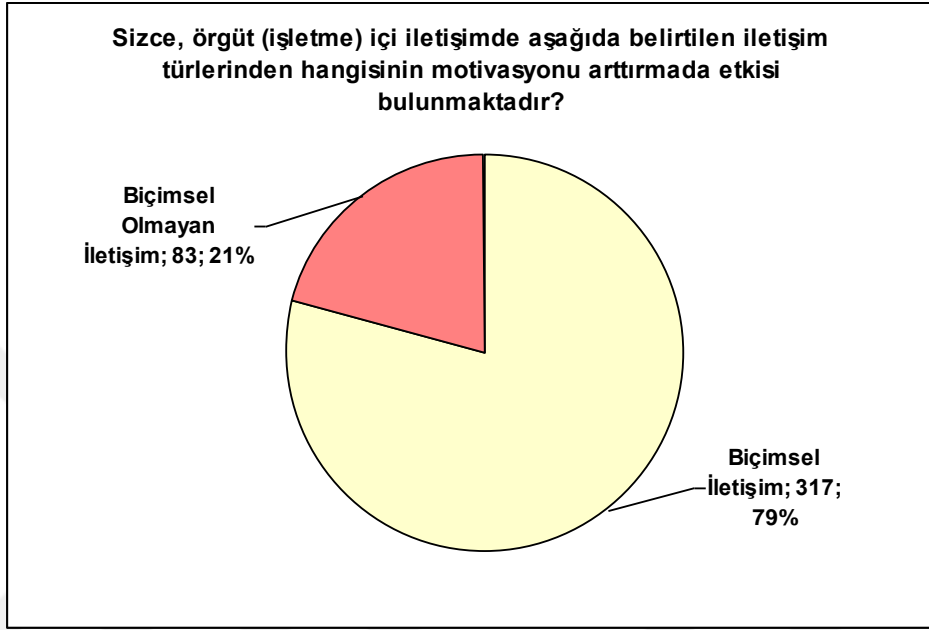
Değişken (N=400)	N	%
<b>Motivasyonu Arttırıcı Etkisi</b>		
<b>Bulunan İletişim Türü</b>		
Biçimsel (Formel) İletişim	317	79
Biçimsel Olmayan (Informel) İletişim	83	21

“Sizce, örgüt (işletme) içi iletişimde aşağıda belirtilen iletişim türlerinden hangisinin motivasyonu arttırmada etkisi bulunmaktadır?” şeklindeki soruya katılımcıların %21’i (83 kişi) biçimsel olmayan iletişim (Söylenti, dedikodu, iş dışı sosyal ortam paylaşımı, yöneticilerin iş akışı esnasında çalışanlar ile sohbetleri, işletme içi sosyal gruplaşmalar, iş ilişkisi nedeni ile farklı bölümler ile iletişimde bulunmak) şeklinde yanıt vermiştir.



Katılımcıların %79'u (317 kişi) biçimsel iletişimin (Toplantılar, duyurular, öneri/şikayet sistemi, şirket gazete/ dergileri, performans değerlendirme toplantıları) motivasyonu arttırdığını ifade etmişlerdir.

**Grafik 4:** İletişim Türleri-Motivasyon



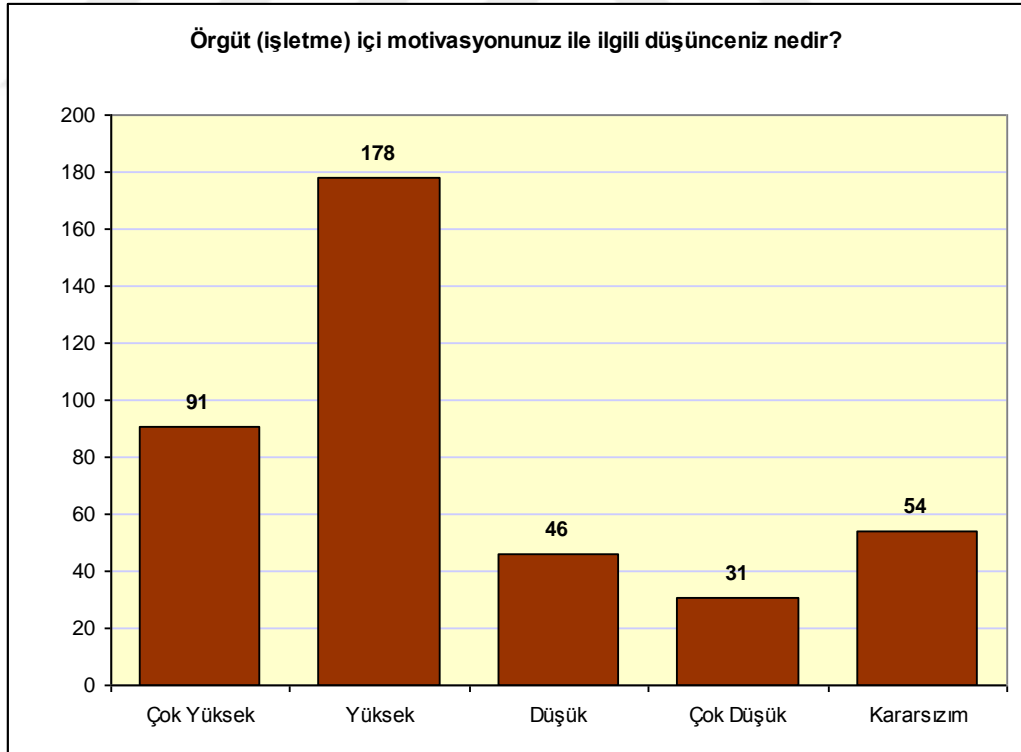
Ankete katılan çalışanların hangi tür iletişim türü ile motivasyonlarının arttığı sorulmuştur. Bu soruya verilen yanıtların dağılımı ise Tablo 12'de görülmektedir. 317 kişinin (%79,2) motivasyonu arttırıcı etkisi bulunan iletişim türünün biçimsel (formel) olduğu, 83 kişinin (%20,8) biçimsel olmayan (doğal-informel) iletişim türü olduğu belirlenmiştir. Anket katılımcılarının büyük bir çoğunluğunun biçimsel (formel) iletişimin motivasyonu arttıracağı yönünde görüş bildirdiği gösterilmektedir.

**Tablo 13:** Ankete Katılan Çalışanların Örgüt İçi Motivasyonu

Değişken (N=400)	N	%
<b>Örgüt İçi Motivasyonla İlgili Düşünceler</b>		
Motivasyon Çok Yüksek	91	22,8
Motivasyon Yüksek	178	44,5
Motivasyon Düşük	46	11,5
Motivasyon Çok Düşük	31	7,7
Kararsızım	54	13,5

“Örgüt (işletme) içi motivasyonunuz ile ilgili düşünceniz nedir?” şeklindeki soruya katılımcıların 91 tanesi “Çok Yüksek” ve 178 tanesi “Yüksek” yanıtını verirken toplamda 131 tanesi düşük, çok düşük ya da kararsızım yanıtını vermişlerdir.

**Grafik 5:** Örgüt (işletme) içi Motivasyon



**Tablo 14: İşletme İçinde Kullanılan İletişim Araçları**

<b>İşletme İçi Bilgilendirmelerde Haberdar Olunan İletişim Türü (N=400)</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Toplantılar	309	77,3
Duyuru Panoları	298	74,5
Öneri/Şikayet Sistemi	192	48,0
Şirket Gazete/Dergileri	64	16,0
Performans Değerlendirme Toplantıları	188	47,0
Konferans/Seminerler	200	50,0
Telefon	280	70,0
E-Posta	254	63,5
Üst Düzey Yöneticilerin Bölüm/Birim Ziyareti	210	52,5
Örgüt Hakkında Bilgilendirme Amaçlı Slayt/Film Gösterileri	164	41,0
Söylenti	210	52,5
Dedikodu	136	34,0
İş Dışı Sosyal Ortam Paylaşımı	200	50,0
Yöneticilerin İş Akışı Esnasında Çalışanlar ile Sohbetleri	247	61,8
İşletme İçi Sosyal Gruplaşmalar	214	52,3
İş İlişkisi Nedeni ile Farklı Bölümler ile İletişim	262	65,5

Ankete katılan çalışanların işletme içi bilgilere ulaşırken kullandıkları iletişim araçlarını seçmeleri istenmiştir. Tablo 14’de çalışanların kullandıkları iletişim araçlarına göre dağılımlar belirtilmektedir. İşletme içi bilgilendirmelerde en çok haberdar olunan

iletişim türü olarak sırasıyla toplantılar (%77,3), duyuru panoları (%74,5), telefon (%70,0), e-posta (%63,5) iletişim türüyle haberdar olduğu belirlenmiştir. İşletme içi bilgilendirmede en az yere sahip olan iletişim türünün örgüt hakkında bilgilendirme amaçlı Slayt/Film gösterileri (%41,0), dedikodular (%34,0) ve şirket gazete/dergileri (%16,0) olduğu belirlenmiştir.

### 3.5.2 Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Anket çalışmasında kullanılan motivasyon ölçeğinin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını belirlemek için öncelikle Keiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testleri uygulanmış ve örnekleme yeterliliği değerleri belirlenmiştir. Temel değişkenleri oluşturan faktörleri elde etmek için Varimax Rotasyonu ile birlikte Temel Bileşenler Analizi uygulanmış ve öz değerleri 1'den büyük olan faktörler değerlendirmeye alınmıştır. Değişkenlerin içsel tutarlılıklarını (güvenilirliklerini) değerlendirmek için ise Cronbach's Alpha katsayısı incelenmiştir. Bu katsayının ,70 ve üstü olması durumunda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Ancak, soru sayısı az olduğunda bu sınırın ,60 değeri ve üstü olması da kabul edilmektedir.

**Tablo 15:** Motivasyon Ölçeği için KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü		,929
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	3923,074
	sd	351
	Anlam Düzeyi (p)	,000

Çalışan motivasyonu boyutlarını belirlemek amacıyla uygulanan faktör analizi sonuçlarına göre Bartlett testinin  $p$  değeri ,05 anlam düzeyinden düşük ( $p= ,000$ ) ve KMO değeri ise ,929 çıkmıştır (Tablo 15). Bu değerler, motivasyonu ölçmek amacıyla anket formunda yer verilen ifadelerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir.

Anket formunda motivasyonu ölçmek amacıyla yer verilen 30 ifadeden 3 tanesi düşük faktör yükleri nedeniyle analiz dışı bırakılmış (3, 5 ve 11. ifadeler) ve geri kalan ifadelere yeniden faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 16’da görüleceği üzere motivasyon ölçeğinin 4 faktörden oluştuğu belirlenmiştir.

Birinci faktörü oluşturan ifadeler ağırlıklı olarak işbirliği ve yardımlaşmayı vurgulayan ifadelerden oluştuğu için bu faktör işbirliği olarak adlandırılmıştır ve 7 ifadeden oluşan bu faktör, toplam varyansın %14,818’lik kısmını açıklamaktadır. Bu faktörün güvenilirlik düzeyi ,821 çıkmıştır.

İkinci faktör altında yer alan ifadeler ağırlıklı olarak yönetme ve yönlendirme ile ilgili olduğundan bu faktör yönetme olarak adlandırılmıştır. 10 ifadeden oluşmaktadır, toplam varyansın %13,734’lük kısmını açıklamaktadır. Güvenilirlik düzeyi ,823 çıkmıştır. Üçüncü faktör kişinin farkındalık yaratma ve kendi başarısının farkında olması ihtiyacını vurgulayan ifadelerden oluştuğundan farkındalık olarak adlandırılmıştır. 6 ifadeden oluşan bu faktör ise toplam varyansın %12,725’lik kısmını açıklamaktadır. Güvenilirlik düzeyi ,788 çıkmıştır.

Dördüncü faktör içeriğinde yaratıcı grup çalışmaları hakkında bir ifade yer aldığından bu faktör yaratıcılık olarak adlandırılmıştır. 4 ifadeden oluşmaktadır. Toplam varyansın %8,148’lik kısmını açıklayan bu faktörün güvenilirlik düzeyi ise ,733 çıkmıştır.

**Tablo 16:** Motivasyon Ölçeği için Faktör Analizi

Değişkenler	Faktör	Varyans	Özdeğer	Güvenilirlik
<b>İşbirliği</b>		<b>14,818</b>	<b>8,936</b>	<b>,821</b>
1. Takım çalışmalarından hoşlanırım.	,581			
2. Yetkiye saygıya duyarım.	,659			
4. Saygınlığa (prestije) değer veririm.	,543			
8. Her zaman başkalarına yardım etmeye hazırım.	,657			
14. Her zaman performansımı yükseltmeye çalışırım.	,501			
18. İş birliğine önem veririm.	,506			
21. Başkalarının ihtiyaç ve beklentilerine saygı duyarım.	,566			

<b>Yönetme</b>		<b>13,734</b>	<b>2,109</b>	<b>,823</b>
10. Kendimi bir birleştirici gibi görürüm.	,453			
12. Önemli projelere katılmaktan hoşlanırım.	,542			
13. Başkalarıyla etkileşmekten hoşlanırım.	,453			
15. Kendimi bir girişimci gibi hissederim.	,573			
17. Başkalarını işlerini iyi yönettiğime inanırım.	,515			
19. Zor görevlerden hoşlanırım.	,474			
20. Başkalarını yönlendirmeyi severim.	,746			
23. İnsanları bir proje etrafında bir araya getirmede başarılıyım.	,609			
28. Yaratıcı ve yenilikçiyimdir.	,558			
29. Başkalarına öğüt vermeyi severim.	,633			
<b>Farkındalık</b>		<b>12,725</b>	<b>1,177</b>	<b>,788</b>
22. Etkin olmaktan hoşlanırım.	,452			
24. İyi yapılmış bir işin sonucunun doğru olarak fark edilmesinden hoşlanırım.	,557			
25. Arkadaşlığa değer veririm.	,596			
26. Kendi çalışma hedeflerimi seçmek isterim.	,715			
27. Liderliğin her türlü çalışma şartında önemli olduğuna inanırım. olduğuna inanırım.	,650			
30. Ne kadar başarılı olduğumu bilmek isterim.	,552			
<b>Yaratıcılık</b>		<b>8,148</b>	<b>1,123</b>	<b>,733</b>
6. Yaratıcı grup çalışmalarından hoşlanırım.	,627			
7. Düzenli ve organize olmayı severim.	,511			
9. Kendi hareketlerimden sorumluyumdur.	,611			
16. Başkalarıyla çalışırken iletişime önem veririm.	,428			

Motivasyonu ölçmek amacıyla kullanılan ölçekte yer verilen 30 ifadeden faktör analizi sonucunda geçerli kabul edilen 27 ifade dört alt boyut altında dağılım göstermiştir. Bu

dört faktörlü yapının açıkladığı toplam varyans %49,424 çıkmıştır. Kullanılan ifadeler çalışan motivasyonunun %49,424'lük kısmını tanımlamaktadır. Dört faktörlü yapının genel güvenilirlik düzeyi incelendiğinde ise motivasyon ölçeğinin güvenilirliğinin ,8526 çıktığı belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre hem motivasyon ölçeğini oluşturan alt boyutlar hem de genel olarak motivasyon ölçeği için güvenilirlik değerleri kabul edilebilir sınır olan ,70 değerinin oldukça üstündedir.

Elde edilen güncel faktörlere göre çalışmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde detaylandırılmıştır;

H<sub>1</sub>: Örgüt içi biçimsel iletişim unsurları, çalışan motivasyonu üzerinde etkilidir.

H<sub>1a</sub>: Örgüt içi biçimsel iletişim unsurları çalışanların İşbirliği yoluyla motive olmalarını etkilemektedir.

H<sub>1b</sub>: Örgüt içi biçimsel iletişim unsurları çalışanların Yönetme yoluyla motive olmalarını etkilemektedir.

H<sub>1c</sub>: Örgüt içi biçimsel iletişim unsurları çalışanların Farkındalık yoluyla motive olmalarını etkilemektedir.

H<sub>1d</sub>: Örgüt içi biçimsel iletişim unsurları çalışanların Yaratıcılık yoluyla motive olmalarını etkilemektedir.

H<sub>2</sub>: Örgüt içi biçimsel olmayan iletişim unsurları, çalışan motivasyonu üzerinde etkilidir.

H<sub>2a</sub>: Örgüt içi biçimsel olmayan iletişim unsurları çalışanların İşbirliği yoluyla motive olmalarını etkilemektedir.

H<sub>2b</sub>: Örgüt içi biçimsel olmayan iletişim unsurları çalışanların Yönetme yoluyla motive olmalarını etkilemektedir.

H<sub>2c</sub>: Örgüt içi biçimsel olmayan iletişim unsurları çalışanların Farkındalık yoluyla motive olmalarını etkilemektedir.

H<sub>2d</sub>: Örgüt içi biçimsel olmayan iletişim unsurları çalışanların Yaratıcılık yoluyla motive olmalarını etkilemektedir.

### 3.6 Örgütsel İletişimin Çalışan Motivasyonuna Etkileri

Faktör analizi sonucunda çalışan motivasyonunun dört alt boyuttan oluştuğu belirlenmiş ve aşağıdaki regresyon analizleri yardımıyla örgütsel iletişim boyutlarının çalışan motivasyonuna etkileri incelenmiştir.

#### 3.6.1 Örgüt İçi Biçimsel İletişimin Çalışan Motivasyonuna Etkileri

Örgüt içi biçimsel iletişim araçları; toplantılar, duyuru panoları, öneri/şikayet sistemi, şirket gazete/dergileri, performans değerlendirme toplantıları, konferans/seminerler, telefon, e-posta, üst düzey yöneticilerin bölüm/birim ziyaretleri, örgüt hakkında bilgilendirme amaçlı slayt/film unsurlarından oluşmaktadır. Aşağıdaki bölümlerde bu unsurların çalışan motivasyonu boyutlarına etkileri ayrı ayrı incelenmiştir.

##### 3.6.1.1 Örgüt İçi Biçimsel İletişimin İşbirliği İhtiyacına Etkileri

Tablo 17, 18 ve 19’da örgüt içi biçimsel iletişim unsurlarının çalışan motivasyonu boyutlarından biri olan işbirliği ihtiyacına etkilerine ait regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Tablo 18’deki analiz sonuçlarında görüleceği Anova  $p < ,05$  olduğundan kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 17: Model Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası
1	,344 <sup>(a)</sup>	,119	,096	,70023

**Tablo 18 : Anova**

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareleri	F	p
1	Regresyon	25,654	10	2,565	5,232	,000 <sup>(a)</sup>
	Kalan	190,737	389	,490		
	Toplam	216,391	399			



Tablo 19'daki analiz sonuçlarına göre örgüt içi biçimsel iletişim unsurlarından öneri/şikayet sistemi, şirket gazete/dergileri ve üst düzey yöneticilerin bölüm/birim ziyaretleri ile ilgili anlamlılık değerleri (p), istatistiksel anlamlılık düzeyi olan ,05 anlam düzeyinin altında çıkmıştır. Bu bulgulara göre örgüt içi biçimsel iletişim unsurlarından biri olan öneri/şikayet sistemi ( $\beta = ,118$ ;  $p = ,030$ ), şirket gazete/dergileri ( $\beta = -,167$ ;  $p = ,002$ ) ve üst düzey yöneticilerin bölüm/birim ziyaretleri ( $\beta = ,163$ ;  $p = ,006$ ) çalışan motivasyonu bileşenlerinden biri olan İşbirliği ihtiyacı üzerinde etkili olmaktadır. Her üç iletişim unsuru için  $\beta$  değerleri incelendiğinde öneri/şikayet sistemi ve üst düzey yöneticilerin bölüm/birim ziyaretleri için bu değer pozitif yönlü iken şirket gazete/dergileri için bu değer negatif yönlüdür. Diğer bir deyişle; öneri/şikayet sistemi ve üst düzey yöneticilerin bölüm/birim ziyaretleri çalışanları motive eden işbirliği ihtiyacını olumlu yönde etkilerken şirket gazete/dergileri çalışanların işbirliği ihtiyacını olumsuz yönde etkilemektedir. İlişkinin negatif yönlü çıkması muhtemelen gazete/dergi yoluyla iletişimin etkileşime ve işbirliğine daha az izin veriyor olmasından kaynaklanmaktadır. Çalışanlar arası etkileşimin mümkün olmadığı bir iletişim biçimi olan gazete/dergi yoluyla iletişim, kişilerde işbirliği duygusunun azalmasına ve motivasyonlarının düşmesine neden olabilmektedir.

**Tablo 19: Biçimsel İletişimin İşbirliği İhtiyacına Etkisi**

<b>Bağımlı Değişken: İşbirliği İhtiyacı</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>p değeri</b>
<b>Bağımsız Değişkenler</b>			
Toplantılar	,039	,718	,473
Duyuru Panoları	-,009	-,173	,862
<i>Öneri/ Şikayet Sistemi</i>	,118	2,173	<b>,030</b>
<i>Şirket Gazete/ Dergileri</i>	-,167	-3,123	<b>,002</b>
Performans Değerlendirme Toplantıları	,026	,425	,671
Konferans/ Seminerler	,087	1,340	,181
Telefon	,024	,438	,662
E-posta	,067	1,279	,202
<i>Üst Düzey Yöneticilerin Bölüm/ Birim Ziyaretleri</i>	,163	2,746	<b>,006</b>
Örgüt Hakkında Bilgilendirme Amaçlı Slayt/ Film	,042	,656	,512
<b>R= ,344; R<sup>2</sup>= ,119; F= 5,232; p= ,000</b>			

Örgüt içi biçimsel iletişim unsurlarından öneri/şikayet sistemi yoluyla iletişim, şirket gazete/dergileri yoluyla iletişim ve üst düzey yöneticilerin bölüm/birim ziyaretleri yoluyla iletişim çalışan motivasyonu boyutlarından biri olan İşbirliği ihtiyacını %11,9

oranında etkilemektedir.  $H_{1a}$ : *Biçimsel iletişim unsurları, işbirliği ihtiyacı üzerinde etkilidir. Elde edilen sonuca göre  $H_{1a}$  kabul edilmiştir.*

### 3.6.1.2 Örgüt İçi Biçimsel İletişimin Yönetme İhtiyacına Etkileri

Tablo 20,21 ve 22’de örgüt içi biçimsel iletişim unsurlarının çalışan motivasyonu boyutlarından biri olan yönetme ihtiyacına etkilerine ait regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Tablo 21’deki Anova anlamlılık değeri  $p < ,05$  olduğundan regresyon modelinin istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 20:** Model Özeti

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası
1	,296 <sup>(a)</sup>	,087	,064	,74368

**Tablo 21:** Anova

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareleri	F	p
1	Regresyon	20,587	10	2,059	3,722	,000 <sup>(a)</sup>
	Kalan	215,141	389	,553		
	Toplam	235,727	399			

Tablo 22’deki analiz sonuçlarına göre örgüt içi biçimsel iletişim unsurlarından sadece e-posta yoluyla iletişimin çalışanları motive eden yönetme ihtiyacını etkilediği görülmektedir ( $\beta = ,131$ ;  $p = ,014$ ). Örgüt içi biçimsel iletişim unsurlarından biri olan E-posta yoluyla iletişim, çalışan motivasyonu boyutlarından biri olan yönetme ihtiyacını %8,7 oranında etkilemektedir.  $H_{1b}$ : *Biçimsel iletişim unsurları, yönetme ihtiyacı üzerinde etkilidir. Elde edilen sonuca göre  $H_{1b}$  kabul edilmiştir.*

**Tablo 22:** Biçimsel İletişimin Yönetme İhtiyacına Etkisi

<b>Bağımlı Değişken:</b> Yönetme İhtiyacı			
<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>p değeri</b>
Toplantılar	,100	1,792	,074
Duyuru Panoları	-,077	-1,416	,157
Öneri/ Şikayet Sistemi	,101	1,829	,068
Şirket Gazete/ Dergileri	-,059	-1,085	,279
Performans Değerlendirme Toplantıları	,098	1,589	,113
Konferans/ Seminerler	-,088	-1,344	,180
Telefon	,037	,669	,504
E-posta	,131	2,459	,014
Üst Düzey Yöneticilerin Bölüm/ Birim Ziyaretleri	,118	1,945	,053
Örgüt Hakkında Bilgilendirme Amaçlı Slayt/ Film	-,006	-,088	,930

**R= ,296; R<sup>2</sup>= ,087; F= 3,722; p= ,000**

### 3.6.1.3 Örgüt İçi Biçimsel İletişimin Farkındalık İhtiyacına Etkileri

Tablo 23, 24 ve 25'te örgüt içi biçimsel iletişim unsurlarının çalışan motivasyonu boyutlarından biri olan farkındalık ihtiyacına etkilerine ait regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Anova  $p < ,05$  olduğundan kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğuna karar verilmiştir.

**Tablo 23:** Model Özeti

<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>	<b>Tahminin Standart Hatası</b>
1	,319 <sup>(a)</sup>	,102	,078	,695

**Tablo 24:** Anova

<b>Model</b>		<b>Kareler Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Ortalama Kareleri</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
1	Regresyon	21,275	10	2,127	4,397	,000 <sup>(a)</sup>
	Kalan	188,226	389	,484		
	Toplam	209,501	399			

Analiz sonuçlarına göre örgüt içi biçimsel iletişim unsurlarından şirket gazete/dergileri yoluyla iletişim ( $\beta = -,120$ ;  $p = ,026$ ), e-posta yoluyla iletişim ( $\beta = ,133$ ;  $p = ,013$ ) ve üst düzey yöneticilerin bölüm/birim ziyaretleri ( $\beta = ,173$ ;  $p = ,004$ ) çalışan motivasyonu

bileşenlerinden biri olan farkındalık ihtiyacı üzerinde etkili olmaktadır. Her üç ilişki için  $\beta$  değerleri incelendiğinde şirket gazete/dergileri yoluyla iletişimin farkındalık yaratma ihtiyacı üzerinde negatif etki oluşturduğu görülmektedir. Bu negatifliğin muhtemel nedeni gazete/dergi yoluyla iletişimin bireyler arasında karşılıklı etkileşim ve iletişime izin vermemesi ve çalışanların farkındalık yaratma ihtiyacına cevap verememesidir. E-posta yoluyla iletişim ve üst düzey yöneticilerin bölüm/birim ziyaretleri ise çalışanlar arası etkileşim ve iletişime izin vermekte, kişilerin farkındalık yaratma çabalarına hizmet edebilmektedir.

**Tablo 25: Biçimsel İletişimin Farkındalık İhtiyacına Etkisi**

<b>Bağımlı Değişken:</b> Farkındalık İhtiyacı			
<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>p değeri</b>
Toplantılar	,034	,616	,538
Duyuru Panoları	,010	,191	,849
Öneri/ Şikayet Sistemi	,071	1,294	,196
<i>Şirket Gazete/ Dergileri</i>	-,120	-2,233	<b>,026</b>
Performans Değerlendirme Toplantıları	,052	,855	,393
Konferans/ Seminerler	,000	-,007	,994
Telefon	,068	1,245	,214
<i>E-posta</i>	,133	2,508	<b>,013</b>
<i>Üst Düzey Yöneticilerin Bölüm/ Birim Ziyaretleri</i>	,173	2,873	<b>,004</b>
Örgüt Hakkında Bilgilendirme Amaçlı Slayt/ Film	-,033	-,516	,606
<b>R= ,319; R<sup>2</sup>= ,102; F= 4,397; p= ,000</b>			

Bu üç biçimsel iletişim unsuru, çalışan motivasyonu boyutlarından biri olan farkındalık ihtiyacını %10,2 oranında etkilemektedir.  $H_{1c}$ : *Biçimsel iletişim unsurları, farkındalık ihtiyacı üzerinde etkilidir. Elde edilen sonuca göre  $H_{1c}$  kabul edilmiştir.*

### 3.6.1.4 Örgüt İçi Biçimsel İletişimin Yaratıcılık İhtiyacına Etkileri

Tablo 26, 27 ve 28’de örgüt içi biçimsel iletişim unsurlarının çalışan motivasyonu boyutlarından biri olan yaratıcılık ihtiyacına etkilerine ait regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Anova  $p < ,05$  olduğundan kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğuna karar verilmiştir.

**Tablo 26 : Model Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası
1	,299 <sup>(a)</sup>	,089	,066	,740

**Tablo 27 : Anova**

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareleri	F	p
1	Regresyon	20,865	10	2,087	3,808	,000
	Kalan	213,135	389	,548		
	Toplam	234,000	399			

Analiz sonuçlarına göre örgüt içi biçimsel iletişim unsurlarından toplantılar yoluyla iletişim ( $\beta = ,121$ ;  $p = ,031$ ), şirket gazete/dergileri yoluyla iletişim ( $\beta = -,213$ ;  $p = ,000$ ) ve e-posta yoluyla iletişim ( $\beta = ,113$ ;  $p = ,035$ ) çalışan motivasyonu boyutlarından biri olan yaratıcılık ihtiyacı üzerinde etkilidir. Tablo 28’de görüleceği üzere şirket gazete/dergileri yoluyla iletişimin yaratıcılık ihtiyacına etkisini gösteren  $\beta$  değeri negatif çıkmıştır. Şirket gazete/dergileri yoluyla iletişim, çalışanları motive eden yaratıcılık ihtiyacını negatif yönde etkilemektedir. Bu negatif yönlü ilişkinin muhtemel nedeni gazete/dergi yoluyla gerçekleştirilen iletişimin çalışanlar arası iletişime, etkileşime ve fikir alışverişine yeterince imkan tanımamasıdır. Etkileşimin ve fikir alışverişinin olmadığı çalışma ortamlarında yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması oldukça zordur. Bu üç örgüt içi biçimsel iletişim unsuru, çalışan motivasyonu boyutlarından biri olan yaratıcılık ihtiyacını %8,9 oranında etkilemektedir. *H<sub>1a</sub>: Biçimsel iletişim unsurları, yaratıcılık ihtiyacı üzerinde etkilidir. Elde edilen sonuca göre H<sub>1a</sub> kabul edilmiştir.*

**Tablo 28 : Biçimsel İletişimin Yaratıcılık İhtiyacına Etkisi**

Bağımlı Değişken: Yaratıcılık İhtiyacı	Beta	t	p değeri
<b>Bağımsız Değişkenler</b>			
<i>Toplantılar</i>	,121	2,160	,031
Duyuru Panoları	-,021	-,386	,700
Öneri/ Şikayet Sistemi	-,038	-,691	,490
<i>Şirket Gazete/ Dergileri</i>	-,213	-3,924	,000
Performans Değerlendirme Toplantıları	,009	,150	,881
Konferans/ Seminerler	,097	1,481	,140
Telefon	-,036	-,663	,508
<i>E-posta</i>	,113	2,121	,035
Üst Düzey Yöneticilerin Bölüm/ Birim Ziyaretleri	,097	1,598	,111
Örgüt Hakkında Bilgilendirme Amaçlı Slayt/ Film	,025	,383	,702
<b>R= ,299; R<sup>2</sup>= ,089; F= 3,808; p= ,000</b>			

### 3.6.2 Örgüt İçi Biçimsel Olmayan İletişimin Çalışan Motivasyonuna Etkileri

Örgüt içi biçimsel olmayan iletişim araçları; söylenti, dedikodu, iş dışı sosyal ortam paylaşımı, yöneticilerin iş akışı esnasında çalışanlarla sohbetleri, işletme içi sosyal gruplaşmalar, iş ilişkisi nedeniyle farklı bölümlerle iletişim unsurlarından oluşmaktadır. Aşağıdaki bölümlerde bu unsurların çalışan motivasyonu boyutlarına etkileri ayrı ayrı incelenmiştir.

#### 3.6.2.1 Örgüt İçi Biçimsel Olmayan İletişimin İşbirliği İhtiyacına Etkileri

Tablo 29, 30 ve 31’de örgüt içi biçimsel olmayan iletişim unsurlarının çalışan motivasyonu boyutlarından biri olan işbirliği ihtiyacına etkilerine ait regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Anova  $p < ,05$  olduğundan kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğuna karar verilmiştir (Tablo 30).

**Tablo 29: Model Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası
1	,314 <sup>(a)</sup>	,099	,085	,704

**Tablo 30: Anova**

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareleri	F	p
1	Regresyon	21,397	6	3,566	7,188	,000
	Kalan	194,994	393	,496		
	Toplam	216,391	399			

Analiz sonuçlarına göre örgüt içi biçimsel olmayan iletişim unsurlarından dedikodu yoluyla iletişim ( $\beta = -,294$ ;  $p = ,000$ ) ve iş ilişkisi nedeniyle farklı bölümlerle iletişim ( $\beta = ,159$ ;  $p = ,016$ ) biçimleri İşbirliği ihtiyacı üzerinde etkilidir. Ancak  $\beta$  değerleri incelendiğinde dedikodu yoluyla iletişimin çalışanları motive eden bir boyut olan işbirliği ihtiyacı üzerinde negatif etki oluşturduğu görülmektedir. Dedikodu yoluyla iletişim çalışanların işbirliği ihtiyaçlarını olumsuz yönde etkilemekte, motivasyonlarını azaltmaktadır. Dedikodunun söz konusu olduğu çalışma ortamlarında çalışanlar birbirlerine şüpheyle bakabilmekte, iletişimden ve işbirliğinden kaçınma davranışı söz

konusu olabilmektedir. Farklı bölümlerle gerçekleştirilen iletişim ise çalışanların işbirliği ihtiyaçlarını karşılamada daha rahat bir iş ortamına ulaşabilmelerini sağlayacaktır.

**Tablo 31: Biçimsel Olmayan İletişimin İşbirliği İhtiyacına Etkisi**

<b>Bağımlı Değişken: İşbirliği İhtiyacı</b>			
<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>p değeri</b>
Söylenti	,106	1,849	,065
<i>Dedikodu</i>	-,294	-5,394	,000
İş Dışı Sosyal Ortam Paylaşımı	,046	,793	,428
Yöneticilerin İş Akışı Esnasında Çalışanlarla	,027	,546	,585
İşletme İçi Sosyal Gruplaşmalar	-,038	-,565	,572
<i>İş İlişkisi Nedeniyle Farklı Bölümlerle İletişim</i>	,159	2,423	,016
<b>R= ,314; R<sup>2</sup>= ,099; F= 7,188; p= ,000</b>			

Örgüt içi biçimsel olmayan iletişim unsurlarından dedikodu yoluyla iletişim ve iş ilişkisi nedeniyle farklı bölümlerle iletişim, çalışan motivasyonu unsurlarından biri olan işbirliği ihtiyacını %9,9 oranında etkilemektedir. *H<sub>2a</sub>: Biçimsel olmayan iletişim unsurları, işbirliği ihtiyacı üzerinde etkilidir. Elde edilen sonuca göre H<sub>2a</sub> kabul edilmiştir.*

### 3.6.2.2 Örgüt İçi Biçimsel Olmayan İletişimin Yönetme İhtiyacına Etkileri

Tablo 32, 33 ve 34'de örgüt içi biçimsel olmayan iletişim unsurlarının çalışan motivasyonu boyutlarından biri olan yönetme ihtiyacına etkilerini gösteren regresyon analizi sonuçlarına göre örgüt içi biçimsel olmayan iletişim unsurlarından hiçbiri çalışan motivasyonu boyutlarından biri olan yönetme ihtiyacı üzerinde etkili değildir.

**Tablo 32: Model Özeti**

<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>	<b>Tahminin Standart Hatası</b>
1	,190 <sup>(a)</sup>	,036	,190	,03

**Tablo 33: Anova**

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareleri	F	p
1	Regresyon	8,552	6	1,425	2,466	,024 <sup>(a)</sup>
	Kalan	227,175	393	,578		
	Toplam	235,727	399			

Anova  $p < ,05$  olduğundan kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu kabul edilmekle birlikte Tablo 33’de görüleceği üzere tüm anlamlılık (p) değerleri istatistiksel anlamlılık değeri olan ,05 değerinin üzerinde çıkmıştır.  $H_{2b}$ : *Biçimsel olmayan iletişim unsurları, yönetme ihtiyacı üzerinde etkili değildir. Elde edilen sonuca göre  $H_{2b}$  reddedilmiştir.*

**Tablo 34: Biçimsel Olmayan İletişimin Yönetme İhtiyacına Etkisi**

Bağımlı Değişken: Yönetme İhtiyacı	Bağımsız Değişkenler	Beta	t	p değeri
	Söylenti	-,056	-,944	,346
	Dedikodu	-,022	-,390	,697
	İş Dışı Sosyal Ortam Paylaşımı	,001	,014	,988
	Yöneticilerin İş Akışı Esnasında Çalışanlarla	,056	1,080	,281
	İşletme İçi Sosyal Gruplaşmalar	,075	1,088	,277
	İş İlişkisi Nedeniyle Farklı Bölümlerle İletişim	,120	1,768	,078
<b>R= ,190; R<sup>2</sup>= ,036; F= 2,466; p= ,024</b>				

### 3.6.2.3 Örgüt İçi Biçimsel Olmayan İletişimin Farkındalık İhtiyacına Etkileri

Tablo 35, 36 ve 37’de örgüt içi biçimsel olmayan iletişim unsurlarının çalışan motivasyonu boyutlarından biri olan farkındalık ihtiyacına etkilerine ait regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Anova  $p < ,05$  olduğundan kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğuna karar verilmiştir.

**Tablo 35: Model Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası
1	,249 <sup>(a)</sup>	,062	,048	,707



**Tablo 36: Anova**

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareleri	F	p
1	Regresyon	12,981	6	2,164	4,327	,000
	Kalan	196,520	393	,500		
	Toplam	209,501	399			

Tablo 37’de gösterilen analiz sonuçlarına göre söylenti yoluyla iletişim çalışan motivasyonu boyutlarından biri olan farkındalık ihtiyacı üzerinde etkilidir ( $\beta = ,117$ ;  $p = ,045$ ). Dedikodu yoluyla iletişim çalışan motivasyonu boyutlarından biri olan farkındalık ihtiyacı üzerinde etkilidir ( $\beta = -,166$ ;  $p = ,003$ ). Ancak, dedikodu yoluyla iletişim farkındalık ihtiyacını negatif yönde etkilemektedir. İş ilişkisi nedeniyle farklı bölümlerle iletişimin de çalışan motivasyonu boyutlarından olan farkındalık ihtiyacı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir ( $\beta = ,183$ ;  $p = ,007$ ).

**Tablo 37: Biçimsel Olmayan İletişimin Farkındalık İhtiyacına Etkisi**

Bağımlı Değişken: Farkındalık İhtiyacı	Beta	t	p değeri
<b>Bağımsız Değişkenler</b>			
<i>Söylenti</i>	,117	2,010	,045
<i>Dedikodu</i>	-,166	-2,995	,003
İş Dışı Sosyal Ortam Paylaşımı	-,053	-,894	,372
Yöneticilerin İş Akışı Esnasında Çalışanlarla	-,012	-,239	,811
İşletme İçi Sosyal Gruplaşmalar	,041	,603	,547
<i>İş İlişkisi Nedeniyle Farklı Bölümlerle İletişim</i>	,183	2,733	,007
<b>R= ,249; R<sup>2</sup>= ,062; F= 4,327; p= ,000</b>			

Bu üç biçimsel olmayan iletişim unsuru, çalışan motivasyonunun farkındalık ihtiyacı boyutunu %6,2 oranında etkilemektedir.  $H_{2c}$ : *Biçimsel olmayan iletişim unsurları, farkındalık ihtiyacı üzerinde etkilidir. Elde edilen sonuca göre  $H_{2c}$  kabul edilmiştir.*

### 3.6.2.4 Örgüt İçi Biçimsel Olmayan İletişimin Yaratıcılık İhtiyacına Etkileri

Tablo 38, 39 ve 40’da örgüt içi biçimsel olmayan iletişim unsurlarının çalışan motivasyonu boyutlarından biri olan yaratıcılık ihtiyacına etkilerine ait regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Anova  $p < ,05$  olduğundan kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğuna karar verilmiştir (Tablo 39).

**Tablo 38: Model Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası
1	,203 <sup>(a)</sup>	,041	,027	,755

**Tablo 39: Anova**

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareleri	F	p
1	Regresyon	9,654	6	1,609	2,819	,011 <sup>(a)</sup>
	Kalan	224,346	393	,571		
	Toplam	234,000	399			

Tablo 40'daki analiz sonuçlarına göre örgüt içi biçimsel olmayan iletişim unsurlarından dedikodu yoluyla iletişim ( $\beta = -,161$ ;  $p = ,004$ ) ve iş ilişkisi nedeniyle farklı bölümlerle iletişim ( $\beta = ,163$ ;  $p = ,016$ ) çalışan motivasyonu boyutlarından biri olan yaratıcılık ihtiyacı üzerinde etkilidir. Ancak, dedikodu yoluyla iletişim çalışanları motive edici bir unsur olan yaratıcılığı olumsuz yönde etkilemektedir. Örgüt içerisinde dedikodu yoluyla bir iletişim sağlanması çalışanlarda moral bozukluğu ve gerilim duyguları oluşturabilmekte, motivasyonlarını azaltıcı etki oluşturabilmektedir. Bu iki örgüt içi biçimsel olmayan iletişim unsuru, çalışan motivasyonu boyutlarından biri olan yaratıcılık ihtiyacını %4,1 oranında etkilemektedir. *H<sub>2a</sub>: Biçimsel olmayan iletişim unsurları, yaratıcılık ihtiyacı üzerinde etkilidir. Elde edilen sonuca göre H<sub>2a</sub> kabul edilmiştir.*

**Tablo 40 : Biçimsel Olmayan İletişimin Yaratıcılık İhtiyacına Etkisi**

<b>Bağımlı Değişken: Yaratıcılık İhtiyacı</b>			
<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>p değeri</b>
Söylenti	,057	,975	,330
Dedikodu	-,161	-2,862	,004
İş Dışı Sosyal Ortam Paylaşımı	-,054	-,898	,370
Yöneticilerin İş Akışı Esnasında Çalışanlarla	,045	,875	,382
İşletme İçi Sosyal Gruplaşmalar	-,043	-,631	,529
<i>İş İlişkisi Nedeniyle Farklı Bölümlerle İletişim</i>	,163	2,411	,016
<b>R= ,203; R<sup>2</sup>= ,041; F= 2,819; p= ,011</b>			

### 3.7 Hipotez Sonuçları

Araştırmada yapılan faktör analizi sonuçlarına göre ortaya çıkan dört faktörün her biri için hipotez çifti oluşturulmuştur. Her faktör için biçimsel (formal) iletişim ve biçimsel olmayan (doğal- informal) iletişim türleri için hipotez kurulmuştur.

Yukarıda yapılan analiz sonuçlarına göre araştırmada ortaya konulan hipotezlerin sonuçları aşağıda yer alan tabloda özetlenmektedir.

**Tablo 41 : Araştırma Hipotezleri Analiz Sonuçları**

H1a: Biçimsel iletişim unsurları, işbirliği ihtiyacı üzerinde etkilidir.	Kabul
H1b: Biçimsel iletişim unsurları, yönetme ihtiyacı üzerinde etkilidir.	Kabul
H1c: Biçimsel iletişim unsurları, farkındalık ihtiyacı üzerinde etkilidir.	Kabul
H1d: Biçimsel iletişim unsurları, yaratıcılık ihtiyacı üzerinde etkilidir.	Kabul
H2a: Biçimsel olmayan iletişim unsurları, işbirliği ihtiyacı üzerinde etkilidir.	Kabul
H2b: Biçimsel olmayan iletişim unsurları, yönetme ihtiyacı üzerinde etkilidir.	Red
H2c: Biçimsel olmayan iletişim unsurları, farkındalık ihtiyacı üzerinde etkilidir.	Kabul
H2d: Biçimsel olmayan iletişim unsurları, yaratıcılık ihtiyacı üzerinde etkilidir.	Kabul

### 3.8 Sonuç ve Öneriler

Rekabet koşulları, birden fazla faktörün etkisinde kalmaktadır özellikle küreselleşmenin de etkisi ile günden güne değişmektedir. Üretim ve hizmet sektöründe yer alan örgütlerin değer verdiği en önemli girdi insan faktörüdür. Çünkü, çalışan her birey yönetmek ve yönetilmek istemektedir. Her örgütün hedefi bulunmakta ve hedefe ulaşmak için oluşturduğu amaçları, çalışanlarına benimsetmeye çalışmaktadır. Bu nedenle, örgütler örgüt içi iletişimlerine önem vermekte ve çalışan motivasyonunu sağlayacak unsurları sağlamaya ve araştırmaya devam etmektedir.

Bu araştırmada örgüt içi iletişim biçimlerinin ve farklı iletişim araçlarının çalışan motivasyonuna etkilerini incelemek amaçlanmıştır. Bu çalışmanın önemi ise örgütsel iletişimin etkili olarak örgütte kullanılması için çalışanları, yöneticileri bilinçlendirmek ve ilgililerin işletmelerine uygun iletişim yöntemini belirleyerek çalışanların motivasyonunu yüksek seviyede tutacak iş ortamını oluşturmasını sağlamalarıdır.

Anket Ankara ilinde üretim sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışan 420 kişiye uygulanmıştır. Çalışmaya katılanların yarıdan fazlası erkektir ve çoğunluğu lisans düzeyinde eğitim almıştır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun (%72) evli ve 26-35 (%43,5) yaş aralığındadır. Çalışanların kurumdaki deneyimleri dikkate alındığında büyük bir çoğunluğunun (%28) beş yıl deneyimli olduğu görülmektedir. Bu dağılım dikkate alındığında anketin uygulandığı iş yerlerinde çalıştığı işyerinde deneyimi fazla olan kişi görülmemektedir. Katılımcıların %36'sı çalıştıkları kurumun demokratik olduğunu düşünmektedirler ayrıca katılımcıların %74'ü örgüt içi iletişimin yüksek olmasının iş hayatındaki motivasyonu etkilediği görüşündedirler. Ayrıca, biçimsel iletişimin motivasyonu arttırdığı katılımcıların %79'u tarafından belirtilmiştir. Anket sonuçlarına göre örgüt içi motivasyonun yüksek olduğu görülmektedir.

Anketin birinci bölümünde; ankete katılan bireylerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla eklenen soruların yanı sıra kurumun yapısını, katılımcının konumunu, iletişim ve motivasyon ile ilgili örgütteki düşüncesi ile ilgili sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde; örgütte kullanılan iletişim araçlarını belirleyerek üçüncü bölümde yer alan motivasyon "Mc Clelland Güdülenme Testi" anketi sonuçları ile bağlantı kurularak genel bir yargıya varılmıştır.

Mc Clelland insanları üçe ayırmaktadır; başarıya ihtiyacı olanlar, güç kazanmaya ihtiyaç duyanlar, ilişki kurma ihtiyacı olanlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 114).

İşletme/kurum içi iletişim araçları temelde iki alt boyuta ayrılmaktadır. Biçimsel İletişim araçları; toplantılar, duyuru panoları, öneri/şikayet sistemi, şirket gazete/dergileri, performans değerlendirme toplantıları, konferans/seminerler, telefon, e-posta, üst düzey yöneticilerin bölüm/birim ziyaretleri ve örgüt hakkında bilgilendirme amaçlı slayt/film gösterilerinden oluşmaktadır. Biçimsel olmayan iletişim araçları ise söylenti, dedikodu, iş dışı sosyal ortam paylaşımı, yöneticilerin iş akışı esnasında çalışanlarla sohbetleri, işletme içi sosyal gruplaşmalar, iş ilişkisi nedeniyle farklı bölümlerle iletişim şeklinde sınıflandırılmıştır. Toplanan veriler üzerinde uygulanan analizler sonucunda çalışan motivasyonunun ise dört alt boyuttan oluştuğu belirlenmiş ve bu boyutlar; işbirliği, yönetme, farkındalık ve yaratıcılık şeklinde adlandırılmıştır.

*Biçimsel iletişim unsurlarının çalışanları motive eden işbirliği ihtiyacına etkilerinin incelenmesi sonucunda;* öneri/şikayet sistemi ve üst düzey yöneticilerin bölüm/birim ziyaretlerinin çalışanların işbirliği ihtiyaçlarını olumlu yönde etkilediği ve motivasyonlarını artırıcı etki oluşturduğu belirlenmiştir. Belirtilen bu iki biçimsel iletişim şekli ile çalıştıkları firmanın iş akışı, hedefleri, ihtiyaçları hakkında geri bildirim alan bireylerin iş birliği ihtiyaçlarının etkilendiği söylenebilir. Biçimsel iletişim unsurlarından biri olan şirket gazete/dergileri ise çalışanlar arasında etkileşim oluşturulmasında yeterince etkili olamamakta, işbirliği ihtiyacını karşılayamamakta ve motivasyonları üzerinde negatif yönlü etki oluşturmaktadır. Çalışanlar arası etkileşimin mümkün olmadığı bir iletişim biçimi olan gazete/dergi yoluyla iletişim, kişilerde işbirliği duygusunun azalmasına ve motivasyonlarının düşmesine neden olabilmektedir.

*Biçimsel iletişim unsurlarının çalışanları motive eden yönetme ihtiyacına etkilerinin incelenmesi sonucunda;* sadece e-posta yoluyla iletişimin çalışanları motive eden yönetme ihtiyacını etkilediği görülmektedir. Biçimsel iletişim türlerinden e-posta yoluyla bilgi alan çalışanlar üst düzeyden gerekli ve önemli bilgileri aldıklarını ve bu sayede diğer çalışanları yönetebileceklerini düşünmekte yönetme ihtiyaçları etkilenmektedir. Diğer biçimsel iletişim unsurları ise yönetme ihtiyacı üzerinde etkili değildir.

*Biçimsel iletişim unsurlarının çalışanları motive eden farkındalık yaratma ihtiyacına etkilerinin incelenmesi sonucunda* şirket gazete/dergileri yoluyla iletişim, e-posta

yoluyla iletişim ve üst düzey yöneticilerin bölüm/birim ziyaretlerinin çalışan motivasyonu bileşenlerinden biri olan farkındalık ihtiyacı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Şirket gazete/dergileri yoluyla iletişimin farkındalık yaratma ihtiyacı üzerinde negatif etki oluşturduğu belirlenmiştir. E-posta yoluyla iletişim ve üst düzey yöneticilerin bölüm/birim ziyaretleri iletişim sağlayan bireylerin örgüt içi iş akışı ve çalışanlar arasındaki iletişimi hakkında fikir sahibi olmaları ile birlikte farkındalık ihtiyaçları etkilenmektedir.

*Biçimsel iletişim unsurlarının çalışanları motive eden yaratıcılık ihtiyacına etkilerinin incelendiği analiz sonuçlarına göre örgüt içi biçimsel iletişim unsurlarından toplantılar yoluyla iletişim, şirket gazete/dergileri yoluyla iletişim ve e-posta yoluyla iletişim çalışan motivasyonu boyutlarından biri olan yaratıcılık ihtiyacı üzerinde etkilidir. Toplantı, e-posta yaratıcılık ihtiyacını pozitif yönde etkilerken, şirket gazete/dergileri yoluyla iletişim ise çalışanları motive eden yaratıcılık ihtiyacını negatif yönde etkilemektedir. Bu olumsuz etkinin muhtemel nedeni gazete/dergi yoluyla gerçekleştirilen iletişimin çalışanlar arasında etkili iletişime ve fikir paylaşımına yeterince imkan tanınamamasıdır. Etkileşimin ve fikir alışverişinin olmadığı çalışma ortamlarında yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması oldukça zordur. Çalışanlar bir amaca ulaşmak için e-posta ve toplantı ile iletişimini başlattıkları konular hakkında değişiklik görüşler aktarabilmektedir. Bu görüşler ile birlikte yeni fikirler üretilmekte ve yaratıcı olma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.*

*Biçimsel olmayan iletişim unsurlarının çalışanları motive eden işbirliği ihtiyacına etkilerinin incelendiği analiz sonuçlarına göre örgüt içi biçimsel olmayan iletişim unsurlarından dedikodu yoluyla iletişim ve iş ilişkisi nedeniyle farklı bölümlerle iletişim biçimleri işbirliği ihtiyacı üzerinde etkilidir. İş ilişkisi nedeniyle farklı bölümlerle iletişim işbirliği ihtiyacı üzerinde pozitif etki oluştururken, dedikodu yoluyla iletişim ise çalışanları motive eden bir boyut olan işbirliği ihtiyacı üzerinde negatif etki oluşturduğu görülmektedir. Dedikodu yoluyla iletişim çalışanların işbirliği ihtiyaçlarını olumsuz yönde etkilemekte, motivasyonlarını azaltmaktadır. İş ilişkisi nedeni ile farklı bölümler iletişim kuran çalışanların yüz yüze iletişimleri de olduğu için birbirlerini kolay anlayabilmekte iş birliği ihtiyaçları etkilenmektedir. Farklı bölümler ile iletişim kuran çalışanlar görüşülen yeni konular ve ihtiyaçların sonuçlarına ulaşabilmek için diğer çalışanlar ile iş birliği yapma ihtiyacı duyacaklardır. Dedikodunun söz konusu olduğu*

çalışma ortamlarında çalışanlar birbirlerine şüpheyle bakabilmekte, iletişimden ve işbirliğinden kaçınma davranışı söz konusu olabilmektedir.

*Biçimsel olmayan iletişim unsurlarının çalışan motivasyonu boyutlarından biri olan yönetme ihtiyacına etkilerini gösteren analizi sonuçlarına göre örgüt içi biçimsel olmayan iletişim unsurlarından hiçbiri çalışan motivasyonu boyutlarından biri olan yönetme ihtiyacı üzerinde etkili değildir. Örgüt içinde biçimsel olmayan iletişim türlerini kullanan çalışanlar yönetme ihtiyacı duymamaktadırlar.*

*Biçimsel olmayan iletişim unsurlarının çalışan motivasyonu boyutlarından biri olan farkındalık yaratma ihtiyacına etkilerini gösteren analizi sonuçlarına* söylenti yoluyla iletişim çalışan motivasyonu boyutlarından biri olan farkındalık ihtiyacı üzerinde etkilidir. Çalışanlar arasında çıkan söylentiler ile kişiler haberdar olmadıkları örgüt içi durumların farkına varabilirler. Dedikodu yoluyla iletişim çalışan motivasyonu boyutlarından biri olan farkındalık ihtiyacı üzerinde etkilidir. Ancak, dedikodu yoluyla iletişim farkındalık ihtiyacını olumsuz etkilemektedir. Dedikodu yolu ile iletişim kuran bireyler diğer çalışanların farkındalık ihtiyaçlarını olumsuz olarak etkilemekte ve bu nedenle çalışanlar olaylara ön yargı ile baktıkları için farkındalıktan kaçınma davranışı oluşabilmektedir. İş ilişkisi nedeniyle farklı bölümlerle iletişimin de çalışan motivasyonu boyutlarından olan farkındalık ihtiyacı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Diğer bölümler ile iletişim kuran çalışanlar organizasyonda yapılan görevlerin detayları hakkında fikir sahibi oldukları için farkındalık ihtiyaçları etkilenecek çalışan ve örgüt sorunları hakkında fikir sahibi olabileceklerdir.

*Biçimsel olmayan iletişim unsurlarının çalışan motivasyonu boyutlarından biri olan yaratıcılık ihtiyacına etkilerine ait analiz sonuçlarına göre* dedikodu yoluyla iletişim ve iş ilişkisi nedeniyle farklı bölümlerle iletişim çalışan motivasyonu boyutlarından biri olan yaratıcılık ihtiyacı üzerinde etkilidir. Ancak, dedikodu yoluyla iletişim çalışanları motive edici bir unsur olan yaratıcılığı olumsuz yönde etkilemektedir. Örgüt içerisinde dedikodu yoluyla bir iletişim sağlanması çalışanların örgüt içi ve çalışanlar hakkındaki görüşlerinden olumsuz olarak etkilenmesine ve moral bozukluğuna neden olduğu için çalışanların farklı ve yaratıcı şeyler düşünmesini etkilemekte ve motivasyonlarını azaltıcı etki oluşturabilmektedir. İş ilişkisi nedeni ile farklı bölümler ile iletişim kuranların çeşitli çalışanları tanıdığı için ve organizasyondaki her bölüm ile iletişim kurduğu için farkındalıkları artacak ve yaratıcılık ihtiyaçları etkilenecektir.

Bu çalışmaya göre, biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim türlerinin çalışanların iş birliği ihtiyacı, yönetme ihtiyacı, farkındalık ihtiyacı, yaratıcılık ihtiyacına olumlu ve olumsuz etkileri vardır.

Bu çalışma neticesinde, biçimsel iletişim ile biçimsel olmayan iletişimin motivasyona etkisi belirtilmiştir.

Çalışma sonucunda elde edilen genel bulgular doğrultusunda üretim sektöründeki organizasyonlara aşağıdaki öneriler sunulmuştur.

Örgüt içinde çalışan bireylerin motive olmak için duydukları ihtiyaçlar belirlenerek motivasyonlarını arttırmak için etkili iletişim yöntemleri seçilmelidir. Bu sayede, etkili örgüt içi iletişim sağlanarak çalışanların verimliliği artırılabilir ve değersiz zaman, iş gücü kaybının da önüne geçilebilir.

Örgüt içinde iş birliği ihtiyacı bulunan bireyler diğer çalışanlar ile birlikte yeni fikirler üreterek organizasyona değer katmaya çalışabilirler aynı zamanda örgüt için verimsizlik oluşturan noktaların farkına varabilirler ve verimliliği sağlamak için diğer çalışanlar ile birlikte yeni projeler üretmeye çalışabilirler. Bu nedenle, örgüt içinde iş birliği ihtiyacı duyan bireylerin iş ilişkisi nedeni ile farklı bölümler ile iletişimi sağlanabilir, şirket içi öneri şikayet sistemi sistemi geliştirilebilir ve üst düzey yöneticilerin bölüm/birim ziyaretleri yapılması sağlanabilir.

Örgüt içinde yönetme ihtiyacı etkilenen çalışanlar yönetmeye çalıştıkları kişilerin ihtiyaçlarını anlamaya çalışarak örgüt içi değişim için yeni uygulamalar oluşturmaya çalışabilirler. Örgüt içi iletişim sayesinde aldıkları bilgiler ile organizasyonun gerekliliklerini anlamaya çalışarak örgüt içinde yeni yönetim stratejileri geliştirebilirler. Organizasyon içinde yönetme ihtiyacı duyan çalışanların biçimsel iletişim türleri ile iletişimi sağlanabilir.

Farkındalık ihtiyacına sahip bireyler örgüt içi iletişim sayesinde organizasyon içinde iyileştirilmesi gereken noktalardan haberdar olabilir. Bu sayede, örgütün amaçlarına ulaşmasında alternatif uygulamalar belirleyerek örgüt içinde çalışanların farkındalığını artırabilir. Örgüt içinde iş ilişkisi nedeni ile farklı bölümler ile iletişim ve üst düzey yöneticilerin bölüm/birim ziyaretleri geliştirilerek çalışanların farkındalık ihtiyaçları artırılabilir.

Çalışanların yaratıcılık ihtiyaçları geliştikçe organizasyonun da sektörel stratejileri gelişebilir. Organizasyonda verimsizliğe ya da işgücü kaybına neden olan noktalar



Çalışanların yaratıcılığı sayesinde azaltılabilir ya da ortadan kaldırılabilir. Bu nedenle, Şirket içinde hedefler çalışanlar ile paylaşılmalı, bilgiler çalışandan çalışana doğru iletmeli kişilerin etkili iletişim kurması sağlanmalıdır. Etkili iletişi sağlamak için iş ilişkisi nedeni ile farklı bölümler ile iletişim kurulabilir, etkili e-posta sistemi geliştirilebilir ve toplantılar düzenlenebilir.

Her işletme kendi stratejisine uygun olan iletişim türünü belirleyebilir ve seçtiği iletişim türünün işletme içinde etkin kullanılmasını sağlayabilirler. Örgüt amaçlarına uygun seçilmeyen iletişim türü nedeniyle çalışanlarda motivasyon eksikliği olabilmekte bu durumda örgütte yer alan kalifiye, tecrübeli çalışanın örgütten ayrılmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle, iletişimin örgütler için önemi st yönetim tarafından da benimsenmeli ve bu durumun önemi de çalışanlara hissettirilebilmelidir.

Çalışmanın kısıtları dolayısı ile araştırma Mc Clelland'ın motivasyon kuramı içerisinde iletişim türleri ile değerlendirilmiştir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda iletişim türlerinin farklı motivasyon kuramları ile ilişkisi incelenerek geliştirilebilir. Yine sadece üretim sektöründe yapılan bu çalışma eğitim, turizm, bankacılık gibi farklı hizmet sektörlerinde de yapılabilir. Son olarak, farklı sektörler ve farklı kuramlar ile yapılacak çalışmalar farklı illerde de karşılaştırılarak yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Akman, K. (2011). *Genel iletişim (İkinci baskı)*. İzmir: İlya.
- Arısoy, B. (2007). Örgütsel iletişimin motivasyon ve iş doyumuna üzerine etkileri .  
*Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Atak, M. (2005). Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2, 59-67.
- Bahar, E. (2012). *İletişim (Birinci baskı)*. Ankara: Detay.
- Bakan, İ., Büyükbeşer, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7, s: 1-30, Antalya.
- Becerikli, Yıldırım, S. (2000). Örgüt kültürü oluşumunda örgüt içi iletişim ve kurum içi halkla ilişkilerin rolü: Beğendik A.Ş. Örneği. *Selçuk İletişim Dergisi*, 1(2), 73-89.
- Bekcan, S. (2015). İletişim becerileri, motivasyon ve sağlık çalışanları. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Beykent Üniversitesi.
- Bolat, S. (1996). Eğitim örgütlerinde iletişim: H.Ü. Eğitim Fakültesi uygulaması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, 75-80.
- Bozkaya, M., Erdem, Aydın, İ. (2010). Kültürlerarası iletişim kaygısı: Anadolu .  
Üniversitesi Erasmus öğrencileri değişim programı örneği. *İletişim Fakültesi Dergisi*, 39, 29-42.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim (Gözden geçirilmiş ve genişletilmiş dördüncü baskı)*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2009). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi (Altıncı baskı)*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çağlar, K. ve Kılıç, S. (2014). *Genel, teknik ve etkili iletişim (Birinci baskı)*. Ankara: Nobel.
- Çalışır, G. (2015). Kişilerarası iletişimde kullanılan bir araç olarak sosyal medya: Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi öğrencilerine yönelik bir araştırma. *Humanities Sciences*, 3, 115-144.
- Çiftçi, N. (2010). Örgütlerde liderlerin iletişim becerilerinin çalışanların motivasyonuna etkisi: Özel bir hastanede uygulama. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.

- Daft, R. (2015). *Örgüt kuramları ve tasarımı anlamak (Onuncu basımdan çeviri)*. Ö. Timurcanday Özmen (çev)., Ankara: Nobel.
- Demirtaş, M. (2010). Örgütsel iletişimin verimlilik ve etkinliğinde yararlanılan iletişim araçları ve halkla ilişkiler filmleri örneği. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 28(1), 414-444.
- Durmaz, M. (2002). *Kişilerarası iletişim ve motivasyon*. İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi.
- Eğimli Temel, A. (2006). Örgütlerde bilgi iletişim teknolojilerinin kullanımı (Örgütlerde bilgi iletişim teknolojilerinin kullanımına yönelik bir araştırma). *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6, 1-9.
- Erel, G., Yalçın, M. (2014). *İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi (Birinci baskı)*. İstanbul: MediaCat.
- Eren, E. *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi (Onüçüncü baskı)*. İstanbul: Beta.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve insan (Birinci baskı)*. Ankara: 2006.
- Eroğluer, K. (2011). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Kurumsal bir inceleme, *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 121-136.
- Eskiyörük, D. (2015). *Örgütsel iletişim (Birinci baskı)*. İstanbul: Cinius Yayınları.
- Geçikli, F. (2004). Örgütsel iletişimin yöneticiler açısından değerlendirilmesi ve örgütsel iletişim yönetimi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 20, 107-116.
- Gökçe, E. (2008). *İnsan kaynakları ve kişisel gelişim (Birinci baskı)*. Ankara: Per-Der.
- Güler, D. (1991). Kitle iletişim araçlarının iletişim ve eğitim iletişimi özellikleri. *Kurgu*, 9, 323-345.
- Göçer, Y. (2010). Örgütsel iletişimin çalışan motivasyonuna etkisi. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Güngör, N. (2011). *İletişim kuramlar yaklaşımlar (Genişletilmiş ve gözden geçirilmiş ikinci baskı)*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Ka-litesi (Birinci baskı)*. İstanbul: Der Yayınları.
- Hanks, K. (1999). *İnsanları Motive Etme Sanatı (Birinci baskı)*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Hicks, H. (1997). Örgütlerin yönetimi: Sistemler ve beşeri kaynaklar açısından. B.

- Aytek ve B. Bumin (çev), Ankara: İkt. ve Ticari İlimler Akad. Yay.
- İbicioğlu H., Çağlar N. (1999). İşletmelerde insan gücü verimliliğinin artırılmasında örgüt içi iletişimin rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 171-185.
- Kalkınma Ajansı (2016). İstatistiklerle Ankara, 2016. Erişim tarihi: 10 Nisan 2017, <http://www.ankaraka.org.tr/publication.asp?id=3659>.
- Karakaya, A., Ay, F. (2007). Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler: Sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma. *CÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 31, 55-67.
- Karaçor, S., Şahin, A. (2004). Örgütsel iletişim kurma yöntemleri ve karşılaşılan iletişim engellerine yönelik bir araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8, 97-117.
- Kayral, İ. (2015), Öz liderlik becerilerinin, sağlık çalışanlarının iş tatminleri ve iş performanslarına etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Ü İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(2), 143-159.
- Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği (Ondördüncü baskı)*. İstanbul: Beta.
- Koyun, B. (2016). İletişim Engelleri. Erişim tarihi: 5 Nisan 2016, [www.bilgekoyun.com](http://www.bilgekoyun.com).
- Melvin, L. DeFluer, Everette E. Dennis. (1991). *Understanding Mass Communication*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Oskay, Ü. (1997). *İletişimin abc'si (İkinci baskı)*. İstanbul: Der Yayınları.
- Ölçer, N. ve Koçer, S. (2015). Örgütsel İletişim: Kocaeli Üniversitesi akademik personeli üzerine bir inceleme. *Global Media Journal TR Edition*, 6(11), 339-383.
- Özcan, İ. (2014). Çalışma hayatında iletişim, iletişim becerileri ve motivasyon (Antalya eğitim ve araştırma hastanesi çalışanları örneği). *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Beykent Üniversitesi.
- Paşamehmetoğlu, A. ve Yeloğlu, O. (2014). *Motivasyon. (Genişletilmiş ve güncellenmiş ikinci baskı)*. Sığı, Ü. ve Gürbüz, S. (Ed). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Beta.
- Rajhans, K. (2012). Effective Organizational Communication: a Key To Employee Motivation and Performance. *Interscience Management Review*, 2(2), 81-85.
- Robbins, S. ve Judge, T. (2013). *Örgütsel davranış (Ondördüncü basımdan çeviri)*. İ. Erdem (çev)., Ankara: Nobel.

- Sabancı, A., (1994). Eğitim yönetiminde çift yönlü iletişim yönetilenleri motivasyon ve iş doyumunu bakımından nasıl etkilemektedir? *Yayınlanmış Bilim Uzmanlığı Tezi*, Malatya: İnönü Üniversitesi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz Vergiliel, M. (2013). *Örgütsel davranış (Beşinci baskı)*. Bursa: Ezgi.
- Sabuncuoğlu, Z.(2001). *İşletmelerde Halkla İlişkiler (Beşinci baskı)*. Bursa: Ezgi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Gümüş, M. (2012). *Örgütlerde iletişim (İkinci baskı)*. İstanbul: Kriter.
- Sert, N. (2015). Sendikalarda yeni iletişim teknolojilerinin kullanımı ve örgütsel iletişim faaliyetlerine etkisi. *Selçuk İletişim*, 2015, 8 (4), 104-130.
- Şimşek, Ş., Akgemici, T., ve Çelik, A. (2001). *Davranış Birimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış (İkinci baskı)*. Ankara: Nobel.
- Şahin, A. (2007). Türk kamu yönetiminde yönetsel iletişim ve bu konuda düzenlenen bir anket çalışmasının sonuçları. *Maliye Dergisi*, 152, 81-102.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, A. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel.
- Torun, D. (2015). Yönetim Sürecinde yönetici iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu üzerindeki etkileri ve sağlık kurumlarında bir uygulama. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel Davranış (Örgüt teorileri ve çağdaş yaklaşımlar açısından) (Birinci baskı)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tutar, H. ve Yılmaz, K. (2013). *İletişim genel ve örgütsel boyutuyla. (Genişletilmiş ve güncellenmiş onuncu baskı)*. Ankara: Seçkin.
- Üçok, T. (2006). *Liderlik ve yönetici davranış geliştirme testler ve alıştırmalar (Birinci baskı)*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tüzün Kalemci, İ. ve Varoğlu, K. (2014). *İletişim. (Genişletilmiş ve güncellenmiş ikinci baskı)*. Sığı, Ü. ve Gürbüz, S. (Ed). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Beta.
- Ünsalan, E. ve Şimşeker, B. (2006). *Temel işletmecilik bilgileri (Gözden geçirilmiş İkinci baskı)*. Ankara: Detay.
- Ünver, Ö., Gamgam, H., ve Altunkaynak, B (2006). *Temel İstatistik Yöntemler (Hipotez Testleri, İlişki Katsayıları, Regresyon Analizi)*. Ankara: Seçkin.
- Vural Akıncı, B. ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt kültürü (Birinci baskı)*. Ankara:2007.

Yatkın, A. (2009). Örgütsel yöneti (ileti) şim. Erişim tarihi: 5 Nisan 2016,  
<http://web.firat.edu.tr/daum/docs>.

Yıldırım, G. (2015). Sınıf öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin iletişim ve motivasyon becerilerine ilişkin beklentileri. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Okan Üniversitesi.

Yiğiter, K., Engin, O. A., Yağız, O. (2007). Öğrenme sürecinde bireylerarası iletişim ve etkileşim. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 123-157.

Yüksel, Ö. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi (Beşinci baskı)*. Ankara: Gazi Kitabevi.



# ÖZGEÇMİŞ

## Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Nilay OĞAN

Doğum Yeri ve Tarihi : Ankara 05.05.1985

## Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi: Atılım Üniversitesi -Endüstri Mühendisliği

Yüksek Lisans Öğrenimi: Ufuk Üniversitesi- İnsan Kaynakları Yönetimi

Bildiği Yabancı Diller: İngilizce

## İş Deneyimi

Stajlar: Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A. Ş. (Temmuz 2008- Ağustos 2008)

ASELSAN ( Haziran 2008- Temmuz 2008)

PCK Elektronik Sanayi ve Ticaret (Temmuz 2007- Ağustos 2007)

Çalıştığı Kurumlar: Erkunt Traktör Sanayii A.Ş- Kıdemli Lojistik Mühendisi (Kasım 2010- Şubat 2016)

LST Lojistik Servis Ticaret Ltd. Şti.- Teklif-Satınalma Uzmanı (Temmuz 2016- Nisan 2017)

LST Lojistik Servis Ticaret Ltd. Şti.- Süreç Geliştirme ve Tedarik Zinciri Müdürü (Nisan 2017- Halen Devam ediyor)

## İletişim

Posta Adresi : [oganilay@gmail.com](mailto:oganilay@gmail.com)

**Tarih:** 19.07.2017







T.C.

UFUK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL İLETİŞİM TÜRLERİNİN GÖZDEN  
GEÇİRİLMİŞ MOTİVASYON FAKTÖRLERİ ÜZERİNE  
ETKİSİ: ÜRETİM SEKTÖRLERİNDE BİR UYGULAMA**

Nilay OĞAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Yrd.Doç. Dr. Ayşe Gözde GÖZÜM

Ankara, 2017