

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞANLARIN VERİMLİLİĞİNDE İLETİŞİMİN YERİ VE ÖNEMİ:
İTFAİYE TEŞKİLATI ANKARA İLİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İlyas AK

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

OCAK 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞANLARIN VERİMLİLİĞİNDE İLETİŞİMİN YERİ VE ÖNEMİ:
İTFAİYE TEŞKİLATI ANKARA İLİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İlyas AK

1203817736

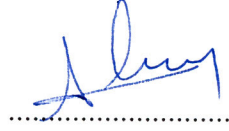
İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

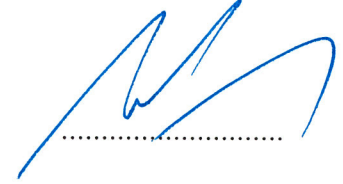
Yrd.Doç.Dr. Aynur AKPINAR

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1203817736 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi İlyas AK, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “ÇALIŞANLARIN VERİMLİLİĞİNDE İLETİŞİMİN YERİ VE ÖNEMİ: İTFAİYE TEŞKİLATI ANKARA İLİ ÖRNEĞİ” başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

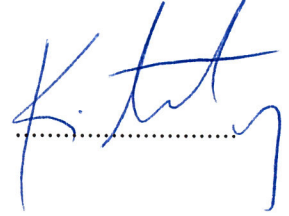
Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Aynur AKPINAR
Melikşah Üniversitesi



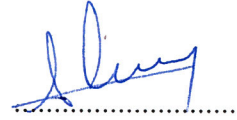
Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. Barış AKGÜL
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Yrd. Doç. Dr. Kemal TEKİN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Yrd. Doç. Dr. Aynur AKPINAR
Melikşah Üniversitesi



Savunma Tarihi : 20 Ocak 2015

TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum,“Çalışanların Verimliliğinde İletişimin Yeri ve Önemi: İtfaiye Teşkilatı Ankara İli Örneği” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



20/01/2015

İlyas AK

ÖNSÖZ

Örgütlerde verimlilik denildiğinde en önemli faktörün iletişim olduğu düşünülmektedir. Örgütte diğer faktörleri ne kadar iyi olursa olsun, sistemin işlerliğinin sağlanması, verimliliğin artması, personelin doğru çalışmasına, yeteneğine ve dolayısıyla da iletişime bağlıdır. Bu nedenle örgütlerin sahip olduğu işgücünü verimli kullanması, onların amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Araştırmanın gerçekleşmesi sırasında, konunun önemini, incelenmesindeki gerekliliği vurgulayan, eleştirileri ve önerileri ile beni yönlendiren değerli hocam Sayın Yrd.Doç.Dr. Aynur AKPINAR'a, teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca katkılarından dolayı Doç. Dr. Kemal İNAL' a, Yrd. Doç. Dr. Tuğba DEDEOĞLU' na değerli çalışma arkadaşım Atakan KORKMAZ' a ve Ankara İtfaiye Dairesi Başkanlığı çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamın bu aşamaya gelinceye kadar beni destekleyen sevgili anne ve babama ve tez çalışmalarım süresince tüm stresime göğüs geren ve desteğini benden esirgemeyen sevgili eşim ve biricik kızıma, teşekkür ederim.

Ocak 2015

İlyas AK

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	ix
ŞEKİL LİSTESİ	xii
KISALTMALAR	xiii
ÖZET	xiv
ABSTRACT	xv
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
1. VERİMLİLİK KAVRAMI VE ÖNEMİ	3
1.1 Verimlilik Kavramı ve Anlamı	3
1.2 Verimlilikle İlgili Kavramlar	4
1.3 Verimlilik Süreci	5
1.4 Verimlilik Türleri	5
1.4.1 Toplam Faktör Verimliliği	6
1.4.2 Kısmi Verimlilik	6
1.5 Verimliliğin Önemi	7
1.6 Örgütsel Verimliliğin Önemi	7
1.7 Yönetimsel Verimlilik	8
1.8 İşgören Verimliliğinin Önemi	8
1.9 İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörler	9
1.9.1 Ekonomik Faktörler	9
1.9.1.1 Ücret	9
1.9.1.2 Kardan pay alma	10
1.9.2 Ergonomik Faktörler	10
1.9.3 Örgütsel İletişim	11
1.9.4 Yönetimsel Faktörler	11
1.9.5 Yetki ve Sorumluluk	12
1.9.6 Eğitim	12
1.9.7 İş Birliği	12
1.9.8 Kariyer Yönetimi ve Yükselme Olanakları	12
1.9.9 Kararlara Katılma	13
1.9.10 Psikolojik ve Sosyolojik Faktörler	14
1.9.10.1 Motivasyon	14
1.9.10.2 İş tatmini	14
1.9.10.3 Çevre	15
1.9.10.4 İş stresi	15
1.9.10.5 Örgütsel bağlılık	16
1.9.10.6 İş güvencesi	16
1.9.10.7 İşkoliklik	16
1.10 Verimliliğin Artırılması	17

1.10.1	Verimliliğin Artırılmasında Kullanılan Teknikler	18
1.10.1.1	Mühendislik teknikleri ve analizler.....	18
1.10.1.2	Toplam kalite yönetimi ile verimlilik artırma teknikleri	22
1.10.1.3	Davranışsal teknikler.....	24
İKİNCİ BÖLÜM		26
2. İLETİŞİM		26
2.1	İletişim Kavramı ve Önemi	26
2.2	İletişim İşleyişini Açıklayan Kurumsal Yaklaşımlar	28
2.2.1	Laswell Modeli (1948).....	28
2.2.2	Shannon-Weaver Modeli (1949).....	29
2.2.3	Newcomb Modeli (1953)	30
2.2.4	Osgood ve Schramm'ın Dairesel Modeli (1954)	31
2.2.5	Gerber'in Genel İletişim Modeli (1956)	32
2.2.6	Westley ve MacLean Modeli (1957).....	32
2.2.7	Dance'nin Sarmal Modeli (1967).....	33
2.3	İletişim Süreci.....	34
2.3.8	İletişim Sürecinin Öğeleri	35
2.4	İletişimde Amaç	37
2.5	İletişim Modelleri	39
2.5.9	Tek Yönlü (Eylem) İletişim	39
2.5.10	Çift Yönlü İletişim Modelli.....	40
2.5.11	Uzlaşmacı İletişim Modeli	41
2.6	İletişim Türleri.....	41
2.6.1	Sözsüz İletişim	42
2.6.2	Sözlü İletişim	43
2.6.3	Yazılı İletişim.....	43
2.6.4	Teknolojik İletişim.....	44
2.7	İletişim Şekilleri	44
2.7.1	Kişinin Kendisi ile İletişimi	44
2.7.2	Kişilerarası İletişim	45
2.7.3	Grup İletişimi	45
2.7.4	Örgüt İletişimi	46
2.7.5	Kitle İletişimi	46
2.8	İletişim Engelleri	47
2.8.1	Fiziksel Engeller ve Teknik Engeller	47
2.8.2	Psiko-Sosyal Engel ve Bozukluklar	47
2.8.3	Anlamsal Engeller	48
2.8.4	Örgütsel Engeller	48
2.9	Örgüt ve Örgütsel İletişim Kavramı	48
2.10	Örgütsel İletişimin Önemi ve Amaç	49
2.11	Örgütsel İletişimin İşlevleri.....	50
2.12	Örgütlerde İletişim Kanalları.....	52
2.12.1	Biçimsel İletişim Sistemi	52
2.12.1.1	Dikey iletişim	52
2.12.1.2	Yatay iletişim	53
2.12.1.3	Çapraz iletişim	53
2.12.2	Biçimsel Olmayan (Doğal) İletişim Biçimi	54
2.13	Örgütsel İletişim Araçları	54
2.13.1	Yazılı İletişim Araçları.....	55
2.13.2	Sözlü İletişim Araçları	55

2.13.3	Sözsüz İletişim Araçları	55
2.13.4	Görsel ve Teknolojik İletişim Araçları	56
2.14	Örgütlerde İletişim Ağ Modelleri	56
2.14.1	Merkez ve Serbest İletişim Modeli	56
2.14.2	Dairesel ve “Y” Modeli	58
2.14.3	Zincir Modeli	59
2.15	Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler	60
2.15.1	Kişisel Engeller	61
2.15.2	Fiziksel Düzen ve Fiziksel Uzaklıktan Kaynaklanan İletişim Engelleri	61
2.15.3	Yönetsel Engeller	61
2.15.4	Statü ve Hiyerarşik Farklılıkları	62
2.15.5	Geri Beslemeden Doğan Güçlükler	62
2.15.6	Anlamsal (Semantik) Engeller ve Aşırı Bilgi Yükleme	62
2.15.7	Ekonomik ve Zamansal Engeller	63
2.15.8	Örgütsel Motivasyon ve Güven Eksikliği	63
2.15.9	Kültürel Farklılıklar	63
2.15.10	Teknik Engeller	64
2.16	Engellerinin Aşılması	64
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		65
3. ÇALIŞANLAR AÇISINDAN VERİMLİLİK VE İLETİŞİM İLİŞKİSİ		65
3.1	İşgören ve İletişim	65
3.2	Örgütsel İletişim ve Verimlilik	65
3.3	Örgütsel İletişimin İşgören Verimliliğine Etkisi	66
3.4	İletişim ve Verimlilik Açısından Sosyo-Psikolojik Yaklaşımlar	66
3.4.1	Motivasyon	67
3.4.1.1	Güdeleyici (Motivasyonel) iletişim	68
3.4.2	İş Tatmini	68
3.4.3	Mobbing (Yıldırma)	69
3.4.4	Çatışma	69
3.4.5	Stres	70
3.4.6	Yabancılaşma	70
3.4.7	Tükenmişlik	71
3.4.8	Örgütsel Sinizm	71
3.4.9	Örgütsel Sessizlik	72
3.5	Kötü İletişimin Verimlilik Üzerine Etkileri	73
3.6	Stratejik İletişim	73
3.7	İletişimde Etkinlik ve Etkili İletişim	74
3.7.1	Başarılı İletişim İlkeleri	76
3.7.2	Etkin İletişimi Engelleyen Faktörler	78
3.7.3	Etkin İletişim Sağlama Yolları	80
3.7.4	Etkin İletişim ve Çalışan Başarısı	81
3.7.5	Lider ve Yöneticinin Etkili İletişimi ve Personel Verimliliğine Katkısı	82
3.8	Verimli İletişim	83
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM		85
4. ÇALIŞANLARIN VERİMLİLİĞİNDE İLETİŞİMİN YERİ VE ÖNEMİ: İTFAİYE TEŞKİLATI ANKARA İLİ ÖRNEĞİ KONULU BİR UYGULAMA		85
4.1	Araştırmanın Amacı ve Önemi	85

4.2	Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	86
4.3	Sınırlılıklar.....	87
4.4	Araştırmanın Yöntemi.....	87
4.4.1	Veri Toplama Yöntemi.....	87
4.4.2	Ana Kütle ve Örneklem.....	88
4.4.3	Verilerin Analizi ve Yorumlanması.....	88
4.5	Araştırma İle İlgili Bulgular ve Değerlendirmeler.....	89
4.5.4	Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	89
4.5.1	Kurulan İşbirliği ve İletişim Önem Derecesine İlişkin Bulgular....	91
4.5.2	Deneklerin İletişim ve Verimlilik Algılarına İlişkin Bulgular.....	92
4.5.3	Anket Sonuçlarının Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	116
4.5.4	Güvenilirlik Analizi.....	117
4.5.1	Korelasyon Analizi.....	118
4.5.2	Regresyon Analizi.....	119
4.5.2.1	Basit regresyon analizi.....	119
4.5.2.2	Çoklu regresyon analizi.....	122
BEŞİNCİ BÖLÜM.....		123
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....		123
KAYNAKÇA.....		127
EKLER.....		137
1.Ek-A	: Deklemler.....	138
2.Ek-B	: Anket Formu.....	139
3.Ek-C	: Anket Çalışması İzin Belgesi.....	144
ÖZGEÇMİŞ.....		145

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1	: Değişim güçleri.....	19
Tablo 2.1	: Kişiler arası iletişim yöntemlerinin avantajları ve dezavantajları.	45
Tablo 2.2	: Ağ modellerin karşılaştırılması.....	59
Tablo 3.1	: İletişimi etkili ve etkisiz kullanan kişiler arasındaki farklar	75
Tablo 3.2	: İyi ve kötü dinleyici arasındaki farklar	77
Tablo 4.1	: Demografik özelliklere ilişkin frekans ve yüzde dağılımları.....	89
Tablo 4.2	: Kurulan işbiliğine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları.....	91
Tablo 4.3	: Araştırmaya katılanlar açısından iletişimin önemi.....	92
Tablo 4.4	: İş yerimizdeki ortam demokratiktir ifadesinin tablosu.	93
Tablo 4.5	: Kurumumuz farklı düşünce ve fikirlere açıktır ifadesinin tablosu. ...	93
Tablo 4.6	: Kurumumuzda birimler arasında yeterli koordinasyon vardır ifadesinin tablosu.	94
Tablo 4.7	: İşyerimde duygu ve düşüncemi yeterince ifade ediyorum ifadesinin tablosu.	94
Tablo 4.8	: Bu işyerinde işler kötü giderse herkesin birbirine destek olacağına inanıyorum ifadesinin tablosu.	95
Tablo 4.9	: Kurumunuzda çalışanlar aldıkları mesajlara yeterince dikkat ediyor ifadesinin tablosu.	95
Tablo 4.10	: İşyerimizde genel olarak iyi bir iletişim vardır ifadesinin tablosu. ...	96
Tablo 4.11	: Kurumunuzda kişiler arası iletişimin derecesi iyidir ifadesinin tablosu.....	96
Tablo 4.12	: İşimizle ilgili emirler, yönergeler, çalışma koşulları ve işyerimizle ilgili amaçlar yeterince anlaşılır ifadesinin tablosu.	97
Tablo 4.13	: Kurumumuzda resmi iletişim kanallarından çok doğal iletişim kanalları (söylenti, dedikodu vb.) etkilidir ifadesinin tablosu.	97
Tablo 4.14	: İşyerimizdeki sözlü iletişim araçları yeterince anlaşılır düzeydedir ifadesinin tablosu.	98
Tablo 4.15	: İşyerimizdeki yazılı iletişim araçları yeterince anlaşılır düzeydedir ifadesinin tablosu.	98
Tablo 4.16	: İletişim hatalarının kurumumuzda yapılan hatalara etkisi vardır ifadesinin tablosu.	99
Tablo 4.17	: İşyerimizdeki iletişim ortamımız sürekli olarak kendimizi geliştirmemize ve yeni teknikleri uygulamamıza imkan sağlıyor ifadesinin tablosu.	99
Tablo 4.18	: Yönetici ve çalışanlar “iletişim ve iletişim teknikleri” hakkında yeterli bilgi-beceriye sahiptir ifadesinin tablosu.	100
Tablo 4.19	: İş ortamımızdaki iletişim ast-üst ilişkilerine göre belirlenmektedir ifadesinin tablosu.	100
Tablo 4.20	: Kurumumuzdaki iletişim hatalarının, çalışanlar arası çatışma ve baskılara etkisi vardır ifadesinin tablosu.	101

Tablo 4.21 :	Yapacağımız işlerin koordinesinde iletişimin bir zorunluluk olduğunu düşünüyorum ifadesinin tablosu.....	101
Tablo 4.22 :	Yöneticim iyi bir dinleyicidir ifadesinin tablosu.....	102
Tablo 4.23 :	Yöneticim benim ihtiyaç ve isteklerimi anlamaktadır ifadesin tablosu.....	102
Tablo 4.24 :	İşyerimizdeki yönetiminin bizimle olan iletişimi yeterlidir ifadesinin tablosu.....	103
Tablo 4.25 :	Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilerisim çift yönlüdür ifadesinin tablosu.....	103
Tablo 4.26 :	Yöneticim, iletişimde çalışanların kişilik özelliklerini (yas, kıdem, branş, cinsiyet, statü v.b.) dikkate alır ifadesinin tablosu.....	104
Tablo 4.27 :	Yöneticim bana kurumun amaçları ve politikaları ile ilgili bilgi vermektedir ifadesinin tablosu.	104
Tablo 4.28 :	Yöneticim benim mutluluğum ile ilgilenmektedir ifadesinin tablosu.....	105
Tablo 4.29 :	İşimi en iyi şekilde yapabilmem için geliştirilen iş metotları hakkında yönetim beni bilgilendirir ifadesinin tablosu.....	105
Tablo 4.30 :	İyi bir dinleyiciyimdir ifadesi tablosu.....	106
Tablo 4.31 :	Arkadaşlarımla benim ile iletişim kurmaktan memnun olduklarını düşünüyorum ifadesinin tablosu.....	106
Tablo 4.32 :	İş arkadaşlarımla iyi ilişkiler içerisindeyim ifadesinin tablosu.	107
Tablo 4.33 :	Örgüt içinde iyi bir iletişim kurduğumu düşünüyorum ifadesinin tablosu.....	107
Tablo 4.34 :	Kurumumuzda etkin bir iletişim vardır ifadesinin tablosu.....	108
Tablo 4.35 :	Etkin iletişim kişisel gelişimime katkı sağlamaktadır ifadesinin tablosu.....	108
Tablo 4.36 :	Kurumunuzda yaşanan olumsuzlukların bir kısmı etkin olmayan iletişimden kaynaklanmaktadır ifadesinin tablosu	109
Tablo 4.37 :	Kurumunuzda yaşanan zaman kayıplarının etkin olmayan iletişimden kaynaklanmaktadır ifadesinin tablosu.	109
Tablo 4.38 :	Kurumumuzda işgörenlerle etkin bir iletişim kurulmaktadır ifadesinin tablosu.....	110
Tablo 4.39 :	Arkadaşlarımla aramda etkin bir iletişim vardır ifadesinin tablosu.....	110
Tablo 4.40 :	Kurumumdaki verimliliğimin iyi olduğu düşüncesindeyim ifadesinin tablosu.....	111
Tablo 4.41 :	Kurumunuzda kurulan iyi iletişim verimliliğimi artırır ifadesinin tablosu.....	111
Tablo 4.42 :	Kötü ve/veya eksik iletişim, iş ortamıdaki motivasyon ve verimliliğimi olumsuz yönde etkilemektedir ifadesinin tablosu. .	112
Tablo 4.43 :	Kurumumuzda işgören verimi oldukça fazladır ifadesinin tablosu. 112	112
Tablo 4.44 :	İşimde takdir edilme, övülme ve teşekkür durumu, motive olmamda ve daha verimli çalışmamda etkilidir ifadesinin tablosu .	113
Tablo 4.45 :	İşimin bütün amaçlarına ulaşırım ifadesinin tablosu.	113
Tablo 4.46 :	İşimle ilgili bütün görevlerde uzmanlıkla iş görürüm ve başarıya ulaşırım ifadesinin tablosu.....	114
Tablo 4.47 :	Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işimde verimlik artışı sağlarım ifadesinin tablosu.....	114
Tablo 4.48 :	Diğer çalışanlardan daha fazla verim sağladığımı düşünüyorum ifadesinin tablosu.....	115

Tablo 4.49 :	Anket sonuçlarının aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları... 116
Tablo 4.50 :	ölçekler ve anket sorularının genel güvenilirlik düzeyi 118
Tablo 4.51 :	İletişim İle algılanan işgören verimliliği arasındaki korelasyon..... 118
Tablo 4.52 :	Örgütsel iletişimin algılanan işgören verimliliği etkisine ilişkin regresyon analizi..... 119
Tablo 4.53 :	Örgütsel iletişimin algılanan işgören verimliliği etkisine ilişkin regresyon analizinin katsayı tablosu..... 119
Tablo 4.54 :	Yönetsel iletişimin algılanan işgören verimliliği etkisine ilişkin regresyon analizi..... 120
Tablo 4.55 :	Yönetsel iletişimin algılanan işgören verimliliği etkisine ilişkin regresyon analizinin katsayı tablosu..... 120
Tablo 4.56 :	İşgören iletişiminin algılanan işgören verimliliği etkisine ilişkin regresyon analizi..... 121
Tablo 4.57 :	İşgören iletişiminin algılanan işgören verimliliği etkisine ilişkin regresyon analizinin katsayı tablosu..... 121
Tablo 4.58 :	Etkin iletişiminin algılanan işgören verimliliği etkisine ilişkin regresyon analizi..... 121
Tablo 4.59 :	Etkin iletişiminin algılanan işgören verimliliği etkisine ilişkin regresyon analizinin katsayı tablosu..... 121
Tablo 4.60 :	İletişimin algılanan işgören verimliliğine etkisi 122

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 : Verimlilik süreci.....	5
Şekil 1.2 : Motivasyonun temel süreci	14
Şekil 1.3 : Verimlilik artışı döngüsü.....	18
Şekil 1.4 : Süreç yönetimi adımları	21
Şekil 2.1 : Lasswell' in genel iletişim modeli	28
Şekil 2.2 : Braddock modeli	29
Şekil 2.3 : Shannon ve weaver'in matematiksel modeli.....	30
Şekil 2.4 : Newcomb üçgeni.....	30
Şekil 2.5 : Osgood ve Schramm'ın dairesel modeli	31
Şekil 2.6 : Gerber'in genel iletişim modeli.....	32
Şekil 2.7 : Westley ve MacLean modeli (temel iletişim)	33
Şekil 2.8 : Westley ve MacLean modeli (kitle iletişim).....	33
Şekil 2.9 : Dance'nin sarmal modeli.....	34
Şekil 2.10: Genişletilmiş iletişim süreci	35
Şekil 2.11: Tek yönlü iletişim modeli.....	40
Şekil 2.12: Çift yönlü iletişim modeli	40
Şekil 2.13: Uzlaşmacı iletişim modeli.....	41
Şekil 2.14: Merkez modeli.....	57
Şekil 2.15: Serbest model	57
Şekil 2.16: Dairesel model.....	58
Şekil 2.17: Y modeli.....	59
Şekil 2.18: Zincir model	59
Şekil 2.19: Örgütsel iletişimin engelleri	60
Şekil 3.1 : Verimli iletişim çarkı.....	84
Şekil 4.1 : Araştırmanın modeli.....	86
Şekil 4.2 : Araştırmaya katılanların kimlerle işbirliği yaptığı	91
Şekil 4.3 : İletişimin önemi.....	92

KISALTMALAR

MEB	:	Milli Eğitim Bakanlığı
MESS	:	Metal Sanayicilere Sendikası
TSE	:	Türk Standardları Enstitüsü
TKY	:	Toplam Kalite Yönetimi
MPM	:	Milli Prodüktivite Merkezi
EOQC	:	Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu
ASQC	:	Amerikan Kalite Kontrol Derneği
OECD	:	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
İLO	:	Uluslararası Çalışma Örgütü

ÖZET

ÇALIŞANLARIN VERİMLİLİĞİNDE İLETİŞİMİN YERİ VE ÖNEMİ: İTFAİYE TEŞKİLATI ANKARA İLİ ÖRNEĞİ

İlyas AK

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd.Doç.Dr. Aynur AKPINAR

Ocak 2015, 145 sayfa

Bu çalışmanın amacı örgütlerdeki işgörenlerin, verimliliğinin artmasında iletişimin ne kadar önemli bir yere sahip olduğunu ortaya koymaktır. Çalışmanın teorik olan kısmında verimlilik ve iletişim kavramları detaylı bir şekilde ele alınıp açıklanmaya çalışılmıştır. Örgütsel ve bireysel iletişim önemi vurgulanmış, iletişimin işgören verimliliğini etkileyip etkilemediği, iletişim engelleri ve çözüm yolları incelenmiştir.

Araştırma Türkiye genelindeki İtfaiye Teşkilatında görev alan 9936 personeli kapsamaktadır. Araştırmanın evreni çok geniş olduğundan, Ankara İtfaiye Teşkilatında çalışan 219 personel ve yöneticilerden oluşan örnekleme, anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacına yönelik değerlendirme tipinden oluşan 55 soru sorulmuş alınan cevaplar, SPSS programında Güvenirlilik, Frekans, Regresyon ve Korelasyon testi istatistik teknikleri kullanılarak analiz edilmiş ve çıkan sonuçlar yorumlanmıştır.

Analizler neticesinde, örgütsel iletişim, yönetsel iletişim, işgören iletişimi ve etkin iletişimin algılanan işgören verimliliğini pozitif yönde etkilediğini ve aralarındaki ilişkinin pozitif yönde olduğuna dair bulgular elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler : Verimlilik, Örgütsel verimlilik, İşgören verimliliği, iletişim, Örgütsel iletişim, Etkili iletişim

ABSTRACT

THE ROLE AND IMPORTANCE OF COMMUNICATION IN EMPLOYEE PRODUCTIVITY: AN EXAMPLE OF ANKARA FIRE BRIGADE

AK, İlyas

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Assistant Professor Aynur AKPINAR

January –2015, 145 Pages

The main goal of this study is to determine the importance of communication for the productivity of employees in organizations. In the theoretical part of the case study, the productivity and communication concepts are aimed at to be explained and discussed in detail. It was emphasized of the importance of organizational and individual communication. Also the communication challenges and how to find the possible solutions for them, whether communication affects employee productivity, are discussed.

The research involves 9936 stuffs who work in fire brigades throughout Turkey. The applications of sampling and questionnaire were conducted for only 219 stuffs who work as a manager or an employee in Fire Brigade of Ankara, because the scope of this research is quite comprehensive. 55 questions formed the type of estimation which is for the purpose of this study were asked them and the given answers were analyzed with using statistics technics of the test of SPSS for reliability, frequency, Regression and Correlation. Thus the results were interpreted due to this programme.

In the analysis results, there are findings which were obtained that perceived productivity of employee and relationship between themselves were affected positively by organizational communication, managerial communication, employee communication and effective communication.

Keywords: Productivity, Organizational productivity, Employee productivity, Communication, Organizational communication, Effective communication.

GİRİŞ

Toplumsal yaşam içerisinde iletişime herkesin ihtiyacı vardır. Çünkü iletişim, insanların birbirini anlamaları için gerekli olan bir köprü konumundadır. İnsanlar ister tek başına, ister toplumla birlikte yaşasın, iletişim kurarak amaçlarına ulaşırlar. İnsanda iletişim kurma ihtiyacı, çevreyi etkileme isteğinden kaynaklanır. İletişim, insanın kendini bir insan olarak gerçekleştirmesi ve sosyal süreçlere girmesi bakımından da önemlidir. Günümüzde iletişimin öneminin artmasının bir diğer nedeni ise iletişimin bugün bir güç kaynağı olan bilgi iletiminin temel aracı olmasıdır. Öte yandan, iletişim toplumda yaşayanlar arasında sağladığı etkileşim ile düşüncelerde, davranışlarda, amaçlarda ve değerlerde benzerlik ve uzlaşma olasılığını artırmada da son derece önemli bir rol oynamaktadır (Geçikli, Serçeoğlu, ve Üst, s. 165).

Günümüz işletmeleri artık çok fazla insanın bir arada bulunduğu ve karşılıklı olarak birbiriyle iletişim ve etkileşim içinde olduğu yerler haline gelmiştir. Bundan yarım asır öncesine kadar genellikle işletmeler küçük ve az sayıda çalışanı bulunan yerlerdi. Ama artık işletmeler büyümüş ve çalışan sayıları da fazlasıyla artmıştır. Bu nedenle işgörenler birbirleri ile daha fazla iletişim içinde bulunmaktadır (Bedük, 2011, s. 121). Bu gelişmeler sonucunda, örgütler insan odaklı bir yönetim anlayışını benimsemiş ve bu da beraberinde iletişim olgusunun öne çıkmasına neden olmuştur. Örgüt ve birey üzerinde önemli etkileri olan iletişim, işgörenlerin ve yöneticilerin başarısı yanında örgütün etkinliğinde de büyük rol oynayan bir süreçtir (Yatkın, 2009, s. 48).

Örgütlerde verimlilik artışı, rekabet edebilme yeteneğinin geliştirilmesi bakımından örgütlerin temel stratejik kaynaklarından biri olan iletişimin önemini artırmaktır. Küresel rekabet ortamında başarı gösteren örgütler, iletişimi stratejik başarı faktörü olarak değerlendirilebilen örgütlerdir (Tutar H. , 2010, s. 61).

Örgütler giderek karmaşıklaşan bir yapıya bürünürken, onu meydana getiren bireylerde, çeşitli açılarda karmaşık bir yapıya sahip olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Bireysel ve örgütsel anlamdaki bu karmaşık yapı, birbirleri ile ancak etkili bir

örgütsel iletişim sayesinde uyumlu ve sistemli bir şekilde bütünlük oluşturabilirler. Bu bağlamda, örgütsel unsurlar arasındaki dayanışma ve koordinasyon, bireyler arasındaki uyum ve iyi ilişkilere temel oluşturan iletişimle mümkündür denilebilir (Geçikli, Serçeoğlu, ve Üst, s. 167).

Bu çalışmada; verimlik kavramı, iletişim, örgütsel iletişim süreci, işğören iletişimi, iletişim amaçları, işlevleri ve işleyeşi açısından ele alınarak, sürecin verimli ve etkin bir şekilde yürütölmesi için iletişim araçları, çözüm yöntemleri etkili iletişim üzerinde durulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

VERİMLİLİK KAVRAMI VE ÖNEMİ

1.1 Verimlilik Kavramı ve Anlamı

20. yüzyılı ekonomik olarak şekillendiren, ülkelerin gelişmiş veya az gelişmişler safında yer almalarının temelinde yatan verimlilik kavramı, ekonomik kalkınma ve büyüme sürecinde çok önemli bir değişken ve bu çabaların değerlendirilmesinde temel bir göstergedir. Verimlilik kavramı insanlığın tarihi kadar eski olduğu gibi, üreten insan, üretim biçimi, üretilen ürün ve hizmetler ve bunların kullanımıyla doğrudan ilişkilidir. Verimlilik kavramı, sosyal, ekonomik ve teknolojik birçok değişimden etkilenmiş ve farklı şekillerde tanımlanmıştır (Gökdemir T. H., 2011, s. 12).

Verimlilik, kullanıcılarının ihtiyaçlarını ve gereklerini karşılayan mal ve hizmetlerin üretiminde kaynakların işgücü, sermaye, arazi, malzeme, enerji, zaman, bilgi, vb. etkili ve etkin kullanılmasıdır. Bir etkinlik ölçütü olarak yüksek verimlilik üretim girdilerinin tamamen kullanıldığını ve israfın asgariye indirildiğini gösterir. Diğer taraftan etkililik, elde edilen çıktıların kuruluşun özel amaçlarının elde edilmesine katkıda bulunduğu anlamındadır ki, bunlar müşterilerinin ihtiyaçlarının karşılanması ve onların memnun edilmeleri, ticari hedeflerin elde edilmesi veya toplumun sosyal, ekonomik ve çevreyle ilgili amaçlarının elde edilmesi olabilir. Bu nedenle verimlilik kuruluşun üretim faaliyetlerinde kullanılan süreçlerden ve kaynaklardan tüketicilere, işçilere, işverenlere, işletme sahiplerine ve genel olarak topluma değer yaratılması anlamına gelmektedir (Prokopenko ve North, 1997b, s. 2).

Verimlilikle ilgili çok sayıda tanım yapılmıştır.

İLO'ya göre "Verimlilik: Bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir."

OECD'ye göre "Verimlilik: Hasılanın üretim faktörlerinden herhangi birine oranıdır."

TSE'ye göre "Verimlilik: Elde edilen sonuç ile kullanılan kaynaklar arasındaki ilişki "

Bu tanımlardan yolla çıkarak bir tanım yaparsak: Verimlilik; minimum girdinin optimum süreçten geçerek maksimum çıktının alınmasıdır.

1.2 Verimlilikle İlgili Kavramlar

Verim: "Yapılan bir iş sonucu ortaya çıkan olumlu sonuç" olarak tanımlanabilir. Örneğin, bir üretim süreci sonunda bir masa veya saat veya bilgisayar üretildiğini varsayalım. Yapılan işten olumlu sonuç (verim) alınmış ve ortaya bir ürün çıkmıştır (Gürak, 2008, s. 56).

Etkenlik: Örgütün amaçlarına ulaşmada gösterdiği başarı ve sağlamlık derecesini gösteren bir kavramdır. Etkenliğin tanımı üzerinde bir görüş birliği bulunmamaktadır. Bir görüşe göre, etkenlik, örgütün amaçlarını gerçekleştirme derecesidir. Diğer bir görüş ise etkenliği örgütün çıktılarının ekonomik, teknolojik ve siyasi güç gibi bütün yolların kullanılarak en yüksek düzeye çıkarılması olarak tanımlanmaktadır (Orhan, 2006, s. 7).

Etkinlik: "Bir örgütün amaçlarına ulaşma derecesi" olarak tanımlanır. Verimlilikle işin nasıl doğru yapılacağı üzerinde durulurken, etkinlikle doğru işlerin nasıl yapılacağı üzerinde durulur. Etkinlikte esas işi doğru yapmak değil, doğru işler yapmaktır (Tutar H. , 2003, s. 253).

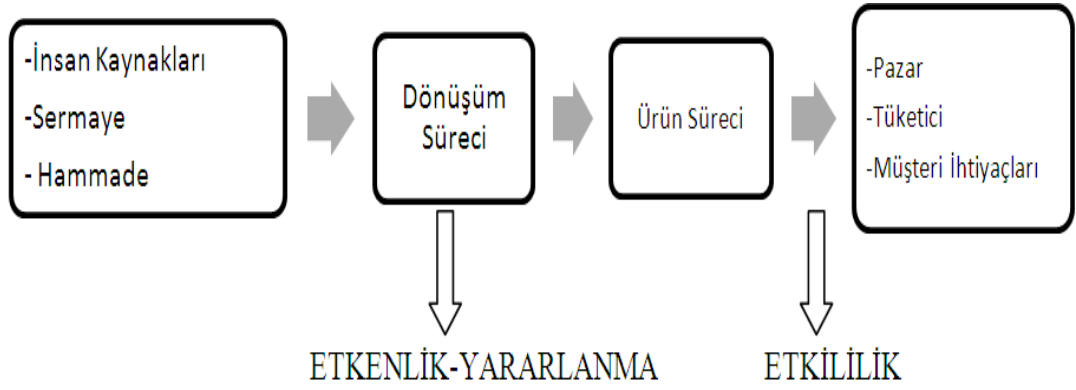
Üretkenlik: Çok basit olarak, çıktı ile girdi arasındaki ilişki şeklinde ifade edilebilir. Üretkenlik bir işlemde kullanılan (örneğin işgücü adam-saati, sermaye miktarı veya hammadde miktarı gibi) bir girdiyi, sonuçlanan çıktı ile mukayese eder. Üretkenlik en iyi şekilde iki fiziksel miktarın bir oranı olarak gösterilmektedir. Sonuç olarak üretkenlik üretim sistemine katılan elemanlarla, elde edilen arasındaki bir orandır. Üretkenlik tüm işletme için hesaplanabileceği gibi genellikle bir işlem, işgücü, sermaye veya herhangi bir etken için hesaplanabilir (Tekeli, 2011, s. 10).

Ekonomik: Üretim satış tutarının, üretimin maliyet tutarına oranlanmasıdır. Satış niceliğinin artması, satış fiyatlarının artması, maliyet giderlerinin yükselmesi durumunda ekonomiklik de artmış olur. Öte yandan, satış niceliği ve satış fiyatı aynı düzeyde iken giderlerin düşmesi ekonomikliği artırır (Karalar, 2008, s. 11).

Karlılık: Beli bir zamadaki ürünün toplam maliyet fiyatı ile satış fiyatı arasındaki artı değerın yüksekliğini gösterir. Örgütlerde genellikle verimlilik ile karlılık aynı anlamda kullanılır. Ama verimlilik ile karlılık aynı anlamda değildir. Bir bakıma verimli olmak ile karlılık arasında bağ vardır (Başaran, 1992, s. 157).

1.3 Verimlilik Süreci

İşletmelerin malzeme tedarikinden ürünlerini müşterilere sunmasına kadar oluşan süreçlerdeki başarısı verimlilik süreci olarak tanımlayabiliriz. Bu süreçte birbirleriyle ve işletmenin dönüşüm süreciyle ilgili kavramlar ve onların ilişkilerinden yararlanılarak verimlilik sağlanmış olur (Ünlü, 2014, s. 3). Verimlilik süreci Şekil 1.1’ de gösterilmiştir.



Şekil 1.1: Verimlilik süreci (Ünlü, 2014, s. 3).

Verimlilik süreci ile işlerin ne düzeyde ne derece doğru yapıldığı ya da yapılmadığı görülebilir. Amaçlanan, maksimum yararlanma minimum maliyet hedefidir. Verimlilik artışının anlamlı olduğu durumlar görülüp ölçülebilir ve üretim artışıyla birlikte kalite artışı ve maliyet azalışının sağlandığı durumlar belirlenebilir (Ünlü, 2014, s. 3).

1.4 Verimlilik Türleri

Verimlilik, küresel olarak ya da üretim faaliyetlerine katılmış faktörlerden her biri için ayrı ayrı hesaplanması mümkün bir kavramdır. Verimlilik, firma içinde olduğu kadar, herhangi bir iktisadi faaliyet dalının tamamını kapsayan düzeyde sözcüğü demir-çelik üretiminde, otomotiv sanayinde, dokumacılıkta, tarımsal üretimde, vs. ele alınıp hesaplanabilir (Tekeli, 2011, s. 11).

1.4.1 Toplam Faktör Verimliliği

Toplam Faktör Verimliliği; çıktıların, emek, sermaye, hammadde, enerji, makine gibi girdilerin toplamına oranlanmasıdır.

$$\text{Toplam Faktör Verimliliği} = \frac{\text{Çıktılar}}{\text{Emek+Sermaye+Hammadde+ Enerji}} \quad (\text{Denklem 1.1})$$

1.4.2 Kısmi Verimlilik

Toplam çıktının ya da bir bölüm çıktının, ayrı ayrı her bir girdi türüne oranlanması ile elde edilir. Bu oranlar, bir girdi cinsinin birim miktarına düşen üretim miktarını gösterir. Kısmi verimlilik, işgücü verimliliği, malzeme verimliliği, sermaye verimliliği ve enerji verimliliği olarak karşımıza çıkabilmektedir.

$$\text{Hammadde Verimliliği} = \frac{\text{Üretilen Mal veya Hizmetler}}{\text{Kullanılan Hammadde Miktarı}} \quad (\text{Denklem 1.2})$$

$$\text{Makine Verimliliği} = \frac{\text{Bir Üretim Kısmında Üretilen Mal veya Hız Toplamı}}{\text{Harcanan Makine Saatleri Miktarı}} \quad (\text{Denklem 1.3})$$

En çok kullanılan kısmi verimlilik, işgücü verimliliğidir ve aksi belirtilmedikçe verimlilik ifadesi işgücü verimliliğini tanımlar. İşgücü verimliliği toplam üretimin, üretimde kullanılan işgücüne bölünmesiyle hesaplanır.

$$\text{İşgücü Verimliliği} = \frac{\text{Bir Atölyede Üretilen Mal veya Hizmetler Toplamı}}{\text{Kullanılan İşgücü Saatleri Miktarı}} \quad (\text{Denklem 1.4})$$

Verimlilik üretim miktarının, üretim elamanlarından biri veya birkaçının toplamına bölünmesinden elde edilen bir oran olduğundan işçiliğin verimliliği sermayenin verimliliği, hammadde vs. verimliliğinden bahsedilebilir (Aktepe, 2007, s. 180).

1.5 Verimliliğin Önemi

Verimliliğin ulusal refahı artırmadaki önemi, bugün herkes tarafından bilinmektedir. Verimlilik artışından yararlanmayan hiçbir insan etkinliği yoktur. Refah artışındaki bu durum, gayri safi milli gelir ya da gayri safi milli hasıladaki artışla, ya da emek kullanımı sonucu değil, işgücünün etkililik ve kalitesindeki artıştan kaynaklandığı bilinmelidir. Başka bir deyişle, verimlilik artınca milli gelir yada gayri milli hasıla girdi faktörlerinden daha hızlı artar. Bu nedenle, verimlilik kazançlarının katkıları oranında dağıtılması durumunda, verimlilik artışı, yaşam standartlarında doğrudan artış sağlar. Günümüzde verimliliğin, gerçek ekonomik kalkınmanın, sosyal ilerlemenin ve hayat standardı artışının, tüm dünyadaki tek kaynağı olduğunu söylemek yanlış olmaz (Prokopenko, 2011, s. 22).

Verimlilik, ülkelerin rekabet gücünden başlayarak birçok ekonomik göstergeleri etkileyen önemli faktörlerden biri olarak büyük önem taşımaktadır. Verimlilik analizleri genellikle ekonomik açıdan yapılmaktadır. Şüphesiz bu ekonomik sonuçlar sosyal açıdan da değerlendirilerek, değişik politikaların saptanmasında kullanılmaktadır (Ataay, 1988, s. 1-3). Bu bağlamda, ülkeler arasında ekonomik açıdan “az gelişmişlik” ve “ileri seviye” farklar, bu ülkelerin verimlilik seviyelerinde aranabilmektedir. Bu da verimliliğin, sadece bir işletme veya bir ekonominin seviyesini ortaya koymamış olmakta, ayrıca uluslararası anlamda, ülkelerin ekonomik yöndeki farklılıklarına da ışık tutabilmektedir (Taşçı, 2011, s. 178).

Bu bağlamda, verimlilik sosyal ve ekonomik kavramlarla birlikte ele alınmalıdır. Çalışanların işe karşı tutumları ve başarıları, amaçların planlanması, süreçlerin uygulanmasına katılımlarının sağlanması ve verimlilikten doğan kazançların paylaşılmasıyla iyileştirilebilir. (Prokopenko, 2011, s. 21).

1.6 Örgütsel Verimliliğin Önemi

Örgütsel olarak verimlilik işletme yöneticilerine hem teknik hemde mali konularda yeterli bilgiyi vermek amacıyla kullanılmaktadır. Fabrikayı üretim merkezleri itibarıyla günü gününe takip edebilmek, üretim planlamasından sapmaları anında düzeltebilmek, hammadde ve malzeme israfını önlemek, zaman kayıplarını önlemek, makine ve teçhizatın randımanını artırmak dolayısıyla

maliyetleri düşürmek mümkün olabilmektedir (Uçmuş, 2004, s. 51-52). Verimli çalışmanın toplam örgütsel verimlilik üzerinde büyük bir itici etkisi olduğu görülebilir ve kar üzerinde de benzer etkisi vardır. Potansiyel toplam kazançlar verimliliği ve atıl maliyetli toplam kazançlar verimliliği arasında yapılacak bir karşılaştırma çok büyük farkları ortaya çıkaracaktır (Prokopenko ve North, 1997a, s. 232).

İşletmeler için verimlilik algısı temelde aynı olmakla birlikte faaliyet gösterilen sektöre ve yapılan işe göre farklılık gösterebilir. Hizmet üreten bir işletme için insan kaynaklarının maliyeti konusunda verimlilik hedefleri ortaya koyulabilirken, mal üretimi yapan işletmeler için ise ağırlıklı olarak hammadde ve malzeme gibi konularda verimlilik artışı sağlanmaya çalışılabilir (Şamdan, 2011, s. 25).

1.7 Yönetmel Verimlilik

Yönetmel verimlilik, her kademedeki yöneticinin sorumlu olduğu birimin uzun süreli faaliyetlerini devam ettirebilmesi bakımından, işletme içi ve işletme dışı kaynakların bulup kullanılması ile ilgili optimal yönetim faaliyetidir. Diğer bir deyişle, işletmenin önceden belirlenen amaçlarına ulaşabilmesi için, her kademedeki yöneticinin kendi birimleri ile ilgili amaçları kendi birimlerindeki işgörenlerle gerçekleştirebilme derecesidir (Tekeli, 2011, s. 37).

1.8 İşgören Verimliliğinin Önemi

İşletmelerde iktisadi mal ve hizmetlerin üretilmesinde en önemli üretim faktörü olan “insan” işletmenin en değerli varlığıdır. İşletmelerin paylaştıkları temel amaçlar, pazardaki diğer işletmelerden daha üstün nitelikli mal ve hizmet üretebilmek, teknoloji açısından sektörün lideri durumuna gelebilmek, satış hacmini ve karlılığı sürekli olarak yükseltebilmek, masrafları azaltarak israfı önleyebilmek, çalışanların motivasyonunu artırabilmek, işletmenin imajını güçlendirebilmektir. Belirtilen bu amaçların gerçekleştirilebilmesi ise ulaşılması gereken tek bir hedefle ifade edilebilir, “işgücünün verimli kılınması”. Örgütsel amaçlara insanların çabası ile varılabilir, bir örgütün ne ölçüde üretken ve etkili olacağı ise çalışanların verimliliğine bağlıdır (Yumuşak, 2008, s. 241).

Verimlilik literatürünün önemli bir kısmını verimliliğin ölçümü sorunları oluşturur. Verimliliğin tespiti çalışmalarında en önde gelen ise işgücü verimliliğidir.

Bunun sebebi yalnız ölçüm kolaylıkları değildir. Verimlilik ekonomi bilimin konusu olmaya başladığından bugüne kadar ilk önce işgücüyle ilişkilendirilen bir kavram olmuştur. Bunun temel sebebi insanın doğası gereği öğrenme yeteneği olması ve öğrenme yeteneğiyle yapıla gelen işlerde giderek daha hızlı çalışabilmesi, bunun sonucunda da üretim maliyetlerinin önemli bir kısmı olan işçilik maliyetlerini aşağı çekebilmesidir (Günaydın, 2013, s. 4).

Etkinlik ve verimlilik, çalışanın düşünsel ve bedensel gücünden en yüksek düzeyde yararlanma ve bu yararlanma temposunun sürekli kılmasıdır. Çalışanın insan olduğu unutulmamalı ve sorunları çözümlenmeli, önemsenmeli, değer verilmeli ve kaliteli mal ve hizmetin, kaliteli iş gören tarafından sağlanabileceği ve sunulabileceği unutulmamalıdır (Yatkın, 2006, s. 370).

1.9 İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörler

İş gören verimlilik süreci karmaşık, bir sosyal sistemdir. Emek, sermaye ve sosyo-örgütsel çevre arası ilişkiler dengelendiği ve bir bütünlük kazandığı zaman önemlidir. Verimlilik artışı, sosyo- üretim sistemin temel faktörlerini belirleme ve kullanmada göstereceğimiz başarıya bağlıdır. Bu amaçla verimliliği etkileyen faktörleri gözden geçirmek gerekir (Prokopenko, 2011, s. 25).

1.9.1 Ekonomik Faktörler

İşgücü verimliliğini etkileyen faktörlerden olan ekonomik faktörler, motivasyonu artırıcı önemli unsurlardan biri olduğu düşünülmektedir. İşgörenin çalışmasının temel amacı hayatını idame ettirmek ve yaşam standardını yükseltmektir. Bu bölümde ekonomik faktörler ücretlendirme, ödüllendirme ve kardan pay alma şeklinde üç bölümde incelenmektedir (Kurt, 2012, s. 40).

1.9.1.1 Ücret

İnsan, düşünceleri ve duyguları bakımından karmaşık bir yapıdadır. Onun bu karışık yapısı farklı beklentilerinin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Doğal olarak beklentileri etkileyen en önemli neden ihtiyaçların giderilmesidir. Bireyin çalışmasına karşılık aldığı ücret eğer onun temel ihtiyaçlarını karşılamasına

yetmiyorsa yaptığı işe yoğunlaşması da çok alt düzeyde olacaktır. Bu da iş verimsizliğine neden olacaktır (Muradova ve Özedemir, 2008, s. 152).

Tatom'un 1979 yılında belirttiği gibi, emek giderleri toplam maliyet içinde önemli bir pay almaktadır ve emek verimliliğinin artması ise, birim maliyetleri düşürmektedir. Şüphesiz bu sonuç firmayı teşvik edecek ve düşük ürün fiyatı saptanarak işgörenlere yüksek ücret ödenebilecektir (Ataay, 1988, s. 3). Buna göre, uzun vadede işçinin refahı sağlanamayacaktır. Aynı şeyin aksi de geçerlidir. Bu şekilde hem işçi istediği yüksek ücreti alabilecek hem de işveren üretimi istediği gibi düşük işgücü maliyetiyle gerçekleştirebilecektir (Taylor, 2013, s. 18).

Ayrıca verimlilik sürecinde ücret dışında, örgütsel, yönetsel ve psikososyal faktörler de etkide bulunur. Ancak bu faktörler ile verimlilik arasındaki ilişki beşeri sermaye stoku ve fizyolojik yüklenme kriterleri bağlamında açıklanabilir. Örneğin işgören terfi etmesi halinde işin gerektirdiği beşeri sermaye stoku ve fizyolojik yüklenme düzeyinin daha fazla olması dolayısıyla işgörene daha yüksek ücret ödenmesi gerekirken; işgörenin daha yüksek statüye terfi etmesi sonucu elde ettiği haz nedeniyle ücretinin bir kısmından vazgeçmesi söz konusu olabilir. Bu durumda statü haz sağlayan bir faktör olarak işgörenin fizyolojik yüklenme düzeyini azaltır. Dolayısıyla beşeri stoku ve fizyolojik yüklenme düzeyi bağlamında verimlilik-ücret ilişkisi gerçekleşmiş olur (Akyıldız ve Karabıçak, 2002, s. 73).

1.9.1.2 Kardan pay alma

Bazı insanlar, verimlilikteki artışın sonuçlarının paylaşılmasının kar amaçlı sistemleri kapsamadığına inanır; diğerleri ise böyle ödemelerin yılda bir veya ikiden fazla yapılması halinde ise bir verimlilikteki artışın sonuçlarının paylaşılması şekli sağlanmış olacağını düşünmektedir (Prokopenko ve North, 1997-b, s. 75).

1.9.2 Ergonomik Faktörler

İş ortamında bir yandan bireylerin rahat, huzurlu, güvenli, sağlıklı, zorlanmadan ve yüksek moralle çalışmalarını sağlamak, diğer yandan da örgütlerde kullanılan maddi araçların insan özelliklerine uydurularak onun başarılı ve verimli işgörmesini gerçekleştirmek amacıyla yararlanılan en önemli bilim dallarından birisi ergonomidir. Günümüzde ergonomi insanın fiziksel ve ussal yeteneklerinin kullanımı sağlayacak bir çalışma ortamını yaratmaya çalışmaktadır. Başka bir deyişle

insanın yeteneklerini, fizyolojik, psikolojik ve sosyolojik özelliklerini göz önünde bulunduran insancıl bir çalışma ortamının yaratılması ergonominin amacını ve hedefini oluşturur (Öge, 2001, s. 110).

1.9.3 Örgütsel İletişim

İletişim, insanların davranışlarını etkilemek ya da belli bir sonuca ulaşmak amacıyla, bireylerin duygu, düşünce, inanç, tutum ve davranışlarını sözlü, yazılı ya da sözsüz olarak iletmeleri süreci olarak tanımlanmaktadır. İnsanlar, örgütler ve kurumlar arasındaki etkileşim, iletişim sayesinde gerçekleşir. Organizasyonel anlamda iletişim ise, insan davranışlarını etkilemek için tasarlanan mesajlar, bu mesajları ileten kanallar ve mesajları alan alıcılar üzerine odaklanır (Demirtaş, 2010, s. 413).

Örgütün işleyebilmesi için, örgütte nelerin nasıl yapıldığının, nasıl yapılacağına doğru olarak bilinmesi gerekir. Diğer bir ifadeyle, örgütte yapılan ve yapılacağına ilişkin bilginin dolaşması örgütün işlemesi için önemlidir. Bir örgütte görevler ne denli iyi düzenlenirse düzenlensin, görev tanımları ne denli açık olursa olsun, görevleri yürütecek iş görenler arasında iletişim olmadan eşgüdüm ve amaçlara yönelik etkileşim olmaz (Kavak ve Vatansever, 2007, s. 124-125).

1.9.4 Yönetimsel Faktörler

İşletmenin kontrolündeki tüm kaynakların etkili kullanımından sorumlu olduğu için, kimi ülkelerdeki verimlilik kazançlarının % 75'inden yönetimin sorumlu olduğu biçimde bir görüş vardır. Bir verimlilik uzmanı olan ve önde gelen Japon firmalarının çoğunda danışmanlık yapan bir kişi Birleşik Devletler endüstrisindeki kalite ve verimlilik sorunlarının % 85'inin sistemin genel sorunları olduğuna; düzeltilmesinin işçinin değil, yönetimin görev alanına girdiğine inanmaktadır. Kusursuz yönetim biçimi yoktur. Etkililik, yöneticinin bir yönetim biçimini ne zaman, nereye, nasıl ve kime uyguladığına bağlıdır. Yönetim biçim ve uygulamaları, örgütsel tasarımı, personel politikasını, iş tasarımı, işlemlerin planlanması ve kontrolünü, bakım ve satınalma politikalarını, sermaye maliyetlerini, sermaye kaynaklarını, bütçe sistemlerini ve maliyet kontrol tekniklerini etkiler (Özbek, 2007, s. 22).

1.9.5 Yetki ve Sorumluluk

İş yaşam kalitesi, iş tatmini ve motivasyondan oluşan çalışma ilişkileri ağı, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır. Böylesi iş ortamını sağlamak için örgütler demokratik olmalı, çalışana yetki ve sorumluluk vermelidir. Çünkü çalışanların faaliyetlerini yürütmek, sorumluluklarını yerine getirmek, kararlar alabilmek ve çalışanların verimliliğinin artması için bilgiye ihtiyaçları vardır (Uysal, s. 9).

1.9.6 Eğitim

İşgören eğitimlerinin amacı, yeteneklerini sürekli olarak geliştirebilen, mesleki gelişmeleri takip ederek işine katma değer sağlayabilen, örgütün amaçlarına ve hedeflerine uygun, örgüt içerisinde diğer bireyler ile uyumlu, işbirliğine yatkın işgörenler yetiştirmek olmaktadır (Kurt, 2012, s. 33).

Verimliliğe etken olan insanın değişmesinde eğitimin rolü büyüktür. Eğitim, insanı; psikolojik yönden, moral açıdan güçlendirerek, güvenini artırarak çok önemli oranda değiştirebilir. İnsanın niteliğini değiştirerek, işteki tutumunu etkileyebilir, bu demektir ki eğitim verimliliği doğrudan değiştirebilir (Ataay, 1988, s. 26).

1.9.7 İş Birliği

İnsan ve insanlar esas alınca insanlar arasında işbirliği verimliliği etkileyecektir. İşbirliği, birden fazla kişinin belli bir amaç doğrultusunda, ortaklaşa hareket etme niyeti ile oluşur. Bu nedenle insana has davranıştır. Ancak, işbirliği bir grup kararı olacağı için, grup dinamiğinin özelliklerinin incelenmesi gerekir (Ataay, 1988, s. 25). İşbirliği doğru şekilde yapmak muazzam yararlar vaat eder: kurumda hızlı karar almayı sağlayarak zaman kayıplarının önüne geçer, ortak kaynaklar vasıtasıyla düşürülmüş maliyetler ve yenilikçi ürünlerin geliştirilmesi faydalar sağlar (Harvard Business Review, 2011, s. 74).

1.9.8 Kariyer Yönetimi ve Yükselme Olanakları

Kariyer, kişinin yaşamı boyunca edindiği, işe ilişkin bilgi, beceri ve deneyimin birikerek yeni işler ve pozisyonlar için uygun hale gelmesi durumudur. Diğer bir

tanımla kariyer; seçilen bir işte ilerlemek, sorumluluk almak, itibar, güç ve saygınlık elde etmektir. Kariyer kavramı bireysel olduğu gibi, aynı zamanda işe ilişkin bir kavramdır. İşinde kariyer elde etmek isteyen kişi, çalışmasını bir örgütte sürdürüyorsa edindiği yeni bilgi ve formasyonlarla örgüte de katkı sağlayarak formel kariyer elde eder. Diğer taraftan bireyin meslekte ilerlemesi, bilgi ve becerisini artırması ise “nitelik kariyeri” dir (Tutar H. , s. 7).

İşletmelerde insanın dışındaki diğer kaynakların, teknolojinin veya yöntemin taklit edilmesi kolay olduğu için rekabet üstünlüğü elde etmenin tek aracı insan kaynağıdır. Burada insan kaynağı herhangi bir insan anlamına gelmemekte, niteliği, bilgisi ve becerisi yüksek insan kaynağı en önemli rekabet aracı olmaktadır. Bu durum ortaya “yetkinlik yönetimi” dediğimiz yaklaşımı ortaya çıkarmaktadır. Taklit veya ikame edilemeyecek tek örgütsel kaynağın yetkinlikler olması nedeniyle yetkinliği yüksek örgütlerin yetiştirilmesi kariyer yönetimiyle mümkün olabilmektedir (Tutar H. , s. 9).

1.9.9 Kararlara Katılma

Günümüzde örgüt üyeleri, gerek işletmelerde, gerekse kamu kuruluşları, sendikalar ve mesleki kuruluşlarda çalışanlar olsun, basit birer iş gören olmak yerine, çalıştıkları örgütün yönetimine katılmak istemektedirler. Katılmanın bir dilekten ibaret kalmaması, gerekli formel düzenlemelerin yapılmasına, verilen eğitimler ile katılımın yolları ve yöntemlerinin çalışanlara öğretilmesine ve tüm bu söylenenlerin istenir olduğunu kanıtlayan yönetsel tavırların ortaya konmasına bağlıdır (Bedük, 2011, s. 85).

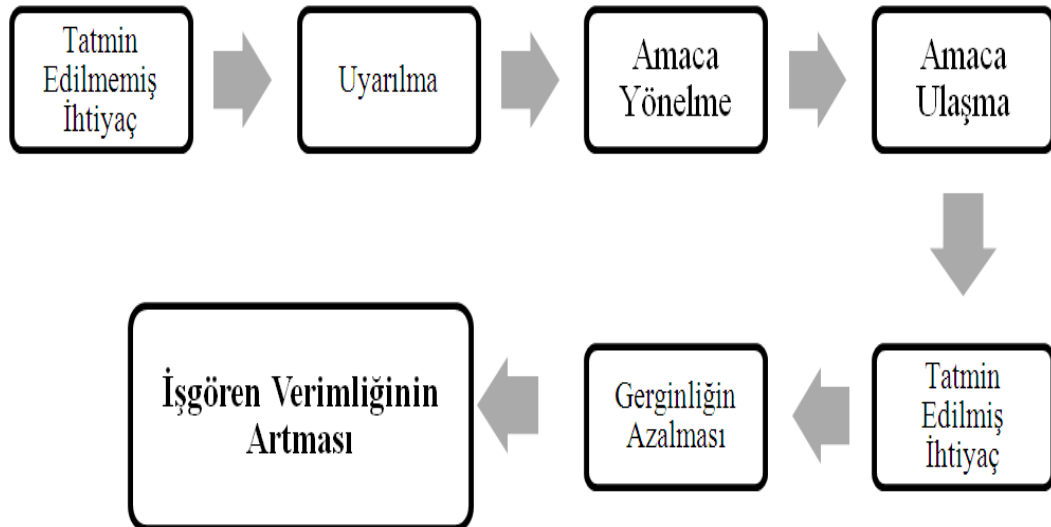
Çalışanların yönetim sürecine katılmaları, işbirliği ve buna bağlı olarak işin verimini artırırken mesleksi anlamda psikolojik haz duygusunun da gelişmesini sağlamaktadır. Bir bütünün olmazsa olmaz parçalarını oluşturan işgörenler arasındaki katı hiyerarşik ayrımların da etkisi azalmıştır. “örgüt için herkes önemlidir ve değerlidir.” İlkesi, kollektif iş üretme bilincini pekiştirmiştir. Katılımcılığı öngören çağdaş işyaşamında, yönetimin amaç ve ilkelerinin çalışanlarca da bilinmesi esastır. Örgüt lideri işgörenler arasında yetkiyi ve sorumluluğu paylaştırırken bilgi ve deneyimlerini de aktarmak durumundadır (Bıçakçı, 1998, s. 116).

1.9.10 Psikolojik ve Sosyolojik Faktörler

1.9.10.1 Motivasyon

Bir örgütte temel amaç, örgüt faaliyetleri sonucu bir üretim yapmak ve kar elde etmektir. Karlı olmayan örgütlerin yaşaması mümkün olmadığı gibi, bu sonuç girişimci ruha da aykırıdır. Küçük veya büyük ölçekli mal veya hizmet üreten bütün örgüt yöneticileri, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için, çalışan personeli etkin ve verimli bir şekilde değerlendirmek durumundadır. Bu ise çalışanların moral ve motivasyonlarının yüksek tutulması ile mümkündür. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ve çalışma hayatında önemli sorunlar yaşayan ülkeler açısından, motivasyonun ihmal edilmez bir önemi vardır (Çiçek, 2005, s. 10).

Motivasyon; kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranışları ve bu amaç için sahip oldukları bilgi, yetenek ve enerjiyi tam olarak işe koymaları şeklinde ifade edilebilir. Burada yöneticinin görevi, çalışanları işe isteyerek çalışmalarını sağlayacak şekilde motive etmesi, teşvik etmesi, isteklendirmesi, sevdirmesidir (Arslan M. , 2014, s. 72). Şekil 1.2’de Motivasyonun Temel Süreci verilmiştir.



Şekil 1.2: Motivasyonun temel süreci.

1.9.10.2 İş tatmini

Çalışma hayatında doyum sağlayan birey mutlu ve huzurlu olup; olumlu duygularını diğer yaşam alanlarına taşıyarak yaşam doyumuna pozitif bir ivme

kazandırmaktadır. Fiziksel, zihinsel ve ruhsal açıdan huzurlu işgörenlerin çalışma hayatında yakaladığı kalite, yaşam kalitesine de yansımaktadır. Yüksek doyum, işgörenlerde verimliliğin ve örgütsel bağlılığın artmasını sağlamaktadır. Bu durum hem işgören hem de işletme açısından başarıyı getirmektedir. Düşük doyum ise isin yavaşlaması, isten ayrılmalar ve düşük çalışma performansı gibi olumsuzluklara yol açmaktadır (Aykaç, 2010, s. 9).

1.9.10.3 Çevre

İnsanın yerine makinenin alması, daha iyi çalışma yöntemlerinin uygulanması ve verimsiz uygulamaların kaldırılması gibi geleneksel yöntemlerden farklı olarak, insan kaynaklarının daha iyi yönetimi yolu ile personel verimliliğini artırmak, daha değişik şekillerde de olabilir. Bu amaçla kullanılabilecek bir yaklaşımda, çevresel faktörlerin gözden geçirilmesi yolu ile verimliliğin artırılması hedeflenmektedir. Çevre, işle ilgili bir çok durumu ve koşulu içeren, işgören verimini etkileyen bir faktördür. İnsanın çevresinde olan herşey, onun görevlerini nasıl ve ne ölçüde yerine getirdiği ile doğrudan ilgilidir (Hançer, 2004, s. 141).

1.9.10.4 İş stresi

Günümüzde kişinin işinde veya özel yaşamında stresin nereden kaynaklandığı, stres yapıcıların neler olduğu, stresin ne gibi etkiler yaptığı; başka bir deyişle, stersin araçlarının neler olduğu ve kişiyi ne gibi psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklara ve hastalıklara sürüklendiği, bununla baş etmek için gerek kişinin, gerek sosyal çevrenin ve örgütün ne gibi önlemler alıp, uyulacağı konuları son derece önem kazanmıştır. Bu konular doğrudan kişiye ve onun sağlığıyla ilgili olduğu için tıp ve psikoloji gibi bilim dallarını; kişinin iş çevresinden uzaklaşması, iş kayıplarının olması v.b. nedenlere de örgütleri özellikle yönetimi yakından ilgilendirilmektedir, çünkü stres genel olarak örgütsel ve yönetsel iletişimin ve verimliliği olumsuz etkilemektedir (Saldamlı, 2008, s. 135).

Örgütler, bireyin zamanının büyük bir zamanının geçtiği, gün içinde önemli ilişki ve etkileşimlerin yaşandığı yerlerdir. Örgütlerde yaşanan stres çalışanı etkilediği gibi kurum verimliliğini dolayısı ile karlılığı da etkilemektedir (İştar, 2003, s. 4).

1.9.10.5 Örgütsel bağlılık

Örgütsel bağlılık, günümüzde değişen iş ve çevre şartların getirdiği pozisyonlara, adapte olabilmeyi sağlayacak önemli bir faktör olmanın yanı sıra, işgörenin iş şartlarının da iyileşmesinin önemli bir faktörüdür. Örgütsel bağlılığı genel olarak işgörenin çalıştığı örgütteki taşınmış olduğu duyguları ve algısı olarak tanımlayabiliriz. Çünkü işgören, örgütün hedeflerini benimsemekte, bu benimsemeyle süreçlere katılmakta ve duygusal tepkiler vermektedir. Örgütsel bağlılık, işgücü sermayesinin nasıl değerlendirileceğinin yolunu ve yöntemini gösterir. İşgörenlerin örgütte kalmak istemelerini sağlayarak işgücü devir hızının azaltılmasını, verimlilik oluşturmalarında önemli bir adım atılmasını sağlar (Bedük, 2011, s. 50-51).

1.9.10.6 İş güvencesi

İş güvencesi; işverenin, iş sözleşmesini herhangi haklı bir neden olmaksızın "keyfi" biçimde bozmasının engellenmesi, dolayısıyla iş ilişkilerinde sürekliliğin sağlanması amaçlanmaktadır. Geniş anlamda iş güvencesi, işverenin fesih hakkında yasa ve sözleşme ile getirilen bütün sınırlamaları ve feshin sonuçlarını hafifleten önlemleri kapsamaktadır. İşgörenin haklı neden olmadan isten çıkarılmaması olan iş güvencesi, geleceğin görülebilir olması ve işin sürekliliği açısından işgörenin huzur içinde çalışmasını sağlamakta ve böylelikle çalışanların verimlilikleri arttırmaktadır (Aykaç, 2010, s. 104).

1.9.10.7 İşkoliklik

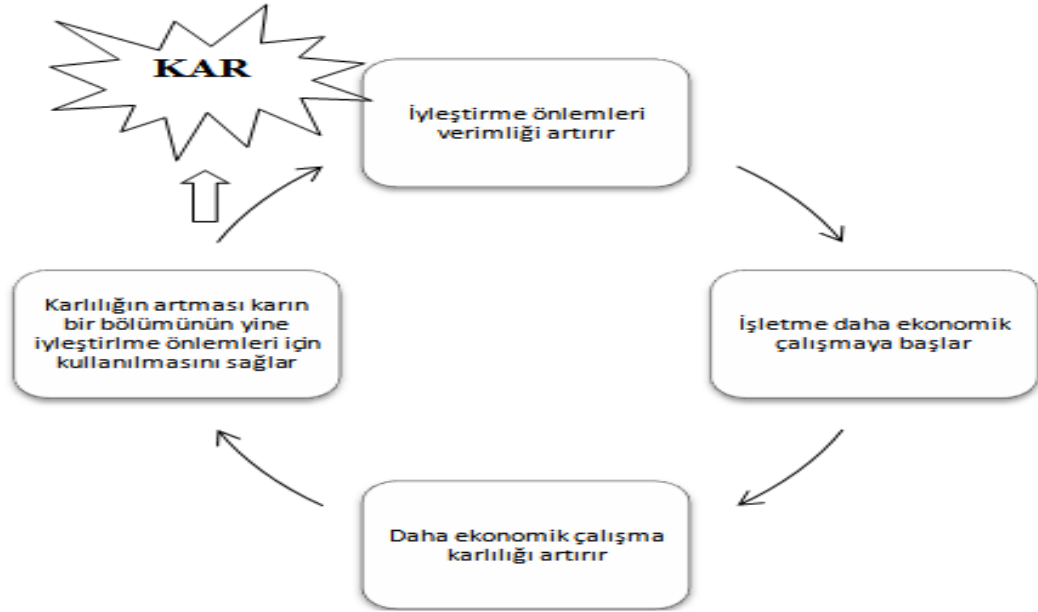
İşkolizm, bir tür obsesif (saplantılı) bir davranış olarak açıklanmaktadır ve işkoliklik davranışı gösteren kişilerin bu durumdan memnun olup olmamalarına göre pozitif ya da negatif bir durum olarak değerlendirileceği belirtilmektedir. İşkolizmin İngilizce karşılığı olarak "workaholism" terimi iş bağımlılığı anlamında kullanılmakla birlikte, "overstriving" yani aşırı derecede çalışma olarak ifade edildiği de görülmektedir (Temel, 2006, s. 106). İşkolikler meselenin özünü de kavrayamamışlardır. Sorunların üzerinde aşırı zaman harcayarak onların üstesinden gelebileceklerini düşünürler. Entelektüel tembelleği kaba kuvvetle ikame etmeye çalışır bu da zarafetsiz sonuçlar doğurur (Fried ve Hansson, 2011, s. 35).

Neticeye baktığımızda, işkolikler diğer çalışanlara göre daha fazlasını üretmiyorlar. Mükemmeliyetçi olduklarını idda edebilirler ama bu sadece, bir sonraki işe yönelmektense önemsiz detaylara takılıp kalarak zamanlarını boşa harcadıkları ve verimsiz çalıştıklarını gösterir. Üstelik işkolikler yüzünden normalde çok geç saatlere kadar çalışmayan insanlar, sırf akla mantığa uygun çalışma saatleri olduğu için kendilerini yetersiz hissederler. Bu da suçluluk duygusuyla ve moral bozukluğuna neden olur (Fried ve Hansson, 2011, s. 36).

1.10 Verimliliğin Artırılması

Verimliliğin geliştirme çalışmaları, dar ve dağınık çabalardan ziyade, devam eden bir çabalar zinciri şeklinde olmalıdır. İnsan kaynaklarının daha iyi kullanılması günümüzde bir çok işletmede gerçek bir sistem problemi olarak karşımıza çıkan verimlilik konusunun daha fazla üzerinde durulması gereken bir konu olduğunu ortaya çıkarmıştır (Hançer, 2004, s. 14). Giderek artan rekabet, Pazar büyüklüğü, teknolojik yenilik ve işgücü miktarı, verimliliğinin gelişmesini zorunlu kılmıştır.

Örgütler, amaçlarına iş görenleri sayesinde ulaşırlar. Dolayısıyla örgütün verimi üzerinde en güçlü etkiye sahip olanlarda yine iş görenlerdir. İş görenlerin yetenekleri ve motivasyonları, eğitim düzeyleri kadar önemlidir. Modern insan kaynakları yönetiminin başlıca dayanağı araştırmalardır. Bu araştırmalar bireylerin toplum içinde nasıl işlev gördükleri ile ilgilidir. “insanlar neden böyle davranıyor?” sorusuna cevap bulmak için İnsan Kaynakları Yönetiminin teorisine ve uygulamasına çok görevler düşmektedir. İş yapanların ihtiyaç ve amaçları ile ilgilenmek, insan kaynakları yöneticisine çalışanları güdeleyecek politika ve çeşitli programlar geliştirmekte yararlı görüş açıları kazandırabilecektir. Bunun sonucunda örgütün veriminin yükselmesi beklenebilir (Yumuşak, 2008, s. 242). Sekil 1.3’de, Verimlilik Artışı Döngüsü gösterilmiştir.



Şekil 1.3: Verimlilik artışı döngüsü (atilim.edu.tr).

Verimliliği artırılmasında etkili olan çözüm yolları şunlardır:

1. Arge ve yeni teknoloji uygulaması
2. Verimsiz uygulamaların kaldırılması
3. Her kademedede insan gücünden yararlanma ve insan kaynaklarının daha etkin kullanmak
4. Organizasyon, planlama ve kontrol fonksiyonlarının geliştirilmesi.
5. Etkin iletişimin sağlanması ve örgütsel iletişim ağlarının geliştirilmesi

1.10.1 Verimliliğin Artırılmasında Kullanılan Teknikler

Örgütlerin verimlilik ve etkenlik düzeyleri, personelin verimlilik derecesi ile yakından ilişkilidir. Personelin verimli çalıştırılması için iş görme biçimlerinin bilimsel esaslarla düzenlenmesi; iş ortamının personelin moral ve motivasyonunu artıracak biçimde tasarlanması gerekmektedir. Bu kısımda verimliliğin artırılmasında kullanılan teknikleri inceliyeceğiz (Can, Kavuncubaşı, ve Yıldırım, 2009, s. 101).

1.10.1.1 Mühendislik teknikleri ve analizler

a. İş etüdü; insanların çalışmasını incelemek ve verimi etkileyen faktörleri belirlemek için kullanılan iki grup tekniğin; metot etüdünün ve iş ölçümünün bileşimidir. Normalde iş etüdü çok az sermaye yatırımı ile veya hiç sermaye yatırımı

yapmaksızın, verimli miktardaki kaynaklardan elde edilebilecek çıktı miktarını artırmaya yönelik çalışmalar için kullanılır. Var olan işlemler, süreçler ve çalışma yöntemleri sistematik biçimde analiz edilerek bu hedefe ulaşır (Prokopenko, 2011, s. 147).

b. Değişim mühendisliği ve bilişim sistemleri: Değişim mühendisliği kavramı, 1990'lar boyunca üstünde en çok durulan değişim yöntemi konularından biri olmuştur. Bu kavramın ayrılmaz bir parçası da bilişim teknolojisi ve altyapısıdır. Değişim mühendisliğinin kısa tarihi birçok başarısızlık ve kısmen başarı örneklerini bize sunmaktadır. Buna dayanarak, hızla değişen iş dünyasında rekabetçi konumunu sürdürmek isteyen şirketlerin değişim mühendisliği uygulamalarını göz ardı etmemeleri gerektiği söylenebilir. Son yıllarda değişim mühendisliği ve bilişim teknolojisi üzerine yapılmış olan birçok çalışma hem şirketlerin başarı sırları hem de başarısızlık sebeplerini çeşitli bakış açılarıyla ortaya koymaktadır (Bedük, ve diğ., 2011, s. 97).

Böylece “Değiş yada öl!” sloganı dünya çapındaki bugünün yöneticilerinin bir toplanma çağrısıdır. Değişimin gerçekleşmesini sağlayan uyarıcı güçler Tablo 1.1'deki gibi özetlenebilir (Robbins ve Judge, 2012, s. 590-591).

Tablo 1.1: Değişim güçleri.

GÜÇLER	ÖRNEKLER
İşgücünün Doğası	Daha fazla kültürel çeşitlilik Nüfusta Yaşlanma Artan göç ve dış kaynak
Teknoloji	Daha hızlı, daha ucuz ve daha taşınabilir bilgisayarlar ve cihazlar Sosyal ağ sitelerinin ortaya çıkması ve büyümesi İnsanın genetik kodunun deşifresi
Ekonomik Şoklar	Küresel konut piyasasının artış ve düşüşleri Finans sektörünün çöküşü Küresel durgunluk ve Küresel rakipler Birleşme ve konsolidasyonlar Ticarette devletin düzenlemelerin artması
Toplumsal Eğilimler	Çevre bilincinin artması Cinsel eğilimi farklı çalışanlara yönelik tutumun serbestleştirilmesi Daha fazla çoklu görev ve bağlantı
Dünya Siyaseti	Sağlık maliyetlerinin yükselişi İş ve yöneticilere karşı olumsuz Çin pazarlarının açılması

Fried ve Hansson'a göre "Bu yol budalaların yoludur. Bu yola girince "öz" yerine "moda"ya odaklanmaya başlarsınız. Sürekli olan yerine sürekli değişime dikkatinizi verirsiniz" (Fried ve Hansson, 2011, s. 95).

Değişim mühendisliğine bir eleştiri getirirsek, pek çok şirket yeni sansasyonlara tercih ederler. Gündemde ve sıcak olanın peşindedirler. En son trendleri ve en yeni teknolojileri takip ederler. İnsanların bugün olduğu kadar on yıl sonrada talep edeceği şeylere yatırım yapmalısınız (Fried ve Hansson, 2011, s. 95).

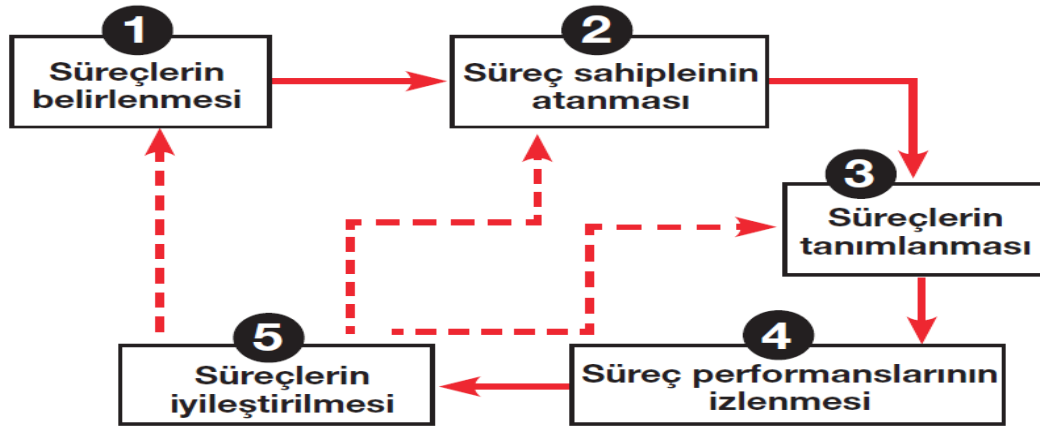
c. İş basitleştirme; organizasyonun mal veya hizmet üretimi sürecinde kullanılan metotların daha basit hale getirilmesiyle iş yapma performansının yükselmesi diğer bir ifadeyle verimliliğin artırılmasına denir. İş basitleştirmesi organizasyondaki bütün işgörenlerin katılımıyla olur üretim sürecinde uygulanarak organizasyondaki toplam maliyetlerin azalmasını sağlar (Topaloğlu ve Koç, 2003, s. 117).

d. Süreç yönetimi; girdileri alıp kaynak kullanarak bir çıktıya dönüştüren her bir aktivite, faaliyet veya operasyon süreç olarak tanımlanabilir. Genel olarak bakıldığında bir sürecin çıktısı bir sonraki sürecin girdisi olarak sistemi etkileyecek bir yapı ortaya koyar (www.asbcert.com.tr). Her örgüt süreç yönetimini temel bir yönetim faaliyeti olarak ele almak durumundadır. Süreç yönetimi temel iş süreçlerinde yüksek performans elde etmek için gerekli faaliyetlerin planlanması ve yönetimi ve kalite iyileştirme ve operasyonel performans ve müşteri tatmini için olanaklarının belirlenmesini içerir (Saat ve Ersoy, 2011).

Bir kuruluş, etkin çalışması için, birçok bağlantılı faaliyetleri tanımlamalı ve yönetmelidir. Kaynakları kullanan ve girdilerin, çıktılara dönüşümünün sağlanması için yönetilen faaliyet, süreç olarak değerlendirilebilir. Genellikle, bir süreç çıktısı, bir sonrakine doğrudan girdi oluşturur. Kuruluş içinde süreçler sisteminin uygulanması, bu süreçlerin tanımlanması, etkileşimleri ve süreçlerin yönetilmesi ile birlikte " süreç yaklaşımı" olarak adlandırılabilir (TSE, 2001).

İş Süreçleri Yönetimi; süreçleri planlama ve yönetme faaliyetlerini kaliteyi, performansı ve müşteri memnuniyetini arttırmak için tanımlarken, standart sistem geliştirme yöntemlerini, araçlarını, teknik ve teknolojilerini planlamak ve istikrarlı bir şekilde uygulamaktır. Süreç Yönetimi, sürecin oluşturulmasıyla başlar ve sürekli iyileştirme çalışmalarını da içine alarak devam eder. Bu kapsamda Şekil 1.4'de verilen süreç yönetimi işlem adımlarını süreçlerin belirlenmesi, süreç sahiplerinin

atanması, süreçlerin tanımlanması, süreç performanslarının izlenmesi ve süreçlerin iyileştirmesi olarak sıralayabilir (Cansız, 2011, s. 49).



Şekil 1.4: Süreç yönetimi adımları (Cansız, 2011, s. 49).

Süreç yaklaşımının avantajı, süreçlerin oluşturduğu hem bireysel sistem dahilinde süreçler arası bağlantı ve hem de bunların tümü ve etkileşimleri üzerinde sürekli bir kontrol sağlamasıdır (TSE, 2001). Bu sağlanan kontroller sonucunda sürecin çıktısının bir sonraki sürecin girdisi olacağı için hataların farkına varılacak ve çıktılar sürekli iyileştirilmesi ile verimlilik artacaktır.

e. Tam zamanında üretim yönetimi: Tam zamanında üretim kavramı gerekli görülen veya talep edilen faaliyetlerin hemen devreye sokulmasını baz alan bir felsefedir. Dolayısıyla Tam zamanında üretim, bir üretim hattında üretilen bir parçanın izleyen safha tarafından ihtiyaç duyulduğu kadarının hemen üretildiği bir sistem olarak tanımlanabilir. Tam zamanında üretim felsefesinin temelinde sıfır stok, kısa üretim süreleri küçük- seri ikmal miktarları ile yüksek kalite ve sıfır hata olmak üzere dört unsur oluşturmaktadır (Atmaca ve Terzi, 2007, s. 295).

Tam zamanında üretimin asıl amacı, üretim sürecindeki maliyetlerin azaltılması yolu ile kuruluşun toplam verimliliğini artırmaktır. Söz konusu sistem Japonya'da geliştirilip uygulamaya konulmuştur ve gereksiz stokların ortadan kaldırılması, stok bulundurma maliyetlerinin en aza indirilmesi, yatırımın gelir oranının artırılması amaçlanmaktadır (Özbek, 2007, s. 142).

Tam zamanında üretim yönetiminin uygulanabilmesi için yalnızca yönetimin kararlılığı yeterli değildir; aynı şekilde işçilerin tümünün de kararlı olmaları gereklidir. Bu da, her şeyden önce gerekli değişimler için zaman ayırmak ve üretim sürecinin yeniden yapılandırılması anlamına gelmektedir (Özbek, 2007, s. 145).

1.10.1.2 Toplam kalite yönetimi ile verimlilik arttırma teknikleri

TKY (Toplam Kalite Yönetimi) yaklaşımı, sadece ürün ve hizmetin değil, bir bütün olarak yönetimin kalitesini ve verimliliğini amaçlamaktadır. Bu yaklaşımla, tüm işlerin verimli ve bilimsel olmasını sağlamak, müşterilerin mevcut ve gelecekteki beklentilerini belirlemek ve bunları tam istenen sürede karşılamak şeklinde bir çalışma anlayışı ve yönetim tarzı benimsenmesi gerekmektedir (Uryan, 2002).

Kalitenin tanımı konusunda literatürde görüş birliği yoktur. Konunun önde gelen uzmanları ve çeşitli kuruluşlar tarafından kalite aşağıdaki gibi farklı şekillerde tanımlanmaktadır.

Kalite; bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür (Amerikan Kalite Kontrol Derneği, ASQC)

Kalite; bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır. (TSE)

Kalite; bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir (Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu EOQC).

Kalite; bir ürün gerekliliklere uygunluk derecesidir(P. Crosby).

Kalite; kullanıma uygunluktur(J.M. Juran).

İşletmelerinde, gerçek kalite standartlarına ulaşmış yöneticiler, müşteri odaklı çalışmalar yapan, kaliteli işgücü kapasitesine sahip, dinamik ve sürekli yenilikleri takip eden ve ortak bir hedef birliği ile çalışmalarının sürecine odaklanmış olarak çalışmalarını sürdürürler. Önemli bir değişim yönetimi ve performansı geliştirme aracı olarak TKY sürekli gelişmeyi esas almaktadır (Tengilimoğlu, Atilla, ve Bektaş, 2008, s. 256).

TKY anlayışının temelinde insan faktörü yatmaktadır. Arzu edilen kalite seviyesine ulaşılması, tüm kurum çalışanlarının ortak amaç ve stratejiler üzerinde birleşmesi ile gerçekleştirilebilir. TKY sürecinde yer alan sürekli iyileştirme, sorunların analizi ve çözümü, ekip oluşturma, hedefleri belirleme ve kalite sağlama gibi görevlerin kurum çapında yayılımının sağlanması ancak tüm çalışanların katılımı ile gerçekleştirilir (Yatkin, 2003, s. 27).

Sonuç olarak TKY (Tengilimoğlu, Atilla, ve Bektaş, 2008, s. 255-256):

1. Müşteri (vatandaş) odaklı,
2. Çalışan (İşçi memur ve yönetici tüm çalışanlar) odaklı,

3. Sürekli geliştirme ve yenilik düşüncesine dayanan,
4. Sıfır hatayı hedefleyen, önlem alan,
5. Takım çalışması ve katılımcı yönetimi öneren,
6. Dışsal güdülemeden, içsel güdülemeye önem veren,
7. Bireysel güdülemeden, grup güdülenmesine geçen,
8. İnsana saygıyı, güveni ve yetki dağılımını savunan, sürekli öğrenme sürecidir.

Yukarıdaki TKY'nin sonuç maddelerine baktığımızda her maddenin verimliliği artırmaya odaklı olduğunu görmekteyiz.

a. Sürekli geliştirme (KAİZEN): KAİZEN'in özü basit ve açıktır: KAİZEN "iyeleştirme" demektir. KAİZEN felsefesi işyerinde olsun, sosyal ilişkilerde veya aile yaşantısında olsun, yaşam tarzımızın sürekli iyeleştirilmesi gerektiğini söyler. KAİZEN, bir dinamizmi, sürekli bir arayışı ifade eder (İmai, 2014, s. 3). Sürekli iyileştirme, yönetim, liderlik, ve iş hayatı ile ilgili olduğu kadar bir hayat felsefesi ve tarzıdır. Günlük yaşantısında bunu gerçekleştiremeyen bireyin, iş hayatında da iyiyi araması beklenemez (Bedük, ve diğ., 2011, s. 11).

KAİZEN, işçinin işyerindeki çalışma şekline başlayıp makine ve tesislerde iyileştirmelere geçerek, sonuçta sistem ve süreçlerdeki ilerlemeleri etkileyerek, işin tüm yönlerini içerir. KAİZEN her zaman her yerde vardır; bu nedenle bir çok Japon üst düzey yöneticisi KAİZEN'in %50 yönetimin görevi olduğuna inanmaktadır (İmai, 2014, s. 94). Her işyerinde işçiler yönetimin açıkça ya da zımmen belirlediği standartlara göre çalışırlar. Koruma, bu standartları eğitim ve disiplin ile sürdürmektedir. İyileştirme ise standartların ileriye götürülmesi anlamındadır. KAİZEN yönetim anlayışı tek kuralla özetlenebilir: standartları korumak ve iyileştirmektir (İmai, 2014, s. 4). Bu bağlamda iletişim standartlarının iyileştirilmesi ve sürekli iletişimin geliştirilmesi örgüt verimliliğini artıracaktır.

b. Kalite çemberleri: Japonya'da 1962 yılında Profesör K. Ishikawa'nın liderliğinde oluşturulan ve işletmelerde, bireye güven ve bunu ispatlayacak atmosfer oluşturarak ekip faaliyetleri konusunda personeli eğiten kalite çemberleri en somut anlamıyla genel bir top yekün kalite kontrol sistemi içinde işlerlik kazanmaktadır. Kalite çemberleri uygulamalarının ABD'den Batı Avrupa ülkelerine ve oradan da diğer bölgelere geçişinde etkili olan amaçları beş grupta toplamak mümkündür (Özbek, 2007, s. 159):

1. Kaliteyi geliştirmek,
2. İşgönerlerin motivasyonunu ve katılımını sağlamak,
3. Ast-üst kontağını güçlendirmek,
4. Personelin kültürünü arttırmak,
5. Maliyetleri düşürmek.

1.10.1.3 Davranışsal teknikler

a. Performans yönetimi: Performans, plânlanmış bir etkinliğin, amaca ulaşma derecesidir. Performans sözcüğü, kurum açısından belirli bir zamanda üretilen mal veya hizmetin miktarı olarak tanımlanmakta iken, birey açısından performans hedefe ulaşma konusunda gösterilen bireysel “verimlilik” ve “etkinlik” düzeyidir. (Tutar ve Altınöz, s. 201).

Çalışanların performansını değerlendirmek amacıyla çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Her örgütün farklı özelliklere sahip olması, onun kendine özgü bir performans değerlendirme yöntemi uygulamasını gerektirir. Değerlendirme bilimsel ölçütlere göre yapılmalı ve bu konudaki evrensel yöntemler kullanılmalıdır. Çünkü seçilen yöntemin örgütsel yapıya uygun olmaması ya da başarısızlığı çalışanların moral ve motivasyonlarının düşmesine ve örgütsel performansın gerilemesine neden olur. Böyle bir durum örgütsel amaçların etkin ve verimli gerçekleştirilmesini engeller (Tuncer, 2013, s. 91).

b. Verimlilik eğitimi: Verimlilik bilincini toplumsal tabana yayabilmek ve bireylerde verimlilik bilinci oluşturabilmek için eğitim kurumlarına özel bir önem atfedilmesi ülkemiz için bir zorunluluk haline gelmiştir. Bireylerin davranış biçimlerinde verimlilik ilkelerine göre hareket edebilmeleri için yönlendirilmeleri ve bu doğrultuda gerekli tutum ve davranış değişikliklerinin oluşturulması gerekmektedir (Gökdemir T. H., 2011, s. 15).

Sonuç olarak, verimlilik bilincinin toplumsal tabana yayılabilmesi uzun vadeli planlara dayanmalı, sistemli ve çok yönlü çalışmaları temel almalıdır. Eğitime ayrılabilir kaynakların varlığına ve niteliğine bağlı olarak, amaçlanan eğitimin örgün eğitimin ve yaygın eğitimin en uygun bileşimi ile gerçekleştirilmesi verimlilik açısından önemlidir (Gökdemir T. H., 2011, s. 15).

Performansın belirlenebilmesi ve performansın yönetilmesi için, her şeyden önce ölçülebilir ve yönetilebilir standartların oluşturulması gerekir. Zira

“ölçemediğini yönetemezsin” kuralı, özellikle performans yönetimi için doğrudur. Kamu veya özel, genel veya yerel olsun, tüm kurum ve kuruluşlarda her tür örgütsel kaynakların yönetilmesi mümkün olduğu gibi, kurumsal kaynakların etkin kullanımı anlamına gelen performansın da ölçülmesi ve dolayısıyla yönetilmesi mümkündür (Tutar ve Altınöz, s. 201).

c. Örgüt kültürü: Bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir anlam sistemini ifade eder. Çalışanların örgüt kültürünün niteliklerini sevip sevmediklerinden çok bu nitelikleri nasıl algıladıkları ile ilgilenir (Robbins ve Judge, 2012, s. 521).

Örgütlerde verimliliği etkileyen birçok faktörün olduğu kabul edilmektedir. Bu faktörlerden birinin de örgütsel kültür olduğu söylemek mümkündür. Örgüt kültürü, işgörenler açısından örgüt kültürünün benimsenmesi, bağlılığı olumlu şekilde etkiler. Güçlü bir örgüt kültürü, güçlü bir bağlılık anlamına gelir. Bu da motivasyona olumlu etki yapar ve örgütsel etkinlik ve verimliliği artırır (Bedük, 2011, s. 60).

İKİNCİ BÖLÜM

İLETİŞİM

2.1 İletişim Kavramı ve Önemi

İletişim öncelikle bütün canlı varlıkların yaşam gereğidir. İletişimin ortadan kalkması canlı varlığın fiziksel ve örgütlü yaşamın son bulması demektir. Herhangi bir biyolojik organizmada iletişimin durması, o organizmanın canlı oluşunun son bulmasıdır ve bunun anlamı o organizma için ölümdür. Toplum denilen örgütlü yaşamda iletişimin durması veya son bulması ancak o örgütlü yapıyı oluşturan insanların herhangi bir nedenle yok olması veya yok edilmesiyle olabilir. Bu durumda, yeni bir örgütlü yapı oluşturmamaktadır, o yapı varlığını oluşturan insanlarla son bulmaktadır. Bunun anlamı oldukça açık: Canlıların ve insanın olduğu yerde yaşam etkinliği vardır. İletişim canlıların, insan yaşamı, ilişkisinin varlığı ve sürdürülmesinin temel koşuludur (Erdoğan, 2005, s. 109).

İletişim kavramından ne anlaşılmalıdır? İletişim nedir ? Bu soruların yanıtını arayan araştırmacılar, iletişim konusunda sayısız tanım yapmışlardır. Aslında özü itibariyle anlaşmayı, ortaklığı esas alan iletişim, bu denli yoğun tanımlar nedeniyle, kavram karışıklığı, yani iletişimsizlik oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu ve Gümü, 2008, s. 2).

İletişimi günlük kullanımıyla farklı şekillerde ortaya koymak mümkündür. Bilgilerin sözel bir şekilde aktarılması, iletilmesi, alışverişi, insanların birbirlerini anlayabilmesi, ortak davranışı ortaya çıkaran etkileşim süreci, diğerlerini etkilemeye yönelik bilgi aktarımı olarak tanımlanabilmektedir. (Vural, ve diğ., 2012, s. 5).

İletişimle ilgili çok sayıda tanım yapılmıştır. Yapılan tanımların bir kaçını aşağıda verilmiştir.

İletişim, insanın içinde bulunduğu koşullar altında, bilgi, duygu, düşünce, istek ve beklentilerini bir başka kişi, grup ya da toplumla, ortak semboller kullanarak,

paylaşılan anlamları çeşitli yol ve yöntemlerle aktarıp etkileştiği ve sürekli kıldığı kişisel ve toplumsal ilişkiler sürecidir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008, s. 6).

İletişim, “Anlamın aktarılması ve anlaşılması” (Robbins ve Judge, 2012, s. 343).

İletişim aşağıdaki 7 Tanımda özetlenebilir. (Erdem, 2013, s. 31):

1. İletişim, duygu ve düşüncenin karşılıklı alış verişidir.
2. İletişim, Anlaşmaktır.
3. İletişim, Etkileşimdir.
4. İletişim, duygu ve düşüncenin aktarılmasıdır.
5. İletişim, paylaşımıdır.
6. İletişim, gönderilen mesajın hedefteki etkisidir.
7. İletişim, kişinin kişiyi etkileme sürecidir.

Evet insanla başlayan, insanla devam eden bir edim iletişim. Gerilere, zamanın derinliklerine uzayıp gittiğimizde, insanlık tarihine kuşbakışı bir göz attığımızda insanların doğada var oldukları dönemden itibaren iletişimin de başlamış olduğunun tahmin edebiliriz. İnsanların ilk savaşı doğayla olmuştur. Vahşi doğayla mücadele ederek var kalmaya çalışmak. Doğayla mücadelede başarılı olabilmek için doğayı anlamdırabilmek, tanımak,basit deyimiyile doğanın dilinden anlamak, doğaya karşı güçlü olabilmek için diğer insanlarla güç birliği yapmak. Bütün bunların temelinde iletişim vardır (Güngör,2011:36).

İnsanlar sürekli birbiryle etkileşim içindedirler. Bu nedenle insan davranışları bir bakıma toplumsal davranış olarak görülebilir. İşte insanlar arasındaki etkileşimi sağlayan araç iletişimdir. Böylelikle kişiler algılarını, isteklerini, duygu ve değerlerini, tutumlarını ve gereksimlerini açığa vurabilirler. Bu gibi davranışsal özellikler insan eylemleri yoluyla diğerlerine iletilmektedir. Davranışı etkileyen dış etmenler, örneğin arkadaşlar, grup normları, diğerlerinin beklentileri kişinin neyi, nasıl ileteceğini belirler (Can, Kavuncubaşı, ve Yıldırım, 2009, s. 396).

İletişim her ne şekilde gerçekleşirse gerçekleşsin insanoğlu için vazgeçilmez bir olgudur. Toplumsal hayatın her alanında bireylerin, toplumun diğer üyeleriyle ilişkilerini düzenlemede, iş ortamındaki başarısını, aile ve sosyal ortamındaki mutluluğunu ya da mutsuzluğunu belirlemede önemli bir etkiye sahiptir (Vural, ve diğ., 2012, s. 78).

2.2 İletişim İşleyişini Açıklayan Kurumsal Yaklaşımlar

Her alanda olduğu gibi iletişim alanında çok sayıda model, kuram ve yaklaşım geliştirilmiştir. Bu modeller bilimsel bir disiplinde kuramlara ulaşmada, yaklaşımların oluşturmasına giden yolda rehberlik eden formüllerdir. Modelleri bir tür yol haritası olarak da nitelendirmek mümkündür (Güngör, 2011, s. 53).

Çeşitli iletişim modelleri formüle etmekle uğraşan araştırmacılar, özellikle iletişimin işlevsel yanını ve etkileri konusunu, incelemelerinin odak noktası durumuna getirmişlerdir. İletişim sorunsalını toplumsal düzenden, siyasal ve ekonomik erkin niteliğinden soyutlayıp salt verili sistemin işleyişini ve sürekliliğini sağlamaya yönelik olarak irdeleyen bu yaklaşım, eleştirel yaklaşımların ortaya çıkmasıyla birlikte eski gücünü yitirmeye başlamıştır. Anayol iletişim çalışmalarına örnek oluşturan temel iletişim modellerinden bazılarını inceleyelim (Bıçakçı, 1998, s. 63).

2.2.1 Laswell Modeli (1948)

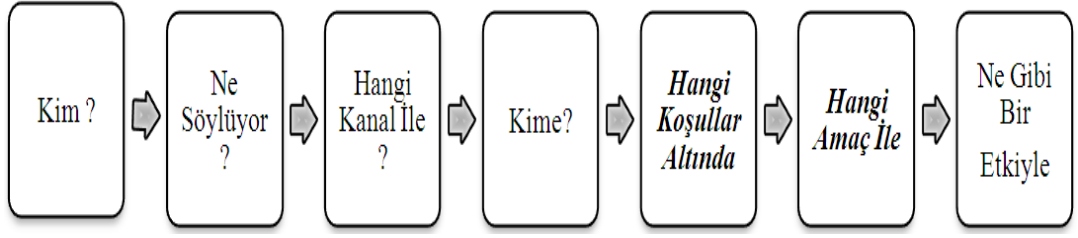
İletişim alanının kurucu babalarından biri Harold Lasswell'dir. Hem davranışçı okulun, hem de işlevselci yaklaşımın etkisinde olduğu bilinen Lasswell iletişimi çizgisel işleyen bir süreç olarak görmektedir. Geliştirdiği modelde de bu açıkça gözükmektedir. Lasswell' in modelinde iletişim aynı zamanda da sosyolojik bir olgu olarak kabul edilmektedir. Nitekim Lasswell geliştirdiği modelle iletişimin bir bakıma toplumsal netlikteki yapı ve işleyişini analiz etmeye çalışır (Güngör, 2011, s. 55).

Laswell'e göre iletişim eylemi ancak Şekil 2.1'de gösterilen modeldeki sorunlara yanıt bulunduğunda açıklanabilir.



Şekil 2.1 Lasswell' in genel iletişim modeli.

Lasswell'in modeli Brodeck tarafından geliştirilmiş, iletişim sürecine Hangi koşullar ? ve Hangi amaç ile ? soruları eklemiştir. Bu model Şekil 2.2'de gösterilmiştir.



Şekil 2.2 Braddock modeli.

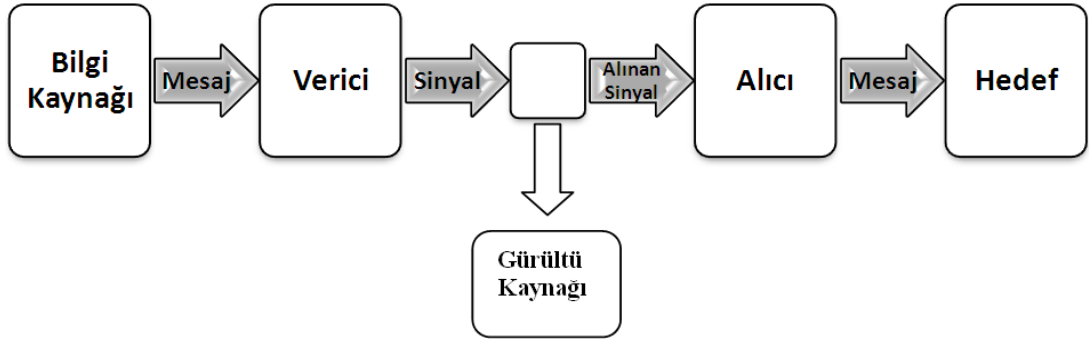
Bu modellenin en ciddi eksikliği geri bildirim ögesinin olmamasıdır. Günümüz örgütlerinde geri bildirim önemli bir yeri vardır. Örgütler için geri bildirim çok fonksiyonlu sebeplerin çözümü için kullanılmaktadır. Bunlar Raporlar, Vizyon, Misyon, Planlar vb. dir. Mesajın veya soruların amacı geri bildirim alınması sonucunda belli olur. Geri bildirim yoksa sorulan soruların hedefine doğru ulaşım ulaşmayacağını bilemeyiz.

2.2.2 Shannon-Weaver Modeli (1949)

İletişimi doğrusal ve tek yönlü bir süreç olarak tanımayan Claude Shannon ve Warren Weaver'in "Matematiksel Modeli" nin üzerinde durduğu sorular şunlardı (Bıçakçı, 1998, s. 64,65):

Hangi tür iletişim kanalı maksimum sayıda sinyal taşıyabilir, aktarabilir? Vericiden alıcıya giderken ya da gönderilirken bu sinyallerin ne kadarı gürültü ve parazitten zarar görür ?

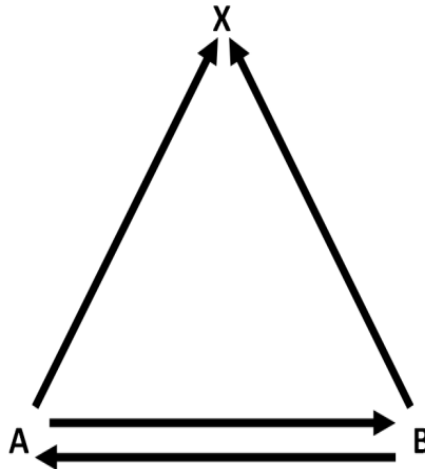
Varsayımları ve genel tavrı açısından Lasswell' in modelinden çok farkı olmamakla birlikte Shannon ve Weaver modeliyle birlikte iletişim yazınına yeni bir kavram girer: gürültü. Shannon ve Weaver enformasyon akışını bir biçimde etkileyecek etkenleri teknik nedenlerle ilişkilendirirler ve bunları gürültü olarak değerlendirirler. Telefon kabolarındaki bir arıza, hava koşulları nedeniyle radyo ses dalgalarının yeterince yayılmaması gibi teknik ve fizik nedenleri Shannon ve Weaver iletişimin akışını olumsuz etkileyen sorunlar, yani gürültü olarak nitelerler (Güngör, 2011, s. 57,58). Shannon-Weaver Modeli Şekil 2.3' de gösterilmiştir.



Şekil 2.3 Shannon ve Weaver'in matematiksel modeli.

2.2.3 Newcomb Modeli (1953)

İletişim alanında da ilgiye karşılanan Newcomb'un modeline göre kişiler, kurumlar, devletler, ülkeler arası ilişkiler zaman zaman bozulur ve uzlaşımın yerini çatışmalar alabilir. Yakın ilişkilerinizde bozulur ve uzlaşmanın yerini çatışmalar alabilir. Yakın ilişki içerisinde bulunan taraflar arası ilişkinin bozulması genelde onların dışında, ancak onlarla ilişkili bir başka etmen (kişi, durum, olay) rol oynar (Güngör, 2011, s. 65). Bu model Şekil 2.4'de gösterilmiştir.



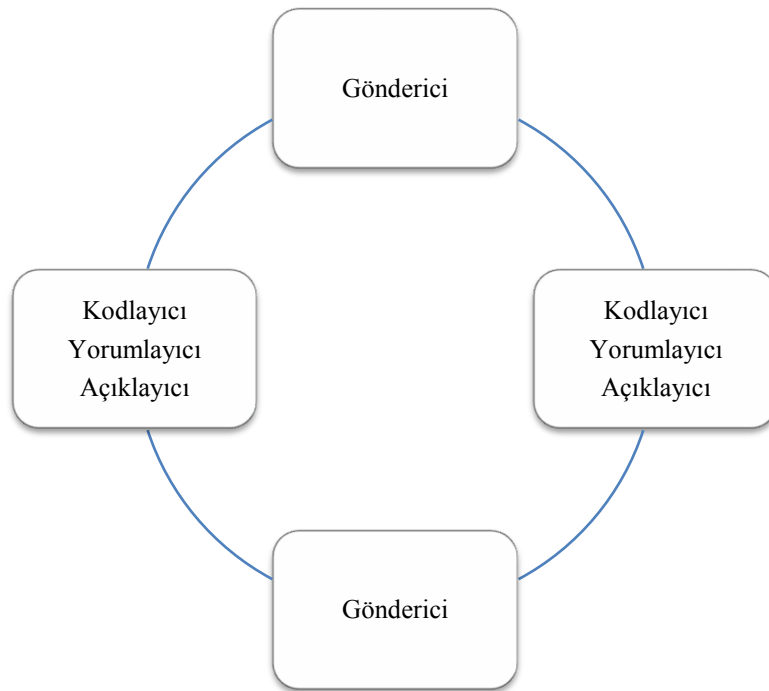
Şekil 2.4 Newcomb üçgeni.

A ve B aktarıcı ile alıcıdır ve bunlar bireyler, yönetim ile sendika ya da hükümet ile insanlar olabilirler. X bunların toplumsal çevrenin bir parçasıdır. ABX bir sistemdir yani içsel ilişkiler. Karşılıklı bağımlılık biçiminde yürümektedir; eğer A değişirse B ve X de değişecektir ya da eğer A, X ile ilişkisini değiştirirse B ye X ile ya da A ile ilişkisini değiştirmek zorunda kalacaktır (Bıçakçı, 1998, s. 66,67).

2.2.4 Osgood ve Schramm'ın Dairesel Modeli (1954)

Model 1954 yılında geliştirilir. O yıllarda libarel çoğulcu tartışmaların yoğunlaştığını, bu tartışmalar bağlamında bireyin yeniden öne çıktığını anımsarsak, iletişim kuram ve modellerinde de ilginin insan ögesine yönelmesi doğaldır (Güngör, 2011, s. 60).

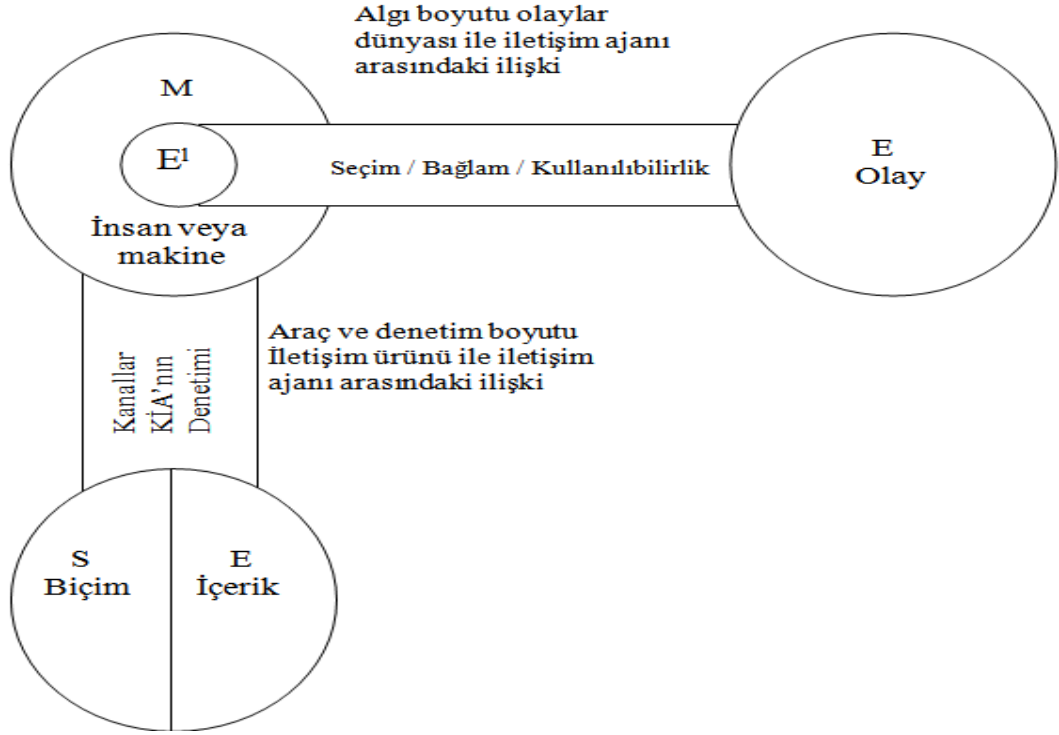
Modelde iletişimin gönderici ve alıcı tarafları eşit önemde ele alınmıştır. İletinin aktarımını gerçekleştiren kanal ve araçlardan söz edilmemekle birlikte gönderici ve alıcı kesintisinde örtük biçimde yer aldıkları düşünülebilir. Modele göre gönderici ile alıcı arasında süreklilik gösteren bir döngü halinde sürüp giden bir iletişimsel ilişki vardır. İletiler gönderilir, yorumlanır, karşı tarafa gönderilir derken dairesel işleyiş devam eder. Bu yönüyle model kitle iletişiminden çok kişilerarası iletişimi açıklamaya daha uygun görünmektedir. Ancak en basit düzeydeki kişilerarası iletişimde bile bireyler arasında süreklilik içinde işleyen yörüngesinden çıkmadan sürüp giden bir iletişimsel ilişkiden söz etmek olanaklı değildir. Araya başka öğeler, kişiler, durumlar, etmenler girebilir. İletişim öğelerinin biri sürecin dışına çıkabilir, başka öğeler sürece dahil olabilir vs. Dolayısıyla bu model de iletişimin oldukça sığ, soyut ve naif bir açıklaması olarak algılanmalıdır. (Güngör, 2011, s. 60,61). Dairesel model Şekil 2.5'de gösterilmiştir.



Şekil 2.5 Osgood ve Schramm'ın dairesel modeli.

2.2.5 Gerber'in Genel İletişim Modeli (1956)

Gerber 1956 yılında geliştirdiği model özde Shannon ve Weaver modeline benzer. Gerber de iletişimi bir süreç olarak kabul edenlerdendir. Ancak modelini daha karmaşık ve girift ilişki süreçlerini açıklama amacına dönük olarak geliştirir (Güngör, 2011, s. 62). Gerber'in Genel İletişim Modeli Şekil 2.6'da gösterilmiştir.



Şekil 2.6: Gerber'in genel iletişim modeli.

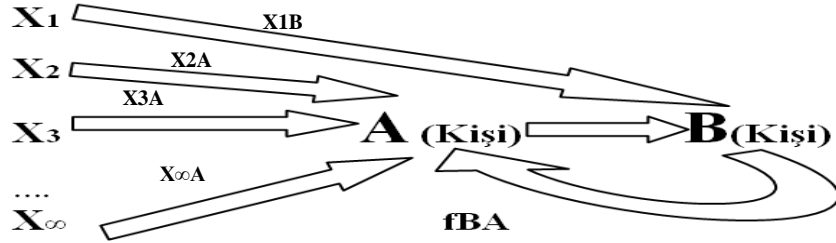
Gerber, modelinde gönderici tarafından iletilen iletinin ne hakkında olduğu sorusunu sorar. Böylece Shannon ve Weaver'in bir adım önüne geçer ne hakkında sorusu Lasswell' in ne sorusunun da daha gelişmişidir. Çünkü Gerber bu soruya iletinin yalnızca ne olduğunu değil, gerçek yaşamla ilişkisini de analiz etmeyi önerir. Ayrıca bu modelde algılama, alımlama, göndereci ve araç öğeleride dikkate alınmaktadır. Gerber iletilerin aktarılış sırasındaki denetimede bakar (Güngör, 2011, s. 62).

2.2.6 Westley ve MacLean Modeli (1957)

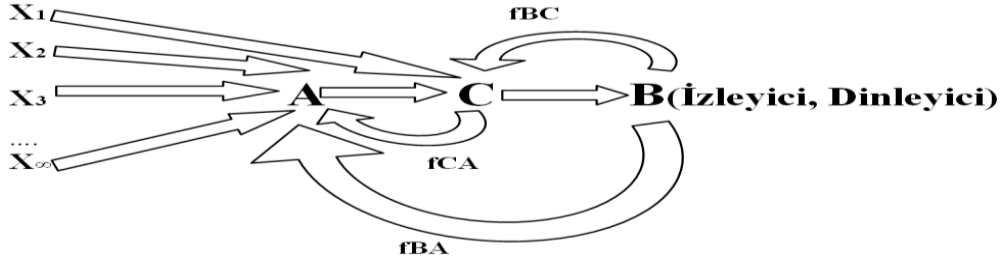
Kitle iletişim araştırmalarına ilişkin sistematik bir yaklaşım sunmayı amaçlayan modelin kökeni Newcomb'un ABX modelidir, ancak Westley ve MacLean, süreci

matematiksel modelde olduğu gibi çizgisel şekle dönüştürür ve önemli bir ek olarak veren üçüncü bir öğeye eklerler (Bıçakçı, 1998, s. 67,68).

Westley ve MacLean'ın Temel İletişim Modeli Şekil 2.7' de ve Kitle İletişim Modeli ise Şekil 2.8' de gösterilmiştir.



Şekil 2.7: Westley ve MacLean modeli (Temel iletişim).

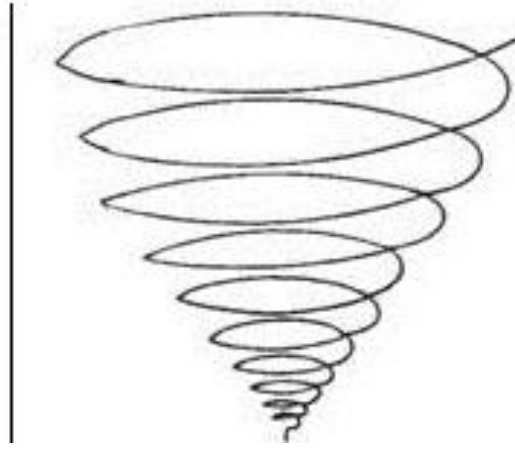


Şekil 2.8: Westley ve MacLean modeli (Kitle iletişim).

X'ler hedefe ulaştırılmak üzere hazırlanmış aktarılabılır iletilerin konusunu ifade ediyor. A iletişim aracını kullanan veya kullanılmasına aracı olan kişiyi ifade ediyor. Kitle iletişim aracılığıyla hedefe iletilecek konusu olan kişileri temsil ediyor. C= Kitle iletişim araçları ya da aracı rolü oynadığını görürüz. B ise Kitle iletişim izleyicisidir. F'ler bize geri bildirimleri ifade ediyor.

2.2.7 Dance'nin Sarmal Modeli (1967)

Dance 1967' de geliştirdiği iletişim Dinamik Sarmal Modeliyle iletişimin statik değil, dinamik bir süreç olduğunu, insanın ise bu süreçte etkin rol alan birey konumunda bulunduğunu ileri sürer. Modelde insan farklı iletişim ortamlarına katılarak oralardan edindiği deneyim ve birikimleri de belleğinde depoladığını ve daha sonra katıldığı iletişimin işleyişini etkilidiği, değişime uğratıldığı kabul edilir. Dolayısıyla da iletişim sürekli genişleyen bir sarmal olarak sürdürülgösterilen Modeldeki sarmalın sürekli bu şekilde genişlemesi gerçekçi görünmemektedir (Güngör, 2011, s. 61). Bu model Şekil 2.9'da gösterilmiştir.



Şekil 2.9: Dance'nin sarmal modeli.

Modeldeki 'iletişimde bulunan kişi' kavramının diğer birçok modele göre daha olumlu olduğunu söylemek çokda anlamsız olmayacaktır. Bu modelden edinilen izlenim, insanın iletişimde bulunurken aktif, yaratıcı, bilgi depo edebilir olmasıdır, oysa ki diğer birçok model bireyi pasif bir yaratık olarak gösterir (Mcquail ve Windahl, 1997, s. 32).

İletişim alanında yapılan araştırmaların, geliştirilen kuram ve yaklaşımların, dönemsel koşullarıyla ilişkilendirilerek ele alınmasına özen gösterilmesi gerekir. Nitekin hiçbir paradigma, kuram ya da yaklaşım, içerisinde geliştiği dönemin egemen fikir ikliminden bağımsız değildir. Bu nedenle hiçbir paradigma, kuram ve yaklaşım, içerisinde geliştiği sistemin genel yapısından ayrı ele alınmalıdır (Güngör, 2011, s. 16). Bu yaklaşımların temel amacı insan ilişkiler alanlarında iletişimi açıklamak ve verimliliği artırmaktır.

2.3 İletişim Süreci

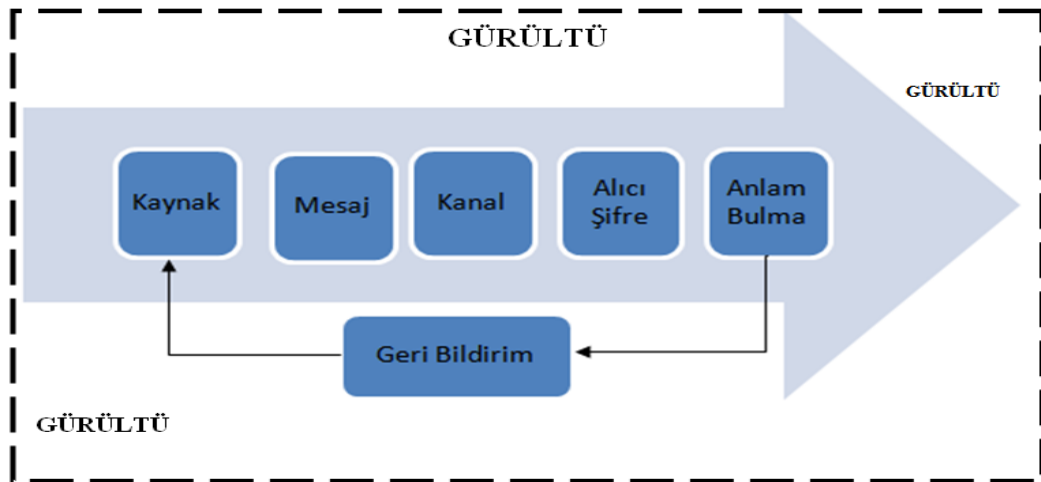
İletişim sürecinde gönderici bir mesaj oluşturur ve bunu alıcıya aktarır. Alıcı, mesajı yorumlar ve göndericiyi yanıtlar. Böylece iletişim süreci gerçekleşmiş olur. İletişimin tanımları incelendiğinde, iletişim kaynağın mesajı düzenleyip (kodlama) göndermesi ile başlar. Sonra alıcıya ulaşan mesajın kodu alıcı tarafından açılır. Bunun için alıcının mesajı algılayacak, başka bir ifadeyle mesajın kodunu çözecek yetenekte olması gerekir. Alıcı, kaynağın gönderdiği mesajı çözümler ve bir düşünce haline dönüştürmüştürebilir ve geribildirimde bulunabilirse iletişim süreci tamamlanmış olur (Tutar ve Yılmaz, s. 47).

Örgütsel iletişim süreci; bir kurumda ast ve üst konumlardaki bireyler ya da aynı düzeydeki kişiler arasında bilgi, veri, algı ve düşüncelerin aktarılmasına hizmet eden ve bu kişilerin belirli bir yapı içerisinde anlaşmalarını sağlayan bir köprü görevi görmektedir. En basit şekliyle bu süreç; fikir ve düşüncelerini belli birtakım sembollerle karşı tarafa (alıcıya veya hedefe) aktaran bir verici (kaynak) ile bu sembolleri çözümlüyip algılayan (deşifre eden) varlığını gerektirir. Sürecin amacına uygun bir etki yaratmasıdır (Şimşek, Akgemci, ve Celik, 2008, s. 159,160).

2.3.8 İletişim Sürecinin Öğeleri

İletişim sürecinin öğelerini ve işleyişini açıklayabilmek için iletişimin bir süreç olduğunu kabul etmek gerekir. İletişim birkaç adımı gerektiren bir süreçtir. Süreç göndericinin düşüncelerini duyguları veya görüşleri kodlamasıyla ve hedefe göndermesiyle başlar. İletişim süreci, bir mesajı herhangi bir kanalla gönderen gönderici veya kaynak, gönderilen, mesaj veya ileti ve mesajı alan hedef veya alıcı olmak üzere üzere üç temel unsurdan oluşur. Bu unsurlardan biri eksik olursa, iletişimin kurulması mümkün olmaz. Gönderici mesajı gönderebilir. Ancak onu duymaz ve algılayamaz ise iletişim gerçekleşemez (Tutar ve Yılmaz, s. 47).

İletişim en yalın anlamda duygularını, düşüncelerini, bilgilerini belli simgelerle anlatan gönderici yani kaynak ile bu simgeleri çözümlüyip, algılayan ve anlayan bir alıcıyı gerektirir. İletişim sürecinde yer alan diğer öğeler ise ileti, kanal, gürültü, kodlama, kodaçma, geribildirimdir. İletişim açıklamak için kullanılan temel öğeler iletişim sürecinde Şekil 2.10'da gösterilmiştir (Gürgen, 1997, s. 13).



Şekil 2.10: Genişletilmiş iletişim süreci

Lasswell'in modeli de dikkate alınarak belirtmek gerekirse iletişim süreci ana hatları ile kimin, neyi, kime, nasıl ve hangi etki ile söylediği biçiminde özetlenebilir. İletişim sürecinin öğelerini aşağıdaki gibi açıklayabiliriz.

a. Gönderici; mesajın kaynağı, iletişimin başlatıcısıdır. Gönderici iletişimi başlatan veya iletiyi gönderendir. Gönderici olmadan iletişim kurulamaz. İletişimde en önemli sorumluluk göndericiye aittir. İletişim önce göndericinin zihnindeki düşüncelerle ortaya çıkar. Kaynak, sahip olduğu tecrübe ve bilgilere göre mesaj olarak iletecek bir düşünce oluşturur. Yani, mesajı iletmeden önce onu "kod"lar. Bir düşünceyi formüle eder ve mesaj kanalı kullanarak alıcıya gönderir. İletişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesinin temel koşullarından biri, göndericinin uygunluğudur. Gönderici mesajı, alıcının zihinsel algı yeteneğine göre kodlamalıdır. Alıcının algılayamayacağı bir mesaj, sadece bir gürültüdür (MEB, 2011, s. 5).

b. Mesaj; iletişim sözel ve/veya sözel olmayan biçimde olabilir. Her iki tür mesaj iletişim bağlamında aynı değerdir. Örneğin bir yeri tarif etmek sözel bir iletişim biçimidir. Ancak karşınızdakinin yüz ifadesi, bu tarifinin nasıl yapılması gerektiği konusunda önemli ip uçları verir. Karşınızdaki size geri bildirim yapıyordur(feedback) zira sözel olmayan işaretler baş sallama, gözlerinin kısılması, el kol hareketleri, duruş değiştirme gibi benzeri hareketler biçiminde olabilir (Kaypakoğlu, 2010, s. 10-11).

c. Kanal; bir şeyi bir noktadan bir diğer noktaya hareket ettirmek için bir taşıyıcıya ihtiyaç vardır. Mesaj da göndericiden alıcıya taşınırken bir kanaldan geçer. Kısaca kanal, mesajın göndericiden alıcıya doğru aktığı yolu ifade eder. Kanal gönderici ile alıcı arasında bir bağı ifade eder. İnsanların beş duyu organları iletişim kanallarıdır. Bunlardan işitme ve görme duyuları diğerlerinden üstün ve daha fazla fonksiyona sahiptir (Topaloğlu ve Koç, 2003, s. 180-181).

d. Alıcı; iletişimin diğer önemli unsurudur. Yani, gönderilen mesajı alan kişidir. Alıcı, mesajı algılayabilen, bilgili, seçici, geri bildirim önem veren, iletişime açık bir yapıya sahip olmalıdır. Alıcı tarafından olaya baktığımızda en önemli konu algılanmanın sağlanabilmesidir. Mesaj, tüm özelliklere uygun olarak kaynak tarafından düzenlendiğinde geriye kalan en önemli konu alıcının bunu tam anlamıyla algılayabilmesi, anlayabilmesidir. Burada önemli olan alıcının mesajı sadece alması değil kaynaktan gönderildiği şekliyle algılamasıdır (Özgen, 2003, s. 101-102).

e. Kodlama ve kodaçma; bilginin, düşüncenin, duygunun iletme uygun, hazır bir mesaj biçimine dönüştürülmesine kodlama diyoruz. Kaynağın aklından geçirdiği

ya da oluşturduğu düşünceler, alıcıların anlayabileceği simgelerle kodlanarak mesaja dönüştürülür. Mesajın yorumlanarak, bu mesajın anlamının bir biçime sokulması sürecine ise kodaçma diyoruz. İletişim süreci içerisinde mesajlar ancak kod açma yoluyla, kağıt üzerindeki “ anlamsız” işaret ya da birtakım ses ve görüntü sinyalleri olmaktan çıkıp anlam kazanırlar. Kodlama kaynak, kodaçımı ise alıcı tarafından yapılır. İletişimin başarısı mesajın alıcı tarafından kodaçımının yapılabilmesine bağlıdır (Gürgen, 1997, s. 18).

f. Gürültü; gönderilen mesajı alırken ya da gönderdiğiniz mesajları başkaları alırken araya karıştır. Gürültü fiziksel olabileceği gibi (başkalarının yüksek sesle konuşmaları, araba gürültüsü, bozuk el yazısı), Fizyolojik (görme ya da işitme bozukluğu, konuşma bozukluğu),Psikolojik (önyargılı yaklaşım, kafa karışıklılığı) veya semantik (anlamaların bilinmemesi) olabilir. Genel olarak gürültü, mesajı bozan tüm şeylere verilen addır; alıcının kendisine gönderilen mesajları almasını engelleyen her şey. Gürültüyü ve onun iletişim sürecindeki önemini anlamaya yarayan önemli bir kavram, “ gürültü-sinyal oranı” dır. Sinyal size yararlı olacağını düşündüğünüz bilgiye gönderme yapar, gürültü ise size yararlı olmadığını düşündüğümüz bilgilere gönderme yapar (Kaypakoğlu, 2010, s. 13).

g. Geribildirim(Feedback); iletişim sürecinin en önemli sorunu mesajın alıcıya doğru ve tam olarak ulaşıp ulaşmadığıdır. Alıcı mesajın kodlarını çözdükten ve bir anlam verdikten sonra mesaj kaynak durumuna döner. Diğer bir ifade ile alıcının, almış olduğu mesajı cevaplandırmak üzere göndericiye yeni bir mesaj gönderilir. Buna iletişim sürecinde geri besleme denir (Topaloğlu ve Koç, 2003, s. 181).

Geri bildirim olumlu ve olumsuz olarak ikiye ayrılır. Kaynaktan gelen mesajın alıcı tarafından doğru anlaşılması olumlu, yanlış veya eksik anlaşılmasına olumlu geri bildirim denir. En sağlıklı geri bildirim, yüz yüze kurulan iletişim ile sağlanır. çünkü bireyler aldıkları etkiler karşısında anında tepki verir. Hangi konuların anlaşılıp anlaşılmadığı, anlaşılmadıysa neden anlaşılmadığına çok çabuk cevap bulunur (Tengilimoğlu, Atilla, ve Bektaş, 2008, s. 207).

2.4 İletişimde Amaç

İnsanın varlık sürdürme biçimiyle ilişkilendirilen iletişim, insanların için olmazsa olmaz bir eylemdir. İnsanları bu eylemi gerçekleştiremeye ve böylece iletişim kurmaya iten amaçlara bakıldığında, genel olarak beş temel amaçtan

oluşmaktadır. (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008, s. 6). Bu beş temel amaç İlker BIÇAKÇI'ya göre var olmak, haberleşmek, paylaşmak, etkilemek-yönlendirmek ve eğlenmek- mutlu olmak şeklinde sıralanıp ve açıklanabilir.

1. Varolmak; Toplumsal bir varlık olan insan diğer insanlardan yalıtılmış biçimde uzun süre yaşayamaz. Toplumsal yaşamın işleyişi, insansal iletişimi zorunlu kılar. Her birey kuracağı ilişkiler çerçevesinde kendi varlığını anlamlandırır. Nicel açıdan en küçük grup birimi olan aileden ulusal ya da uluslar arası gruplara değin her toplumsal oluşum, kendi sisteminin kurallarıyla yaşam sürer. Genelde insanlar, içinde yaşadıkları toplumsal sistemin kurallarına uyum sağladıkları oranda kendilerini toplumsallaşmış olarak kabul ederler.

2. Haberleşmek: Geçmişten bugüne insanoğlu, gerek çevresinde, gerekse dünyada olup bitenleri hep öğrenmek istemiştir. Bu ilgi, bilinmeze ve erişilmeze yönelik bitmek tükenmek bilinmeyen bir arzudan kaynaklanır. İnsan, bedenlen aynı anda birçok yerde olabilme yeteneğine sahip olsaydı, haberleşme bu denli önem taşımazdı.

Komuşunun yaşamına ilgi duyan insanın yerini, ünlü bir futbolcunun ya da şarkıcının yaşam öyküsünü öğrenmek isteyen yeni bir insan tipi almıştır. Haberi alıp satan medya sektörü, haberleşmeyi de tekeline almıştır. Kitle haberleşmesi, bireylerarası haberleşmeyi kısırlaştırırsa da haberleşme olgusu, iletişimin temel amacıdır.

3. Paylaşmak: İnsan paylaştıkça çoğalan bir varlıktır. Paylaşmak, ortaklık kurmaya yönelik, işteş bir eylemdir. İletişimde paylaşılanları iki temel kategoride ele almak mümkündür.

a) Bilgi ve düşünce; bilgi düşüncenin, düşüncede bilginin kaynağıdır. Yaşamın bilgisini üreten insan, bu bilgiyi diğer insanlara aktarmadıkça kendi varlığını duyumsayamaz.

b) Duygu; sevgi, kıskançlık, aşk, nefret vb. olumlu ya da olumsuz duygular, insanın tinsel üretimleridir. Duygusal boyut, iletişimin temel belirleyicisidir. Duygusal yanı eksik olan iletişimin yetkinliğinden söz etmek zordur.

4. Etkilemek ve yönlendirmek: Toplumsal düzenlerin yaşamsal sürekliliği, ekonomik ve siyasal erkin geniş halk yığınları üzerindeki ideolojik etki ve yönlendirme gücüne bağlıdır. Özellikle kaynağın baskın olduğu iletişim süreçlerinde. Alıcı öğelerin edilgin bir konuma indirgenmesi söz konusudur. Gücünü baskı, korku ve sindirme yöntemlerinden alan otoriter rejimlerde ya da rafine sömürü

yöntemlerinin geçerli olduğu günümüzün görece demokratik rejimlerinde, kaynağın temel amacı, kendi istekleri doğrultusunda hedef kitleleri etkileyip yönlendirmektir.

5. Eğlenmek ve mutlu olmak: İnsanın doğasında bulunan oyunculuğu, kendisini homo-ludens yani oyuncu insan olarak tanımlanmasına neden olmuştur. İlkel toplulukların dans ve ritim ile özdeşleşen coşkulu törenlerin mistisizminde veya feodal toplulukların kırsal düğün törenlerinin geleneksel atmosferinde, oyuncu insanın toplu eğlence anlayışı ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde eğlence ve mutluluk TV ya da bilgisayar ekranlarının üretimidir. Tuşlara dokunan insan, yeni eğlence cennetleri keşfetmektedir. Sanal ortamın yarışçılığı ve rekabeti aşıl原因an oyuncuların TV’deki futbol karşılaşmalarına; pop klipleri, yarışma programları, vb. tüm iletişim ürünleri insanlara eğlence ve mutluluk vaat etmektedir. Bu bağlamda, iletişim araçlarıyla sunulan edilgen anlayışı, kitleleri görsel ve sanatsal doyum olanaklarıyla sınırlı yeni bir mutluluk kültürüne taşımaktadır.

2.5 İletişim Modelleri

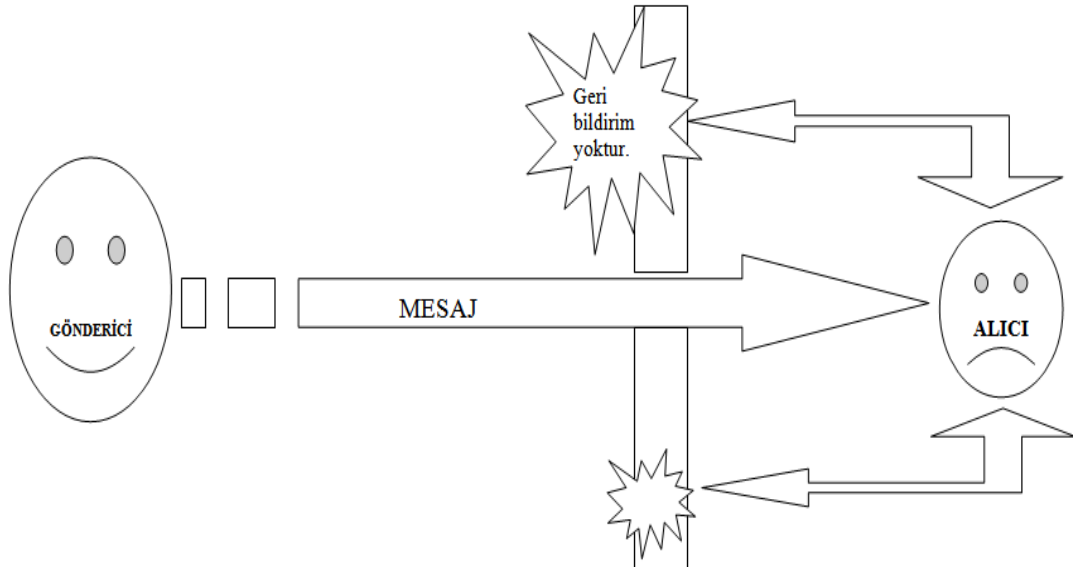
Bilindiği üzere, model bir basitleştirme yolu olup, bir konunun analizini ve anlaşılmasını kolaylaştıran bir araçtır. İletişim sürecini anlamak üzere geliştirilen yaklaşımlar ve bu yaklaşımların sunduğu modeller, iletişimin nasıl işlediğini açıklamaya çalışmaktadır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008, s. 24).

Bu modellerin başlıcaları şunlardır; Tek yönlü iletişim modeli, çift yönlü iletişim modeli ve uzalaşmalı iletişim modelidir.

2.5.9 Tek Yönlü (Eylem) İletişim

Bu modelde iletişim tek yönlüdür, gönderici alıcıya mesaj gönderir ve mesaj alıcıda donup kalır, alıcıda herhangi bir eylem olmaz. Bu nedenle geri bildirim ve etkileşim kesinlikle yoktur.

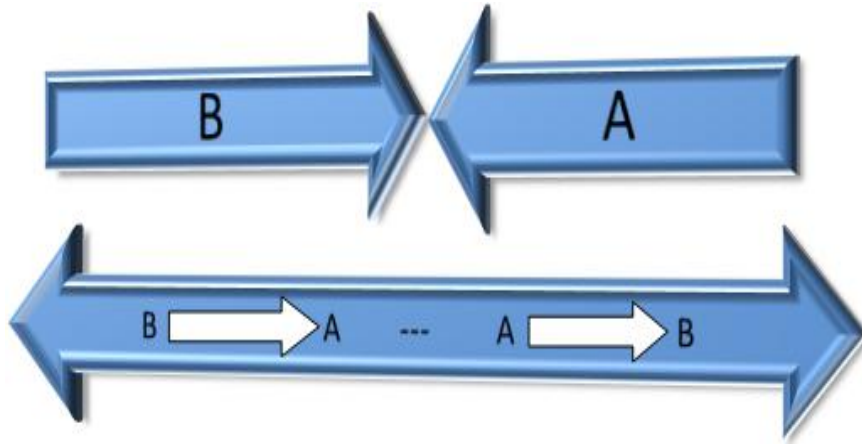
“Bir komutanın askerlere direktif vermesi, anenin çocuğuna bir işi yapmasını buyurması, güvenlik şefinin astlarına görev nöbet çizelgesini söylemesi tek yönlü bildirim örnekleri sayılabilir”. En önemli tek yönlü iletişim örnekleri olarak; kanun, tüzük, yönetmelik, genelgeleri sayabiliriz. Tek Yönlü İletişim Modeli Şekil 2.11’de özetlenmeye çalışılmıştır.



Şekil 2.11: Tek yönlü iletişim modeli.

2.5.10 Çift Yönlü İletişim Modelli

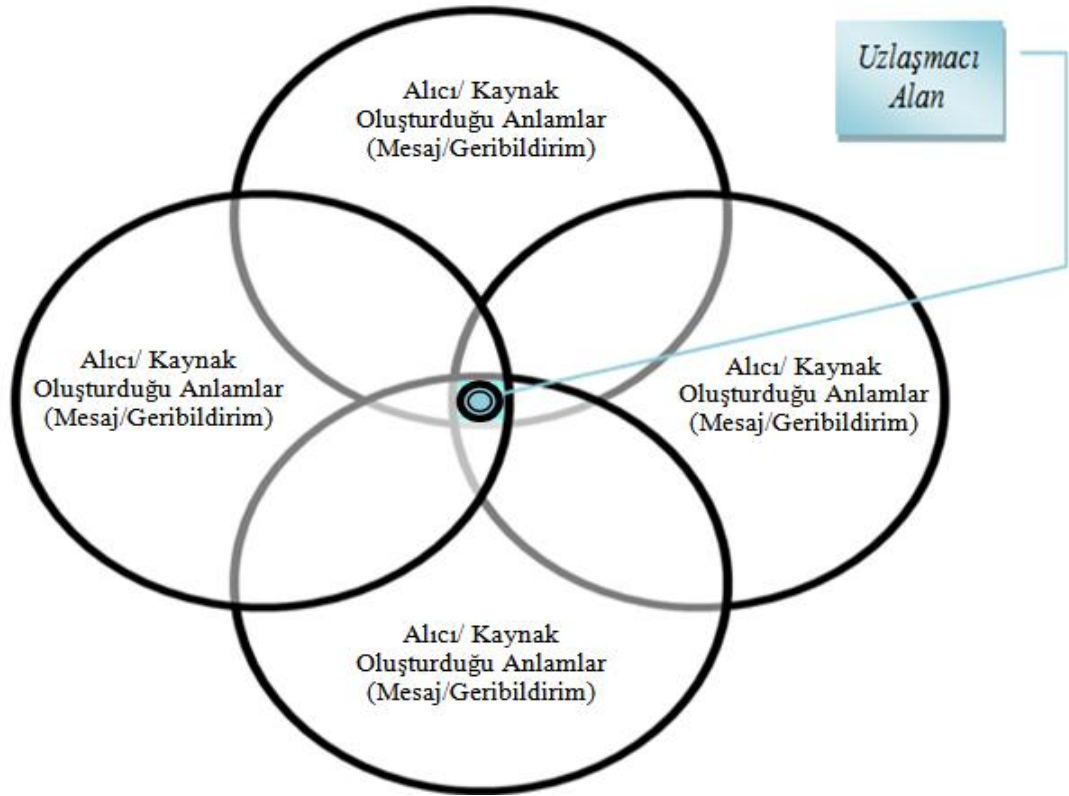
Çift yönlü iletişim, kaynak ve hedef birimlerin karşılıklı olarak birbirlerini etkinleme olanağına sahip olukları iletişim türüdür. Kişilerarası ilişkilere özgü bir iletişim eylemi olan çift yönlü iletişim, yüzyüze ilişkilerde kaynağın hedefi, hedefin de kaynağı etkileyebileceği fiziksel bir iletişim ortamı sunar. Bununla birlikte, sözkonusu ortamda gerçekleşecek olan iletişim eylemi, bir önceki başlıkta değinildiği gibi, hedefin ve kaynağın sosya-ekonomik ve kültürel konumlarına bağlı olarak etkileşimdeki eşitlik olgusunu zedeleyebilir. Örneğin baskıcı bir kocanın karısıyla iletişimi, taraflar arasındaki eşitsiz ilişki nedeniyle yetkin düzeyde bir etkileşim oluşturmaz (Bıçakçı, 1998, s. 31). Bu model Şekil 2.12’de gösterilmiştir.



Şekil 2.12: Çift yönlü iletişim modeli.

2.5.11 Uzlaşmacı İletişim Modeli

Diğer insanlarla iyi bir iletişim kurup kuramayacağımız kendimizi o insanlara ne ölçüde gösterdiğimize bağlıdır. Bir başka deyişle, başkalarıyla anlamlı, dengeli ve doğru bir iletişimimizin olabilirliği, onların ve bizim birbirlerimizce bilinen yanlarımızın çokluğu ile mümkündür ve bununla doğru orantılıdır (Varol, 1993, s. 144). Bu model Şekil 2.13’ de gösterilmiştir.



Şekil 2.13: Uzlaşmacı iletişim modeli.

Yukarıda açıklanan iletişim modlerinin her biri çeşitli durum ve ortamlarda kullanılmaktadır. Dolayısıyla, en doğru model arayışından çok, her bir modelin çeşitli kurumlarda, ilişki yapılarında kullanılıyor olduğunu, iletişim sürecinin ortama bağlı olarak farklı unsurlarla işlendiğinin kabul edilmesi konunun anlaşılması açısından önemlidir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008, s. 26).

2.6 İletişim Türleri

“İletişim kurarken insanlar, ortak birikimlerine ilişkin göstergelere başvurular. Bu göstegelerin oluşturduğu farklı iletişim türleri vardır” (Bıçakçı, 1998, s. 32).

Farklı iletişim türü sınıflandırmaları olmasına karşın, genellikle iletişim türleri, sözel, yazılı ve sözsüz iletişim olmak üzere üç grupta ele alınmaktadır. Bu üç iletişim türüne son yıllarda teknolojinin iletişim alanında etkin bir şekilde kullanılması sonucunda bilişim teknolojisi araçlarının kullanıldığı yeni bir iletişim türü de ortaya çıkmıştır (Mısırlı, 2008, s. 13).

2.6.1 Sözsüz İletişim

Sözsüz iletişim insanların belki de ilk iletişimsel edimidir. Seslerin söze dönüşmesinden önce insanlar hiç kuşkusuz el kol, yüz göz hareketleriyle anlaşmaktadırlar. Doğayla ve birbirleriyle mücadele veya paylaşımları sürecinde beden hareketlerinin belli anlamlar yüklenerek sistemleştirilmesiyle sözsüz iletişim doğmuştur (Güngör, 2011, s. 38).

Beden dilini anlamak önemlidir, çünkü bir iletinin etkisinin % 50'sinden fazlası beden hareketlerinden gelir Albert Mehrabian bir iletinin toplam etkisinin aşağıdaki etmenlerden oluştuğunu bulmuştur (McKay, Davis, ve Fannig, 2006, s. 57):

- a. %7 Sözel İletişim (sözcükler)
- b. %38 Ses (yükseklik, ton, ritim vb.)
- c. %55 Beden hareketleri (çoğunlukla yüz ifadeleri)

Sözcükler, iletişimin birincil araçlardır. Sözlü iletişimde kullanılan sözcükleri destekleyen daha bir çok öğe vardır. Bu öğelere, ikincil mesaj kanalları denir. İkincil mesaj kanalları sözel olmayan iletişim kanallarıdır. Jestler, hareketler, materyal kullanımı, zaman ve mekanın kullanımı, sözsüz iletişimin önemli unsurlarıdır (Tutar H., 2009, s. 90).

Konuşmanın sözel olmayan öğeleri konusunu sözel iletişim başlığı altında işlemek istedim çünkü insanların beden dili olduğu gibi sözcüklerinde bir beden dili vardır. Konuşmanın sözel olmayan öğeleri, konuşmanın sesle ilgili olan ve sözel içeriğinin dışında tutulan kısımdır. Sesin perdesi tınlaması, boğumlanması, temposu, şiddeti ve ritmini içerir sözel olmayan öğelerle farkında olmadan duygu ve düşüncelerinizi ele verirsiniz. Ne söylediğinizden bağımsız olarak, onu nasıl söylediğiniz sizin kim olduğunuz ve neler hissettiğiniz hakkında çok fazla şey ortaya çıkarır (McKay, Davis, ve Fannig, 2006, s. 69).

2.6.2 Sözlü İletişim

Gönderici ve alıcı arasındaki konuşmanın her türü sözlü iletişimdir. Sözlü iletişim yüz yüze interaktif biçimde olabileceği gibi, radyo, televizyon ve telefonla da olabilir. Sözlü iletişim primer bir iletişim biçimidir. İletişimde sözlü iletişim, dil ve dil ötesi olmak üzere, iki kısma ayrılır. Karşılıklı konuşmaları, hatta mektuplaşmaları dil ile iletişim olarak kabul ederiz. Dil ile iletişimde kişiler, ürettikleri bilgileri birbirlerine iletirler (Boyacı, 2010, s. 46).

İletişim şekillerinden en etkili ve hızlı olanı sözlü ve yüz yüze olan iletişimdir. Sözlü iletişimde, gönderici ile alıcı birebir ilişki içinde oldukları için duygu, düşünce ve bilgi aktarımı daha sağlıklı ve akıcı olur. Çünkü alıcı yalnızca duymakla kalmayıp göndericinin mesajının yorumlamada el ve yüz hareketlerinden faydalanır (Topaloğlu ve Koç, 2003, s. 68).

Sözlü iletişimde, geri bildirim anında ve hızlı bir şekilde gerçekleşir bunun neticesinde mesajın doğru anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilir. Örgütlerde, sağlıklı ve etkili bir iletişimin sürdürülmesi için sözlü iletişimin faydalanılmalıdır.

2.6.3 Yazılı İletişim

Zamanımızdan beş bin yıl önce bulunan yazı, insanoğlunun kültürel gelişimin yönü ve hızı üzerinde son derece etkili olmuş bir iletişim aracıdır. Bireylerarası ilişkilerde ve iletişimde hem bağlayıcı, hem de güvenli sağlayıcı bir özeliğe sahip olan yazı, başkalarına ulaştığında gerçeklik kazanır. Diğer yandan ortam zaman ve mekan gibi öğelerin sözlü iletişime getirdiği sınırlılar da yazılı iletişimde aşılır ve okuyunun yazıyı derinlemesine düşünme imkanı sağlar (Gürgen, 1997, s. 94).

Yazılı iletişim, özellikle teknolojinin gelişmesiyle birlikte günümüzde geçmişe oranla daha yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmış bir iletişim biçimidir. Ayrıca iş yaşamının da kuşkusuz vazgeçilmez haberleşme biçimlerinden biridir (Vural, ve diğ., 2012, s. 78). Ekonomik gereklerle ortaya çıkan, bazı toplumsal, kültürel ilişki ve kurumlar üzerinde etkili olmuştur. Buna karşılık bu kurumlar da yazının evrim ve yayılma süreçlerinin yönünü ve hızını belirlemiştir (Altay, 2012, s. 19).

Yazılı ürünlerin kaynağa sağladığı en önemli ayrıcalık, iletilerin içeriğinin alıcıya gönderilmeden önce rahatça denetlenebilmesidir. Sözlü iletişime oranla

geribildirim olanaklarının sınırlı olması ise yazılı iletişimin olumsuz yanındır (Bıçakçı, 1998, s. 38).

2.6.4 Teknolojik İletişim

Yaşadığımız çağın “bilgi çağı” olmasının en belirgin özellikleri; bilim, hızlı teknolojik değişimler ve küreselleşmedir. İletişim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte, çağımızda bilgiye “ ulaşım- erişim” daha kolaymıştır. Nüfus artışının yüksek olması ve tüm bireylerin ihtiyaçlarına cevap verebilmek için her konuda, büyük kitlelerle iletişim kurma gereği doğmuştur. Geniş halk kitlelerine ucuz ve etkili iletişim kurabilmenin önemli yöntemlerinden biri olarak, yeni iletişim teknolojilerinin kullanılması gününde gelmiştir. İçinde bulunduğumuz bilgi çağına aynı zamanda “iletişim çağı” adı verilmesinin ana gerekçesinden birisi de, iletişim teknolojisindeki gelişme ve buluşların yaşamımıza hızlı giriyor oluşudur (Mısırlı, 2008, s. 157). “Elektronik ve bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmeler sayesinde insanlar bu teknolojilerin unsurları (Telefon, faks, teks, radyo,televizyon, bilgi sayarlar) ile de iletişime başlamışlardır.” (Topaloğlu ve Koç, 2003, s. 189)

Örgütlerde bilgi teknolojileri her tür veriyi elde ederek, bu verileri örgüt içinde yararlı hale dönüştürür. Bütün örgütler bilgiye ihtiyaç duyar. Bu ihtiyaç, örgütün, sadece üst düzey yöneticileri için değil, aynı zamanda onun orta kademe yöneticileri ve karar süreçlerine aktif olarak katılmayan alt kademe çalışanları için de söz konusudur. Örgütteki tüm çalışanlar ve bölümler için iç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemek ve bunların nasıl karşılanacağını açıklamak gerekir (Tutar ve Yılmaz, 2013, s. 277).

2.7 İletişim Şekilleri

İletişim şekilleri, genel olarak beş başlık altında ele alınabilir. Bunlar; kişinin kendisi ile iletişimi, kişiler arası iletişim, grup iletişimi,örgüt iletişimi ve kitle iletişimidir.

2.7.1 Kişinin Kendisi ile İletişimi

İnsanlar başkalarıyla iletişim kurdukları gibi, kendileriyle de iletişim kurarlar. Buna göre, insanlar kendi kendilerine birtakım mesajlar gönderir ve sonra da bunları yorumlarlar. Aslında iletişim önce bireyin kendi içinde başlar, sonra isterse çevresi

ile iletişim kurar. Kişinin kendi iç dünyası ile iletişim kurması durumunda hem kaynak, hemde alıcı kendisidir (Tutar H. , 2003, s. 75).

2.7.2 Kişilerarası İletişim

Kişilerarası iletişim, birbirleri ile doğrudan etkileşim halinde olan az sayıdaki insanı kapsayan bir iletişim biçimidir. Aile, arkadaşlar, çalışma grupları gibi görece olarak az sayıdaki insanı kapsayan ilişkilerle, mitingler, televizyon izleyicileri gibi çok daha geniş toplulukları kapsayan ilişkiler arasında bir ayırım yapmak kullanışlı ve yararlıdır (Kaypakoglu, 2010, s. 8). Kişilerarası iletişimin avantaj ve dezavantajlarına Tablo 2.1’de gösterilmiştir.

Tablo 2.1: Kişiler arası iletişim yöntemlerinin avantajları ve dezavantajları (Tutar H. , 2003, s. 78).

KİŞİLERARASI İLETİŞİM		
Biçim	AVANTAJLARI	DEZAVANTAJLARI
Sözlü	1.Değiştirme ve geri bildirim kolaylığı 2.Zaman ve kullanım kolaylığı	1.Yanlışlık yapma olasılığı, görece olarak fazla 2. Kalıcılığı yoktur.
Yazılı	1.İletişimin doğru olmasına katkı sağlar 2.İletişimin kayıtlı olmasını ve kalıcılığını sağlar	1.Değişim ve geribildirim yavaştır. 2.Zaman tüketimi ve zorluğu daha fazladır.

2.7.3 Grup İletişimi

Grup iletişimini açıklamadan önce, grup kavramının üzerinde kısaca durmak yararlı olacaktır. Grup, ortak amaç ve hedefi olan insanların, hedeflerine ulaşmak için etkileşimli, birbirinin farkında olan ve kendilerini bir grup olarak gören insan topluluğudur. Bizi bulduğumuz ortamda da etkileyen kişilerle bir grup oluştururuz. Oluşan bu grup içinde kendiliğinden ortaya çıkan iletişime grup iletişimi denir. Her üye, grup içinde birbirine bağımlı durumundadır. Organizasyonlarda hiçbir iletişim sadece yönetici ve ast arasında olmaz; örgütsel iletişim aynı zamanda, grup iletişimi gerektirir (Tutar ve Yılmaz, 2008, s. 107).

2.7.4 Örgüt İletişimi

Örgüt iletişimi planlı ve örgütlü bir iletişimdir. Çoğu zaman da resmi bir yanı vardır. Belli bir insan grubunun bir amaç doğrultusunda, birtakım işleri gerçekleştirmek için bir araya gelmesiyle oluşan ve örgüt düzeyinde gerçekleşen iletişime örgüt iletişimi denir. Örgüt iletişimi daha önce daha önce söz etiğimiz iletişim boyutlarına göre kurallarla belirlenmiş, planlı, programlı bir iletişim düzeneği içerisinde gerçekleştirilir. Her örgütlü yapı kendine özgü bir iletişim biçimi ve ağı oluşturur (Güngör, 2011, s. 48).

2.7.5 Kitle İletişimi

Kitle iletişimi, iletilerin kitlelere aktarılma sürecidir. Ancak burada kaynak bir kişi değil bir örgüttür. Dolayısıyla kurumlaşma ve uzmanlaşma söz konusudur. Kitle iletişimde kaynakla alıcı aynı mekanı paylaşmadıklarından, geribildirim olayı gerçekleşmemekte, geri bildirim gerçekleştiği durumlarda ise zaman kayıpları söz konusudur (Işık, 2005, s. 18).

İletişimin diğer bir şekli ise kitle iletişimidir. Kitle iletişimi denildiğinde genellikle kitle iletişim araçlarıyla gerçekleştirilen iletişim akıllara gelir. Büyük ölçekte öyle olsa bile, bunun dışında gerçekleşen kitlesel iletişim edimleri de vardır. Miting meydanında gerçekleştirilen iletişimsel etkinlik kitle iletişimidir. Kitle iletişimin mutlak kitle iletişim araçlarıyla gerçekleştirilmesi zorunluğu yoktur. Ancak günümüzün kitle iletişim teknolojileriyle kuşatılmış dünyasında kitle iletişim olgusunu da ağırlıklı olarak kitle iletişim araçlarıyla birlikte düşünmek bir gereklilik haline gelmiş bulunuyor (Güngör, 2011, s. 49).

Kitle iletişimi veya toplumsal iletişim, diğer iletişim biçimlerine benzer bazı amaçlarla kurulur. Kitle iletişimi, toplumu bilgilendirmek, bir kurumu veya kişiyi övmek, suçlamak, savunmak amacıyla kurulabilir. İletişim, yaşamının temel özelliği olan sosyalliğin bir sonucudur. İnsanların düşünebilme, düşündüğünü karşısındakine anlatabilme yeteneği, sosyal bir varlık olduğunu gösterir. Sosyal bir yaşam ancak toplum içinde sürdürülebilir (Tutar ve Yılmaz, 2008, s. 110).

2.8 İletişim Engelleri

İletişimde bulunan birey ya da grupların nasıl düşündüğünü, neler hissettiğini, anlayabilirseniz olumlu iletişim kurma konusunda başarı dereceniz o derece artacaktır. Bireylerin birbirlerini anlamaması olasılığı neredeyse anlama oranından daha yüksektir. Bireylerin birbirlerinin yanlış anlamaları için bir çok neden bulunmaktadır. Bunlar arasında; düşündüğümüz, söylemek istediğimiz, söylediğimiz, hedefin duymak istedikleri, duydukları anlamak istedikleri ile anladıklarını sandıkları ve anladıkları arasında farklar bulunabilmektedir (Mısırlı, 2008, s. 23).

Etkin ve sağlıklı iletişim kurulmasını engelleyen pek çok faktör bulunmaktadır. İletişimi başarıyla kurulmasını engelleyen çok sayıda engel vardır. Bu engeller etkin ve başarılı bir iletişim yönetimi sayesinde ortadan kalkar. İletişim sürecinde yaşanan engeller çoğu zaman, olumsuz durumların oluşmasına neden olur. İletişimi engelleyen faktörleri, fiziksel ve teknik, Psiko-Sosyal Engeller ve Bozukluklar, anlamsal, örgütsel engeller olarak sınıflandırılması mümkündür(Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008, s. 175).

2.8.1 Fiziksel Engeller ve Teknik Engeller

Bu tür engeller iletişim kanalları ve kanalları etkileyen çevresel koşullar olarak ortaya koyulan, mesaj, kanal ve araçlar, gürültü ve dil ile ilgili engeller olarak belirtilmektedir. Mesaj içeriğinin belirsiz olması, kullanılan araç ve kanalların uygun olmaması, mesajın anlaşılmasına engel olacak gürültü faktörlerinin fazlalığı ve karmaşık, anlaşılmaz cümlelerle mesajın ifade edilmesi iletişimin fiziksel ve teknik engelleri olarak ifade edilmektedir (Özer, 2011, s. 9-10).

2.8.2 Psiko-Sosyal Engel ve Bozukluklar

Psikolojik engel ve bozukluklar, iletişim sürecine katılan bireylerin, kendi kişisel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu engel ve bozukluklar, bireylerin sahip oldukları duygu, düşünce ve değer yargılarından; onların amaçları, tutum ve davranışları, düşünce biçimleri, iletişimin konusuna duydukları ilgiye; algılama ve dinleme becerilerinden içinde yetiştikleri sosyo- kültürel ortamın farklılığına kadar geniş yelpazede bulunmaktadır. Bu farklılıklar, iletişim sürecine katılan taraflar arasında “psikolojik uzaklığa” neden olmakta, bu psikolojik uzaklıkta iletişim tümüyle

engelenmektedir. Araştırmalara göre genel olarak iletişim süreçlerin %80 psikolojiktir. Psikolojik engellerin düzeltilmesi diğer engellere göre daha zordur (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008, s. 177-178).

2.8.3 Anlamsal Engeller

Semantik faktörler; mesajı formüle etmek için kullanılan sembollerle yani anlam bilimi ile ilgili faktörlerdir. Bunlar; mesajın kodlanması ve bu kodların çözülmesinde kullanılan semboller ile ilgilidir. Bazı sembollerin kişiler için farklı anlamlar ifade etmesi ya da sembollerin birden fazla anlamının olması mümkün olabilmektedir. Bu nedenle, göndericinin bir sembole verdiği anlam ile alıcının buna verdiği anlam farklı olabilir. Veya alıcı mesajı oluşturan sembolleri hiç tanımayabilir. Örneğin belirli bir konudaki çok teknik bir yazıyı, bu konu ile ilişkisi olmayan bir kimse anlamayacaktır (Boyacı, 2010, s. 69-70).

2.8.4 Örgütsel Engeller

Örgütler toplum yaşamının önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Örgütler bireylerden oluşabileceği gibi belirli grupların birleşmesiyle de oluşabilmektedir. Örgütler yaşamsal faaliyetlerini sürdürmek için etkili ve kaliteli bir iletişime sahip olmalıdırlar ancak ne var ki örgütler kendi iletişim engellerini kendileri yaratırlar. Bunun sonucunda da başarılı bir iletişim sağlayamadıklarından yaşamsal fonksiyonları belirli zaman periyodunda düşüş göstermektedir (Elgünler ve Fener, 2011, s. 38).

2.9 Örgüt ve rgtsel İletişim Kavramı

Örgütler, en geniş anlamıyla, insanların belli örgütlü zaman ve örgütlü yerde birlikte olduğu, belli üretim tarzı ve ilişkileri karakterini taşıyan, belli nedenlerle oluşturulmuş amaçlı yapılardır. İnsanlar her tür örgütlü yaşamı oluşturan, yürüten ve değiştirenindir. Örgüt insanla vardır (Erdoğan, 2005, s. 235). “Aslında gerçek bir örgüt, karmaşık insan ilişkilerinden oluşan yaşayan, dinamik bir varlıktır” (Gürgen, 1997, s. 32).

Örgüt veya İngilizce “ organisation” denildiğinde, genellikle bir veya birden fazla kişinin belirli amaçla kurduğu tüzel birlik anlaşılır. Bu anlamda örgüt, amacına

göre siyasal, kültürel ve ekonomik veya bunların karışımı bir birlik olabilir; kamu veya özel olabilir. Kurum enstitü veya şirket olabilir (Erdoğan, 2005, s. 236).

Örgütler hizmet veya ürün üretirler. Bu hedeflerine ulaşmak için hem örgüt içinde hem de örgütün ilişkide bulunduğu diğer örgütlerle iletişim kurma zorunlulukları bulunmaktadır. Örgütün hayatta kalmasını sağlayan unsurlardan birisi de örgüt çevresindeki bilgilerin örgüte aktarılması işlemleridir. Bu işlemler iletişim sayesinde gerçekleştirilmektedir. Örgütsel iletişim, örgütün sistemlerini birbirlerine bağlama ve kendi aralarındaki uyumu sağlama sürecidir (Mısırlı, 2008, s. 15).

2.10 Örgütsel İletişimin Önemi ve Amaç

Bu bağlamda örgütlerde iletişimin öneminin her geçen gün daha da arttığı söylenebilir. Örgütlerin büyümeleri ve yönetilmelerinin giderek karmaşıklaşması, uzmanlaşmanın artması, teknolojik gelişmelerin baş döndürücü bir hızla artması, örgütlerde iletişimin önemini arttıran başlıca etkenler arasında sayılabilir (Arslan ve Arslan, 2007, s. 149).

Örgütsel iletişimin önemi Hasan TUTAR'a göre " Kan dolaşımının insan vücudunda oynadığı rol ve önemi ne ise, iletişim örgütlerdeki rol ve önemi aynıdır." Sözüyle aslında iletişimin ne kadar önemli olduğunu özetlemiştir. Hatta organizasyonları bir iletişim sistemi olarak ele alıp, haber akışını örgütsel sistem içinde incelemek de mümkündür (Tutar ve Yılmaz, 2008, s. 136).

Örgütün işleyebilmesi için, örgütte nelerin nasıl yapıldığının, nelerin nasıl yapılacağıının doğru olarak bilinmesi gerekir. Örgütte yapılan ve yapılacağı ilişkin bilginin dolaşması örgütün işlemesi için gereklidir. Bir örgütte görevler ne denli iyi düzenlenirse düzünlensin, görev tanımları ne denli açık olursa olsun, görevleri yürütecek işgörenler arasında iletişim olmadan eşgüdüm ve amaçlara yönelik etkileşim olmaz. Yöneticiler ancak, örgütte yeterli bir iletişim kurabildiğinde ve bunu etkili bir şekilde çalıştırabilirdiğinde; örgütünde neler yapıldığını anlayabilir ve bu bilgilere dayanarak sağlam, geçerli kararlar verebilir (Gürgen, 1997, s. 33).

İletişim bir amaca yönelik olarak gerçekleşir. Örgütsel iletişim, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulur. Örgütsel iletişimin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Tutar ve Yılmaz, 2008, s. 137):

1. Örgütsel politika ve kararların iş görenlere duyurulması ve anlatılması, örgütün çalışma düzeni, uzun ve kısa dönemli hedefleri, ücret sistemi, ödül

ve ceza sistemi, yükselme olanakları, sosyal haklar gibi konulara ilişkin bilgi vermek,

2. Örgütün yıllık bütçesi, gelirleri, faaliyetleri ve projelerinin iş görenlere ve ilgili diğer kişilere duyurulması,
3. Örgütlerin yeni teknoloji veya yeni anlayışlarına ilişkin, iş görenlere ve sendikaya yönelik tanıtım bilgilerini artırmak,
4. Örgütün çeşitli bölümleri ve yöneticileri, örgütsel yayın organları aracılığıyla tanıtılarak örgüt üyelerinin örgütsel bilgilerini artırmak,
5. Örgütsel bilgi düzeyi yüksek çalışanlar yoluyla örgütün dış çevresinde tanıtılmasını sağlamak,
6. Örgütün faaliyet alanına ilişkin her türlü mevzuat, örgüt üyelerine duyurularak, bu konuda olası hataları önlemeye çalışmak,

Örgütler, hızlı ve etkin bir şekilde kaliteli üretim yapmak, katılım, moral ve motivasyon sağlamak amacı ile örgütsel iletişimden yararlanırlar. Çalışanlar hizmet ya da mal üretimi işlemlerini gerçekleştirme sürecinin her evresinde etkili bir iletişim kurmaya gereksinim duyarlar. İletişim yaşanabilecek herhangi bir kesinti veya aksaklık büyük sorunlara neden olabilir. Bunun sonucu olarak doğrudan maddi kayıplar söz konusu olabilir. Doğru iletişim ise işlerin doğru yapılmasına, bunun sonucu olarak maliyetlerin düşmesine ve karın artmasına neden olmaktadır. çalışanlar arasındaki uyum ve birlikte çalışabilme yeteneği de etkili iletişim becerileri ile donatılmış çalışanları gerektirmektedir. İletişim becerisi yeterli düzeyde olmayan çalışanların bulunduğu işletmelerde verimli bir iş ortamının bulunması beklenemez (Mısırlı, 2008, s. 15).

2.11 Örgütsel İletişimin İşlevleri

Örgütler açısından iletişimin pek çok işlevinden söz edebiliriz. Bunların arasında en önemlisi birleştime işlevidir. Örgütlerde iyi bir iletişim olmadan örgüt üyelerinin faaliyetleri birbirinden bağımsız ve kopuk bir şekilde gerçekleşeceği için örgütsel amaçlara ulaşmak mümkün olmaz (Gürgen, 1997, s. 25). Amaçlara ulaşmak için iletişimin işlevlerini anlamak gerekmektedir. İletişimin işlevlerinin en önemli olanları Bilgi sağlama, etkileme ve ikna etme, öğretme, emretme, birleştirme şeklinde sayabiliriz.

1. Bilgi sağlama: iletişimin temel işlevlerinden birisi örgüt üyelerine bilgi sağlamaktır. Bu sayede personel, işlerini etkin bir şekilde yapabilir ve hedeflerine ulaşabilir. Bilgilendirme işlevi bir örgütün en tecrübeli çalışanları için bile önemlidir. Çünkü olaylar sürekli değişmektedir. Yeni görevler, hedefler, sorumluluklar ve politikalar konusunda açık iletişim kurmak, personelin örgütsel hedefler konusunda yapılması gerekenleri sanmalarını sağlayacaktır (Şahin, 2007, s. 87).

2. Üretim işlevi: Bunlar örgütsel görevlerin yapılması ve işlerin bitirilmesiyle ilgili işlevlerdir. Aslında örgütün amaçlı bir varlığı vardır ve bu amaca uygun olarak örgütsel iletişim yapılır; iletişim bu üretimlerin yapılmasını sağlar (Erdoğan, 2005, s. 267).

3. İkna etme ve etkileme işlevi: İkna etme, bireyin karşısındaki kişi ve kişilerin davranış, düşünce veya tutumlarını istenen biçimde etkileme ve değiştirme sürecidir. Etkileme ise, kişilerin tutum ve davranışların onların istek ve amaçlarına ters düşmeyecek şekilde daha uzun sürede değiştirme girişimi olarak tanımlanabilir. İkna etme iletişimin amacını açıkça ortaya koymasına karşın, etkileme ise daha gizli ve uzun dönemli iletişim stratejisi izler.

4. Emredici ve öğretici işlevi: Organizasyonlarda yöneticiler ve liderler, astlarıyla yalnızca bilgi vermek için değil, organizasyon faaliyetlerinin yürütülmesi yani koordinasyonun sağlanması içinde iletişim kurmak zorundadır (Topaloğlu ve Koç, 2003, s. 177).

Yönetici veya lider faaliyetlerinin, etkin ve verimli şekilde yürütülmesine yönelik astlarıyla kurduğu iletişim çoğunlukla öğretici bir yapıdadır. Yapılan bu iletişim sayesinde hem astların gelişimi sağlanmış olur hem de onların kontrolü yapılmış olur (Topaloğlu ve Koç, 2003, s. 177).

5. Birleştirme işlevi: İletişim bir diğer işlevi de koordinasyon ve motivasyon sağlama özelliğidir. Organizasyon içerisinde farklı kültür, anlayış ve algılama kapasitesine sahip bireyler arasında bir bütünlük sağlamak gerekir. Bu bütünlük iletişim sayesinde gerçekleştirip bireylerin aynı amaç için motivasyonları sağlanır. Ayrıca bireylerin organizasyonun amaçları etrafında toplanmasını sağlayan haberleşme, onların psikolojik bütünlüğünü ve dengelerini korumada da önemli bir role sahiptir (Topaloğlu ve Koç, 2003, s. 177).

6. Yenilik işlevi: Bu görev örgütteki değişimle ilgilidir. Örneğin sapmayı artıran geri besleme, yeni fikirler ve pratiklerin gelişmesi, uzun dönem planlama gibi... Aslında bu tür ilişkiler mülkiyet yapıları ve ilişkileri aynı kalmak koşuluyla,

bu yapıya maksimum fayda sağlanacak değişimleri amaçlar. Bu da dikey ve yatay büyüme ve güçlenme çabaları ile olur (Erdoğan, 2005, s. 267).

2.12 Örgütlerde İletişim Kanalları

Örgütlerde çalışanlar arasında sosyal ilişkilerin düzenlenmesinde ve faaliyetlerin etkin bir biçimde yönlendirilmesinde iletişim çok önemli bir süreçtir. Örgüt stratejileri ve politikaları doğrultusunda belirtilen biçimsel iletişimin yanı sıra, örgüt içinde varlığı önceden belirlenmemiş ve öngörülmemiş, tamamen çalışanların sosyal ihtiyaçlarından kaynaklanan biçimsel olmayan iletişim de vardır. İletişim yolu ile çalışanlar ve örgüt yöneticileri yapılacak faaliyetlerde ortak bir karara vararak örgütün temel hedeflerine ulaşabilmesi için işbirliği yaparlar. Bu nedenle çalışanlar ve yönetim arasında biçimsel iletişimin olduğu kadar kısmen biçimsel olmayan iletişimin de etkisi vardır. Ancak biçimsel iletişim yoğun olarak çalışanlar arasında görülür (Eroğluer, 2008, s. 75).

2.12.1 Biçimsel İletişim Sistemi

Örgütlerde biçimsel iletişim kanallarının kullanımı ile belirli bir düzen bölümler arası bütünlük sağlanır. Çalışanların görevler, yetki ve sorumlulukları belirlenir. Çalışanların örgüt şeması içindeki yerleri belirlenerek iletişim yapısı ortaya çıkar. Ancak biçimsel iletişim genellikle ağır işleyip esneklikten yoksun olduğundan hem örgütün hem de çalışanların iletişim ihtiyaçlarını tamamen karşılayamaz (Eroğluer, 2008, s. 75). Karşılanmayan bu ihtiyaçları işgörenler kendi aralarında karşılamaya çalışırlar. Bu da doğal iletişimi ortaya çıkarır.

2.12.1.1 Dikey İletişim

Dikey iletişim yönetenler ve astlar arasında kurulan iletişim biçimidir. Dikey iletişim organizasyonda hem aşağı doğru hem de yukarı doğru akar. Bir anlamda biçimsel iletişim türü olarak da kabul edilebilen bu yöntemde astlara resmi kanallardan bilgi ve emirler ulaştırılır. Bu şekilde astların çalışmalarının nasıl değerlendirileceği, başarı veya başarısızlık durumunda çalışanlara ne tür ödül ve cezaların verileceği açık ve net olarak da ortaya konmuş olur. Çalışanlar kendilerine ulaşan bu bilgilerden yola çıkarak, neyi nasıl yapacaklarını öğrendikleri gibi, neleri

yapmamaları gerektiği konusunda da bilgi sahibi olmuş olurlar (Geçikli, Serçeoğlu, ve Üst, s. 168-169). Dikey iletişim, Yukarıdan aşağıya ve Aşağıdan yukarı olmak üzere iki yönde gerçekleşmektedir.

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim; üst kademe yöneticisinden başlayıp emir komuta zincirini izleyerek alt kademelere doğru olan iletişim aşağıya doğru iletişimdir.

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim; astların gerekli bilgileri üstlere verme aracı olmakla birlikte, astların çeşitli görüş, öneri, şikayet ve isteklerini yöneticilere ulaştırmak için kullanılan yukarıya doğru iletişimdir (Topaloğlu ve Koç, 2003, s. 183).

2.12.1.2 Yatay iletişim

Örgütlerde aynı düzeydeki bölüm yöneticileri ve çalışanlar, ortaklaşa bağlı buldukları üst kademeye başvurmadan iletişim kurmak için yatay kanallardan yararlanırlar. Yatay iletişim kanalları, benzer konumlardaki yöneticilerin iş birliği yapmak amacıyla aralarındaki ilişkiyi dolaysız olarak geliştirmelerine önemli ölçüde katkıda bulunur. Otoriter yönetim yapısına sahip kurumlarda bile, özellikle emir ve talimatların iyi anlaşılması konusunda dikey iletişimin yetersiz kaldığında yatay iletişim kurulur (Tutar H. , 2009, s. 175).

2.12.1.3 Çapraz iletişim

Biçimsel iletişim kanalları yukarıda açıkladığımız iki türde gelişir. Ancak bazı durumlarda, iletilen bilginin niteliğine göre çapraz bir yol izlediği de görülebilir. Bir örgütün üretimde sorumlu genel müdür yardımcısı, yeni alınan ve deneme aşamasında olan bir makinanın teknik özelliklerini öğrenmek isteyebilir. Bu durumda normal olarak emir-komuta zincirindeki tüm bağlantıları dolaşması gerekir. Bu ise zaman alıcı bir yoldur. İşte bunu önlemek için bu yönetici doğrudan o proje üzerinde çalışan mühendisin bilgisine başvurabilir. Gerçi hiyerarşide sorumlu kişiler atlanmıştır ama, sistem gereksiz mesajlarla yüklü tutulmaktan kurtarılmıştır. Klasik yönetim kuramcılarından Henri Fayol'un köprü(granplak) dediği bu tip hiyerarşik sapmalar, çapraz iletişim olarak adlandırılmaktadır (Can, Kavuncubaşı, ve Yıldırım, 2009, s. 403).

2.12.2 Biçimsel Olmayan (Doğal) İletişim Biçimi

Biçimsel iletişim, örgütün faydacı gereksinimlerini karşılarken, biçimsel olmayan iletişim, işgörenlerin insani amaçlarla iletişim kurma gereksinimlerinin sonucunda gerçekleşir. Biçimsel olmayan iletişim sistemi, biçimsel örgüt üyeleri arasındaki biçimsel düzenlemelere bağlı olmayan iletişimi kapsar. Bu iletişim sistemi, örgüt üyeleri arasındaki kişisel yakınlık ve etkileşimler sonucunda ortaya çıkar. Örgütün iletişim sistemini biçimsel iletişim sistemi tek başına karşılayamaz. Biçimsel sistemin bu eksikliğini biçimsel olmayan iletişim sistemi tamamlar. Biçimsel yapı “olması gerekeni” biçimsel olmayan yapı ise “olanı” gösterir. Bu açıdan iki iletişim sistemi, örgütün iletişim sistemini tamamlayan birbirinin eksikliğini gideren bir işlev üstlenir (Gürgen, 1997, s. 77).

Kurum içinde zaman zaman yaşanabilen çatışmaların en aza indirgenmesi, motivasyonun ve verimliliğinin ise maksimum düzeyde tutulması; yenilikçi olunması, olumlu rekabet, saygı ve güvene dayanan iş ortamının sağlanabilmesi ve kurumsal aidiyet duygusunun yaratılabilmesi için kurum içi iletişim kanallarının etkin bir şekilde kullanılabilmesi gerekmektedir (Er, 2013, s. 6).

Görüldüğü üzere; temelde doğal olarak resmi yapılar üzerine kurulmuş olmalarına rağmen örgütlerin, sadece resmi iletişim kanalları ile haberleşmeleri söz konusu değildir. Tüm örgütlerde resmi olmayan bir yapı ve bunun doğal sonucu olarak da resmi olmayan iletişim kaçınılmazdır. Yöneticilerin bunu bastırmak yerine kontrol altında tutarak, örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanması büyük önem taşımaktadır (Atak, 2005, s. 64).

2.13 Örgütsel İletişim Araçları

Örgütsel yapı içinde ilişkilerin düzenli ve bilinçli olması kadar, bu ilişkilerin nasıl ve hangi araçlarla gerçekleşeceği de önemli bir sorundur. Kullanılacak araçların bireyler arası ilişkileri geliştirecek ve anlaşma ortamı yaratacak nitelikte olması gerekir. Bilgi akımını kolaylaştırıcı, hızlandırıcı, anlaşılır ve açık işleyen iletişim araçlarının yere ve zamana göre seçimini özenle yaparak etkinliği arttırmak amaçlanır. Bu araçlar yazılı, sözlü, sözsüz, görsel-teknolojik araçlar olmak üzere dört gruba ayrılabilir (MEB, 2012, s. 26).

2.13.1 Yazılı İletişim Araçları

Yazılı iletişim araçları yönetsel faaliyetlerin büyük bir bölümünü oluşturur. Örgütlerde tüm prosedürler yazılı olarak düzenlenir. Resmi bir nitelik taşırlar, bu nedenle hukuksal anlamda bir belge niteliği taşırlar. Geri bildirim sürecinde gecikmeye neden olmaları, karşılıklı fikir alışverişini engellemeleri nedeniyle iletişim kaybetme olasılığı vardır (Demirtaş, 2010, s. 417).

Yazılı iletişim araçları;

1. Broşür ve El kitapları
2. Süreli yayınlar
3. Yıllık
4. Raporlar
5. Bülten
6. Afiş
7. Duyuru Panoları
8. Mektup
9. Dilek ve Şikayet Kutuları

2.13.2 Sözlü İletişim Araçları

Çalışanları örgüt hakkındaki bir konuyla ilgili bilgilendirme amacıyla kullanılan iletişim araçlarıdır. Fikir alışverişini sağlama geri bildirim gibi avantajları vardır. Sözlü iletişim araçlarında genellikle çift yönlü iletişim gerçekleşir.

Sözlü iletişim araçları :

- a. Konferans
- b. Seminerler
- c. Görüşme
- d. Toplantılar
- e. Görüşmeler
- f. Telefon Konuşmaları

2.13.3 Sözsüz İletişim Araçları

Sözsüz iletişim; vücut hareketleri, ses tonu, fısıldama ve mimiklerle yapılan iletişim türüdür. Bu tür iletişim diğer iletişim türlerinin etkisine nazaran daha etkili

bir iletişim türüdür. Çünkü, insanların jestleri, mimikleri ve ses tonları başkaları tarafından algılanıp yorumlanmaktadır (Topaloğlu ve Koç, 2003, s. 21).

2.13.4 Görsel ve Teknolojik İletişim Araçları

Tek başına kullanıldığında pek fazla etkili olmayan ancak diğer araçları destekleyici role sahip bulunan görsel-işitsel araçlar genellikle ses ve görüntüden oluşurlar Görsel-işitsel teknikler iletişim ve eğitim alanında kullanılan ve modern buluşlara dayanan ses ve resim prodüksiyonlarını içerir (MEB, 2012, s. 33). Bu araçlarla iletişim bilgisayar, tv, radyo, teyp pikap, resim, poster, afiş vb. kullanılarak sağlanmaktadır.

2.14 Örgütlerde İletişim Ağ Modelleri

İletişimin temel araçlarından biri grup içi, örgütsel ve toplumsal iletişim ağlarıdır. Kişiler arası ya da toplumlararası ilişkilerde oluşan veri işleme ağları, bireyler arasında, ya da daha büyük birimler arasında, ayrıca bireyler ile bireylerin içinde yer aldıkları dış çevre arasında veri akışını sağlar. Ağlar oluşturulurken simgeler, kurallar ortaya çıkar ve bunlar standartlaştırılır. Ağların işlevleri şöyle sıralanabilir (Tutar ve Yılmaz, 2008, s. 161):

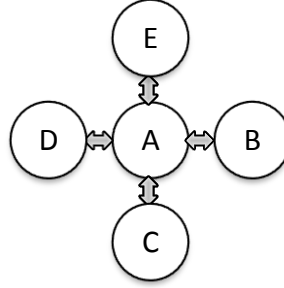
1. Bireyler arasında etkinlikleri koordine etmek ve düzenlemek,
2. Yetki/otorite çizgisini sürdürmek,
3. Veri alış verişini kolaylaştırmak,
4. Örgüt ile dış çevre arasında veri alışverişini sağlamak.

Örgüt iletişim düzeyleri, iletişimin kimler arasında gerçekleştirildiği ile ilgilidir. Bu aynı zamanda örgüt üyeleri arasında iletişimin kurulma biçimi(modellerini) gösterir. Buna göre örgütsel iletişim modelleri; Merkez modeli, serbest modeli, dairesel modeli, zincir modeli , “Y” modeli olmak üzere beş farklı gruba ayrılabilir (Tutar ve Yılmaz, 2008, s. 162).

2.14.1 Merkez ve Serbest İletişim Modeli

a) Merkezi model: Bu model, geleneksel (klasik) örgüt yapı ve felsefesinde sıkça görülen bir modeldir. Genellikle otoriter yönetimlerde uygulanmaktadır. Merkezi iletişim ağı örgütlerde genel açıdan merkezîyetçiliğe yol açmakta ve iletişim

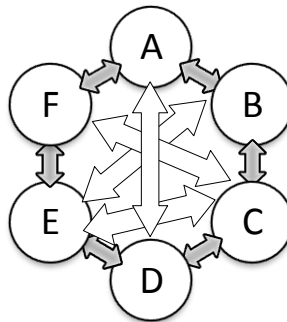
bakımından üyeler arasında eşitsizliğin olduğu bir ortamın doğmasına neden olmaktadır. Böylesi bir örgütsel ortamda, kararlar ancak yöneticilere başvurmak zorunda olması kaçınılmazdır. Basit görevler için bu ağ yapısı çok başarılıdır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008, s. 97-98). Bu model Şekil 2.14’de gösterilmiştir.



Şekil 2.14: Merkez modeli.

Bu modelde merkezde bulunan A bireyi merkezde liderlik yapmaktadır. Otoriter liderlik vardır, iletişimi A bireyi sağlar liderin istemediği hiçbir mesaj diğer grup üyelerine geçmez, doğruluk ve hız üst seviyededir; fakat grub üyelerinin motivasyonu düşük, iştatmini az, grubun başarısı lidere bağlıdır, lider yeteneksizse bireylerin iletişimde sorunlar yaşanır.

b) Serbest model: Serbest iletişim modelinde iletişim, görel olarak daha demokratik bir yapıya sahiptir. Grupta belirgin bir lider yoktur. Herhangi bir birey iletişimi başlatabilir ya da herkes kendi arasında iletişimde bulunabilir. Çalışanların morali yüksektir; fakat mesaj pek çok kişiden geçtiği için doğruluğu azalabilir. İletişim süreci yavaşladığı gibi, karar verme hızı da yavaşlar. İletişim şebekesinde, birbirine direkt olarak bağlı bulunan şahıslar arasında, birçok kanallarla gerçekleştirilen çeşitli haber akışları söz konusudur (Tutar H. , 2009, s. 197). Bu model Şekil 2.15’de gösterilmiştir.

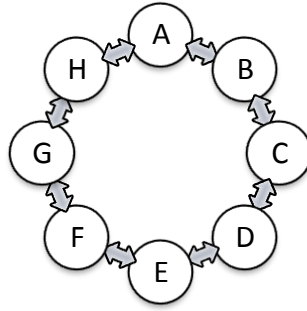


Şekil 2.15: Serbest model.

Bu iletişim modelinde demokratik iletişim yoğun olsada, belirli bir lider, otorite belli olmadığından kararların alınmasında sıkıntılar doğacak, alınan kararların yürürlüğe girmesi gecikecektir. Kaliteli bir ürün çıktısı alınsada çatışmanın yoğun olduğu bir iletişim modelidir.

2.14.2 Dairesel ve “Y” Modeli

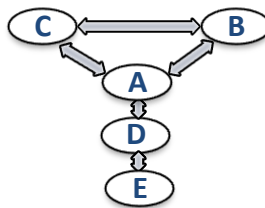
a) Dairesel modeli: Bu tür bir iletişim modelinde belirli bir yönetici yoktur. Üyelerden herhangi biri iletişime başlayabilir. Grup üyelerinin birbirleriyle iletişim olanaklarının oldukça fazla olduğu bu modelde, tek kişinin iletişim kurması çok zordur (Mısırlı, 2008, s. 20). Bu model Şekil 2.16’da gösterilmiştir.



Şekil 2.16: Dairesel model.

Bu modelde etkin iletişim olmasına rağmen kararlar zaman alır, mesaj yavaş akar, mesajlar her bireyden geçtiği için mesajlarda değişiklik olur, lider olmadığından çatışma yüksektir.

b) Y tipi iletişim modeli: Merkezi modelden sonra merkezileşme derecesi en yüksek grup iletişim modelini oluşturur. Nispeten az sayıda iletişim kanalına sahip olan bu modelde önderlik tatmini oldukça yüksek, grup tatmini düşük, kişisel tatmin yüksek ve iletişimin hız ve doğruluk derecesi oldukça yüksektir (Şimşek, Akgemci ve Celik, 2008, s. 170). Bu model Şekil 2.17’de gösterilmiştir.

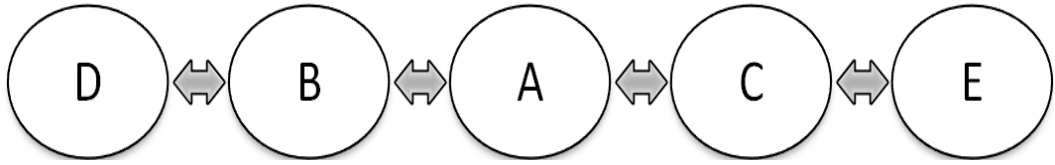


Şekil 2.17: Y modeli.

Bu modelde A güçlü bireydir. Bilgiler A bireyinde toplanıp, diğer bireylere dağılır.

2.14.3 Zincir Modeli

Zincir iletişim modelinde örgütlerdeki tüm grup içindeki bireylerden biri diğer bireyden uzaklaştıkça çalışanların morali zayıflar, bilgiler kademe kademe geldiğinden doğruluk olasılığı ve hızı azalır. Grup içerisindeki bireylerin birbirleriyle olan yakınlıklarından doğrudan etkilenir. Bireyler arası yakınlık derecesi düştükçe ilişkilerin zayıfladığı ve grubun verimliliğini de tehlikeye düştüğü görülür (Topaloğlu ve Koç, 2003, s. 187).



Şekil 2.18 Zincir model.

Bu modelde, grubdaki üyelerin yakınlıklarına göre iletişim gerçekleşir. Lider tam belli değildir ve esnek yapılıdır, mesajın orijinali bozulur, ve iletişimde yavaşlık vardır. İletişim yönünden ağ modellerini özetlemek ve karşılaştırmak gerekirse Tablo 2.2’de izleneceği gibi farklılıklar görülebilir.

Tablo 2.2 Ağ Modellerin karşılaştırılması.

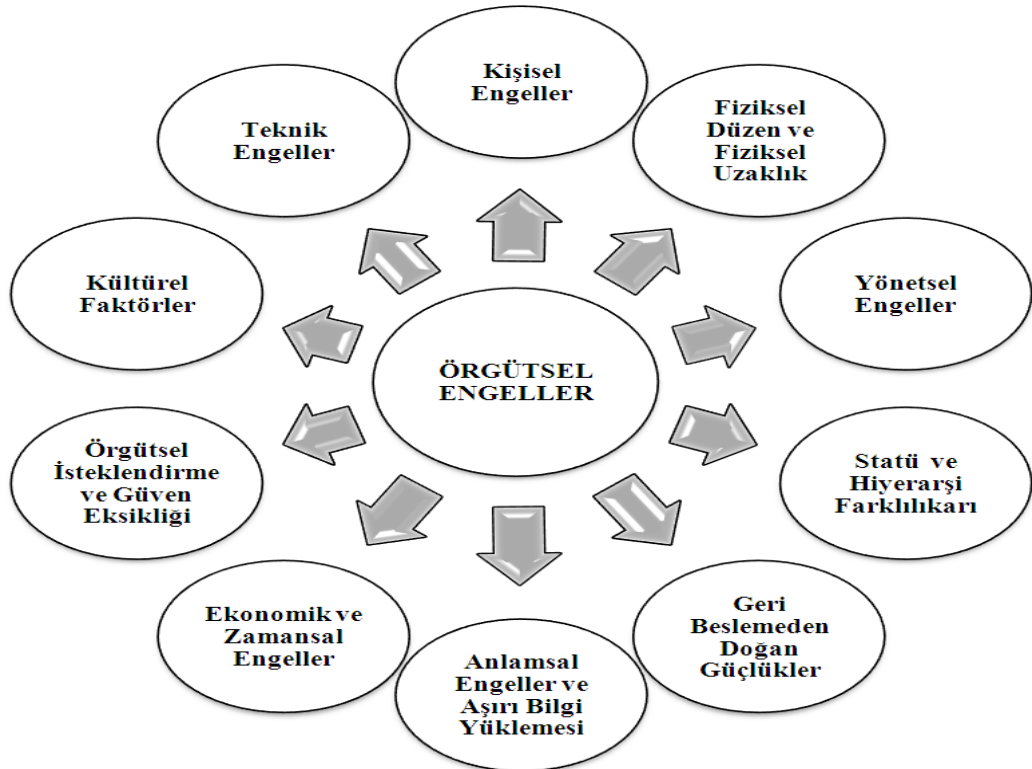
Ölçüt	Merkezi	Y	Zincir	Daire	Çok Yönlü
Merkezileşme	Çok Yüksek	Çok Yüksek	Az	Orta	Az
Haberleşme Kanalı Sayısı	Yüksek	Az	Az	Orta	Yüksek
Liderlik Tatmini	Çok Yüksek	Çok Yüksek	Az	Az	Az
Grup Tatmini	Az	Az	Az	Orta	Yüksek
Kişisel Tatmin	Az	Yüksek	Az	Az	Yüksek
Hız	Yüksek	Çok Yüksek	Az	Az	Çok Az
Doğruluk	Yüksek	Yüksek	Az	Az	Çok Az

Sonuç olarak, her modelin kendine özgü avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Önemli olan, yönetici pozisyonundaki kişilerin, örgütlerin amaçları, faaliyetleri ve içinde buldukları duruma göre en uygun iletişim modeli veya modellerini seçmeleridir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008, s. 101).

2.15 Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler

Örgüt olgusunu yaratan ve örgütün bir sistem olarak işleyişinde, örgütteki tüm öğeleri birbirine bağlayarak bütünlüğü sağlayan iletişim sürecidir. İletişimde zaman zaman bilgilerin doğru aktarılmasını ve alınmasını engelleyen ya da zorlaştıran etkenlerin varlığı söz konusudur. İletişim kanallarında meydana gelen gürültü, parazit ya da bozukluklar bazı mesajların gönderilmesini engeller ya da mesajın alıcı tarafından yanlış anlaşılmasına yol açar (MEB, 2012, s. 40).

Örgüt içinde kurulan daha iyi insan ilişkileri, daha etkin problem çözümünü ve beraberinde daha yüksek verimliliği getirir. Örgüt içindeki çalışmaların optimum verimlilikte yürütülmesi ve amaçlara en etkin biçimde ulaşılması için ilişkilerin düzenli olması gerekir. Bu düzeni sağlayacak olan unsur ise örgütsel iletişimdir (MEB, 2012, s. 41).



Şekil 2.19: Örgütsel iletişimin engelleri.

2.15.1 Kişisel Engeller

İletişim sürecinin iki temel unsuru olan göndereci ve alıcı, aynı zamanda etkin bir iletişimi önleyici rol oynayabilir. Kişisel amaçlar, hisler, duygular değer yargıları ve alışkanlıklar bir yandan mesajı oluşturan sembolleri formüle etmeyi etkilerken bir yandan da belirli kişilerden gelen mesajlara karşı olumsuz ve kayıtsız bir tutum takınmaya sebep olabilirler (Topaloğlu ve Koç, 2003, s. 191).

2.15.2 Fiziksel Düzen ve Fiziksel Uzaktan Kaynaklanan İletişim Engelleri

Örgütün fiziksel ortamı, örgüt üyelerini birbirinden sosyal olarak izole edecek, yalnız bırakacak veya birbirlerine ulaşmalarını zorlaştıracak şekilde düzenlenmişse örgütsel iletişimi sınırlandıracak bu durumda örgüt üyelerini olumsuz yönde etkileyecek ve performanslarını düşürecektir (Tutar H. , 2009, s. 159).

İletişim sürecinde hedef ile yüz yüze görüşülmediği durumlarda, arada mutlaka bir iletişim aracı bulundurma zorunluluğu bulunmaktadır. Yüz yüze iletişimde kullanabileceğimiz ve iletişimin etkinliğini artıran jest ve mimikler kullanılmayacağı için iletimin etkinliği azalmaktadır. Aynı şekilde büyük bir salonda konuşma yapan konuşmacının ön sıralarda oturan dinleyicilerle sağladığı iletişim ve etkileşim arka sıralarda oturanlara göre daha etkili olacaktır (Mısırlı, 2008, s. 34).

2.15.3 Yönetimsel Engeller

Örgütsel yapıda çok kritik bir öneme sahip olan ve yönetimle eşdeğer olarak görülen iletişime, örgüt yönetiminde yeterince önem verilmediği sık sık dile getirilmektedir. Gerek yönetici – personel ve gerekse personel-personel arasında yetersiz bir iletişimin olduğu yönünde yaygın bir kanaat söz konusudur. Yetersiz iletişim, kamu kurumları ve kamu personeli arasındaki koordinasyon ve işbirliğini zayıflatabilmektedir. Bu durum, örgütlerde işlerin aksamasına, kalitesinin düşmesine ve örgüt ihtiyaçlarını karşılama düzeyinin düşük olmasına neden olabilmektedir. Koordinasyon ve işbirliğinin yeterli düzeyde olmaması zaman, enerji ve maddi kaynakların israfına yol açmaktadır (Şahin, 2007, s. 82). Bu nedenle iletişimin sadece yukardan aşağıya oluşan mesajlar topluluğu değil, aşağıdan yukarı gelen mesajlarında önemli olduğu bilinmelidir.

2.15.4 Statü ve Hiyerarşik Farklılıkları

Merkeziyetçi ve aşırı hiyerarşik yapılı örgütlerde ast-üst arasında iletişim kopukluğu söz konusu aşağıya doğrudur. Bunun doğal sonucu olarak da astların üstlere ulaşması zordur. Bunun dışında astlar aşağıdan yukarıya doğru olan iletişime, üstlerinin itibar etmeyeceği, ilgisiz kalacağı ya da sorunlarına ve şikâyetlerine bir çözüm getirilemeyeceği gibi düşüncelerle pek meyilli değildirler (Karaçor ve Şahin, s. 105-106).

Statüleri yüksek olan ve önemli derecede yetki sahibi olan kişilerin hoşuna gitmeyecek ve onları endişelendirip kızdıracak mesajların yukarıya rapor edilme ya da filtrelenmeden, manipülasyona uğramadan bildirilme ihtimali son derece zayıftır. Dolayısıyla yöneticilerin örgütlerin gerçek durumunu öğrenebilmeleri için özel caba harcamaları gerekmektedir (Ulukuş, 2010, s. 129).

2.15.5 Geri Beslemeden Doğan Güçlükler

İletişim sürecinin son halkası olan geri bildirim, iletişim sürecinin amacına ulaşıp ulaşmadığını analiz etmemize yardım etmektedir. Bu analiz sonucunda amaca ulaşmak için en uygun iletişim süreci oluşturulacaktır. “Geri besleme örgütte iletilen mesajın alıcının eline zamanında ve doğru olarak geçtiğinin ve doğru anlaşıldığının (şifrenin doğru çözüldüğünün) belirlenmesi için gereklidir” (Bakan ve Büyükbeşe, 2004, s. 5).

2.15.6 Anlamsal (Semantik) Engeller ve Aşırı Bilgi Yükleme

Mesajı biçimlendirmek için kullanılan sembollerle ilgili semantik engeller de iletişimi engelleyebilir. Sembolleri anlama farklılıkları ya da alıcının mesajı ifade eden sembolleri hiç tanınmaması bu örnek verilebilir (Topaloğlu ve Koç, 2003, s. 191).

Örgütler açısından ortak bir sorun olan aşırı bilgi yükleme; hedef kitleye kısa zamanda aşırı bilgi yükleme ve/veya hedefin kapasitesinin üstünde bilgi yollanmasıdır. Böyle bir durum enformasyon bombardımanına sebep olduğu için örgüt içinde kargaşaya ve hantallığa sebep olacaktır.

2.15.7 Ekonomik ve Zamansal Engeller

Bazen iletişim sürecinin aldığı süre de bir engel olarak görülebilir. Örneğin, özellikle zaman baskısı varsa mesaj asıl alıcıya belirli kademelerden ve formal yollardan ulaştırmak yerine informal ve kısa yollar seçilebilir. Bu ise normal olarak iletişim süreci içine girecek bazı kimseleri dışarda bıraktığı için uygulamada karşılıklara yol açacaktır (Topaloğlu ve Koç, 2003, s. 191).

İletişimde ekonomik engeller de olabilir. Göndereci belirli bir mesajı göndermek niyetindedir, ancak tam anlaşılır bir mesaj oluşturmak çok masraflı olabilir. Bu durumda mesaj aceleye ve dikkatsizce hazırlanır, yetersiz olacaktır. Bu da iletişimi olumsuz olarak etkileyecektir (MEB, 2012, s. 47).

Örgütlerin ücret politikaları, kriz dönemindeki ekonomik sorunlar, çalışanların iletişimini olumsuz etkilediği gibi motivasyonu da olumsuz etkilemekte ve iş verimliği düşmektedir.

2.15.8 Örgütsel Motivasyon ve Güven Eksikliği

Örgütlerde çalışanlar motivasyon eksikliğinden dolayı mesajları alma veya gönderme de isteksiz olurlar. Bu yüzden mesaj hedefe eksik gider veya hiç gönderilmez. Çalışma isteksizliği örgütlerdeki iletişim ve koordinasyonu aksatmaktadır.

Alıcının mesaja kuşkuyla bakmaması ve itimat etmemesi veya göndericiye güvenmemesinden kaynaklanır. Örgüt içindeki iletişim ağında bulunan kişiler birbirlerine güvenmeli ve açık olmalıdırlar.

2.15.9 Kültürel Farklılıklar

Toplumların kültürel değerlerindeki farklılıkları, iletişim olgusunu bir şekilde etkileyebilmektedir. Bir toplumdaki inanç, tutum veya kabul gören semboller, bir diğer toplumda kabul görmeyebilmekte, daha da ötesinde olumsuzluk kaynağı olabilmektedir. Gelişmiş batı ülkeleri veya ABD’de bir işin tamamlanması için belirli bir zaman aralığı saptanması, o işin ivedi olarak sonlandırılması olarak algılarken; bir çok ülkede zaman aralığı belirtilmesi nezaketsizlik olarak algılanabilmektedir. Benzer şekilde, bazı ülkelerde kullanılan çeşitli beden dili hareketleri veya kültürel

semboller, bir başka ülkede tam tersi olarak değerlendirilmekte ve iletişim olumsuz başlayabilmektedir (Şimşek, Akgemci, ve Celik, 2008, s. 164).

Bazı durumlarda bireyin kontrolü dışında mesaj göndermesi sözkonusu olabilir. Özellikle jest ve mimik yoluyla yapılan iletişimde ve sözlü iletişimde kelimelerin kullanım amacının dışında anlaşılması buna bir örnek oluşturabilir. Haberleşmede bulunan kişilerin kültür farklılıkları da böyle bir duruma neden olabilir (Uygur, 2007, s. 134).

2.15.10 Teknik Engeller

Yukarıda sayılan faktörler dışında örgütsel iletişimi engelleyen diğer birçok faktörden de söz edilebilir. Örneğin, yöneticilerin kişiliği, lüzumsuz veriler ve teknik terimlerin kullanılması bunlardan bazılarıdır. Örgütlerde etkin ve verimli bir iletişim sisteminin kurulabilmesi için iletişimi engelleyen unsurlar ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004, s. 6).

2.16 Engellerinin Aşılması

İletişim engellerini bütünüyle ortadan kaldırmak mümkün değildir. Birey kendisinden kaynaklanan unsurları yok etse bile, iradesi dışında çevrede birçok engelleyici faktör söz konusudur. Evde, işyerinde, çarşıda, pazarda, ulaşım araçlarında kısaca günlük yaşantının her aşamasında ya yanlış anlaşılmaktan ya da bir şeyleri karşı tarafa aktaramamaktan yakınılmaktadır. Bu durumda yapılabilecek en iyi şey belki de engellerin kaçınılmaz olduğunu bilmek ve neler olduklarını anlayarak üstesinden gelmenin yollarını aramaktır (Karaçor ve Şahin, s. 106).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLAR AÇISINDAN VERİMLİLİK VE İLETİŞİM İLİŞKİSİ

3.1 İşgören ve İletişim

Örgüt bir insan ilişkiler ağıdır. Örgütün yapısı insan ilişkilerinden oluştuğu için nitelikçe direk bir süreç içindedir. Örgütün alt sistemleri insan ilişkilerini topluca bir araya getirmeye çalışan kalıplardır. Bunlar örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yarayan insan eylemlerinin ve insan ilişkilerinin birbirine benzer ya da yakın olanlarının sınıflandırılmasından oluşurlar. Bunların amacı, insan eylem ve ilişkilerinin yönetimce eşgüdümlemesine ve denetim altında tutulmasına kolaylık sağlamaktadır. Böylece, örgütün biçimsel insan ilişkileri örgütlenmiş olur. Örgütlenen bu iletişim işgörenlerin birbiriyle etkileşimini sağlar. İnsanlararası etkileşim, önemi bir çevre etkeni olarak işgörenlerin örgütsel davranışını biçimlendirir. Örgütsel davranış ise örgütün amaçlarını gerçekleştirmede temel etkindir (Başaran, 1992, s. 11).

3.2 Örgütsel İletişim ve Verimlilik

Örgütlerde İletişim örgütsel ve yönetsel tüm faaliyetlerin verimli ve etkin biçimde yerine getirilmesinin temel aracıdır. Bunun için yönetimin etkin bir örgütsel iletişim kurmak için, nasıl bir iletişim sistemi kuracağı ve bu sistemde ne tür iletişim araçlarının kullanılacağını belirlemesi gerekir. Herhangi bir örgüt için iletişim hayati bir öneme sahiptir (Tutar ve Yılmaz, 2008, s. 136).

Örgütlerde verimlilik ise, işgörenlerin teşvik edilerek, potansiyellerinin örgüt lehine açığa çıkarılmasıyla sağlanır. çalışanlar kendi amaçlarına ulaşmaları örgütün amaçlarına ulaşmasına bağlıdır. Eğer bu bağlantıyı göremezlerse, etkin bir biçimde çalışma eğilimi göstermezler. Verimliliğin temelinde daha çok çalışma değil, daha rasyonel çalışmak vardır. Daha rasyonel çalışmak ise, çalışanların emeklerinin

örgütsel hedefler doğrultusunda eşgüdümüyle mümkün olabilir. Eşgüdümün en vazgeçilmez aracı ise etkin iletişimdir (Tutar H. , 2003, s. 252).

Örgütlerde etkin iletişim, iki nedenden dolayı önemlidir; bunlardan ilki iletişim sayesinde yönetimin planlama, örgütleme, yönlendirme ve kontrol fonksiyonunu başarıyla yerine getirilir; ikincisi, iletişim, yöneticilerin koordinasyon için zamanlarının büyük bir kısmını ayırdıkları bir yönetsel aktivitedir. Bu iki nedenin başarılı olması örgütsel verimliliği artırır (Tutar ve Yılmaz, 2008, s. 136).

3.3 Örgütsel İletişimin İşgören Verimliliğine Etkisi

Örgütsel iletişim, örgüt amaçlarının ve hedeflerinin tüm örgüt tarafından benimsenmesini, örgüt politikaları doğrultusunda kararların zamanında alınıp uygulanmasını, üretim maliyetlerinin düşmesini, kişilerarası ve birimler arası bilgi akışının hızlanmasını, işgörenlerin motivasyonunun sağlanmasını, zaman ve kaynak tasarrufu sağlayarak öncelikle işgören verimliliğinin ve dolayısıyla işletme verimliliğinin artırılmasına doğrudan etki eden bir sistem olduğu düşünülmektedir (Balkaya ve Akyurt, 2011, s. 23).

İşgörenler, çalışma ortamında güven içinde olmak isterler. Bu istek; kenilerinden neyin yapılmasının beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, diğer bölümlerde ve örgüt dışında kendi işleriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmeleriyle karşılanır. Örgüt çalışanları; diğer insanları, kendi kurumlarını ve dış dünyayı tanıyabilmek, olayları ve düşünceleri anlayıp algılayabilmek için, iletişime ihtiyaç duyarlar. Kişi ve örgütlerin dış dünya ile anlamlı bir bütünlük içinde bulunabilmesi için, iyi işleyen ve açık iletişim kanallarının oluşturulması gerekir. Örgütlerde etkili yönetim, sağlıklı bir iletişim sürecine dayanır. İletişim, kurumsal faaliyetlerde başarının temelinde yer alır (Tutar H. , 2003, s. 256).

3.4 İletişim ve Verimlilik Açısından Sosyo-Psikolojik Yaklaşımlar

İşgören verimliliğini etkileyen faktörlerden ekonomik ve fiziki faktörler işgörenin sağlığını ve fiziksel gücünü ilgilendiren maddi faktörlerdir. Oysa işgörenin sosyal bir varlık olduğu düşünüldüğünde psikolojisini, ruhsal durumunu ve işe yaklaşımını etkileyen manevi faktörler de bulunmaktadır. İş yerinde işgörenleri ilgilendiren iki temel soruna gereken önem verilmelidir. Bunlardan birincisi işgörenleri harcadıkları çabaya uygun düzeyde ekonomik araçlardan yararlandırarak

doyumuna ulaştırmak, ikincisi ise çalışmalarını psikolojik anlamda dllendirmektir. Günümüze kadar ilk faktör üzerinde durulurken artık ikinci faktörün önemi de anlaşılmaya başlanmıştır. İşletme amaçlarına ulaşılmasında önemli rolü olan örgütsel iletişim, yeni elemanların işe alıştırılma sürecinde aldıkları eğitimin başlangıcı olan oryantasyon, işgörenlerin kendilerini geliştirmelerine olanak tanıyan eğitimler ve işgören motivasyonunu artırmaya yönelik çalışmalar psiko-sosyal faktörlerden en etkin olanlarıdır (Balkaya ve Akyurt, 2011, s. 21).

Bireysel ya da kitlesel nitelikli iletişim vazgeçilmez öğesi olan insan, karmaşık bilişsel, duygusal ve davranışsal yapısıyla psikoloji ve sosyal psikolojinin araştırma konusu olmuştur. İletişimde bulunan kaynak ya da alıcı konumundaki bireylerin psikolojik ve sosyal psikolojik gerçekleri, tutum ve davranışlarının oluşumunda etkili olmaktadır (Bıçakçı, 1998, s. 81). Bu tutum ve davranışların sonucunda çeşitli kavram ve yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. İletişimi etkileyen bu tutum ve davranışları aşağıda açıklanmıştır.

3.4.1 Motivasyon

Motivasyon bir örgütte yer alan insan davranışlarını önemli lde etkileyen, yönlendiren ve davranışa neden olan bir faktör olarak örgütsel davranışta önemli yeri olan bir olgudur. Motivasyon(güdüleme), Latince “motive”den gelmektedir. “Motivasyon, insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların, düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu; ihtiyaç ve korkularıdır” (rc ve Kanbur, 2008, s. 85-86).

“Motivasyon: Bireyin eylem yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen i veya dış bir uyarıcının etkisiyle harekete geçmesidir. Harekete geçiren ise motivedir” (İnceoğlu, 2010, s. 159).

Abraham Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşinin motivasyon teorileri arasında en bilinenidir. Maslow her insanda bir hiyerarşi düzeninde beş temel ihtiyaç olduğu varsaymaktadır (Robbins ve Judge, 2012, s. 204):

1. Fizyolojik; Açlık, Susuzluk, koruma, cinsellik ve diğer bedensel ihtiyaçlar.
2. Güvenlik; Fizyolojik ve duygusal zararlardan korunma
3. Sosyal; İlişki, bağlanma, kabullenilme, arkadaşlık
4. Saygınlık; z saygı, özerklik, başarı gibi içsel faktörler, statü, tanınma, dikkat gibi dışsal faktörlerdir.

5. Kendini gerçekleştirme; Sahip olduğumuz tüm yetenekleri en yaratıcı tabloda kullanma güdüsü; geliştirme, potansiyeli kullanma, yeteneklerinden, faydalanmayı kapsar.

İnsanlar bu ihtiyaçlarını gerçekleştirmek için mutlak sürele iletişim kurmak zorundadır. Kendini iletişime kapatan kişi hayata yabancılaşmış olur. Böyle kişiler fiyolojik ihtiyaçlarını bile karşılamada zorluk çekerler. Kısacası Maslow'un ihtiyaçlar teorisinin her basamağında iletişim vardır.

3.4.1.1 Güdeleyici (Motivasyonel) iletişim

Güdeleyici iletişimde alıcı, iletişim süreci boyunca birbirini izleyen beş aşamalı bir yol izler. Bunlar:

1. Dikkat
2. Anlama
3. Benimseme
4. Saklama
5. Eylem (Davranış)

Bu beş bağımlı değişken her iletişim sürecinde aynı oranda etkin olamaz. Bir mesaj ilk aşamalarda etkili, ancak diğer aşamalarda etkisiz olabilir. Bir mesajın her aşamada etkili olması, bir sonraki aşamada başarılı olacağını göstermez (İnceoğlu, 2010, s. 176).

3.4.2 İş Tatmini

İnsanlar belirli bir yaştan itibaren günlük yaşantılarının büyük bir bölümünü işte geçirmektedirler. Bu bağlamda yalnızca ekonomik durumunu değil, psikolojik durumunu da yakından etkileyen işinden beklentilerini elde eden insan daha mutlu olabilmektedir. Dolayısıyla iş tatmini insan yaşamında hem ekonomik hem de psikolojik açıdan önemli bir role sahiptir (Bakan ve Büyükbeşe, s. 6). Örgütsel iletişimin etkin işleyişinin, iş tatminini olumlu yönde etkileyeceği, bunun ise işgörenlerin işlerini daha istekli ve iyi bir şekilde yapmalarını sağlayacağı düşünülmektedir.

3.4.3 Mobbing (Yıldırma)

Mobbing, işgörenin işyerinde bir veya birkaç kişi tarafından sistematik ve sürekli olarak aşağılanması, küçük düşürülmesi, gerekli bilgilere ulaşmasının engellenmesi, hakkında dedikodular çıkarılması gibi olumsuz davranışları içeren ve bu yolla işgörenin fiziksel, ruhsal ve sosyal açıdan rahatsız edilerek işi bırakmasına neden olan bir süreçtir (Tengilimoğlu ve Mansur, 2009, s. 69).

Literatüre bakıldığında mobbing kavramı için farklı tanımlamalar yapılmış olduğu görülmektedir. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir.

Latince kökenli kelime; psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı vermek anlamlarına gelir. En iyi ifade eden anlamıyla yıldırma veya iş yerinde psikolojik terör manasındadır (Arslan M. , 2014, s. 121).

“Mobbing, bir veya bir grup insanın, bir kimseye veya başka bir gruba sosyal kabadayılık yapması” (Arslan M. , 2014, s. 121).

“Mobbing, Günümüzde mobbing, sözcüğü bir kimseyi sıkıştırmak, çevresini kuşatmak, rahatsız etmek ve sıkıntı vermek anlamında kullanılmaktadır” (TBMM , 2014).

Mobbing sürecinde mağdur ile mobbing uygulayan arasında bir güç dengesizliği bulunmaktadır. Başlangıçta her iki taraf da eşit güç ve dengeye sahip ise de süreç ilerledikçe mobbing mağduru ima, alay, küçümseme, azarlama vb. davranışlar sonucunda gücünü yitirmekte ve mobbing uygulayan tarafından daha zayıf bir konuma getirilmektedir (Tengilimoğlu ve Mansur, 2009, s. 70-71).

3.4.4 Çatışma

“Çatışma; Taraflardan birinin değer verdiği bir şeyin diğer tarafı negatif olarak etkilemek üzere olduğu veya etkilemeye geldiği algısı ile başlayan bir süreç olarak tanımlayabiliriz” (Robbins ve Judge, 2012, s. 455).

Gerek iş yaşamı, gerekse aile ve toplumsal-kültürel yaşam şöyle bir düşünürse, ne kadar çok ve çeşitli çelişki-çatışmaların yaşadığı gözler önüne getirilip, adeta bir film seyrederek gibi seyrederek ve yeniden yaşanabilmektedir. Evde, eş, çocuklar veya yakınlarla anlaşmazlığa düşülebilir. İş yaşamında, amirler, eş düzey meslektaşlarla, astlarla veya başka elemanlarla çeşitli konularda uzlaşmayıp bir çatışmayı yaşanabilir. Toplumsal-kültürel yaşamda, rol ve sorumluluk üstlenildiği çeşitli

kuruluşlar ve başkalarıyla da çatışabilir. Komşularımızla çatışabilir v.b. Bütün bunlardan daha da önemlisi, işte, ailede ve toplumsal çevredeki yaşamımızda kendi kendimizle çelişkiye-çatışmaya düşebilir ve böyle bir çatışmayı yaşayabiliriz (Varol, 1993, s. 168).

Çatışma ilgili nedenler şunlardır:

1. Makine, para, materyal ve işgücü kaynakların insan tatminine göre az olması,
2. Ortak bir amacın oluşmaması
3. Algılamada farklılıklar
4. Yönetiminde sorumluk karmaşasının olması
5. Yönetici tiplerindeki farklılık
6. İşveren- işgören kutuplaşması
7. Yeniliklere kapalı olmak
8. Sağlıklı kurulmayan iletişim

Örgütlerde ortaya çıkan çatışmaları, uzun süre çözümsüz bırakmak mümkün değildir. Ama çatışmaların mutlak çözümlenmesinden çok daha önemli olan bunların çözümlenmesinde izlenen yol ve yöntemlerin tarafları ne ölçüde tatmin ettiği (Şimşek, Akgemci ve Celik, 2008, s. 271).Çatışmaya neden olan sorunların kaynağında, sağlıklı olmayan örgütsel ve bireysel iletişim gelmektedir.

3.4.5 Stres

İşgörenlerin beraber çalıştıkları kişilerin nitelikleri yüzünden işlerine karşı büyük bir heyecan (faydalı stres) duydukları görülmüştür. Diğer taraftan, sağlıksız iş ilişkileri yüzünden hasta olan insanlarda vardır. Güvensizlik, sorunların çözümüne ilgisizlik gibi belirtiler yetersiz ilişkiler olarak görülür. Yetersiz ilişkilerin olduğu örgütlerde, iş tatminsizliği, işle bağıntılı kuşku, güvensizlikler artar, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi güçleşir (Gülten ve Öztekin, s. 275).

3.4.6 Yabancılaşma

Sanayi devrimiyle birlikte başlayan ve büyük bir hızla hayatın tüm alanlarına nüfuz eden, hızlı teknolojik gelişmeler örgütlenme biçimlerinde, toplumsal kurumlarda, kültürel yapıda ve buna bağlı olarak değer sistemlerinde de temel dönüşümlere yol açmıştır. Bunun sonucunda insan ilişkileri ve insanların ruhsal

yapıları derinden etkilenmiş; çeşitli psikolojik ve sosyo-psikolojik rahatsızlıkların yanı sıra sınıfsal farklılaşma ve refahtan pay alma alanlarında toplumsal sıkıntılar ortaya çıkmıştır. İnsanların artan yalnızlığı, tecrit duygusu, birbirlerine olan güvenin yok olması ve bunun sonucunda gelişen bireycilik ve tüm tinsel, insani değerlerin yitirilmesi ile maddi refahın koşut olarak geliştiği bir gerçektir (Parsak, 2010, s. 13).

Genel olarak yabancılaşma; “ bireyin toplumsal, kültürel ve doğal çevresine olan uyumun azalması, özellikle çevresi üzerindeki denetiminin etkinsizleşmesi ve bu denetim ile uyum azalmasının giderek bireyin yalnızlığına ve çaresizliğine yol açması” şeklinde tanımlanabilmektedir (Şimşek, Akgemci, ve Celik, 2008, s. 314).

İşgörenler, kendilerinin sadece üretim yapan robotlar olarak görüldüğü hissine kapılır, örgüt yaşamında beklentilerine ulaşamaz ve yöneticilerin katı uygulamaları ile karşılışırlarsa; yabancılaşmak veya saldırgan olmak gibi farklı tepkisel davranışlarda bulunabileceklerdir (Şimşek, Akgemci, ve Celik, 2008, s. 318). Bu davranışlar çalışanların işyerindeki kendi eylem ve faaliyetleri üzerinde kontrol sağlayamamalarından dolayı inançlarını ve amaçlarını gerçekleştirememekten ve içinde bulunduğu sosyal sınıfa veya kişilere karşı düşmanlık, kıskançlık ve nefret gibi güçlü duygular hissetmesidir (Bedük, 2011, s. 113).

3.4.7 Tükenmişlik

Tükenmişlik, özellikle insan ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı çalışma alanlarında kendini göstermektedir. Yapılan araştırmalar zaman baskısı, aşırı iş yükü, çatışma, kötü çalışma şartları, uyumsuzluk ve beklentilerin belirsizliği gibi etkenlerin çalışmada tükenmişlik hissini önemli oranda arttırdığını göstermektedir. Çalışma şartlarından doğan fiziksel ve duygusal çöküş olarak adlandırılan tükenmişlik, çalışanlarda işle ilgili gerginlik ve iş doyumunun azalması gibi fiziksel ve psikolojik sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Bedük, 2011, s. 189). Bu da örgüt içi ve örgüt dışı iletişimin eksik ve/veya zayıf olmasına neden olacak ,örgütteki verimlik ve performans düşüşü yaşanacaktır.

3.4.8 Örgütsel Sinizm

Günümüzde örgütler yoğun rekabet ortamı, teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin de etkisiyle hızla değişen bir ortamda faaliyet göstermek

zorundadırlar. Böyle bir ortamda örgütler varlıklarını sürdürebilmek için süregelen bu hızlı değişime ayak uydurma çabası içerisindedirler. Bu amaçla günümüzde yaşanan işletme birleşmeleri ve satın almalar, sürekli olarak uygulanan iyileştirme ve geliştirme çabaları, buna paralel olarak yaygınlaşan yeniden yapılanmalar örgütte yer alan bireyleri genellikle olumsuz olarak etkilemektedir. Diğer taraftan örgüt içerisinde yaşanan bu gelişmelere karşılık örgütte çalışan bireylerin örgüte karşı gösterdikleri davranış ve tutumlarda da olumsuzluklar gözlemlenmektedir. Bu olumsuz davranışların biride sinizimdir (Efeoğlu ve İplik, 2011, s. 344).

Sinizim kavramı; iş örgütlerine, yöneticilere ve iş ortamındaki diğer nesnelere yönelik aşağılama ve güvensizlik gibi güçlü hayal kırıklığı, umutsuzluk ve engellenmiş olma hissiyle karakterize edilmiş bir tutumdur. Örgütsel sinizim bireylerin örgütlerine karşı bilişsel, duyuşsal ve davranışsal negatif tutumdur (Bedük, 2011, s. 97).

Örgüt yaşamında pek çok farklı faktörün etkisinde kalmak çalışanların örgüte yönelik tutumlarında farklılıklara yol açmaktadır. Bu faktörlerden bazıları çalışanların örgüte yönelik tutumlarını olumlu yönde etkilerken bazıları olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanların örgütsel uygulamalarda adaletsiz davranıldığını düşünmesi, algılanan örgütsel desteğin azalması ve psikolojik sözleşme ihlalinin olması sağlıklı bir iletişim kurulmaması gibi bazı örgütsel faktörler bireyin çalıştığı örgüte yönelik olumsuz tutumu olarak tanımlanan örgütsel sinizmin artmasına yol açabilmektedir (Efeoğlu ve İplik, 2011, s. 343). Bu da bireyleri örgütlerinden uzaklaşıp işgörenin, yabancılaşma ve tükenmişliğine sebep olur. Örgütlerde sinizimin aşılması iletişimin iyileştirilmesi ve sinizime sebep olan sorunları uzlaşma ile çözmek mümkün olabilir.

3.4.9 Örgütsel Sessizlik

Kalitenin iyileştirilmesinin gerektiği, tüketici beklentilerinin daha da arttığı ve rekabetin giderek yoğun hale geldiği sürekli değişen dünyada örgütler, çalışanlarının daha fazla inisiyatif almasını ve görüşlerini açıkça dile getirmesini beklemektedir. Bu nedenle işletmeler devamlılık sağlama noktasında, çevresel tehditlere cevap verebilen, kendilerine güvenen ve sahip olduğu bilgiyi paylaşmaktan korkmayan personele ihtiyaç duymaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008, s. 155).

Çalışanlar örgüt içerisindeki sorunlar hakkında düşüncelerini ifade etmelerinin bir şey değiştirmeyeceğine, sorunlarını anlatmanın ise tehlikeli olabileceğine inanırlar. Çalışanlar, yöneticilerinden olumsuz bir geri besleme almaktan çekindiklerinden dolayı konuşmaktan çok sessiz kalmayı tercih ederler. Sesiz kalan çalışanlar örgütlerde sorunları dile getirilmemesi ve çalışanların bu sorunlardan olumsuz şekilde etkilenmesi sonucu, çalışanın örgütsel bağlılığında azalma görülebilir. Bunun sonucu olarak çalışanların iş başarıları düşebilir. Örgütsel sessizlikten kaynaklanan sorunların başında çalışanların yeni düşünceler üretememeleri ve gelişmeye açık olamamaları gelmektedir. Örgütlerin gelişebilmesi ve bunu sürdürebilmesi için çalışanların yeni düşünceler üreterek örgüte katkıda bulunmaları gerekir. Kimi örgütlerde çalışanların cesaretlendirilmesi ve sunduğu düşüncelerin saygı ile karşılanmasından dolayı sessizlikten kaynaklanan sorunlara pek rastlanmamaktadır. Çalışanlarını cesaretlendiren, onların sorunlarını dinleyen yönetim anlayışına sahip örgütlerin, diğer örgütlere oranla daha başarılı olması beklenir (Özdemir ve Uğur, 2013, s. 258-259).

3.5 Kötü İletişimin Verimlilik Üzerine Etkileri

Sağlıklı iletişim kuramayan, iç ve dış çevresi ile sağlıklı ilişkiler geliştiremeyen işletmeler başarıyı yakalayamazlar. İşletmeler, çevreleri ile iletişim kurarken, bilgi, düşünce ve duygularını hedef kitlerine yani topluma aktarmaya çalışırlar. Bu bilgi düşünceleri alan toplum belli bir algılama sürecinden geçirecek, bir süre sonra işletmeye olumlu veya olumsuz olarak geri tepkide bulurlar (Tengilimoğlu, Atilla, ve Bektaş, 2008, s. 205).

İletişim, yalnızca bir kişiden diğerine teknik anlamda mesaj aktarma olarak görülüp, alıcının mesajı gerçekten anlayıp anlamadığının dikkate alınmadığı zamanlarda, tek yönlü ve etkisiz bir iletişim niteliğindedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008, s. 19). Bu şekilde yapılan iletişimin hiçbir faydası olamaz ve diğer olumsuzlukların yaşanmasına neden olur.

3.6 Stratejik İletişim

İletişim sürecinde stratejik iletişim, yeni bir değerler dizisi olarak ortaya çıkmıştır. Stratejik iletişim, bilginin hedef kitleye istenen şekilde ve doğru anlatılmasıdır. Bunun yanında stratejik olmak, örgütlerin çıkarlarına hizmet edecek

şeyleri yapmaktır. Stratejik iletişim planlanması çok uzun soluklu olup, doğru uygulandığında başarıya ulaştırır.

Bilgi karar vermenin temelidir. Karar verebilmek için bilmek gerekmektedir. Ancak, ortamın özellikleri diğer ortamlardan farklı özellikler göstereceği için, işletmelerde etkili iletişim kurmak, stratejik olarak bilgiden yararlanmayı zorunlu kıldığı için, ortamsal bilgilerin bilinmesi önem kazanmaktadır. Ortama ilişkin bilgiler, iletişim stratejisinin belirlenmesi, iletişim ilişkisinin etkili olması için kullanılacak gereçler olarak adlandırılabilir. Ortama ilişkin bilgiler şunlardır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008, s. 148):

- a) Örgütün değerleri ve etik
- b) Örgütsel yapı
- c) Örgütsel öğrenme
- d) İşbaşı eğitimi
- e) Örgüt politikası
- f) İletişim iklimi

Karmaşık iletişim sürecinin çözümü stratejik iletişim yönetimidir. Sorunlar oluşuktan sonra çözüm aramak yerine, sorun oluşturacak zayıf noktaları seçip buraları güçlendirerek sorunları kaynağında çözmeyi hedeflemektedir (Örs ve Tetik, 2010, s. 447). Güçlü rekabet ve verimlilik için etkin ve etkili iletişim gerekir etkili ve etkin iletişim içinde stratejik iletişim gereklidir.

3.7 İletişimde Etkinlik ve Etkili İletişim

Etkin iletişim ve etkili iletişim birbiri ile çok karıştırılan iki kavramdır. Bu iki kavramın iç içe olduğundan tek bir başlık altında açıklamanın daha faydalı olacağına inanıyorum.

Etkili iletişime göre, mesajı gönderenin çoğu zaman bir amacı vardır. Kaynak olarak tanımlandığımız kişi, ya da kişiler gönderdikleri mesaj doğrultusunda alıcının bir davranış gerçekleştirmesini bekler. Bu durumda etkin iletişim, mesajı gönderenin istediği davranışın alıcı tarafından gösterilmesi halinde gerçekleşir. Bu durum gerçekleşmediği sürece, etkili bir iletişimden söz etmek mümkün değildir (Tutar H. , 2003, s. 255).

İletişimde beklenen fayda ancak etkin iletişim sayesinde olabilir. Etkin iletişim, alıcının onu algılayabileceği şekilde mesajı ona iletme ve onu mesajın anlamı

doğrultusunda yönlendirmektir. Etkin iletişim bir süreçtir ve bu süreçte iletişim tamamlanması gerekir. İletişim sadece anlatmak için değil, dinlemek içinde kurulmalıdır (Tutar ve Yılmaz, 2013, s. 146).

Kısacası iletişimde etkenlik veya etkili iletişim denildiği zaman, bir iletişim sürecinde karşımızdaki kişiye iletmek istediğimiz mesajı amaçladığımız şekilde iletmek ve beklediğimiz tepkiyi o kişide uyandırmış olması anlaşılır (Künüçen, 2007, s. 58).

Künüçen'e göre "etkili iletişim: hedef kitleye iletmek istenilen mesaja beklenen tepkiyi uyandırmayı amaçlayan bilinçli bir iletişim etkinliğidir."

Etkin iletişim sistemi hem yöneticilerin hem de işgörenlerin değişik sorunlarına ışık tutarak çözüme ulaşılmasını sağlayacaktır. Böylelikle astlar, örgütün şimdiki ve gelecekteki durumu hakkında bilgi sahibi olacaktır. Kendilerinden ne beklediğini, ne yapmaları gerektiğini ve ayrıca yöneticilerinden ne istediklerini bileceklerdir. Ayrıca astların gereksiz isteklerde bulunması, huzursuz ve ümitsiz olmaları engellenmiş olacak, işgörenlerin gönüllü katılımları ile kurulmuş olan işbirliği ortamında isteyerek çalışmaları sağlanmış olacaktır (Tekeli, 2011, s. 76). İletişimi Etkili ve Etkisiz kullanan kişiler arasında farklar Tablo 3.1'de gösterilmiştir.

Tablo 3.1: İletişimi etkili ve etkisiz kullanan kişiler arasındaki farklar (Tutar H. , 2003, s. 255).

Etkili İletişim Kullanan Kişi	Etkisiz İletişim Kullanan Kişi
Önemser, anlamaya çalışır	Emir verir, yönlendirir
Kabul eder, destekler	Yargılar, eleştirir suçlar
Saygı duyar.	Dinlemeden redder.
Yerinde ve uygun sorular sorar.	Soruları sorgulama ve suçlama içerir.
Karşısındaki kişiye güvenir, düşüncelerine ve duygularına önem verir.	Ahlak dersi verir.
Sorunun çözümü için birlikte hareket eder.	Örgüt verir, çözüm ve öneri getirir.
Kişiye konuşması için fırsat verir.	Kişinin konuşmasına izin vermez.
Sözsüz mesajlarıyla da saygı duyduğunu ve önemsendiğini gösterir.	Sözsüz mesajların etkisi ile ilgilenmez.
Karşısındaki kişinin duygusu ve düşüncelerine odaklanır.	Kendi duygu ve düşüncelerine odaklanır.

3.7.1 Başarılı İletişim İlkeleri

İletişim, kişiler arasında bilgi ve anlatımın aktarılması sürecidir. Söz konusu sürecin etkinlik kazanması, aktarılan birikimin hem gönderen, hem de gönderilen tarafından aynı şekilde anlaşılmasını gerektirmekte, bunun oluşmasında ise iletişim ilkelerinin özellikleri, karşılıklı ilişkiler ve etkileyen faktörler önemli olmaktadır. (Altınöz, 2008, s. 94)

Başarılı bir iletişimden bahsetmek istiyorsanız aşağıdaki iletişim ilkelerini anlamaya çalışmalıyız.

1. Saygı; iletişimde en önemli prensip; saygı gösterme ve karşıdakini anlamaya çalışmaktır. Bu durum, karşıdakinin bütün yaklaşımlarını onaylama demek değildir. Bu, iletişim kurduğunuz kişiyi, kendi düşünce kalıplarınıza girmesi için zorlamamak demektir (Erdem, 2013, s. 136).

2. Saydamlık; kişinin düşüncesini olduğu gibi ifade edebilmesi, içi-dışı bir olması, olduğu gibi görünebilmesi, dışa açık olmasıdır.

3. İçtenlik, dürüstlük; insanların düşüncelerini olduğu gibi ifade edebilmesi, net ve farklı yüzler takınmamaları, oldukları gibi görünmeleri, dışa açık olmaları gerektirir. İçtenlik ve dürüstlük kavramı iç içedir. Zor durumda iki kişiye rahatlıkla duyguları ifade edebilme, duygularda samimi olabilme söz konusudur. Net ve açık davranmak önemlidir. Gizemli olmamak anlaşılır olmak esastır.

4. Somutluk; insanlar arası etkileşimde; sorunu anlamak, açıkça dile getirmek, açık uçlu ve basit sorular sorabilmek, karşımızdakinin kendi sorununu ve sorunlarını çözümlerine destek olmak somutluk demektir. Güçlü ve sağlıklı bir iletişim süreci için bu olmazsa olmaz gerekliliktir.

5. Samimiyet; Samimiyet yani içtenlik en çok kullandığımız kelimelerden biridir. Samimiyet iyi niyetli davranış, rol yapmadan kurulan iletişimdir. Samimi iletişim kurduğumuz kişilere güven hissi verir ve iletişimde başarı sağlar.

6. Tepki; etkili iletişimin en önemli unsurlarından birisi, iletişimden beklenen amacın gerçekleşmesidir. Bunun için alıcıya iletilen mesajın doğurduğu tepkiyi almak gerekmektedir. Bu noktada, tepki alımı, tepkiye göre mesajın yeniden kodlanıp iletilmesi ve böylece arzulanana doğru bir tepkinin denetlenmesi, amaca uygun tepkinin yaratılmasını ya da beklenen tepkinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Bu döngü geri bildirim olarak adlandırılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008, s. 21).

7. Empati; iletişimin etkinliğini azaltan faktörlerden söz ederken vericinin kendini alıcının yerine koyarak iletişimi formüle etmesi gerekmektedir. Bu sağlanabilirse ileti daha az filtrelenerek ve daha iyi algılanabilecektir. “ Bir örgüt bireyine bir şeyin söylenmesi duyduğu anlamına, duyması anladığı anlamına, anlaması doğru ağıladığı anlamına, doğru algılaması kabul etmesi anlamına, kabul etmesi ise uygulayacağı anlamına” gelmeyebilir. Empati ile “ben merkezli” iletişimden “biz merkezli” iletişime geçilerek, söz konusu sorunlar etkin bir biçimde giderilebilir (Şimşek, Akgemci ve Celik, 2008, s. 172).

8. Etkin dinleme; başarılı bir iletişim için gerekli olan şey anlayabilmek için dinleyebilmektir. Bazen karşınızdaki kişi dış görünüşüyle sizi dinliyor gibidir. Fakat iç dünyasıyla başka şeylerle meşguldür (Altay, 2012, s. 137-138).

Etkin dinlemek ve anlamak için (Dogani ve Aysal, 2009, s. 116);

Öncelikle:

- a) Yoğunlaşmak,
- b) Empati kurmak,
- c) Kabullenmek,
- d) Bütünü anlamaya çalışmak,
- e) Dinlemeye istekli olmak gerekir.

İyi bir dinleyici ile kötü bir dinleyicinin özelliklerini Tablo 3.2’de özetlemeye çalışalım.

Tablo 3.2: İyi ve kötü dinleyici arasındaki farklar (www.kariyer.net).

İyi Bir Dinleyici	Kötü Bir Dinleyici
<ul style="list-style-type: none">• Sürekli göz teması kurar• Sözel veya Sözel olmayan mesajları iyi değerlendirir.• Sabırlıdır ve konuşmacının sesini kesmez.• İletişim kurduğu kişi ile empati kurar.• İletişim kurduğu kişiyi ilgiyle dinler.• Ön yargı yapmaz• Açık görüşlüdür	<ul style="list-style-type: none">• Sürekli konuşmacının sözünü keser.• Çevre faktörlerinden etkilenir• Konuyu sürekli dağılır ve değiştirir.• Empati kurmaz• Dinlemek yerine konuşmayı tercih eder.• Sürekli yargılayıcıdır• Göz temasından kaçınır.• Dar görüşlüdür.

Dinlemek,öğrenebilen ve geliştirilebilen bir beceridir. Dinlemek işitmek değildir. Dinlemek dikkatle dinlemek ve anlamaya çalışarak gerçekten algılamaktır. İşitmek sadece kelimeleri ve sözleri duymaktır. Dinlemek ise söylenenleri dikkat etmeyi, yazımlamayı ve hatırlamayı gerektirir. Ve bir gerçektir kişiler pasif dinlemek söylenenleri ve kelimeliri her zaman eksik kaydeder (Dogani ve Aysal, 2009, s. 116-117).

3.7.2 Etkin İletişimi Engelleyen Faktörler

a) Algıda seçicilik: Algılamadaki seçicilik, mesaj gönderdiğimiz şahıs, mesajı anlamak istediği şekliyle veya beklentisi doğrultusunda yorulabilir. İletişim engelleri büyük ölçüde gönderici ve alıcı ile ilgili kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle bir yöneticinin başta kendi kişisel özellikleri olmak üzere iletişim yapacağı kişilerle ilgili özellikleri bilmesi ve anlaması, bu sürecin etkinliği açısından gereklidir. Ayrıca alıcı rolündeki kişilerin “dinleyici” olanların önemini tekrar belirtmek gerekir. Alıcı iyi bir dinleyici olabilmekle olduğu sürece iletişim süreci etkin olacaktır. Burada, alıcının motivasyonu ve tecrübesi önemlidir (Koçel, 2005, s. 544; Erdem, 2013, s. 65).

b) Duygular: İletişim kurarken karşı tarafa iletmek istenilen duygu ve düşüncelerin tam olarak aktarılamaması durumunda birtakım engeller meydana gelir, duygusal öge merkezli olarak oluşan engellerin, çoğu zaman kişiler arası iletişim, birey-grup iletişimi, birey-toplum iletişimi, hatta örgüt içi iletişim ortamlarında önemli aksamaların ortaya çıkmasına ve çeşitli sorunların yaşanmasına neden olduğu gözlenir. Bu gibi durumlarda ortaya çıkan sorunların çözülebilmesi, aksaklıkların giderilebilmesi için, ona kaynaklık eden duygu merkezli tutumun diğer öğelerle, yani zihinsel ve davranışsal öğelerin eşgüdümlü birlikteliği ile etkisizleştirilerek yeniden organize edilmesi gerekir (İnceoğlu, 2010, s. 21).

c) Sessizlik: Sessizlik, çalışanların örgütsel konuşmalara özgürce katılamamaları durumunda görülür. Sessizlik durumunda, örgütsel sorunları, örgüt üyeleri hakkındaki kaygıları ve kişisel olarak rahatsız edici olayları bastırmak zordur. Örgütte sık sık susturulan konuları adlandırmak için “tartışılmaz” terimi kullanılır. Tartışılmaz olan konular; yönetimin uygulamaları hakkındaki endişeler, çalışan başarısı, kötü haber, çatışmalar ve kişisel sorunlardır (Özdemir ve Uğur, 2013, s. 262-263).

Konuşma sayesinde örgüt üyeleri, örgütün politikalarını ve prosedürlerini, hem örgütün hem de çalışanların rol kimliklerini öğrenmek için bir anlayış geliştirirler. Örgütsel ses, kurumsal değişimin güçlü bir kaynağı olabildiği halde, ses, isteğe bağlıdır ve çalışanlar, çoğu zaman tam olarak özgürce konuşmaya karşı isteksizdirler. Bu nedenle örgüt üyeleri örgütsel sorunlarla ilgili düşüncelerini açıklayacakları zaman onların tam olarak özgür ve dürüst bir şekilde konuşup konuşmayacaklarına karar vermek gerekmektedir (Özdemir ve Uğur, 2013, s. 262-263).

d) Korku yaratan iletişim: Korku dayalı iletişimlerin kişiler üzerinde oldukça karmaşık bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçları, az korku yaratan iletişimin daha etkili olduğu buna karşılık aşırı korku oluşturan iletişimin daha etkili olduğu buna karşılık aşırı korku yaratan iletişimin, kuşkuyla karşılanmadığını göstermektedir. Diğer yandan aşırı korku yaratan iletişim, kişilerde aşırı bir rahatsızlık yaratacağı için kişiler bu durumdan kurtulmak amacıyla iletişimi büyük olasılıkla reddedeceklerdir (Gürgen, 1997, s. 200). Bu da iletişim gerçekleşmesini olanaksız hale getirecek ve etkin iletişimin sağlanmasına engel teşkil edecektir. Bu engelin aşılmasında en önemli görev yöneticilere düşmektedir.

e) Cinsiyet farklılığı: Cinsiyet farklılıkları bazı toplumlarda iletişimi kısıtlayan faktörlerdendir. Örneğin bazı toplumlarda kadınlarla erkekler arasındaki görüşme engelleri, görüşmeler sırasındaki sosyal mesafe cinsiyetten kaynaklanan iletişim engellerine örnek olarak verilebilir. Erkeklerle kadınlar arasında iletişim kültürlerarası iletişimin bir biçimi olarak görülebilir. Dünya görüşü, dil ve sözel olmayan iletişim kültürler arası iletişimin unsurları olarak belirlenmiştir. Örneğin kadınlarla erkekler yüz yüze iletişimde bulunurken farklı davranış gösterirler. Mesaj iletişimde dokunma, dostluğu ve kişiliği sembolize eden bir davranıştır. Dokunma bazen yakınlığın göstergesi iken bezende mesafeli davranmanın bir göstergesidir. Bazen de dokunma bir statü ve güç göstergesi olarak kullanılabilir (Mısırlı, 2008, s. 32-33; Kaypakoğlu, 2010, s. 121).

f) “Politik olarak doğru” iletişim: “Etkili iletişime son engel ise, incitici olmak, istemeyen, özgür ifadenin engellendiği veya başlığın ve anlamının kaybolduğu “Politik olarak doğru” iletişimidir” (Robbins ve Judge, 2012, s. 361).

İnsanları aşağılayacak, korkutacak ve basmakalıplara sokacak kelimelerin kullanımına karşı duyarlı olmalıyız. Fakat “politik olarak doğruluğun bir dezavantajı da bulunmaktadır: politik olarak doğruluk kelimelerimizi tamamlar ve

iletişimin doğru şekilde gerçekleştirilmesini zorlaştırır. Şu kelimelerin ne anlama geldiğini büyük olasılıkla bileceksiniz: artık, kotalar ve kadınlar. Fakat her biri bir veya birden fazla grubu inciltici olmaktadır. Bu kelimelerin kullanımı artık şu gerçekleşmektedir: tüketim sonrası atık materyeller, eğitimsel eşitlik ve cinsiyet. Bu ifadeler, değişiklikleri kelimelere göre tek bir mesaj anlamını pek taşımaktadırlar ve niyetlendiğimiz mesajların alınması olasılığını da azaltmaktadır (Robbins ve Judge, 2012, s. 362).

3.7.3 Etkin İletişim Sağlama Yolları

Günümüzde iletişimi daha etkin hale getirmek amacıyla, bürokratik yapılardan uzaklaşarak, yatay ve yalın yapılara doğru bir geçiş yaşanmaktadır. Hiyerarşik örgütler yassı veya yatay örgütlere dönüşmektedir. İletişimden kaynaklanan dezavantajların yaşanmaması için örgütlerde hiyerarşik kademeler azaltılmakta, örgüte yalın ve esnek bir görünüm kazandırılmaya çalışılmaktadır. Az sayıda çalışanın yer aldığı örgütlerde bireyler arası iletişim kolaylaşmaktadır. (Tengilimoğlu ve diğ., 2003)

Etkili iletişim geliştirmek, nasıl etkili olunacağını bilmeyi gerektirir. Etkili iletişim becerileri için aşağıdaki konular dikkate alınmalıdır:

- a) Basit ve açık dil kullanımı,
- b) Aktif, dikkatli dinleyici olun,
- c) Aşırı bilgi yükünden sakının,
- d) Geri bildirim alın ve geri bildirimde bulunun
- e) Destekleyici iletişimci olun, ilişkiler geliştirin.

İletişimin ne kadar etkili, iletişimsizliğin de nelere engel olduğunu kanıtlayan beş ayrı faktör şunlardır (Nadir, 2012):

1. Verim; çalışanlar elbette açık bir iletişimle beslendikleri bir iş ortamında daha verimli çalışacaklardır.

2. Etkin olma; her çalışan, iş yerinde fayda sağlayamamaktan ya da yaptığı işle ilgili bir hata yapmaktan korkar. Doğru bir iletişim yolu ile çalışanlar, birlikteliğin olduğu bir çalışma ortamında, işleri kolaylıkla öğrenecek ve her gün şirket için daha etkin hale gelecektir.

3. Bireysel ilişki: İşverenlerin, üst düzey yöneticilere ulaşması ve üst düzey yöneticilerle iletişim kurabilmesi genelde zordur. Fakat bunun kolay olduğu gün;

yani işverenlerin ve yöneticilerin çalışanlarıyla birebir iletişim gerçekleştirebildikleri bir ortamda, kuşkusuz çalışanlar düşüncelerini paylaşmak konusunda daha rahat olacaklardır. Birlikte inşa edilen bu ilişki ve ortak çalışmanın geri dönüşü de doğal olarak, yeni başarılar olacaktır.

4. Fikir paylaşımı: İş hayatında fikir, bilgi ve beceri paylaşımı oldukça önemli; çünkü bir başka çalışma arkadaşına aktarılan bilginin o kişide yeni fikirlerle beslenerek gelişmesi ve başarı kapılarının aralanması muhtemeldir. Fakat uzaktan bakılınca kolay gibi görülen bu durum ancak; çalışma arkadaşlarının ortak paydada bulunduğu, bilgi ve becerilerin paylaşılarak birlikte bir başarının hedeflendiği, karşılıklı doğru iletişimin kurulabildiği bir çalışma ortamında mümkün hale gelebilir.

5. Saygı: Açık iletişim, şirket içerisinde diğer çalışanlarla ilgili düşünülen yanlışlara, edinilen ön yargılara ve olumsuz düşüncelere engel olabilir. Herkesin birbiriyle iletişim halinde olduğu ve fikirlere, davranışlara karşılıklı saygı duyulduğu bir ortamda çalışmak çok daha rahat ve eğlenceli olacaktır.

3.7.4 Etkin İletişim ve Çalışan Başarısı

Bugün herkes iş hayatında başarılı olmak ve her geçen gün bulunduğu konumu bir üst seviyeye taşımak için çaba gösteriyor. Fakat, iyi bir kariyer için var gücüyle çalışan birçok kişi hedefine ulaşmak için koştuğu bu yolda; çalışma arkadaşlarıyla, yöneticileriyle, işverenleriyle ya da yönetici ve işverenler çalışlarıyla olan iletişimin önemini gözden kaçırıyor (Nadir, 2012).

İşletme fonksiyonlarının doğru bir şekilde sürdürülebilmesi ve örgüt hedeflerine ulaşılabilmesi, düzenli bir şekilde işleyen sağlıklı bir iletişim sistemi ile mümkün olacaktır. Bu bağlamda işgücü ve dolayısıyla işletme verimliliğini artırmada iletişime daha fazla önem verilmesi gerekmektedir. Etkin örgütsel iletişim ile çalışanlarda örgütsel bağlılık artacak ve böylece işgören verimliliği üzerinde olumlu sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Örgütlerde insan kaynaklarının motivasyonu, yönlendirilmesi ve iş-örgüt uyumunun sağlanmasında iletişim önemli bir rol oynamaktadır. Bilgi içerikli, çok yönlü ve açık iletişim sistemlerinin yaşama geçirilmesi işgörenlerin performanslarını olumlu yönde etkilemekte ve verimlilik artışına yol açmaktadır. Katılımcı yönetim anlayışı ile birlikte iç iletişim açık ve özgür bir yapı kazandıkça belirgin bir şekilde verimlilik artışının ortaya çıktığı izlenmektedir (Balkaya ve Akyurt, 2011, s. 22).

3.7.5 Lider ve Yöneticinin Etkili İletişimi ve Personel Verimliliğine Katkısı

Örgütsel iletişim, örgütsel ve yönetsel fonksiyonların yerine getirilmesinde özellikle yöneticiler açısından büyük önemi olan bir yönetsel fonksiyondur. Örgütlerde yöneticiler zamanlarının %75-90'ını iletişim faaliyetlerine harcarlar (Tutar ve Yılmaz, 2008, s. 135).

Başarılı bir yönetici, hiç şüphesiz başarılı bir iletişimcidir. Böyle bir yönetici iyi okuyan, dikkatli bir şekilde dinleyen, etkili bir biçimde yazan ve akıcı bir şekilde konuşan kişidir. Bu beceri ve yeteneklere sahip olma sonucunda yönetici, kişileri inandırma, ikna etme, etkileme gücüne kavuşmakta ve gerekli bilgi alış verişi yapmaktadır (Tutar H. , 2009, s. 301).

Yönetim en yalın anlamda başkaları aracılığıyla iş yapmak, başkalarının yardımını isteme faaliyetidir. Buna göre yönetici kimdir sorusuna başkaları aracılığıyla işini yapan kişi yanıtını vermek yanlış olmaz. Örgütlerde yönetici olarak yalnızca en üst düzeydeki yöneticiler anlaşılmalıdır. Başkaların emeğini kullanarak onlarla işbirliği içinde belli amaçlara ulaşmak isteyen herkes yöneticidir. Bununla birlikte her yönetici lider değildir. Çünkü, bir örgütün resmi yöneticisi olmak ile lider olmak her zaman aynı anlama gelmez. Resmi yönetici, örgütün yönetiminden sorumlu kişidir. Lider ise, örgütün yönetiminden resmen sorumlu olsun ya da olmasın, örgütün amaçlarını belirleyen ve bu doğrultuda örgüt üyelerini harekete geçiren kişidir. Bu açıdan lider, eyleme yönelik olmaktan çok, dönüştürücü bir özellik taşır. Liderin çevresindekileri dönüştürebilmesi ise onun etkileyici becerisine sahip olmasını gerektirir. Bir örgütün başarısı resmi yöneticinin aynı zamanda bir lider olmasında yatar. Yönetici-Lider olarak adlandırabileceğimiz bu kişinin ve özelliklerinin, örgütün iletişim sistemini belirlemede ve üyelerinin davranışını etkilemede son derece önemli rol oynamaktadır. Bu rol örgüt ve işgören verimliliğine pozitif etki sağlamaktadır (Gürgen, 1997, s. 185).

Etkin lider olmak ilham verici olmayı gerektirir. İletişimde bulunurken şunlar yapılabilir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008, s. 23):

- a) Duyguları okşayan sözcüklerle güven ve güç yansıtın,
- b) Tutarlı olun,
- c) Dinleyicinin ilgisini çekecek mesajlar verin,
- d) Özensizlikten arının: Mesajı ilginç, önemli ve özel hale getirin.

Lider ve yönetici dünyanın en iyi planını yapabilir veya kararını verebilir. Ancak bu uygulamaya aktarılmadığı sürece anlamsızdır. Uygulamaya aktarmanın ilk şartı ise iletişimdir. Lider ve yönetici iletişim sayesinde kendi görüşlerini, duygu ve düşüncelerini çalışanlarıyla paylaştığı gibi, verdiği emir ve talimatların çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ve değerlendirildiğini anlama imkanı da bulur. Böylece yönetici ve tüm çalışanlar ortak amaçlar doğrultusunda hareket ederek verimlik kalitesi artırılabilir (Karabey ve Karcıoğlu, 2008, s. 5).

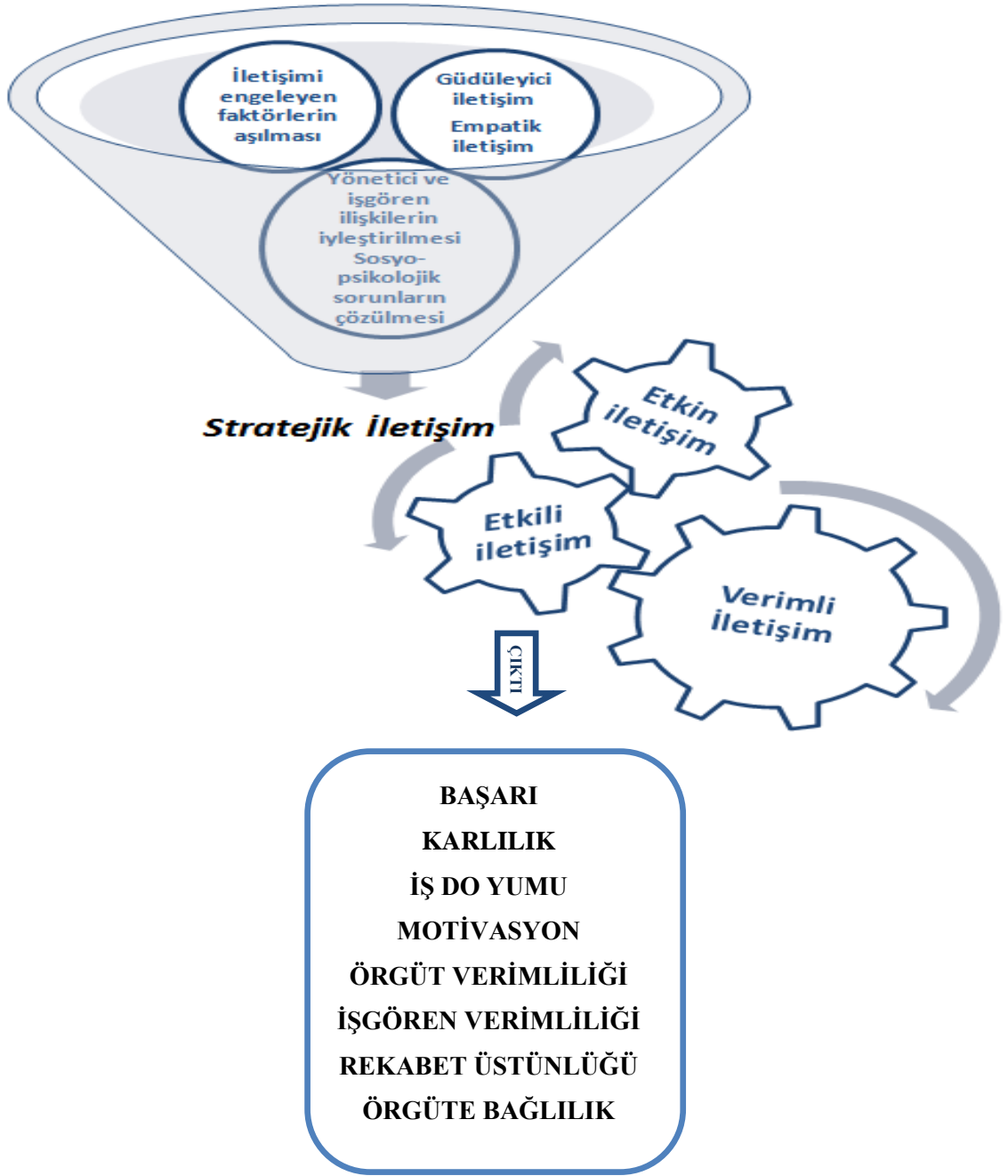
3.8 Verimli İletişim

Örgütlere bakıldığında iletişimi etkin ve etkili kullanmayan örgütlerin, yönetim ve üretim süreçlerinde başarılı sonuçlar almasının mümkün olmadığı görülmektedir. İletişim dinamik bir süreçtir bu süreci verimli hale getirmek örgütlerin tüm birimlerde verimliliği artıracığından örgütler için büyük önem gösterir, verimli bir iletişimle süreçte meydana gelecek iletişim kazaları, zaman kayıplarının önüne geçilecek ve sorunlar daha kolay çözülecektir.

Verimli İletişim: Etkili iletişimin etkin bir iletişim sürecinde işlenmesi ile iletişim faydasının maksimize edilmesidir.

Verimli iletişimdeki amaç tek taraflı kazanç olmamalı çünkü bu bir kazanç değil, bu tabiri caizse bir nevi ezme ve baskı tarzıdır. İletişimin amacı karşılıklı çıkar ve yaratılan o sinerjiyle iletişimde olan bütün taraflara çıkar sağlamak ve mutlu, memnun edici bir zemin hazırlamaktır.

Verimli iletişim örgütün rolünü ve politikalarını daha iyi anlatmak, emirlere hemen cevap almak, yönetici ve astları arasında iyi ilişkiler geliştirerek ve çalışanların moralini yükselterek iş verimini artırmak için verimli bir iletişim süreci zorunludur. Verimli iletişim süreci Şekil 3.1'deki iletişim özetlenmiştir.



Şekil 3.1: Verimli iletişim çarkı.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN VERİMLİLİĞİNDE İLETİŞİMİN YERİ VE ÖNEMİ: İTFAYE TEŞKİLATI ANKARA İLİ ÖRNEĞİ KONUSU BİR UYGULAMA

4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Kuşkusuz her örgütün ilk amacı verimliliği artırmaktır. Verimlilik çıktı ve girdinin ilişkilendirilmesinden oluşur. Kurumlarda işgücünün verimliliği, büyük ölçüde çalışanların örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için teşvik edilmesine bağlıdır.

Örgütsel ve yönetsel iletişim uygulamalarının çalışanların verimliliğine etkilerinin itfaiye teşkilatlarında incelenmesi ve iletişimin öneminin ve yerinin ortaya konulması araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır.

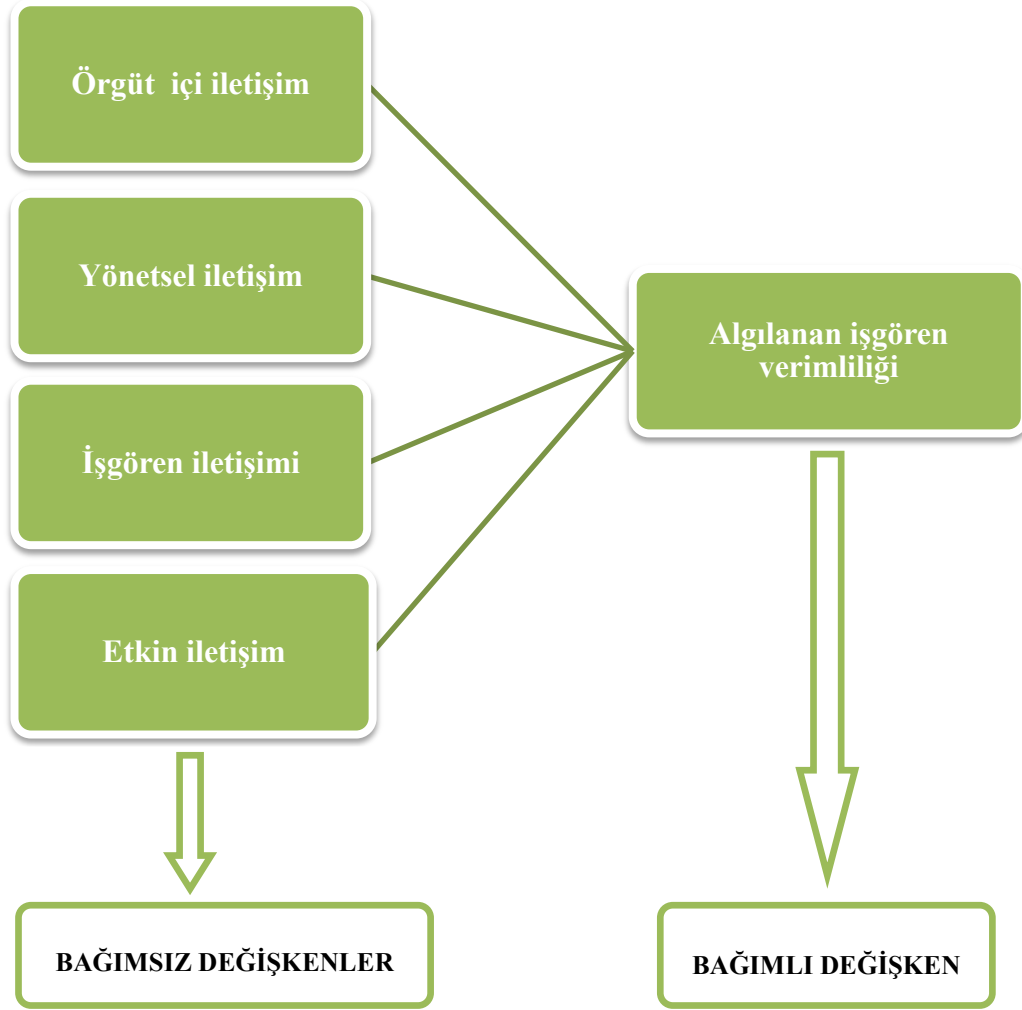
Çalışmanın amacı iletişimin farklı boyutlarının; çalışan verimliliğini nasıl etkilediğini göstermek, iletişim ve çalışan verimliliği arasında bir ilişki olduğunu ve bu ilişkideki önemin vurgulanmasıdır.

Araştırma ile toplanacak veriler itfaiye teşkilatında örgütsel iletişim üzerinde düşünme, tartışma ve yeni araştırma imkanları oluşturacaktır. Araştırma sonuçları doğrultusunda, İtfaiye teşkilatının çalışanlarının verimliliği ile iletişimin önemi doğrultusunda; örgüt içinde kurulan iletişim tarzları ve etkili iletişim konusunda değişiklikler yapılabilecekleri tahmin edilmektedir.

Bu çalışma ele aldığı değişkenler itibariyle Türkiye’de İtfaiye Teşkilatları literatüründe ilk olma özelliği arz etmektedir. Dolayısıyla elde edilecek bulgular bundan sonraki çalışmalar için de yol gösterici olacaktır.

4.2 Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

İşgören verimliliğinin itfaiye çalışanlarınca nasıl algılandığı bağımlı değişken olarak, örgütsel iletişim düzeyleri, yönetsel iletişim düzeyleri, işgören iletişim düzeyleri ve etkin iletişim düzeyi ise bağımsız değişken olarak ele alınmıştır.



Şekil 4.1: Araştırmanın modeli

Örgütsel iletişim, yönetsel iletişim, iş gören iletişimi ve etkin iletişim algılarının işgören verimliliği üzerine etkilerinin ne kadar önemli olduğunun incelendiği bu araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1: Örgüt içi iletişim algılanan işgören verimliliğini etkilemektedir.

H2: Yönetsel iletişim algılanan işgören verimliliğini etkilemektedir.

H3: İşgören iletişimi algılanan işgören verimliliğini etkilemektedir.

H4: Etkin iletişim, algılanan işgören verimliliğini etkilemektedir.

4.3 Sınırlılıklar

İtfaiye Teşkilatı Türkiye'nin her yerinde hizmet vermektedir. Ancak Türkiye'nin her yöresinde araştırma yapmak güç olduğundan, araştırma belirlenecek bir Büyükşehir Belediyesi İtfaiye Dairesi Başkanlığı görev alanı ile sınırlandırılacaktır. Böylece bu araştırma Ankara İlinin Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde görev yapan İtfaiyeciler ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca, çalışmamızı sınırlayan en temel konu bu alanda daha önce yapılan araştırmaların yeterli düzeyde olmamasıdır.

Anket sorularının yönetici ve çalışan arasındaki ilişkileri kapsıyor olması da çalışanlarda tedirginlik yaratmıştır ve soruları yanıtlamak istememişlerdir.

4.4 Araştırmanın Yöntemi

4.4.1 Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın teorik kısmını alanla ilgili literatür oluşturmaktadır. Bu nedenle konu ile ilgili yerli ve yabancı kaynaklar taranarak çalışmanın teorik kısmı desteklenmiştir. Uygulama kısmında ise çalışan-kurum ilişkilerinde örgütsel iletişimin yapısı, iletişime etki eden faktörler, etkin ve etkili iletişimin çalışan verimini ne derecede etkilediğini ve iletişimin önemini belirlemeye yönelik anket formu geliştirilerek Ankara Büyükşehir Belediyesi İtfaiye Teşkilatında uygulamaya gidilmiş ve elde edilen bulgulardan değişkenler arası ilişkiler tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışanların demografik özellikleri, iletişimin önemi ve hakkında 10 adet soru sorulmuştur.

İkinci bölümde ise yer alan ifadelere katılımcıların, katılım düzeylerini belirlemek amacıyla; katılım düzeylerini, “1: Kesinlikle Katılmıyorum”, “2: Katılmıyorum”, “3: Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum”, “4: Katılıyorum”, “5: Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde olmak üzere 5’li Likert ölçeği kullanılarak 45 adet ifade yer almaktadır.

4.4.2 Ana Küttele ve Örneklem

Araştırmanın hedef evreni, Türkiye genelindeki İtfaiye Teşkilatında görev alan 9936 personeli kapsamaktadır (Türkiye genelindeki personel sayısı 2013 Mahali İdareler Faliyet Raporundan alınmıştır). Evrenimiz İtfaiye Teşkilatı olduğundan ve teşkilatın büyüklüğü bu araştırmada tam örneklem kullanmamıza bütçe, zaman ve eleman yetersizliğinden uygulanamayacağından örneklem alma yoluna gidilmiştir. Yığınınız geniş bir coğrafi alana dengeli bir şekilde yayılmış ve birimlere ulaşmak için yüksek maliyet ve zaman harcamak gerektiğinden dilim örnekleme yapılmıştır.

Bu kapsamda Ankara ilinin Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde görev yapan Ankara İtfaiye Teşkilatı personelleri bizim dilim örneklememizdir. Araştırmamızı burada yaparak yığın için yorum ve tahminlerde bulunulmuştur. Bunun için belediyenin sınırları içerisinde görev yapan 826 itfaiye teşkilatı çalışanları içinden 370 kişi ile anket çalışması yapılmıştır. Araştırma İçin %95 Güven Seviyesi ve kabul edilebilir +/- %5 hataya Göre örneklem büyüklüğü 370 olarak belirlenmiştir. Dağıtılan 370 anketten 219 anket geri dönmüştür. Geri dönen anketin %95 güven seviyesi ve kabul edilebilir +/- % 6,55 hata payı olarak tekrar hesaplanmıştır.

4.4.3 Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırmada, elde edilen ham bilgilerin veri haline dönüştürülmesi ve analizi için SPSS (Statistical Packages for Social Science) istatistik yazılım paket programı kullanılmıştır.

SPSS programına aktarılan veriler araştırmada elde edilmek istenen amaçlara uygun olarak kodlanıp, çeşitli istatistiksel analizler yapmaya elverişli hale getirilmiştir. Bu verilere güvenilirlik, frekans, korelasyon, regresyon analiz test teknikleri uygulanmıştır.

Anketler katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlara göre değerlendirilmiş, işaretleme yapılmayıp herhangi bir görüş veya öneride bulunulmayan soruların sonuçları değerlendirilmeye tabi tutulmamıştır. Sadece katılımcılar tarafından işaretlemeye tabi tutulan veriler değerlendirilmiştir.

4.5 Araştırma İle İlgili Bulgular ve Değerlendirmeler

Araştırma kapsamında, çalışanlar tarafından doldurulan anketlerden elde edilen bilgilerin değerlendirme sonuçları aşağıda gösterilmiştir.

4.5.4 Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 4.1’de sunulmuştur.

Tablo 4.1: Demografik özelliklere ilişkin frekans ve yüzde dağılımları.

ÖZELLİKLER	n	%	ÖZELLİKLER	n	%
Cinsiyet			Kurumdaki statü		
Erkek	215	98,2	Er	105	47,9
Kadın	4	1,8	Şoför	39	17,8
Toplam	219	100,0	Onbaşı	4	1,8
			Çavuş-Başçavuş	9	4,1
Yaş			Amir- Müdür	17	7,8
18-30	75	34,2	Santral Memuru	13	5,9
31-40	49	22,4	Dalgıç	3	1,4
41-50	52	23,7	Büro Personeli	27	12,3
51 ve üstü	43	19,6	Diğer	2	0,9
Toplam	219	100,0	Toplam	219	100,0
Medeni durum			Çalışma şekliniz		
Bekar	32	14,6	08:00-17:00 saatleri arası	58	26,5
Evli	186	84,9	24 saat çalışma-48 saat izin	161	73,5
Diğer	1	0,5	Diğer	0	0,0
Toplam	219	100,0	Toplam	219	100,0
Öğrenim			Kurumda çalışılan süre		
İlköğretim	6	2,7	0-5 yıl arası	88	40,2
Ortaöğretim	83	38,4	6-10 yıl arası	31	14,2
Önlisans	40	18,3	11-15 yıl arası	5	2,3
Lisans	76	34,7	16-20 yıl arası	16	7,3
Lisans üstü	13	5,9	21 yıl ve üstü	79	36,1
Toplam	219	100,0	Toplam	219	100,0
Aylık gelir					
1751TL-2500TL	91	41,6			
2501TL ve üstü	128	58,4			
Toplam	219	100,0			

Tabloda da görüldüğü üzere, araştırmaya katılan 219 kişilik örneklemin, %98,2'si erkek, %1,8'i ise kadındır. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun erkek olduğu, erkek ve kadın oranı arasındaki bu farklılık araştırmanın yapıldığı itfaiye çalışanları ile doğru orantılıdır.

Araştırmaya katılan kişilerin 75'nin yani %34,2'sinin 18 – 30 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu bize Ankara İtfaiye teşkilatındaki personelinin büyük bir kısmının çok genç olduğunu göstermektedir. 31-40 yaş aralığında olanların (49 kişi) oranı ise % 22,4'tür, 41-50 yaş aralığında olanların (52 kişi) oranı ise % 23,7'dir. 51 yaş ve üstü olanların (43 kişi) oranı ise % 19,6'dır.

Araştırmaya katılan kişilerin %14,6'sı bekar, %84,9'u ise evlidir. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun evli olduğu, evli ve bekar oranı arasındaki bu farklılık araştırmanın yapıldığı itfaiye çalışanları ile doğru orantılıdır.

Araştırmaya katılan kişilerin %2,7'si ilköğretim %38,4'ü lise, %18,3'ü Önlisans, %34,7'si lisans, %5,9'u lisansüstü mezundur. Araştırmaya katılan kişilerin büyük bir çoğunluğunun Önlisans, lisans ve lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Bu sonuç araştırma yaptığımız örneklemin eğitim seviyesinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılanların %41,6'sı 1751TL–2500TL, %58,4'ü 2500TL üzeri maaş almaktadırlar. Araştırmaya katılanların ortalama aylık geliri 2500TL civarındadır.

Araştırmaya katılan kişilerin %47,9'u Er, %17,8'i Şoför, %1,8'i Onbaşı, %4,1'i Çavuş ve Başçavuş, %7,8'i Amir ve Müdür, %5,9'u Santral Memuru, %12,3'ü Büro Çalışanları, %2'si Dalgıç ve Diğer görevleri yapmakta olan kişilerdir. Araştırmaya katılan kişilerin büyük bir çoğunluğunun fiilen itfaiye ve kurtarma hizmetinde çalıştığı görülmüştür.

Araştırmaya katılan kişilerin %26,5'i sürekli gündüz, %73,5'i vardiya usulü çalışmaktadır. % 40,2 ile çalışanların çoğunun çalışma süresi 1-3 yıl aralığındadır. % 36,1 ile 21 yıl ve üstü çalışma süresi ise ikinci sırada yer almaktadır.

Araştırmaya katılan kişilerin %11,8'i kurumda 0-5 yıl, %14,2'si kurumda 6-10 yıl, %2,3'ü kurumda 11-15 yıl, %7,3'ü kurumda 16-20 yıl, kurumda % 36,1'i 21 yıl ve üstünü çalışmaktadırlar. Araştırmamıza katılanların yarıdan fazlası meslekte 10 yıl ve altı çalışmalardan oluşmaktadır. Mesleki deneyimi az olan bir örneklem olduğu söylenilebilir.

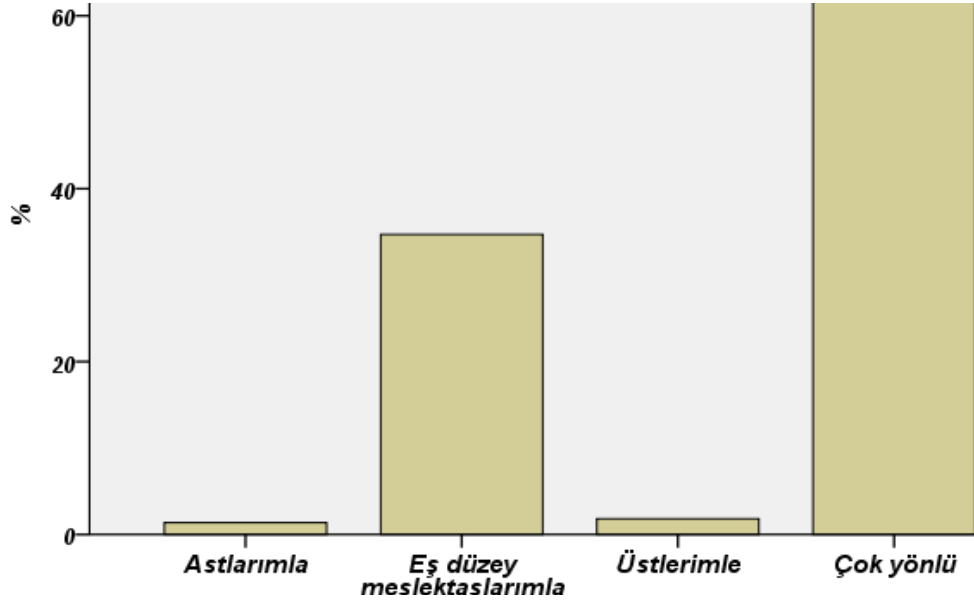
4.5.1 Kurulan İşbirliği ve İletişim Önem Derecesine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların kimlerle işbirliği içinde olduğuna ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 4.2’de sunulmuştur.

Tablo 4.2: Kurulan işbirliğine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları.

İfade	n	%
<i>Astlarımla</i>	3	1,4
<i>Eş düzey meslektaşlarımla</i>	76	34,7
<i>Üstlerimle</i>	4	1,8
<i>Çok yönlü bir işbirliği</i>	136	62,1
<i>Total</i>	219	100,0

Anket katılan çalışanların, %1,4’ ü astlarıyla, %34,7’si eş düzey meslektaşlarıyla, %1,8’i üstleriyle, %62,1’i ise çok yönlü işbirliğini tercih etmiştir. Şekil 4.2’de görüldüğü gibi çalışanların büyük bir kısmı çok yönlü işbirliği kurmaktadır.



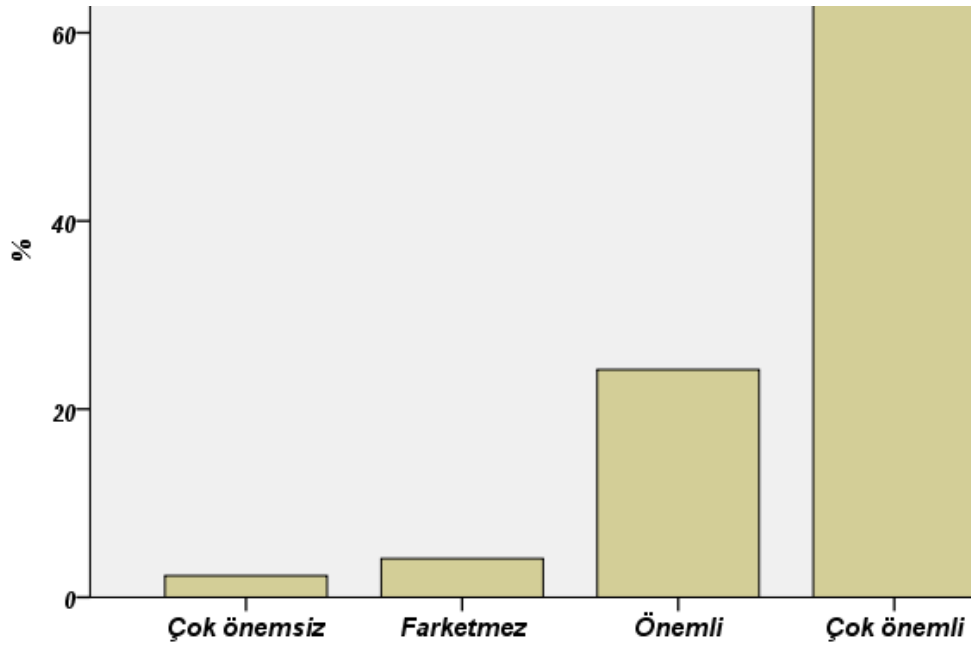
Şekil 4.2: Araştırmaya katılanların kimlerle işbirliği yaptığı.

Araştırmaya katılan Çalışma hayatınızda iyi bir iletişim kurmak ne derece önemli olduğuna ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Şekil 4.3’de sunulmuştur.

Tablo 4.3: Araştırmaya katılanlar açısından iletişimin önemi

İfade	n	%
<i>Çok önemsiz</i>	5	2,3
<i>Farketmez</i>	9	4,1
<i>Önemli</i>	53	24,2
<i>Çok önemli</i>	152	69,4
<i>Total</i>	219	100,0

Anket katılan çalışanların, %2,3' ü iletişimi çok önemsiz, %4,1'i farketmez, %24,2'si önemli, %69,4'ü ise çok önemli olduğunu ifade etmiştir. Şekil 4.3'de görüldüğü gibi ankete katılan çalışanların büyük bir kısmı işyerinde iyi bir iletişim kurmanın çok önemli olduğunu söylemiştir.



Şekil 4.3: İletişimin önemi

4.5.2 Deneklerin İletişim ve Verimlilik Algularına İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan itfaiye teşkilatı personelinin anketin ikinci bölümünde yer alan iletişim alt ölçekleri ve işgören verimlilik algısı ile ilgili maddelere verilen dağılımı ve yüzdeleri verilmiştir.

Tablo 4.4: İş yerimizdeki ortam demokratiktir ifadesinin tablosu

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	21	9,6
Katılıyorum	53	24,2
Kararsızım	47	21,5
Katılmıyorum	56	25,6
Kesinlikle katılmıyorum	40	18,3
Total	217	99,1

“İşyerimizdeki ortam demokratiktir” ifadesine, araştırmaya katılanların %9,6’sı kesinlikle katılıyorum, % 24,2’si katılıyorum, % 21,5’i kararsızım, % 25,6’i katılmıyorum ve % 18,3’ü de kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 33,8’i İşyerindeki ortamın demokratik olduğuna, % 43,9’u da buna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.5: Kurumumuz farklı düşünce ve fikirlere açıktır ifadesinin tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	19	8,7
Katılıyorum	70	32,0
Kararsızım	45	20,5
Katılmıyorum	54	24,7
Kesinlikle katılmıyorum	29	13,2
Total	217	99,1

“Kurumumuz farklı düşünce ve fikirlere açıktır” ifadesine, araştırmaya katılanların %8,7’si kesinlikle katılıyorum, % 32,00’si katılıyorum, % 20,5’i kararsızım, % 24,7’si katılmıyorum ve % 13,2’si de kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 40,7’si Kurumun farklı düşünce ve fikirlere açık olduğuna, % 37,9’u da buna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.6: Kurumumuzda birimler arasında yeterli koordinasyon vardır ifadesinin tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	16	7,3
Katılıyorum	64	29,2
Kararsızım	47	21,5
Katılmıyorum	57	26,0
Kesinlikle katılmıyorum	33	15,1
Total	217	99,1

“Kurumumuzda birimler arasında yeterli koordinasyon vardır” ifadesine, araştırmaya katılanların %7,3’ü kesinlikle katılıyorum, % 29,2’si katılıyorum, % 21,5’i kararsızım, % 26,0’sı katılmıyorum ve % 15,1’i de kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 36,5’i Kurumlarında birimler arasında yeterli koordinasyon olduğuna, % 41,1’i de buna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.7: İşyerimde duygu ve düşüncemi yeterince ifade ediyorum ifadesinin tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	16	7,4
Katılıyorum	87	40,1
Kararsızım	43	19,8
Katılmıyorum	49	22,6
Kesinlikle katılmıyorum	22	10,1
Total	219	100,0

“İşyerimde duygu ve düşüncemi yeterince ifade ediyorum” ifadesine, araştırmaya katılanların %7,4’ü kesinlikle katılıyorum, % 40,1’i katılıyorum, %19,8’i kararsızım, %22,6’sı katılmıyorum ve % 10,1’i de kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 47,5’i İşyerinde duygu ve düşüncesini yeterince ifade edebiliyor, % 32,7’si de buna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.8: Bu işyerinde işler kötü giderse herkesin birbirine destek olacağına inanıyorum ifadesinin tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	27	12,3
Katılıyorum	62	28,3
Kararsızım	56	25,6
Katılmıyorum	49	22,4
Kesinlikle katılmıyorum	23	10,5
Total	217	99,1

“Bu işyerinde işler kötü giderse herkesin birbirine destek olacağına inanıyorum” ifadesine, araştırmaya katılanların %12,3’ü kesinlikle katılıyorum, % 28,3’ü katılıyorum, %25,6’sı kararsızım, %22,4’ü katılmıyorum ve % 10,5’i de kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların% 40,6’sı işyerinde işler kötü giderse herkesin birbirine destek olacağına inanıyor, % 32,9’u de buna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.9: Kurumunuzda çalışanlar aldıkları mesajlara yeterince dikkat ediyor ifadesinin tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	10	4,6
Katılıyorum	74	33,8
Kararsızım	81	37,0
Katılmıyorum	37	16,9
Kesinlikle katılmıyorum	16	7,3
Total	218	99,5

“Kurumunuzda çalışanlar aldıkları mesajlara yeterince dikkat ediyor” ifadesine, araştırmaya katılanların %4,6’sı kesinlikle katılıyorum, % 33,8’i katılıyorum, %37,0’ı kararsızım, %16,9’u katılmıyorum ve % 7,3’ü de kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların% 38,4’ü Kurumda çalışanların aldıkları mesajlara yeterince dikkat ettiğine, % 24,2’si de buna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.10: İşyerimizde genel olarak iyi bir iletişim vardır ifadesinin tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	10	4,6
Katılıyorum	88	40,2
Kararsızım	61	27,9
Katılmıyorum	46	21,0
Kesinlikle katılmıyorum	11	5,0
Total	216	98,6

“İşyerimizde genel olarak iyi bir iletişim vardır” ifadesine, araştırmaya katılanların %4,6’sı kesinlikle katılıyorum, % 40,2’si katılıyorum, %27,9’u kararsızım, %21,0’i katılmıyorum ve % 5,0’i de kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 44,8’i İşyerimizde genel olarak iyi bir iletişim olduğuna, % 26,0’sı da buna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.11: Kurumunuzda kişiler arası iletişimin derecesi iyidir ifadesinin tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	11	5,0
Katılıyorum	90	41,1
Kararsızım	51	23,3
Katılmıyorum	55	25,1
Kesinlikle katılmıyorum	11	5,0
Total	218	99,5

“Kurumunuzda kişiler arası iletişimin derecesi iyidir” ifadesine, araştırmaya katılanların %5,0’i kesinlikle katılıyorum, % 41,1’i katılıyorum, %23,3’ü kararsızım, %25,1’i katılmıyorum ve % 5,0’i de kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 46,1’i Kurumda kişiler arası iletişimin derecesinin iyi olduğuna, % 30,1’i de buna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.12: İşimizle İlgili emirler, yönergeler, çalışma koşulları ve işyerimizle ilgili amaçlar yeterince anlaşılır ifadesinin tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	11	5,0
Katılıyorum	98	44,7
Kararsızım	51	23,3
Katılmıyorum	40	18,3
Kesinlikle katılmıyorum	18	8,2
Total	218	99,5

“İşimizle İlgili emirler, yönergeler, çalışma koşulları ve işyerimizle ilgili amaçlar yeterince anlaşılır” ifadesine, araştırmaya katılanların %5,0’i kesinlikle katılıyorum, % 44,7’si katılıyorum, %23,3’ü kararsızım, %18,3’ü katılmıyorum ve % 8,2’si de kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 49,7’i İşimizle İlgili emirler, yönergeler, çalışma koşulları ve işyeriyle ilgili amaçlar yeterince anlaşılır olduğuna, % 26,5’i de buna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.13: Kurumumuzda resmi iletişim kanallarından çok doğal iletişim kanalları (söylenti, dedikodu vb.) etkilidir ifadesinin tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	41	18,7
Katılıyorum	80	36,5
Kararsızım	45	20,5
Katılmıyorum	40	18,3
Kesinlikle katılmıyorum	12	5,5
Total	218	99,5

“Kurumumuzda resmi iletişim kanallarından çok doğal iletişim kanalları (söylenti, dedikodu vb.) etkilidir” ifadesine, araştırmaya katılanların %18,7’si kesinlikle katılıyorum, % 36,5’i katılıyorum, %20,5’i kararsızım, %18,3’ü katılmıyorum ve % 5,5’i de kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 55,2’si Kurumumuzda resmi iletişim kanallarından çok doğal iletişim kanalları (söylenti, dedikodu vb.) etkili olduğuna, % 23,8’i de buna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.14: İşyerimizdeki sözlü iletişim araçları yeterince anlaşılır düzeydedir ifadesinin tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	9	4,1
Katılıyorum	96	43,8
Kararsızım	69	31,5
Katılmıyorum	30	13,7
Kesinlikle katılmıyorum	13	5,9
Total	217	99,1

“İşyerimizdeki sözlü iletişim araçları yeterince anlaşılır düzeydedir” ifadesine, araştırmaya katılanların %4,1’i kesinlikle katılıyorum, % 43,8’i katılıyorum, %31,5’i kararsızım, %13,7’si katılmıyorum ve % 5,9’u da kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 47,9’u İşyerimizdeki sözlü iletişim araçları yeterince anlaşılır düzeyde olduğuna, % 29,6’sı da buna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.15: İşyerimizdeki yazılı iletişim araçları yeterince anlaşılır düzeydedir ifadesinin tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	13	5,9
Katılıyorum	113	51,6
Kararsızım	55	25,1
Katılmıyorum	30	13,7
Kesinlikle katılmıyorum	7	3,2
Total	218	99,5

“İşyerimizdeki yazılı iletişim araçları yeterince anlaşılır düzeydedir” ifadesine, araştırmaya katılanların %5,9’u kesinlikle katılıyorum, % 51,6’sı katılıyorum, %25,1’i kararsızım, %13,7’si katılmıyorum ve % 3,2’si de kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 57,5’i İşyerimizdeki yazılı iletişim araçları yeterince anlaşılır düzeyde olduğuna, % 16,9’u dabuna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.16: İletişim hatalarının kurumumuzda yapılan hatalara etkisi vardır ifadesinin tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	26	11,9
Katılıyorum	102	46,6
Kararsızım	48	21,9
Katılmıyorum	33	15,1
Kesinlikle katılmıyorum	6	2,7
Total	215	98,2

“İletişim hatalarının kurumumuzda yapılan hatalara etkisi vardır” ifadesine, araştırmaya katılanların %11,9’u kesinlikle katılıyorum, % 46,6’sı katılıyorum, %21,9’i kararsızım, %15,1’i katılmıyorum ve % 2,7’si de kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 58,5’i İletişim hatalarının kurumda yapılan hatalara etkisi var olduğuna, % 17,8’i de buna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.17: İşyerimizdeki iletişim ortamımız sürekli olarak kendimizi geliştirmemize ve yeni teknikleri uygulamamıza imkan sağlıyor ifadesinin tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	16	7,3
Katılıyorum	68	31,1
Kararsızım	62	28,3
Katılmıyorum	49	22,4
Kesinlikle katılmıyorum	23	10,5
Total	218	99,5

“İşyerimizdeki iletişim ortamımız sürekli olarak kendimizi geliştirmemize ve yeni teknikleri uygulamamıza imkan sağlıyor” ifadesine, araştırmaya katılanların %7,3’ü kesinlikle katılıyorum, % 31,1’sı katılıyorum, %28,3’i kararsızım, %22,4’ü katılmıyorum ve % 10,5’i de kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 38,4’ü İşyerindeki iletişim ortamının sürekli olarak kendimizi geliştirmemize ve yeni teknikleri uygulamalarına imkan sağladığına, % 22,9’u da buna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.18: Yönetici ve çalışanlar “iletişim ve iletişim teknikleri” hakkında yeterli bilgi-beceriye sahiptir ifadesinin tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	7	3,2
Katılıyorum	57	26,0
Kararsızım	61	27,9
Katılmıyorum	63	28,8
Kesinlikle katılmıyorum	30	13,7
Total	218	99,5

“Yönetici ve çalışanlar “iletişim ve iletişim teknikleri” hakkında yeterli bilgi-beceriye sahiptir” ifadesine, araştırmaya katılanların %3,2’si kesinlikle katılıyorum, % 26,0’sı katılıyorum, %27,9’u kararsızım, %28,8’i katılmıyorum ve % 13,7’si de kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 29,2’i Yönetici ve çalışanların “iletişim ve iletişim teknikleri” hakkında yeterli bilgi-beceriye sahip olduğuna, % 42,5’i de buna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.19: İş ortamımızdaki iletişim ast-üst ilişkilerine göre belirlenmektedir ifadesinin tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	17	7,8
Katılıyorum	95	43,4
Kararsızım	39	17,8
Katılmıyorum	46	21,0
Kesinlikle katılmıyorum	19	8,7
Total	216	98,6

“İş ortamımızdaki iletişim ast-üst ilişkilerine göre belirlenmektedir” ifadesine, araştırmaya katılanların %7,8’i kesinlikle katılıyorum, % 43,4’i katılıyorum, %17,8’i kararsızım, %21,0’i katılmıyorum ve % 8,7’si de kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 51,2’i İş ortamımızdaki iletişim ast-üst ilişkilerine göre belirlendiğine, % 29,7’si de buna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.20: Kurumumuzdaki iletişim hatalarının, çalışanlar arası çatışma ve baskılara etkisi vardır ifadesinin tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	19	8,7
Katılıyorum	99	45,2
Kararsızım	44	20,1
Katılmıyorum	43	19,6
Kesinlikle katılmıyorum	12	5,5
Total	217	99,1

“Kurumumuzdaki iletişim hatalarının, çalışanlar arası çatışma ve baskılara etkisi vardır” ifadesine, araştırmaya katılanların %8,7’si kesinlikle katılıyorum, % 45,2’si katılıyorum, %20,1’i kararsızım, %19,6’sı katılmıyorum ve % 5,5’i de kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 53,9’u Kurumumuzdaki iletişim hatalarının, çalışanlar arası çatışma ve baskılara etkisi olduğuna, % 25,1’i de buna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.21: Yapacağımız işlerin koordinesinde iletişimin bir zorunluluk olduğunu düşünüyorum ifadesinin tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	71	32,4
Katılıyorum	95	43,4
Kararsızım	20	9,1
Katılmıyorum	19	8,7
Kesinlikle katılmıyorum	12	5,5
Total	217	99,1

“Yapacağımız işlerin koordinesinde iletişimin bir zorunluluk olduğunu düşünüyorum” ifadesine, araştırmaya katılanların %32,4’i kesinlikle katılıyorum, % 43,4’si katılıyorum, %9,1’i kararsızım, %8,7’i katılmıyorum ve % 5,5’i de kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 75,8’i Yapacağımız işlerin koordinesinde iletişimin bir zorunluluk olduğunu, % 14,2’si de buna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.22: Yöneticim iyi bir dinleyicidir ifadesinin tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	20	9,1
Katılıyorum	72	32,9
Kararsızım	56	25,6
Katılmıyorum	42	19,2
Kesinlikle katılmıyorum	29	13,2
Total	219	100,0

“Yöneticim iyi bir dinleyicidir” ifadesine, araştırmaya katılanların %9,1’i kesinlikle katılıyorum, % 32,9’u katılıyorum, %25,6’sı kararsızım, %19,2’i katılmıyorum ve % 13,2’i de kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 42,0’si Yöneticim iyi bir dinleyici olduğuna, % 32,4’ü de buna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.23: Yöneticim benim ihtiyaç ve isteklerimi anlamaktadır ifadesin tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	19	8,7
Katılıyorum	64	29,2
Kararsızım	69	31,5
Katılmıyorum	43	19,6
Kesinlikle katılmıyorum	21	9,6
Total	216	98,6

“Yöneticim benim ihtiyaç ve isteklerimi anlamaktadır” ifadesine, araştırmaya katılanların %8,7’si kesinlikle katılıyorum, % 29,2’i katılıyorum, %31,5’i kararsızım, %19,6’sı katılmıyorum ve % 9,6’sı da kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 37,9’u Yöneticinin ihtiyaç ve isteklerini anladığına, % 29,2’si de buna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.24: İşyerimizdeki yönetiminin bizimle olan iletişimi yeterlidir ifadesinin tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	16	7,3
Katılıyorum	61	27,9
Kararsızım	62	28,3
Katılmıyorum	55	25,1
Kesinlikle katılmıyorum	24	11,0
Total	218	99,5

“İşyerimizdeki yönetiminin bizimle olan iletişimi yeterlidir” ifadesine, araştırmaya katılanların %7,3’ü kesinlikle katılıyorum, % 27,9’u katılıyorum, %28,3’ü kararsızım, %25,1’i katılmıyorum ve %11,0’i de kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 35,2’si İşyerindeki yönetiminin çalışanlarla olan iletişimi yeterli olduğuna, % 36,1’i de buna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.25: Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilerisim çift yönlüdür ifadesinin tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	12	5,5
Katılıyorum	80	36,5
Kararsızım	61	27,9
Katılmıyorum	45	20,5
Kesinlikle katılmıyorum	19	8,7
Total	217	99,1

“Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim çift yönlüdür” ifadesine, araştırmaya katılanların %5,5’i kesinlikle katılıyorum, % 36,5’i katılıyorum, % 27,9’u kararsızım, % 20,5’i katılmıyorum ve % 8,7’si de kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 42,00’si Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimin çift yönlü olduğuna, % 29,2’si de buna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.26: Yöneticim, iletişimde çalışanların kişilik özelliklerini (yas, kıdem, branş, cinsiyet, statü v.b.) dikkate alır ifadesinin tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	17	7,8
Katılıyorum	67	30,6
Kararsızım	54	24,7
Katılmıyorum	48	21,9
Kesinlikle katılmıyorum	32	14,6
Total	218	99,5

“Yöneticim, iletişimde çalışanların kişilik özelliklerini (yas, kıdem, branş, cinsiyet, statü v.b.) dikkate alır.” ifadesine, araştırmaya katılanların %7,8’i kesinlikle katılıyorum, % 30,6’sı katılıyorum, % 24,7’si kararsızım, % 21,9’u katılmıyorum ve % 14,6’sı da kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 38,4’i Yöneticisinin, iletişimde çalışanların kişilik özelliklerini (yas, kıdem, branş, cinsiyet, statü v.b.) dikkate aldığına, % 36,5’i de buna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.27: Yöneticim bana kurumun amaçları ve politikaları ile ilgili bilgi vermektedir ifadesinin tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	9	4,1
Katılıyorum	64	29,2
Kararsızım	50	22,8
Katılmıyorum	66	30,1
Kesinlikle katılmıyorum	30	13,7
Total	219	100,0

“Yöneticim bana kurumun amaçları ve politikaları ile ilgili bilgi vermektedir” ifadesine, araştırmaya katılanların %4,1’i kesinlikle katılıyorum, % 29,2’si katılıyorum, % 22,8’si kararsızım, % 30,1’i katılmıyorum ve % 13,7’i de kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 33,3’si Yöneticisinin kurumun amaçları ve politikaları hakkında kendisine bilgi verdiğine, % 43,8’i de buna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.28: Yöneticim benim mutluluğum ile ilgilenmektedir ifadesinin tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	6	2,7
Katılıyorum	47	21,5
Kararsızım	56	25,6
Katılmıyorum	75	34,2
Kesinlikle katılmıyorum	35	16,0
Total	219	100,0

“Yöneticim benim mutluluğum ile ilgilenmektedir” ifadesine, araştırmaya katılanların % 2,7’si kesinlikle katılıyorum, % 21,5’i katılıyorum, % 25,6’sı kararsızım, % 34,2’si katılmıyorum ve % 16,0’si de kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 24,2’si Yöneticim benim mutluluğum ile ilgilendiğine, % 50,2’si de buna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.29: İşimi en iyi şekilde yapabilmem için geliştirilen iş metotları hakkında yönetim beni bilgilendirir ifadesinin tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	14	6,4
Katılıyorum	68	31,1
Kararsızım	58	26,5
Katılmıyorum	53	24,2
Kesinlikle katılmıyorum	26	11,9
Total	219	100,0

“İşimi en iyi şekilde yapabilmem için geliştirilen iş metotları hakkında yönetim beni bilgilendirir” ifadesine, araştırmaya katılanların % 6,4’si kesinlikle katılıyorum, % 31,1’i katılıyorum, % 26,5’i kararsızım, % 24,2’si katılmıyorum ve % 11,9’u da kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların %37,5’i İşimi en iyi şekilde yapabilmem için geliştirilen iş metotları hakkında yönetim beni bilgilendirdiğine, %36,1’i de buna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.30: İyi bir dinleyiciyimdir ifadesi tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	46	21,0
Katılıyorum	117	53,4
Kararsızım	32	14,6
Katılmıyorum	14	6,4
Kesinlikle katılmıyorum	8	3,7
Total	217	99,1

“İyi bir dinleyiciyimdir” ifadesine, araştırmaya katılanların % 21,0’i kesinlikle katılıyorum, % 53,4’ü katılıyorum, % 14,6’sı kararsızım, % 6,4’ü katılmıyorum ve % 3,7’si de kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 74,4’ü İyi bir dinleyici olduğunu, % 10,1’i de buna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.31: Arkadaşlarımın benim ile iletişim kurmaktan memnun olduklarını düşünüyorum ifadesinin tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	40	18,3
Katılıyorum	125	57,1
Kararsızım	37	16,9
Katılmıyorum	9	4,1
Kesinlikle katılmıyorum	7	3,2
Total	218	99,5

“Arkadaşlarımın benim ile iletişim kurmaktan memnun olduklarını düşünüyorum” ifadesine, araştırmaya katılanların % 18,3’ü kesinlikle katılıyorum, % 57,1’i katılıyorum, % 16,9’u kararsızım, % 4,1’i katılmıyorum ve % 3,2’si de kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 75,4’ü Arkadaşlarımın benim ile iletişim kurmaktan memnun olduğuna, % 7,3’ü de buna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.32: İş arkadaşlarımla iyi ilişkiler içerisindeyim ifadesinin tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	57	26,0
Katılıyorum	129	58,9
Kararsızım	15	6,8
Katılmıyorum	8	3,7
Kesinlikle katılmıyorum	9	4,1
Total	218	99,5

“İş arkadaşlarımla iyi ilişkiler içerisindeyim” ifadesine, araştırmaya katılanların % 26,0’sı kesinlikle katılıyorum, % 58,9’u katılıyorum, % 6,8’i kararsızım, % 3,7’si katılmıyorum ve % 4,1’i de kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 74,9’u İş arkadaşlarımla iyi ilişkiler içerisinde olduğuna, % 7,8’i de buna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.33: Örgüt içinde iyi bir iletişim kurduğumu düşünüyorum ifadesinin tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	36	16,4
Katılıyorum	135	61,6
Kararsızım	25	11,4
Katılmıyorum	11	5,0
Kesinlikle katılmıyorum	9	4,1
Total	216	98,6

“Örgüt içinde iyi bir iletişim kurduğumu düşünüyorum” ifadesine, araştırmaya katılanların % 16,4’ü kesinlikle katılıyorum, % 61,6’sı katılıyorum, % 11,4’ü kararsızım, % 5,0’i katılmıyorum ve % 4,1’i de kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 78,0’i Örgüt içinde iyi bir iletişim kurduğuna, % 9,1’i de buna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.34: Kurumumuzda etkin bir iletişim vardır ifadesinin tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	16	7,3
Katılıyorum	75	34,2
Kararsızım	64	29,2
Katılmıyorum	48	21,9
Kesinlikle katılmıyorum	14	6,4
Total	217	99,1

“Kurumumuzda etkin bir iletişim vardır” ifadesine, araştırmaya katılanların % 7,3’ü kesinlikle katılıyorum, % 34,2’si katılıyorum, % 29,2’si kararsızım, % 21,9’u katılmıyorum ve % 6,4’ü de kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 41,5’i Kurumumuzda etkin bir iletişim var olduğuna, % 28,3’ü de buna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.35: Etkin iletişim kişisel gelişimime katkı sağlamaktadır ifadesinin tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	33	15,1
Katılıyorum	117	53,4
Kararsızım	35	16,0
Katılmıyorum	21	9,6
Kesinlikle katılmıyorum	12	5,5
Total	218	99,5

“Etkin iletişim kişisel gelişimime katkı sağlamaktadır” ifadesine, araştırmaya katılanların % 15,1’i kesinlikle katılıyorum, % 53,4’ü katılıyorum, % 16,0’sı kararsızım, % 9,6’sı katılmıyorum ve % 5,5’i de kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 68,5’i Etkin iletişim kişisel gelişimime katkı sağladığına, % 15,1’i de buna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.36: Kurumunuzda yaşanan olumsuzlukların bir kısmı etkin olmayan iletişimden kaynaklanmaktadır ifadesinin tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	37	16,9
Katılıyorum	112	51,1
Kararsızım	43	19,6
Katılmıyorum	19	8,7
Kesinlikle katılmıyorum	8	3,7
Total	219	100,0

“Kurumunuzda yaşanan olumsuzlukların bir kısmı etkin olmayan iletişimden kaynaklanmaktadır” ifadesine, araştırmaya katılanların % 16,9’u kesinlikle katılıyorum, % 51,1’i katılıyorum, % 19,6’sı kararsızım, % 8,7’si katılmıyorum ve % 3,7’i de kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 68,0’i Kurumunuzda yaşanan olumsuzlukların bir kısmı etkin olmayan iletişimden kaynaklandığına, % 12,4’ü de buna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.37: Kurumunuzda yaşanan zaman kayıplarının etkin olmayan iletişimden kaynaklanmaktadır ifadesinin tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	35	16,0
Katılıyorum	111	50,7
Kararsızım	37	16,9
Katılmıyorum	24	11,0
Kesinlikle katılmıyorum	12	5,5
Total	219	100,0

“Kurumunuzda yaşanan zaman kayıplarının etkin olmayan iletişimden kaynaklanmaktadır” ifadesine, araştırmaya katılanların % 16,0’sı kesinlikle katılıyorum, % 50,7’si katılıyorum, % 16,9’u kararsızım, % 11,0’i katılmıyorum ve % 5,5’i de kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 56,7’si Kurumunuzda yaşanan zaman kayıplarının etkin olmayan iletişimden kaynaklandığına, % 16,0’sı da buna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.38: Kurumumuzda işgörenlerle etkin bir iletişim kurulmaktadır ifadesinin tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	11	5,0
Katılıyorum	70	32,0
Kararsızım	67	30,6
Katılmıyorum	59	26,9
Kesinlikle katılmıyorum	11	5,0
Total	218	99,5

“Kurumunuzda yaşanan zaman kayıplarının etkin olmayan iletişimden kaynaklanmaktadır” ifadesine, araştırmaya katılanların % 5,0’i kesinlikle katılıyorum, % 32,0’si katılıyorum, % 30,6’sı kararsızım, % 26,9’u katılmıyorum ve % 5,0’i de kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 37,0’si Kurumunuzda yaşanan zaman kayıplarının etkin olmayan iletişimden kaynaklandığına, % 31,9’u da buna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.39: Arkadaşlarımla aramda etkin bir iletişim vardır ifadesinin tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	30	13,7
Katılıyorum	133	60,7
Kararsızım	32	14,6
Katılmıyorum	10	4,6
Kesinlikle katılmıyorum	10	4,6
Total	215	98,2

“Arkadaşlarımla aramda etkin bir iletişim vardır” ifadesine, araştırmaya katılanların % 13,7’si kesinlikle katılıyorum, % 60,7’si katılıyorum, % 14,6’sı kararsızım, % 4,6’sı katılmıyorum ve % 5,0’i de kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 74,4’ü Arkadaşlarımla aramda etkin bir iletişim olduğuna, % 9,2’si de buna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.40: Kurumumdaki verimliliğimin iyi olduğu düşüncesindeyim ifadesinin tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	21	9,6
Katılıyorum	102	46,6
Kararsızım	46	21,0
Katılmıyorum	30	13,7
Kesinlikle katılmıyorum	18	8,2
Total	217	99,1

“Kurumumdaki verimliliğimin iyi olduğu düşüncesindeyim” ifadesine, araştırmaya katılanların % 9,6’sı kesinlikle katılıyorum, % 46,6’sı katılıyorum, % 21,0’i kararsızım, % 13,7’si katılmıyorum ve % 8,2’si de kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 56,2’si Kurumumdaki verimliliğimin iyi olduğuna, % 21,9’u da buna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.41: Kurumunuzda kurulan iyi iletişim verimliliğimi artırır ifadesinin tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	54	24,7
Katılıyorum	114	52,1
Kararsızım	23	10,5
Katılmıyorum	13	5,9
Kesinlikle katılmıyorum	15	6,8
Total	219	100,0

“Kurumunuzda kurulan iyi iletişim verimliliğimi artırır” ifadesine, araştırmaya katılanların % 24,7’si kesinlikle katılıyorum, % 52,1’i katılıyorum, % 10,5’i kararsızım, % 5,9’u katılmıyorum ve % 6,8’i de kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 76,8’i Kurumunuzda kurulan iyi iletişim verimliliğimi artırdığına, % 12,7’si de buna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.42: Kötü ve/veya eksik iletişim, iş ortamındaki motivasyon ve verimliliğimi olumsuz yönde etkilemektedir ifadesinin tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	72	32,9
Katılıyorum	103	47,0
Kararsızım	19	8,7
Katılmıyorum	16	7,3
Kesinlikle katılmıyorum	7	3,2
Total	217	99,1

“Kötü ve/veya eksik iletişim, iş ortamındaki motivasyon ve verimliliğimi olumsuz yönde etkilemektedir” ifadesine, araştırmaya katılanların % 32,9’u kesinlikle katılıyorum, % 47,0’si katılıyorum, % 8,7’si kararsızım, % 7,3’ü katılmıyorum ve % 3,2’si de kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 79,9’u Kötü ve/veya eksik iletişim, iş ortamındaki motivasyon ve verimliliğimi olumsuz yönde etkilediğine, % 10,5’i de buna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.43: Kurumumuzda işgören verimi oldukça fazladır ifadesinin tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	19	8,7
Katılıyorum	87	39,7
Kararsızım	65	29,7
Katılmıyorum	34	15,5
Kesinlikle katılmıyorum	12	5,5
Total	217	99,1

“Kurumumuzda işgören verimi oldukça fazladır” ifadesine, araştırmaya katılanların % 8,7’si kesinlikle katılıyorum, % 39,7’si katılıyorum, % 29,7’si kararsızım, % 15,5’i katılmıyorum ve % 5,5’i de kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 48,4’ü Kurumumuzda işgören verimi oldukça fazla olduğuna, % 21,0’i de buna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.44: İşimde takdir edilme, övülme ve teşekkür durumu, motive olmamda ve daha verimli çalışmamda etkilidir ifadesinin tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	58	26,5
Katılıyorum	100	45,7
Kararsızım	27	12,3
Katılmıyorum	21	9,6
Kesinlikle katılmıyorum	11	5,0
Total	217	99,1

“İşimde takdir edilme, övülme ve teşekkür durumu, motive olmamda ve daha verimli çalışmamda etkilidir” ifadesine, araştırmaya katılanların % 26,5’i kesinlikle katılıyorum, % 45,7’si katılıyorum, % 12,3’ü kararsızım, % 9,6’sı katılmıyorum ve % 5,0’i de kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 72,2’si İşimde takdir edilme, övülme ve teşekkür durumu, motive olmamda ve daha verimli çalışmamda etkili olduğuna, % 14,6’sı da buna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.45: İşimin bütün amaçlarına ulaşırım ifadesinin tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	24	11,0
Katılıyorum	96	43,8
Kararsızım	66	30,1
Katılmıyorum	26	11,9
Kesinlikle katılmıyorum	7	3,2
Total	219	100,0

“İşimin bütün amaçlarına ulaşırım” ifadesine, araştırmaya katılanların % 11,0’i kesinlikle katılıyorum, % 43,8’i katılıyorum, % 30,1’i kararsızım, % 11,9’u katılmıyorum ve % 3,2’si de kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 54,8’i İşinin bütün amaçlarına ulaşabildiğine, % 15,1’i de buna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.46: İşimle ilgili bütün görevlerde uzmanlıkla iş görürüm ve başarıya ulaşırım ifadesinin tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	31	14,2
Katılıyorum	118	53,9
Kararsızım	49	22,4
Katılmıyorum	12	5,5
Kesinlikle katılmıyorum	9	4,1
Total	219	100,0

“İşimle ilgili bütün görevlerde uzmanlıkla iş görürüm ve başarıya ulaşırım” ifadesine, araştırmaya katılanların % 14,2’si kesinlikle katılıyorum, % 53,9’u katılıyorum, % 22,4’ü kararsızım, % 5,5’i katılmıyorum ve % 4,1’i de kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 68,1’i İşimle ilgili bütün görevlerde uzmanlıkla iş görürüm ve başarıya ulaştığına, % 9,6’sı da buna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.47 : Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işimde verimlik artışı sağlarım ifadesinin tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	40	18,3
Katılıyorum	128	58,4
Kararsızım	27	12,3
Katılmıyorum	17	7,8
Kesinlikle katılmıyorum	7	3,2
Total	219	100,0

“Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işimde verimlik artışı sağlarım” ifadesine, araştırmaya katılanların % 18,3’ü kesinlikle katılıyorum, % 58,4’ü katılıyorum, % 12,3’ü kararsızım, % 7,8’i katılmıyorum ve % 3,2’si de kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 76,7’si Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işimde verimlik artışı sağladığına, % 11,0’i de buna katılmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.48: Diğer çalışanlardan daha fazla verim sağladığımı düşünüyorum ifadesinin tablosu.

İfade	n	(%)Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	30	13,7
Katılıyorum	78	35,6
Kararsızım	74	33,8
Katılmıyorum	26	11,9
Kesinlikle katılmıyorum	11	5,0
Total	219	100,0

“Diğer çalışanlardan daha fazla verim sağladığımı düşünüyorum” ifadesine, araştırmaya katılanların % 13,7’si kesinlikle katılıyorum, % 35,6’sı katılıyorum, % 33,8’i kararsızım, % 11,9’u katılmıyorum ve % 5,0’i de kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 39,3’ü Diğer çalışanlardan daha fazla verim sağladığımı düşünüyorum, % 16,9’u da buna katılmadıklarını belirtmektedir.

4.5.3 Anket Sonuçlarının Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Tablo 4.49: Anket sonuçlarının aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları.

Ölçekler		N	Aritmetik ortalama	Standart Sapma	
Örgütsel İletişim	İş yerimizdeki ortam demokratiktir.	217	2,8111	1,26	
	Kurumumuz farklı düşünce ve fikirlere açıktır.	217	2,9816	1,20	
	Kurumumuzda birimler arasında yeterli koordinasyon vardır.	217	2,8756	1,20	
	İşyerimde duygu ve düşüncemi yeterince ifade ediyorum.	217	3,1198	1,14	
	Bu işyerinde işler kötü giderse herkesin birbirine destek olacağına inanıyorum.	217	3,0968	1,19	
	Kurumunuzda çalışanlar aldıkları mesajlara yeterince dikkat ediyor.	218	3,1147	,98	
	İş yerimizde genel olarak iyi bir iletişim vardır.	216	3,1852	,98	
	Kurumunuzda kişiler arası iletişimin derecesi iyidir.	218	3,1606	1,02	
	İşimizle ilgili emirler, yönergeler, çalışma koşulları ve işyerimizle ilgili amaçlar yeterince anlaşılır.	218	3,2018	1,06	
	Kurumumuzda resmi iletişim kanallarından çok doğal iletişim kanalları (söylenti, dedikodu vb.) etkilidir.	218	3,4495	1,15	
	İşyerimizdeki sözlü iletişim araçları yeterince anlaşılır düzeydedir.	217	3,2673	,95	
	İşyerimizdeki yazılı iletişim araçları yeterince anlaşılır düzeydedir.	218	3,4358	,91	
	İletişim hatalarının kurumumuzda yapılan hatalara etkisi vardır.	215	3,5070	,98	
	İşyerimizdeki iletişim ortamımız sürekli olarak kendimizi geliştirmemize ve yeni teknikleri uygulamamıza imkan sağlıyor.	218	3,0229	1,12	
	Kurumumdaki yönetici ve çalışanlar “İletişim ve iletişim teknikleri” hakkında yeterli bilgi-beceriye sahiptir.	218	2,7615	1,08	
	Yönetişim	İş ortamımızdaki iletişim ast-üst ilişkilerine göre belirlenmektedir.	216	3,2083	1,13
		Kurumumuzdaki iletişim hatalarının, çalışanlar arası çatışma ve baskılara etkisi vardır.	217	3,3226	1,06
Yapacağımız işlerin koordinesinde iletişimin bir zorunluluk olduğunu düşünüyorum.		217	3,8940	1,12	
Yöneticim iyi bir dinleyicidir.		219	3,0548	1,19	
Yöneticim benim ihtiyaç ve isteklerimi anlamaktadır.		216	3,0787	1,11	
İşyerimizdeki yönetiminin bizimle olan iletişimi yeterlidir.		218	2,9541	1,12	
Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim çift yönlüdür.		217	3,0968	1,06	
Yöneticim, iletişimde çalışanların kişilik özelliklerini (yas, kıdem, branş, cinsiyet, statü v.b.) dikkate alır.		218	2,9495	1,19	
Yöneticim bana kurumun amaçları ve politikaları ile ilgili bilgi vermektedir.	219	2,7991	1,12		
Yöneticim benim mutluluğum ile ilgilenmektedir.	219	2,6073	1,07		
İşimi en iyi şekilde yapabilmem için geliştirilen iş metotları hakkında yönetim beni bilgilendirir.	219	2,9589	1,13		

Tablo 4.49 (Devam): anket sonuçlarının aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları.

Ölçekler	N	Aritmetik ortalama	Standart Sapma	
İşgören İletişimi	İyi bir dinleyiciyimdir.	217	3,8249	,96
	Arkadaşlarımla benim ile iletişim kurmaktan memnun olduğumuzu düşünüyorum.	218	3,8349	,88
	İş arkadaşlarımla iyi ilişkiler içerisindeyim.	218	3,9954	,92
	Örgüt içinde iyi bir iletişim kurduğumu düşünüyorum.	216	3,8241	,91
Etkin İletişim	Kurumumuzda etkin bir iletişim vardır.	217	3,1429	1,05
	Etkin iletişim kişisel gelişimime katkı sağlamaktadır	218	3,6330	1,03
	Kurumunuzda yaşanan olumsuzlukların bir kısmı etkin olmayan iletişimden kaynaklanmaktadır.	219	3,6895	,97
	Kurumunuzda yaşanan zaman kayıplarının etkin olmayan iletişimden kaynaklanmaktadır.	219	3,6073	1,05
	Kurumumuzda işgörenlerle etkin bir iletişim kurulmaktadır	218	3,0505	,99
	Arkadaşlarımla aramda etkin bir iletişim vardır.	215	3,7581	,91
İşgören Verimliliği	Kurumumdaki verimliliğimin iyi olduğu düşüncesindeyim	217	3,3594	1,09
	Kurumunuzda kurulan iyi iletişim verimliliğimi artırır.	219	3,8174	1,08
	Kötü ve/veya eksik iletişim , iş ortamındaki motivasyon ve verimliliğimi olumsuz yönde etkilemektedir.	217	4,0000	1,00
	Kurumumuzda işgören verimi oldukça fazladır.	217	3,3088	1,01
	İşimde takdir edilme , övülme ve teşekkür durumu, motive olmamda ve daha verimli çalışmamda etkilidir.	217	3,7972	1,09
	İşimin bütün amaçlarına ulaşıyorum.	219	3,4749	,94
Algılanan İşgören	İşimle ilgili bütün görevlerde uzmanlıkla iş görürüm ve başarıya ulaşıyorum	219	3,6849	,92
	Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işimde verimlik artışı sağlıyorum.	219	3,8082	,93
	Diğer çalışanlardan daha fazla verim sağladığımı düşünüyorum.	219	3,4110	1,02

4.5.4 Güvenilirlik Analizi

İstatistiksel uygulamalara başlamadan anket formunda yer alan “algılanan işgören verimliliği”, “örgütsel iletişim”, “yönetsel iletişim”, “işgören iletişimi” ve “etkin iletişim”. ölçekleri için ayrı ayrı güvenilirlik analizi yapılmıştır. ölçeğin tüm olarak Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.837 olarak belirlenmiştir. Bu sonuca göre ölçeğin güvenilir bir ölçek olduğunu söylemek mümkündür. Ölçeklere ait güvenilirlik analizinin sonuçları aşağıda Tablo 4.50’de görüldüğü gibidir.

Tablo 4.50: Ölçekler ve anket sorularının genel güvenilirlik düzeyi.

Ölçek	Cronbach Alfa
Algılanan işgören verimliliği	,854
Örgütsel iletişim	,856
Yönetsel iletişim	,881
İşgören iletişimi	,815
Etkin iletişim	,675
Genel Cronbach Alfa sayısı	
,837	

4.5.1 Korelasyon Analizi

Aşağıdaki tabloda değişkenler arasındaki ilişkiyi ve yönünü gösteren korelasyon katsayıları sunulmuştur.

Tablo 4.51: İletişim ile algılanan işgören verimliliği arasındaki korelasyon.

Ölçekler		1	2	3	4	5
1. Algılanan işgören verimliliği	r	1				
	n	219				
2. Örgütsel iletişim	r	,506	1			
	p	,000				
	n	219	219			
3. Yönetsel iletişim	r	,474	,741	1		
	p	,000	,000			
	n	219	219	219		
4. İşgören iletişimi	r	,608	,394	,256	1	
	p	,000	,000	,000		
	n	219	219	219	219	
5. Etkin iletişim	r	,604	,566	,530	,553	1
	p	,000	,000	,000	,000	
	n	219	219	219	219	219

Örgütsel iletişim alt boyutu ile algılanan işgören verimliliği alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %50,6 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,506$; $p=0,000<0,05$).

Buna göre örgütsel iletişim alt boyutu puanı arttıkça algılanan işgören verimliliği alt boyutu puanı da artmaktadır.

Yönetmel iletişim alt boyutu ile algılanan işgören verimliliği alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %47,4 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,474$; $p=0,000<0,05$). Buna göre yönetmel iletişim alt boyutu puanı arttıkça algılanan işgören verimliliği alt boyutu puanı da artmaktadır.

İşgören iletişimi alt boyutu ile algılanan işgören verimliliği alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %60,8 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,608$; $p=0,000<0,05$). Buna göre yönetmel iletişim alt boyutu puanı arttıkça algılanan işgören verimliliği alt boyutu puanı da artmaktadır.

Etkin iletişim alt boyutu ile algılanan işgören verimliliği alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %60,4 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,604$; $p=0,000<0,05$). Buna göre etkin iletişim alt boyutu puanı arttıkça algılanan işgören verimliliği alt boyutu puanı da artmaktadır.

4.5.2 Regresyon Analizi

4.5.2.1 Basit regresyon analizi

Tablo 4.52: Örgütsel iletişimin algılanan işgören verimliliği etkisine ilişkin regresyon analizi.

	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	F
Model	,506	,256	,252	,59898	74,616

Tablo 4.53: Örgütsel iletişimin algılanan işgören verimliliği etkisine ilişkin regresyon analizinin katsayı tablosu.

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1,781	,218	,506	8,182	,000
Örgütsel İletişim	,580	,067		8,638	,000

Tablo 4.52 ve Tablo 4.53'e göre örgütsel iletişim, algılanan işgören verimliliğini açıklama düzeyi % 25,2'dir (Düzeltilmiş $R^2=0,252$ $p=0,000$ $F=74,616$). Açıklama düzeyi istatistiksel açıdan anlamlıdır. Örgütsel iletişim bağımsız değişkeninin katsayısı 0,580 ve t değeri 8,638'dir. Katsayı 0,000 anlamlılık düzeyinde geçerlidir. Örgütsel iletişim, algılanan işgören verimliliği üzerinde Beta katsayısına göre 0,506 şiddetinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir. Yani H1 hipotezi bu sonuçlara göre desteklenmektedir.

Tablo 4.54: Yönetsel iletişimin algılanan işgören verimliliği etkisine ilişkin regresyon analizi.

	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminin Standart Hatası	F
Model	,474	,225	,221	,61129	62,993

Tablo 4.55: Yönetsel iletişimin algılanan işgören verimliliği etkisine ilişkin regresyon analizinin katsayı tablosu

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,468	,152		16,233	,000
Yönetsel İletişim	,395	,050	,474	7,937	,000

Tablo 4.54 ve Tablo 4.55'e göre yönetsel iletişim, algılanan işgören verimliliğini açıklama düzeyi % 22,1'dir (Düzeltilmiş $R^2=0,221$ $p=0,000$ $F=62,993$). Açıklama düzeyi istatistiksel açıdan anlamlıdır. Yönetsel iletişim bağımsız değişkeninin katsayısı 0,395 ve t değeri 7,937'dir. Katsayı 0,000 anlamlılık düzeyinde geçerlidir. Yönetsel iletişim, algılanan işgören verimliliği üzerinde Beta katsayısına göre 0,474 şiddetinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir. Yani H2 hipotezi bu sonuçlara göre desteklenmektedir.

Tablo 4.56: İşgören iletişiminin algılanan işgören verimliliği etkisine ilişkin regresyon analizi.

	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	F
Model	,608	,370	,367	,55114	127,440

Tablo 4.57: İşgören iletişiminin algılanan işgören verimliliği etkisine ilişkin regresyon analizinin katsayı tablosu.

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1,400	,201		6,966	,000
İşgören İletişimi	,577	,051	,608	11,289	,000

Tablo 4.56 ve Tablo 4.57'e göre işgören iletişimi, algılanan işgören verimliliğini açıklama düzeyi % 36,7'dir (Düzeltilmiş R²=0,367 p=0.000 F=127,440). Açıklama düzeyi istatistiksel açıdan anlamlıdır. İşgören iletişimi bağımsız değişkeninin katsayısı 0,577 ve t değeri 11,289'dir. Katsayı 0,000 anlamlılık düzeyinde geçerlidir. İşgören iletişimi, algılanan işgören verimliliği üzerinde Beta katsayısına göre 0,608 şiddetinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir. Yani H3 hipotezi bu sonuçlara göre desteklenmektedir.

Tablo 4.58: Etkin iletişiminin algılanan işgören verimliliği etkisine ilişkin regresyon analizi.

	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	F
Model	,604	,365	,362	,55325	124,817

Tablo 4.59: Etkin iletişiminin algılanan işgören verimliliği etkisine ilişkin regresyon analizinin katsayı tablosu.

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1,266	,215		5,894	,000
Etkin İletişim	,680	,061	,604	11,172	,000

Tablo 4.58 ve Tablo 4.59'a göre etkin iletişim, algılanan işgören verimliliğini açıklama düzeyi % 36,2'dir (Düzeltilmiş $R^2=0,362$ $p=0,000$ $F=124,817$). Açıklama düzeyi istatistiksel açıdan anlamlıdır. İşgören iletişimi bağımsız değişkeninin katsayısı 0,680 ve t değeri 11,172'dir. Katsayı 0,000 anlamlılık düzeyinde geçerlidir. Etkin iletişim, algılanan işgören verimliliği üzerinde Beta katsayısına göre 0,604 şiddetinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir. Yani H4 hipotezi bu sonuçlara göre desteklenmektedir.

4.5.2.2 Çoklu regresyon analizi

Çalışan verimlilik düzeyinin, iletişim boyutlarından etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli, istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=56,774$; $p=0,000 < 0,01$). ve bu durum Tablo 4.60'da gösterilmiştir.

Tablo 4.60: İletişimin algılanan işgören verimliliğine etkisi.

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	T	P	F	Model (p)	R^2
Algılanan işgören verimliliği	Sabit		2,245	,026	56,774	,000	,515
	Örgütsel iletişim	,069	,907	,365			
	Yönetsel iletişim	,193	2,625	,009			
	İşgören iletişimi	,397	6,802	,000			
	Etkin iletişim	,244	3,674	,000			

Örgütsel iletişim ($t=0,907$; $p=0,365 > 0,05$) algılanan işgören verimliliğini etkilememektedir. Yönetsel iletişim ($t=2,625$; $p=0,009 < 0,05$), işgören iletişimi ($t=6,802$; $p=0,000 < 0,05$), etkin iletişim ($t=3,674$; $p=0,000 < 0,05$) algılanan işgören verimliliğini istatistiksel olarak etkilememektedir. Algılanan işgören verimliliğini etkileyen faktörler içerisinde iletişim 51,5 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,515$). İletişimin işgören verimliliği üzerine etkisinin incelendiği regresyon modelleri, anlamlı bulunmuştur. ($p > 0,05$).

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilgi toplumunda örgütler açısından verimliliğin önemi artmış ve artmaya devam etmektedir. Örgütlerin devamlılığı için rekabet şartlarının örgütlerin lehine olması gerekmektedir. Bu da örgüt ve işgören verimliliğinin sağlanması ile olacaktır.

İşgörenlerin örgütteki verimliliklerini arttırmak için nelerin gerekli olduğunun iyi saptanması önem arz etmektedir. Etkin bir iletişim sisteminin olmadığı bir örgütte çalışanların beklentileri karşılanmayacağı gibi örgütün kendi beklentileri de karşılanamayacaktır. İşgörenlerin; isteklerini, önerilerini ve sahip olduğu bilgilerini ilgili yerlere etkin bir şekilde iletememesi örgüt içerisinde büyük sorunlara yol açabilecek; zamanında çözüme ulaştırılmamış bu sorunlar ise büyüyerek örgüt içerisinde motivasyonu bozarak, işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını ve verimlilikleri azaltabilecektir.

Örgütlerde oluşturulan iyi bir iletişim ağı tüm örgütlerin en önemli sermayesi olan çalışanların, motivasyonunu artıracak, işletme içindeki bilgi akışını hızlandıracaktır.

İtfaiye çalışanlarına, ait iletişim boyutlarının, işgörenlerin verimliliğine etkisini, ortaya koymak amacıyla yapılan araştırmada, örgütsel iletişim, yönetsel iletişim, işgören iletişimi ve etkin iletişimin, işgören verimliliğini ne derece etkilediğini göstermektedir.

Çalışma sonuçlarına göre; örgütsel iletişim, yönetsel iletişim, işgören iletişimi ve etkin iletişimin, işgören verimliliği üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu ve aralarındaki ilişkinin pozitif yönde olduğu görülmüştür.

Bununla birlikte yöneticilerin iletişim yeterliliğinin ise işgören verimliliğine çokta fazla katkı yapmadığı görülmüştür. Bu durum, çalışanların iletişim becerileri ve verimliliklerini iyi gördükleri fakat yönetsel iletişimin yeterli olmadığı ve yönetsel iletişimden memnun olmadıklarını göstermektedir.

İletişim örgütlerin etkinliği üzerinde rol oynayan önemli süreçlerden biri olup, yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı temel bir araç olması bakımından önemlidir. Örgütler bir takım olarak çalışırlar. Üyeleri arasında etkili iletişim olmayan bir takımın kazanması mümkün değildir. Örgütlerde tüm yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi iyi bir iletişim sisteminin varlığına bağlıdır. İyi bir iletişim sistemi olmayan örgütlerde planlamanın yapılması, faaliyetlerin yürütülmesi, gerekli koordinasyonun sağlanması mümkün değildir.

Araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere İtfaiye Teşkilatında sağlıklı bir iletişim sağlanması ve bu sağlıklı iletişimin verimlilik açısından değerlendirilmesi ve yönetilmesi gerekir. Bu konuda en önemli görev yöneticilere ve çalışanlara düşmektedir. Örgütlerde etkili bir iletişim sağlanması ve bu etkili iletişimin verimliliği olumlu yönde etkilemesi için, psko-sosyal, yönetsel, örgütsel bozukluklardan kaynaklanan engellerin kaldırılması ve etkili iletişim ağının sağlanması için bir dizi önlemler alınması gerekir. Bu önlemlerin alınması için araştırmanın bulgu ve yorumları çerçevesinde aşağıdaki önerilere yer verilmiştir.

1. Profesyonel gelişme sağlayan yöneticilerin bulunduğu işletmelerde katılımcı yönetim anlayışı ile birlikte iç iletişim açık ve özgür bir üslup kazandıkça belirgin bir şekilde verimlilik artacaktır. Bu yüzden yöneticiler kendini sistematik bir şekilde geliştirmelidir.

2. İtfaiye yöneticisi ve çalışanların iletişim teknikleri konusunda yeterli bilgi, beceriye sahip olması için eğitim verilerek itfaiye teşkilatındaki hiyerarşik yapı içerisinde astın üste üstün ise asta problemleri iletebilme ve yapıcı tartışmalara girebilme yetisi kazandırılmalıdır.

3. İtfaiyecilerin iş yaparken kullandıkları malzeme, cihaz ve ekipmanların daha ileri teknoloji ile nitelik ve miktar olarak yeterli hale getirilmesi itfaiye çalışanlarına hızlı ve etkili iletişim sağlayacaktır. Bu yüzden teknolojiadaki gelişmeler sürekli takip edilip araştırma geliştirme çalışması yapılmalıdır.

4. İtfaiye teşkilatının kurumsal yapısında katı hiyerarşik bir iletişim sistemini vardır. Bu hiyerarşik sistem esnetilerek astların problemleri ve isteklerinin aktarabilecekleri bir yapı oluşturulmalıdır. Böylece problemler tam zamanında çözüme kavuşacak, çalışanların, işbirliği ve katılımları sağlanarak da verimlilik artacaktır. Bu bağlamda yönetime katılım uygulamalarının teşvik edilerek demokratik yönetimin sağlanması daha demokratik ve insan merkezli bir yönetim için işgörenler örgütsel faaliyetler konusunda önceden bilgilendirilmelidir.

5. Kurumdaki Ar-Ge - Halkla İlişkiler Amirliği araştırma geliştirme, materyal üretme, tanıtım, sosyal organizasyonların düzenlenmesi, gerektiğinde, televizyon ve radyo programlarında kurumun yer almasını sağlama gibi tüm kurum içi ve kurum dışında etkili bir iletişimin sağlanması konularında çalışarak algı yönetimiyle toplumda ve çalışanlarının gözünde itfaiye teşkilatının daha iyi şekilde tanıtılması ve algılanmasını sağlamalıdır.

6. İtfaiyecilik yaptığı teknik ve sunduğu acil görev itibarıyla 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda yer alan genel idare hizmetleri sınıfı tanımına uymamaktadır. Bu kanunda, itfaiye personelinin statüsü net olarak ortaya konarak, “Afet ve Acil Durum Hizmetleri Sınıfı” olarak yeni bir sınıf olarak düzenlenmeli ve itfaiye çalışanlarına polis, öğretmen gibi kapsam dışı özel statü sağlanmalıdır.

7. Türkiye kamu itfaiye teşkilatların da merkezi birlik olmaması birçok sorunu ortaya çıkarmaktadır. Tüm kamu Afet ve Acil Durum Önleme ve Müdahale Teşkilatlarının tek çatı altında toplanmalıdır. Tek çatı altında toplanan Afet ve Acil Durum Önleme ve Müdahale Teşkilatlarında iletişim daha etkin şekilde kurulacak, büyük ve küçük çapta oluşabilecek krizlere daha koordineli şekilde müdahale edeceklerdir.

8. Sunduğu kamusal ve acil hizmet sebebiyle diğer kurumlarla (112 Hızır Acil, Polis, Elektrik Kurumu, vb.) yüksek koordinasyon ve iletişim sağlaması gerektirir. 110 İtfaiye telefon numarası yerine ABD’deki 911 örneğinde olduğu gibi tek haberleşme kanalından olay yerine gidecek bütün kurumları aynı anda harekete geçirerek yüksek koordinasyon ve iletişimin sağlanması mümkün olacaktır. Zaman zaman Türkiye’de pilot uygulamalarla denenmiş ama Türkiye genelinde uygulamaya geçilememiştir.

9. İletişim psiko-sosyal bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyacın engellenmesi ya da sınırlandırılması durumunda doğal iletişim devreye girecektir. Bu nedenle, biçimsel olmayan iletişimin her zaman var olduğunu kabul ederek örgütsel yapı ve işgörenler üzerinde yaratacağı olumlu etkileri artırmak ve olumsuz etkileri gidermek ya da azaltmak için gerekli önlemlerin alınmasına çaba göstermek gerekir. Örgütsel yapısını en üst düzeyde gerçekleştirmiş örgütlerde bile biçimsel olmayan bilgi ve haber alış-verişinin bütünüyle ortadan kaldırılması pratik olarak olanaksız olduğundan biçimsel olmayan iletişime pozitif yaklaşımlar göstererek örgütün amaçlarına hizmet edecek niteliğe kavuşturulması daha doğrudur.

10. İtfaiye işlerinin genelde yüksek risk oranına sahip olması göz önüne alınarak kurumdaki işlerin genel bir analizinin yapılması, tekrar tanımlanması, yetki ve sorumlulukların daha net ve kesin bir şekilde belirlenerek dengeye getirilmesi ve bu meslekleri hiçbir boşluğa yer bırakmayacak şekilde hak ettikleri hukuki zemine oturtacak düzenlemelerin yapılması da büyük bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

11. Masaaki İMAİ'ye göre İletişimi güçlendirmek için katılımı teşvik eden birçok program uygulanmaktadır. KAİZEN'de uygulanan bu programların bazılarını İtfaiye Teşkilatına uygulayarak örgüt ilişkilerinin daha sağlıklı kurulması ve iletişim etkinliğinin artırılması sağlanabilir. Bu programların bazıları aşağıda verilmiştir:

- a) Aileler için sosyal faaliyetler
- b) Aileler için İtfaiye İstasyonu turları
- c) İtfaiye İstasyonları, bölümleri ve Postaları arası yarışmalar
- d) Ankara İtfaiye teşkilatının diğer ülke ve şehirlerdeki İtfaiye teşkilatlarına geziler
- e) Teşkilat bültenleri ve İşyeri gazetesi
- f) En son haberlerin gazeteden duyurulması
- g) Açık hava toplantıları
- h) İtfaiye Teşkilatı içi rekorlar kitabı
- i) Üst düzey yöneticiler ile düzenli görüşme

İtfaiye teşkilatının kamu hizmeti sunması ve hiyerarşik sistem üzerine kurulması nedeniyle bu programların ve öneriler kısmen uygulanabilirliği vardır.

Bu araştırmanın bulguları kadar daha önce de değinilen araştırma sınırlılıklarının da değerlendirilmesi bundan sonraki çalışmalar için yol gösterici olacaktır. Araştırmanın belli bir dönemdeki iletişim algılaması ve verimlilik algılamasını yansıttığı göz önünde bulundurulduğunda, daha uzun süreli çalışmalarda durumsal değişkenler de modele dahil edilerek iletişimin işgören verimliliği üzerindeki etkisine dair daha sağlıklı sonuçlar elde edilebileceği açıktır.

Sonuç olarak, iletişim örgüt başarısı için önemli bir role sahiptir ve bu rol zamanla daha da artmaktadır. Ancak, sinerjik bir yönetim görevi olduğu için öneminin sayısal verilerle ifade edilmesi güçtür. Her örgütte yönetim görevi yerine getirilirken iletişim daima ön planda tutulacak bir olgu olacaktır.

KAYNAKÇA

- Aktepe, E. (2007). *Genel İşletme* (2. Baskı). Nobel Yayın .
- Akyıldız, H. ve Karabıçak, M. (2002). Verimlilik Ücret İlişkisinin Analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7 (2), 56-76.
- Altay, J. (2012). *Etkili İletişim Sırları*. Gönül Yayıncılık .
- Altınöz, M. (2008). *Günümüz İş Ortamında Sekreterlik* (6. Baskı). Nobel Yayınları.
- Arslan, B.ve Arslan, E. (2007). Örgütsel İletişim. U. Demiray (Ed.), *Genel İletişim* (s. 141-182). Pegem Yayıncılık.
- Arslan, M. (2014). İşletme YönetimiII (Ders Notları). Harran Üniversitesi Birecik Meslek Yüksekokulu: İşletme YönetimiII.
- ASB kalite Belgelendirme*. (tarih yok). 9 10, 2014 tarihinde ASB Uluslararası Belgelendirme Kalite Çözüm Merkezi: <http://www.asbcert.com.tr/prosesnedir.html>
- Ataay, İ. D. (1988). *İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler* (Cilt Eğitim Kitapları Dizisi 19). Ankara: MESS Yayını.
- Atak, M. (2005). Örgütlerde Resmi Olmayan İletişim. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi* , 2 (2), 59-67.
- Atmaca, M. ve Terzi, S. (2007). Stratejik Maliyet Yönetimi Açısından Tam Zamanında Üretim Felsefesi ile Kısıtlar Teorisinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* , 22 (1), 293-309.

- Aykaç, A. (2010). İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık üzerindeki Etkisi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (7), 5.
- Balkaya, L., Akyurt, A. Y. (2011). Örgütsel İletişimin İşgören Verimliliğe Etkisi. *Kalkımada Anahtar Verimlilik Dergisi* (276), 18-23.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Bedük, A. (2011). *Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar, Güncel Konular*. Konya: Atlas Akedemi Yayınları.
- Bedük, A., Özgöner, Ş., Akın, B., İnce, M., İraz, R., Gül, H., v.d., (2011). *Modern Yönetim Teknikleri* (2. Baskı). A. Bedük (Ed.), Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bıçakçı, İ. (1998). *İletişim ve Halkla İlişkiler - Eleştirel Bir Yaklaşım-*. Ankara: Kapital Medya Hizmetleri.
- Bozacı, M. F. (2010). Örgütsel Bağlılığın Artırılmasında Etkin İletişim - Bir Uygulama. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal/ Bilimler Entitüsü. Ankara,
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2009). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Yayın-Dağıtım.
- Cansız, S. (2011). İş Süreçlerinin Yönetimi ve İşletmelere Faydaları. *Kalkınmada Anahtar Verimlilik* (76), 38-43.
- Çalık, D. (tarih yok). *Yeni İletişim Teknolojileri ve Örgütsel İletişime Yansımaları*. 10 2014, 19 tarihinde <http://inet-tr.org.tr/inetconf17/bildiri/17.pdf>

- Çiçek, D. (2005). Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış doktora tezi). Çukurova Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. Adana
- Demirtaş, M. (2010). Örgütsel İletişim Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filimleri Örneği. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* , 28 (1), 411-441.
- Dogani, O. ve Aysal, T. (2009). *Yönetim-Liderlik-Yöneticilik-İletişim-Motivasyon*. İstanbul: Kavim Yayınları.
- Efeoğlu, G. E., İplik, E. (2011). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik ilaç Sektöründe Bir Uygulama. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 20 (3), 343-360.
- Elgünler, T. Ç., Fener, T. Ç. (2011). İletişimin Kalitesini Etkileyen Engeller ve Bu Engellerin Giderilmesi. *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication* , 1 (1), 35-39.
- Er, G. (2013). Kurum İçi iletişimi Gelişirmede "iletişim" Temalı Hizmet İçi Eğitimlerin Rolü: Ankara Esenboğa Havalimanı Devlet Hava Meydanları İşletmesi Üzerine Bir Değerlendirme. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi) . Başkent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erdem, O. (2013). *Etkili ve Başarılı İletişimin Sırları*. İstanbul: Yakomuz Kitap Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2005). *İletişimi Anlamak*. Ankara: Erk Yayınları.
- Eroğlu, K. (2008). Örgütlerde İletişimin Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Konuya İlişkin Bir Uygulama. (Yayınlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Fried, J. ve Hansson, D. H. (2011). *Sil Baştan*. (O. Özkan, Çev.) Kapital Medya Hizmetleri.

- Geçikli, F., Serçeoğlu, N., Üst, Ç. (2011). Örgüt İçi İletişim ve İletişim Tatmini Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi* (33), 163-184.
- Gökdemir, T. H. (2011). Verimlilik- Eğitim İlişkisi. *Kalkınmada Anahtar Verimlilik* (275), 12-15.
- Gülten, G. E., Öztekin, A. B. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etikileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 14 (1), 271-288.
- Günaydın, F. Y. (2013). *Durum Analizi I - İşgücü Verimliliği ve İstihdam*. Verimlilik Genel Müdürlüğü, VESEP Rapor 5. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı.
- Güngör, N. (2011). *İletişim Kuramları ve Yaklaşımları*. İstanbul: Siyasal Kitapevi.
- Gürak, H. (2008, Mart). Verimlilik Üzerine Yazılar. <http://www.hasmendi.net>. 09 10, 2014 tarihinde <http://www.hasmendi.net/>
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Hançer, M. (2004). *İşletmelerde Verimliliği Artırma ve İnsan Kaynakları* . Detay Yayıncılık.
- Harvard Business Review. (2011). *Etkin İşbirliği*. (İ. Gülfidan, Çev.) İstanbul: MESS Yayınları.
- <http://www.kariyer.net>, (Erişim Tarihi: 21.09.2013)
- İmai, M. (2014). *KAİZEN Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*. Ankara: KalDer Yayınları.
- İnceoğlu, M. (2010). *Tutum Algı İletişim* (5. Baskı). İstanbul: Beykent Üniversitesi Yayınevi.
- Işık, M. (2005). *Kitle İletişim Teorilerine Giriş* (2. Baskı). Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.

- İştar, E. (2003). Stres ve Verimlilik İlişkisi. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi* (33) , 1-21. Celalabat, Kırgızistan: [http://www. Akademikbakis .org](http://www.Akademikbakis.org)
- Karabey, C., Karcioğlu, F. (2008). Yöneticilerin İletişim Tarzı ile Çalışanların İş Performans, İş Tatmini ve Rol Belirsizliği Arasındaki İlişki. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 3 (2).
- Karacaoğlu, K., Cingöz, A. (2008). Örgütsel Sesizlik. M. Özdevecioğlu, H. Karadal (Ed), *Örgütsel Davranışta Seçme Konular(Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar)* (s. 155-185). Ankara: İlke Yayınevi.
- Karaçor, S., Şahin, A. (2004). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* , 97-117.
- Karalar, R. (2008). İşletme Kavramları. *Genel İşletme* (8. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kavak, B., Vatansever, N. (2007). Hizmet Sektöründe Örgüt İçi İletişim Bileşenleri ve İşgören Verimliliği Üzerindeki Etkileri: Ankara'daki Beş Üzerindeki Etkileri: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İşgörenlerinin Düşünceleri Düşünceleri. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* (2), 120-140.
- Kaypakoğlu, S. (2010). *Kişilerarası İletişim Cinsiyet Farklılıkları Güç ve Çatışma*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği* (10. Baskı). İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Kurt, L. (2012). İşgücü Verimliliğinin Göstergesi Olarak İş Çıktısı Miktarına Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi – Odtü Kütüphanesi'nde Bir Uygulama. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Atılım Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Künüçen, H. H. (2007). Etkili İletişim. U. Demiray (Ed.), *Genel İletişim* (s. 55-70). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- McKay, M., Davis, M., & Fannig, P. (2006). *İletişim Becerileri*. (Ö. Gelbal, Çev.) HYB Yayıncılık.

- Mcquail, D. ve Windahl, S. (1997). *Kitle İletişim Modelleri*. Ankara: İmge Kitapevi Yayınları.
- MEB. (2012). *Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri (Örgüt İletişimi)*. Ankara.
- MEB. (2011). *İş Hayatında Mesleki Gelişim*. Ankara.
- Mısırlı, İ. (2008). *Genel ve Teknik İletişim*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Muradova, T., Özdemir, S. (2008). Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi. *Journal of Qafqaz University* (24), 146-153.
- Nadir, P. (2012). *infopik*. Eylül 3, 2014 tarihinde [tp://www.infopik.com/infografik/basarili-kariyer-icin-etkin-iletisimin-onemi](http://www.infopik.com/infografik/basarili-kariyer-icin-etkin-iletisimin-onemi)
- Orhan, M. (2006). *Yönetimde Verimlilik-Etkenlik ve Türk Kamu Yönetimi Geliştirilmesi*. Yayınlanmamış (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Öge, S. (2001). Örgütsel Etkinliğin Sağlanmasında İşgören-İş Uyumunun Ergonomik Analizi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi* , 1 (4), 107-119.
- Örs, F., Tetik, S. (2010). Küreselleşen Dünyada Yeni Yönetim Paradigmaları: Değişim ve İletişim Dergisi. 19, 439-456.
- Örücü, E., Kanbur, A. (2008). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15 (1), 85-97.
- Özbek, Ç. (2007). *Verimlilik Artırma Teknikleri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, L., Uğur, S. S. (2013). Çalışanların “Örgütsel Ses ve Sessizlik” Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 27 (1), 257-281.

- Özer, D. (2011). Etkili İletişim Becerilerinin Sosyal Ortama Uyum Sağlamadaki İşlevi: Fırat Üniversitesi Uygulaması. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Özgen, E. (2003). İletişim ve Liderlik. *Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi İletişim* (18), 100-119.
- Parsak, G. (2010). Örgütlerde Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Çukurova Üniversitesi Çalışanlar Üzerinde Bir Uygulama. (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Prokopenko, J. (2011). *Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı*. (O. Baykal, N. Atalay ve E. Fidan, Çev.) Milli Produktivite Merkezi Yayınları.
- Prokopenko, J. ve North, K. (1997a). *Verimlilik ve Kalite Yönetimi: Modüler Program* (Cilt 2). ILO/APO Ortak Yayını.
- Prokopenko, J. ve North, K. (1997b). *Verimlilik ve Kalite Yönetimi: Modüler Program* (Cilt 2). (V. G. Müdürlüğü, Çev.) ILO/APO ortak yayını.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior* (14. Baskı). (İ. E. Ed., Çev.) Nobel Akademik Yayıncılık.
- Saat, M. ve Ersoy, A. (2011). *Kalite Yönetimi Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Denetimi*. Ankara: İmaj Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z.ve Gümüş, M. (2008). *Örgütlerde İletişim*. Arıkan Basım Yayım Dağıtım .
- Saldamlı, A. (2008). Mesleki Stres. M. Özdevecioğlu, H. Karada (Ed) içinde, *Örgütsel Davranışta Seçme Konular(Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar)* (s. 135-154). Ankara : İlke.
- Şahin, A. (2007). Türk Kamu Yönetiminde Yönetimsel İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları. *Maliye Dergisi* , 81-102.
- Şamdan, A. İ. (2011). İşgören Verimliliğinin Postmodern Yaklaşımlar Bağlamında Değerlendirilmesi. *Kalkınmada Anahtar Verimlilik* (275), 25-27.

- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., Celik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış* (6. Baskı). Ankara: Gazi Kitapevi.
- Taşçı, F. (2011). Verimlilik Artışında Emek Etkinliği Üzerine Bir Yaklaşım: AH-ME-T Modeli. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi* (61), 177-199.
- Taylor, F. W. (2013). *The Principles of Scientific Management* (6. Baskı). (H. B. Akın, Çev.) Adres Yayınları.
- TBMM . (2014). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Raporu*. TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları.
- Tekeli, M. A. (2011). Örgüt Verimliliğinin Artırılmasında İletişimin Rolü: Bitlis Hizan Milli Eğitim Müdürlüğü Örneği. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Temel, A. (2006). "İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi , 8 (2), 104-127.
- Tengilimoğlu, D., Mansur, F. A. (2009). İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi* , 1 (3), 69-84.
- Tengilimoğlu, D., Atilla, E. A., Bektaş, M. (2008). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, D., Tutar, H., Altınöz, M., Başpınar, N. Ö., Erdönmez, C. (2003). *Zaman Yönetimi*. Nobel Yayınları.
- Topaloğlu, M., Koç, H. (2003). *Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler*. Seçkin Yayıncılık.
- TSE. (2001). *Kalite Yönetim Sistemleri- Şartları*. Türk Standardları Enstitüsü. Ankara: Türk Standardları Enstitüsü.
- Tuncer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi* (88), 87-108.

- Tutar, H. (tarih yok). *Çalışma İlişkilerde Psikolojik Sözleşme ve Kariyer*. 10 20, 2014 tarihinde <http://turaniler.com/cie13.pdf>
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Tutar, H. (2009). *Örgütsel İletişim* (2. b.). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Tutar, H. (2010). *Yönetim Bilgi Sistemi*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Tutar, H., Altınöz, M. Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* (65-2), 196-218.
- Tutar, H., Yılmaz, M. K. (2013). *İletişim(Genel ve Örgütsel Boyutuyla)*. Ankara : Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H., Yılmaz, M. K. (2008). *Genel İletişim Kavram ve Modeller*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Uçmuş, E. (2004). Sürdürülebilir Verimlilik ve Bir Uygulama Çalışması. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi/Fen Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Ulukoş, K. S. (2010). Örgütsel İletişim Örtüsünün Kurum İçi İlişkilerindeki Önemi (Eskişehir Emniyet Teşkilatında Uygulamalı Bir Çalışma). (*Yayınlanmamış doktora tezi*). Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü,Konya.
- Uryan, B. (2002, Temmuz). *Toplam Kalite Yönetimi*. 09 01, 2014 tarihinde mevzuatdergisi:<http://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm>
- Uygur, A. (2007). *Yönetim ve Organizasyon* (2. Baskı). Nobel Yayınları.
- Uysal, G. (tarih yok). İnsan Kaynakları Yönetimi. *Ders Notları* . Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Samsun.
- Ünlü, İ. (2014, Ağustos 22). *Verimlilik Kavramı*. Ağustos 22, 2014 tarihinde Diyaliz.net: [www. Diyaliz.net: www. Diyaliz.net/.../İsmailsunu/verim.pdf](http://www.Diyaliz.net/.../İsmailsunu/verim.pdf)

- Varol, M. (1993). *Halkla İlişkiler Acısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.
- Verimli İletişim ve Takım Oyunu*. (tarih yok). 11 22, 2014 tarihinde Barseva Yönetmel Gelişim Danışmanlığı : <http://www.barseva.com/verimli-iletisim-ve-takim-oyunu>
- Vural, İ., Tuna, Y., Birsen, Ö., Erzurum, F., Küçük, M., Çolak, F. Ü., v.d . (2012). *İletişim*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Yatkın, A. (2006). Hizmet Verimliliğininin Artırılmasında Halkla ilişkilerin, Örgütsel iletişimin Rolü ve Önemi (Elazığ Belediyesi Örneği). *II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu*. Fırat Üniversitesi iletişim Fakültesi.
- Yatkın, A. (2009). Örgütsel Yöneti (İleti)şim. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, 7 (2), 47-55.
- Yatkın, A. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Yumuşak, S. (2008). *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 13 (3), 241-251.

EKLER

1.Ek-A : Deklemler	138
2.Ek-B : Anket Formu	139
3.Ek-C : Anket Çalışması İzin Belgesi.....	144

1.Ek-A: Denklemler

Denkelem A.1.1

$$\text{Toplam Faktör Verimliliği} = \frac{\text{Çıktılar}}{\text{Emek+Sermaye+Hammadde+ Enerji}}$$

Denkelem A.1.2

$$\text{Hammadde Verimliliği} = \frac{\text{Üretilen Mal veya Hizmetler}}{\text{Kullanılan Hammadde Miktarı}}$$

Denkelem A.1.3

$$\text{Makine Verimliliği} = \frac{\text{Bir Üretim Kısımında Üretilen Mal veya Hız Toplamı}}{\text{Harcanan Makine Saatleri Miktarı}}$$

Denkelem A.1.4

$$\text{İşgücü Verimliliği} = \frac{\text{Bir Atölyede Üretilen Mal veya Hizmetler Toplamı}}{\text{Kullanılan İşgücü Saatleri Miktarı}}$$

2.Ek-B: Anket Formu

ÇALIŞANLARIN VERİMLİLİĞİNDE İLETİŞİMİN YERİ VE ÖNEMİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ANKET

Sayın Katılımcı,

Ekte sunulmuş olan, anket formu sonucunda elde edilecek bilgiler tamamen gizli kalacak, anketi yanıtlayacak bireye herhangi bir yükümlülük getirmeyecek, vereceğiniz cevaplar akademik çalışmalar için kullanılıp, başka hiçbir amaç için kullanılmayacaktır. Lütfen ilgili yerleri cevaplayınız veya işaretleyiniz. İlgi ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim

Tez Danışmanı: Yrd.Doç. Aynur AKPINAR

İlyas AK
Türk Hava Kurumu Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi
ilyasaak@hotmail.com

1-Cinsiyetiniz?

Erkek Kadın

2-Yaşınız?

18-30 31-40 41-50 51 ve üstü

3-Medeni durumunuz?

Bekar Evli Diğer

4-Öğrenim durumunuz?

İlk Öğretim Ortaöğretim Ön lisans Lisans

Lisans üstü

5- Aylık geliriniz hangi aralıktadır?

- 750 TL ve altı 751TL-1250TL 1251TL-1750TL 1751TL-2500TL
 2501 TL ve üstü

6- Kurumdaki statünüz?

- Er Şoför Onbaşı Çavuş-Başçavuş Amir-Müdür
 Santral Memuru Dalgıç Büro Personeli Diğer.....

7- Çalışma şekliniz?

- 08:00-17:00 saatleri arası 24saat çalışma-48 saat istirahat Diğer.....

8- Kurumda kaç yıldır çalışmaktasınız?

- 0-5 yıl arası 6-10 yıl arası 11-15 yıl arası 16-20 yıl
 21 yıl ve üstü

9- İşinizi yaparken daha çok kimlerle işbirliği yaparsınız?

<input type="checkbox"/> Astlarımla	1
<input type="checkbox"/> Eş düzey meslektaşlarımla	2
<input type="checkbox"/> Üstlerimle	3
<input type="checkbox"/> Çok Yönlü işbirliği (Üst-Ast-Eşdüzeyle işbirliği)	4
<input type="checkbox"/> Diğer.....	5

10- Çalışma hayatınızda iyi bir iletişim kurmak ne derece önemlidir?

- Çok önemsiz Önemsiz Farketmez Önemli Çok önemli

Lütfen aşağıda yer alan ölçek ifadelerine katılım düzeyinizi işaretleyiniz. Örneğin ifade hakkında kararsız iseniz “Kararsızım” seçeneğini; ifadeye tamamen katılıyorsanız “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneğini “X” ile işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
Örgüt içi iletişim hakkındaki ifadeler						
1	İş yerimizdeki ortam demokratiktir.					
2	Kurumumuz farklı düşünce ve fikirlere açıktır.					
3	Kurumumuzda birimler arasında yeterli koordinasyon vardır.					
4	İşyerimde duygu ve düşüncemi yeterince ifade ediyorum.					
5	Bu işyerinde işler kötü giderse herkesin birbirine destek olacağına inanıyorum.					
6	Kurumunuzda çalışanlar aldıkları mesajlara yeterince dikkat ediyor.					
7	İş yerimizde genel olarak iyi bir iletişim vardır.					
8	Kurumunuzda kişiler arası iletişimin derecesi iyidir.					
9	İşimizle ilgili emirler, yönergeler, çalışma koşulları ve işyerimizle ilgili amaçlar yeterince anlaşılır.					
10	Kurumumuzda resmi iletişim kanallarından çok doğal iletişim kanalları (söylenti, dedikodu vb.) etkilidir.					
11	İşyerimizdeki sözlü iletişim araçları yeterince anlaşılır düzeydedir.					
12	İşyerimizdeki yazılı iletişim araçları yeterince anlaşılır düzeydedir.					
13	İletişim hatalarının kurumumuzda yapılan hatalara etkisi vardır.					
14	İşyerimizdeki iletişim ortamımız sürekli olarak kendimizi geliştirmemize ve yeni teknikleri uygulamamıza imkan sağlıyor.					
15	Kurumumdaki yönetici ve çalışanlar “İletişim ve iletişim teknikleri” hakkında yeterli bilgi-beceriye sahiptir.					
16	İş ortamımızdaki iletişim ast-üst ilişkilerine göre belirlenmektedir.					
17	Kurumumuzdaki iletişim hatalarının, çalışanlar arası çatışma ve baskılara etkisi vardır.					
18	Yapacağımız işlerin koordinesinde iletişimin bir zorunluluk olduğunu düşünüyorum.					

Lütfen aşağıda yer alan ölçek ifadelerine katılım düzeyinizi işaretleyiniz. Örneğin ifade hakkında kararsız iseniz “Kararsızım” seçeneğini; ifadeye tamamen katılıyorsanız “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneğini “X” ile işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
Yönetsel iletişim hakkındaki ifadeler						
19	Yöneticim iyi bir dinleyicidir.					
20	Yöneticim benim ihtiyaç ve isteklerimi anlamaktadır.					
21	İşyerimizdeki yönetiminin bizimle olan iletişimi yeterlidir.					
22	Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim çift yönlüdür.					
23	Yöneticim, iletişimde çalışanların kişilik özelliklerini (yaş, kıdem, branş, cinsiyet, statü v.b.) dikkate alır.					
24	Yöneticim bana kurumun amaçları ve politikaları ile ilgili bilgi vermektedir.					
25	Yöneticim benim mutluluğum ile ilgilenmektedir.					
26	İşimi en iyi şekilde yapabilmem için geliştirilen iş metotları hakkında yönetim beni bilgilendirir.					
İşgörenin kendi iletişimi hakkındaki ifadeler						
27	İyi bir dinleyiciyimdir.					
28	Arkadaşlarımla benim ile iletişim kurmaktan memnun olduklarımı düşünüyorum.					
29	İş arkadaşlarımla iyi ilişkiler içerisindeyim.					
30	Örgüt içinde iyi bir iletişim kurduğumu düşünüyorum.					
Etkin iletişim hakkındaki ifadeler						
31	Kurumumuzda etkin bir iletişim vardır.					
32	Etkin iletişim kişisel gelişimime katkı sağlamaktadır					
33	Kurumunuzda yaşanan olumsuzlukların bir kısmı etkin olmayan iletişimden kaynaklanmaktadır.					
34	Kurumunuzda yaşanan zaman kayıplarının etkin olmayan iletişimden kaynaklanmaktadır.					
35	Kurumumuzda işgörenlerle etkin bir iletişim kurulmaktadır					
36	Arkadaşlarımla aramda etkin bir iletişim vardır.					

Lütfen aşağıda yer alan ölçek ifadelerine katılım düzeyinizi işaretleyiniz. Örneğin ifade hakkında kararsız iseniz “Kararsızım” seçeneğini; ifadeye tamamen katılıyorsanız “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneğini “X” ile işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
Algılanan işgören verimliliği ile ilgili ifadeler						
37	Kurumumdaki verimliliğimin iyi olduğu düşüncesindeyim					
38	Kurumunuzda kurulan iyi iletişim verimliliğimi artırır.					
39	Kötü ve/veya eksik iletişim , iş ortamıdaki motivasyon ve verimliliğimi olumsuz yönde etkilemektedir.					
40	Kurumumuzda işgören verimi oldukça fazladır.					
41	İşimde takdir edilme , övülme ve teşekkür durumu, motive olmamda ve daha verimli çalışmamda etkilidir.					
42	İşimin bütün amaçlarına ulaşıyorum.					
43	İşimle ilgili bütün görevlerde uzmanlıkla iş görürüm ve başarıya ulaşıyorum					
44	Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işimde verimlik artışı sağlıyorum.					
45	Diğer çalışanlardan daha fazla verim sağladığımı düşünüyorum.					

Katıldığınız ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederim

3.Ek-C: Anket Çalışması İzin Belgesi

T.C.
ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI
İtfaiye Dairesi Başkanlığı

Sayı :54732764-903.07/ **18395**
Konu :Tez Anketi hk.

15 ARALIK 2014
.../12/2014

Sayın :İlyas AK
Süvari Mah. 1708 Sok. No:28/8
Etimesgut/ANKARA

İlgi :11/12/2014 tarihli dilekçe.

İlgi de kayıtlı dilekçede; Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı öğrencilerinden İlyas AK' ın "Çalışanların Verimliliğinde İletişimin Yeri ve Önemi" konulu yüksek lisans tez çalışması yapmak istediğini belirtmiş olup, bu nedenle adı geçen Daire Başkanlığımız bünyesinde görev yapan personellere anket uygulaması yapmasına izin verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.


Celil SİPAHI
İtfaiye Dairesi Başkanı

EK:
1-Dilekçe (1 adet)

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : İlyas AK
Doğum Yeri ve Tarihi :Zile/19.10.1983
Medeni Hali :Evli
Adres :Süvari Mah. 1708.Sk. No:28/8
E-Posta Adresi :ilyasaak1983@gmail.com
İletişim(Telefon) :506 569 2765

EĞİTİM

Lise : Etimesgut Lisesi (2001)
Önlisans : Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Büro Yönetimi ve Sekreterlik Bölümü (2011)
Lisans : Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü (2012)
Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi İktisat Bölümü (2011)
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı

MESLEKİ DENEYİM

2010- Ankara Büyükşehir Belediyesi İtfaiye Dairesi Başkanlığı- Memur (2010 - ...)