

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÖNETİM SÜRECİNDE YÖNETİCİ İLETİŞİM BECERİLERİNİN
ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE
SAĞLIK KURUMLARINDA BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

Derya TORUN

İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

Temmuz - 2015

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÖNETİM SÜRECİNDE YÖNETİCİ İLETİŞİM BECERİLERİNİN
ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE
SAĞLIK KURUMLARINDA BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

Derya TORUN
(Y1112.030027)

İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

Temmuz - 2015



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1112.030027 numaralı öğrencisi **Derya TORUN**'un "YÖNETİM SÜRECİNDE YÖNETİCİ İLETİŞİM BECERİLERİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE SAĞLIK KURUMLARINDA BİR UYGULAMA" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 13.02.2015 tarih ve 2015/04 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *birlikte* *kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :02/07/2015

1)Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Akın MARŞAP

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Fırat BAYIR

[Handwritten signatures in blue ink over dotted lines]

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Yönetim sürecinde Yönetici İletişim Becerilerinin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri ve Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama” adlı çalışmanın, geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.
(02.07.2015)

Derya Torun

ÖNSÖZ

Tez çalışmamda, yönetim sürecinde yönetici iletişim becerilerinin, çalışan motivasyonu üzerindeki etkileri, motivasyonu etkileyen faktörleri, kamu hastanelerinde ve özel hastanelerde çalışanlar üzerinde değerlendirilmeye çalışılmıştır. Tezimi hazırladığım zaman zarfı içerisinde, gerekli yönlendirmeleri yaparak, hiçbir fedakârlıktan kaçınmayan, verdiği büyük destek ve ayırdığı zaman için çok değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Salih GÜNEY'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Sadece bu çalışmamda değil her zaman desteğini esirgemeyen ve her alanda beni destekleyen sayın hocam Prof. Dr. Akın MARŞAP'a teşekkür ederim.

İstatistiksel alanda ve tez çalışmamda yardımlarını esirgemeyen, beni destekleyen ve çalışmama kendi çalışması gibi özen gösteren çok değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Fırat BAYIR'a sonsuz teşekkür ederim.

Teze başladığım zaman zarfı içerisinde desteklerini esirgemeyen ve daima beni motive eden her alanda yanımda olan özellikle istatistiksel alanda bütün bilgilerini benimle paylaşan sayın hocalarım Yrd. Doç. Dr. Kenan SİVRİKAYA ve Öğr. Gör. Emrah TUNER'e sonsuz teşekkür ederim.

Hem iş hayatımda hem de bu çalışmam esnasında büyük bir sabırla yanımda olan en zor zamanlarımda ağabeylik yapan ve bana yol gösteren çok kıymetli hocam Sebahattin KUTLU'ya katkılarından ve yardımlarında dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmamda her zaman yanımda olan, beni her zaman destekleyen ve bilgilerini benimle paylaşan çok değerli bir kişiliğe sahip olan sevgili Metin YILDIZ'a teşekkür ederim.

Literatüre ulaşmamda desteklerini benden esirgemeyen, bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşmaya her zaman açık olan değerli insan Belgin ÇETİN'e katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Tezime kendi tezleriymiş gibi özen göstererek, konuları araştırmamda ve eksiklerimi tamamlama konusunda her türlü desteği sağlayan sevgili arkadaşlarım Uzman Klinik Psikolog Derya KONANÇ DİKMEN, Zübeyde AGSAKALLI, Selin DEMİREL, Uğur KAVLAK ve Arzu TEKDEĞİRGEN'e teşekkür ederim.

Aynı ortamda çalıştığım zaman zaman sinirlendirdiğim iş arkadaşım sevgili Erhan ADSIZ'a yardımlarından dolayı teşekkür ederim.

İş ve tez arasında çıkmaza düştüğüm en acil zamanlarımda yardımına koşan sevgili arkadaşım Halil KÖSEOĞLU ve İstanbul'da olduğu sürece yardımcı olabileceği her konuda yardımlarını esirgemeyen sevgili Dr. Ahmet KÖSEOĞLU'na teşekkür ederim.

Sabır sınırlarını zaman zaman zorladığım ama her konuda yardımcı olmak için ellerinden gelen her desteği sağlayan, iş ortamını onlarla sevdiğim gülen yüzleriyle iyi günde kötü günde dertlerime ortak olan biricik arkadaşlarım Sevim YILMAZ ve Reyhan ÇAKMAKOĞLU'na sonsuz teşekkür ederim.

Kısa sürede tanıdığım ve çok sevdiğim, tezimi kendi tezi gibi özen göstererek, bana her konuda destek sağlayan, benim için çok değerli olan canım dostum Öğr. Gör. Aybike Bilge KILIÇ'a sonsuz teşekkür ederim.

Dostluğu ve yardımseverliği ile her zaman yanımda olan, mesleki tecrübelerinden her daim yararlandığım, katılımcılara ulaşmamda bana yardımcı olan ve iyi günde kötü günde hep yanımda olan değerli dostlarım Nagehan ALTUNTAŞ'a ve Uzman Klinik Psikolog Melike EROK'a sonsuz teşekkür ederim.

Tanıdığım günden beri yanımda olan kardeşim kadar sevdiğim, tez sürecinde beni daima motive eden ve iyiki tanıdım dediğim biricik dostum Uzman Klinik Psikolog Sena YÜCESAN'a sonsuz teşekkür ederim.

Hayatım boyunca sevgi ve desteğiyle yanımda olan, beni bugünlere getiren, maddi manevi desteğini esirgemeyen büyük aileme ve sabrından dolayı kıymetli varlığım kız kardeşim Deniz TORUN'a, sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tanıdığım an itibari ile desteklerini esirgemeyerek her konuda yardımcı olmaya çalışan değerli insan İnşaat Mühendisi Uğur YETİŞ'e katkılarından dolayı sonsuz teşekkür ederim.

Bu dünyadan cennetin en güzel köşesine giden ama varlığını her zaman yanımda hissettiğim, bizi en güzel yerlere getirmek için gece gündüz çalışan ve gurur duyacak işlere imza atmamızı isteyen canımın en değerli parçası olan biricik babacığma armağanımdır.

Temmuz - 2015

Derya TORUN

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
YEMİN METNİ	i
ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR	viii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	xi
ÖZET.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
1. GİRİŞ	1
2. YÖNETİM, YÖNETİCİ, İLETİŞİM VE MOTİVASYON	
KAVRAMLARI.....	2
2.1. Yönetim Kavramı ve Tanımı	2
2.2. Yönetici Kavramı ve Tanımı	6
2.3. İletişim Kavramı ve Tanımı	10
2.4. Motivasyon Kavramı ve Tanımı	12
3. YÖNETİM SÜRECİNDE İLETİŞİM VE MOTİVASYONUN ÖNEMİ..	13
3.1. Yönetim Sürecinde İletişimin Önemi	13
3.1.1. Çalışanlar açısından iletişimin önemi	14
3.1.2. Yöneticiler açısından iletişimin önemi.....	15
3.1.3. Kurum açısından iletişimin önemi	16
3.2. Motivasyonun Önemi	16
3.2.1. Çalışanlar açısından motivasyonun önemi.....	17
3.2.2. Yönetim açısından motivasyonun önemi	18
3.2.3. Kurum açısından motivasyonun önemi.....	18
4. YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ, ROLLERİ VE TİPLERİ.....	19
4.1. Yöneticinin Özellikleri	19
4.2. Yöneticinin Rollerini	21
4.2.1. Çalışmalar arası ilişkileri düzenleyici roller	21
4.2.2. Bilgi sağlayıcı roller	22
4.2.3. Karar almaya ilişkin roller	22
4.2.4. Sorunları çözmeye ilişkin roller	23
4.3. Yönetici Tipleri.....	23
4.3.1. Demokratik yöneticiler.....	23
4.3.2. Otokratik yöneticiler	24
4.3.3. Serbest bırakıcı yöneticiler.....	25
4.3.4. Karizmatik yöneticiler.....	25

5. İLETİŞİMİN AMAÇLARI, SÜRECİ, TEMEL ÖĞELERİ, ÖZELLİKLERİ, FONKSİYONLARI, TÜRLERİ, İLETİŞİMDE SORUNLAR VE ENGELLER	26
5.1. İletişimin Amaçları	26
5.2. İletişim Süreci ve Temel Öğeleri	27
5.2.1. İletişim süreci	27
5.2.2. İletişimin temel öğeleri	28
5.2.2.1. Kaynak	29
5.2.2.2. Mesaj.....	33
5.2.2.3. Kodlama.....	37
5.2.2.4. Kanal	38
5.2.2.5. Alıcı	39
5.2.2.6. Kod Açma	41
5.2.2.7. Geri bildirim (geri besleme)	42
5.2.2.8. Gürültü ve çeşitleri.....	44
5.3. İletişimin Özellikleri	46
5.4. İletişimin Fonksiyonları	49
5.5. İletişim Türleri	55
5.5.1. Bireysel iletişim	55
5.5.2. Bireyler arası iletişim, bireyler arası iletişimde çatışma ve nedenleri .	56
5.5.2.1. Bireylerarası iletişim.....	56
5.5.2.1.1.Sözlü iletişim	58
5.5.2.1.2.Sözsüz iletişim	59
5.5.2.1.3.Yazılı iletişim.....	60
5.5.2.2. Bireyler arası iletişimde çatışma ve nedenleri	62
5.5.2.2.1.Bireyler arası iletişimde çatışma.....	62
5.5.2.2.2.Bireyler arası iletişimde çatışmanın nedenleri	63
5.5.3. Örgütsel iletişim kavramı, tanımı, işlevleri ve türleri	65
5.5.3.1. Örgütsel iletişim kavramı ve tanımı.....	66
5.5.3.2. Örgütsel iletişimin işlevleri.....	66
5.5.3.2.1.İletişimin bilgi sağlama işlevi	67
5.5.3.2.2.İletişimin ikna etme ve etkileme işlevi	68
5.5.3.2.3.Emredici ve öğretici işlevi	68
5.5.3.2.4.İletişimin birleştirme ve koordinasyonu sağlama işlevi	68
5.5.3.3. Örgütsel iletişim türleri.....	68
5.5.3.3.1.Biçimsel iletişim	68
5.5.3.3.2.Biçimsel olmayan iletişim	69
6. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDE SORUNLAR VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİ ENGELLEYEN FAKTÖRLER	70
6.1. Örgütsel İletişimde Sorunlar	70
6.2. Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler.....	70
6.2.1. Çatışmadan kaynaklanan engelleyici faktörler	72
6.2.2. Yöneticilerden kaynaklanan engelleyici faktörler	73

6.2.3. Örgütün yapısından kaynaklanan engelleyici faktörler.....	73
7. YÖNETİM SÜRECİNDE YÖNETİCİLERİN SAHİP OLMASI	
GEREKEN İLETİŞİM BECERİLERİ.....	75
7.1. Yönetim Becerisi	75
7.2. Empati Kurma Becerisi.....	76
7.3. Bilgi Aktarma Becerisi	77
7.4. Hitap Etme Becerisi	78
7.5. Dinleme Becerisi.....	78
7.6. İletişimi Arttırıcı Uygulamaları Kullanabilme Becerisi	80
7.7. Geri Bildirimde Bulunma Becerisi	80
8. MOTİVASYON SÜRECİ, AMAÇLARI, TEMEL KAVRAMLARI VE	
MOTİVASYON KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN KURAMLAR.....	82
8.1. Motivasyon Süreci	82
8.2. Motivasyonun Amacı.....	83
8.3. Motivasyonun Temel Kavramları	83
8.3.1. Gudu.....	84
8.3.2. Dürtü	84
8.3.3. İhtiyaç.....	85
8.3.4. Davranış	85
8.3.5. Hedef.....	86
8.4. Motivasyon Konusunda İleri Sürülen Kuramlar.....	86
8.4.1. Kapsam kuramları	86
8.4.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı.....	87
8.4.1.2. Herzberg'in çift etmenler kuramı	89
8.4.1.3. McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı	90
8.4.1.4. Alderfer'in erg kuramı.....	90
8.4.1.5. Eric fromm'un ihtiyaçlar kuramı.....	92
8.4.2. Süreç kuramları	93
8.4.2.1. Vroom'un bekleyiş kuramı	93
8.4.2.2. Lawyer-porter'in bekleyiş kuramı.....	95
8.4.2.3. Adams'ın eşitlik kuramı	96
8.4.2.4. Locke'un amaç kuramı	97
8.4.2.5. Davranış güçlendirme kuramı.....	99
9. ÖRGÜTLERDE MOTİVE EDİCİ FAKTÖRLER VE YARARLARI... 100	
9.1. Örgütlerde motive edici faktörler	100
9.1.1. Sosyo-ekonomik faktörler.....	101
9.1.2. Psiko-sosyal faktörler.....	102
9.1.3. Örgütsel ve yönetsel faktörler:	104
9.2. Örgütlerde Motive Edici Faktörlerin Yararları	106
9.3. Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri	107
9.4. Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkilerinin Sonuçları	108

10. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE YÖNTEMİ	109
10.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	109
10.2. Araştırmanın Yöntemi	109
10.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	112
10.4. Araştırmanın Sınırlılığı	112
10.5. Anket Sorularının Belirlenmesi	112
10.6. Araştırmanın Modeli	112
10.7. Araştırmanın Hipotezleri	113
11. ÇALIŞAN BULGULARI.....	114
11.1. Frekans Analizi	114
11.2. Faktör Analizi	116
11.3. Hipotezlerin Testi	119
11.4. Regresyon Analizi.....	130
12. SONUÇ VE ÖNERİLER	133
13. KAYNAKLAR	140
14. EKLER.....	146
ÖZGEÇMİŞ.....	150

KISALTMALAR

Vb : Ve Benzeri

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 5. 1: Etkili Olan ve Olmayan Geri Bildirim Özellikleri	44
Çizelge 5. 2: İletişimin Bireysel ve Toplumsal Fonksiyonları	55
Çizelge 8. 1: Hijyenik ve Motive Edici Faktörler	90
Çizelge 11. 1: Minnesota İş Tatmin Ölçeği'nin Alt Boyutları	111
Çizelge 12. 1: Çalışılan kuruma göre deneklerin frekans analizi	114
Çizelge 12. 2: Yaş dağılımına göre deneklerin frekans analizi	114
Çizelge 12. 3: Medeni duruma göre deneklerin frekans analizi	114
Çizelge 12. 4: Eğitim durumu dağılımına göre deneklerin frekans analizi	114
Çizelge 12. 5: Gelir durumu dağılımına göre deneklerin frekans analizi	115
Çizelge 12. 6: Meslek yılı dağılımına göre deneklerin frekans analizi	115
Çizelge 12. 7: Çalışma süresi dağılımına göre deneklerin frekans analizi	115
Çizelge 12. 8: Vardiya durumu dağılımına göre deneklerin frekans analizi	115
Çizelge 12. 9: İdari birim dağılımına göre deneklerin frekans analizi	116
Çizelge 12. 10: Faktör yükleri	117
Çizelge 12. 11: Dondurulmuş Faktör Yükleri Değerleri	117
Çizelge 12. 12: İletişim ve Motivasyon Değişkenleri	118
Çizelge 12. 13: Toplam varyans açıklaması	118
Çizelge 12. 14: Yöneticim iletişim boyutunun demografik özelliklerine göre Anova-t test	119
Çizelge 12. 15: Yöneticim iletişim boyutunun demografik özelliklerine göre Kruskal- Wallis test	120
Çizelge 12. 16: Yöneticim iletişim boyutunun demografik özelliklerine göre Bağımsız t test	120
Çizelge 12. 17: Yöneticim motivasyon boyutunun demografik özelliklerine göre Anova-t test	121
Çizelge 12. 18: Yöneticim motivasyon boyutunun demografik özelliklerine göre Kruskal-Wallis test	122
Çizelge 12. 19: Yöneticim motivasyon boyutunun demografik özelliklerine göre Bağımsız t test	122
Çizelge 12. 20: Kurumda çalışma sürecine göre Anova t test	123
Çizelge 12. 21: Kurumda çalışma sürecine göre Post Hoc test, Scheffe	123
Çizelge 12. 22: Minnesota İş Tatmini (İçsel Veriler Analizi) Anova t test	124
Çizelge 12. 23: Minnesota İş Tatmini (İçsel Veriler Analizi) Kruskal Wallis test ..	124
Çizelge 12. 24: Minnesota İş Tatmini (İçsel Veriler Analizi) Bağımsız t test	124
Çizelge 12. 25: Kurumlara göre Mann Whithey U test	124
Çizelge 12. 26: Kruskal-Wallis	125
Çizelge 12. 27: İdari Birime göre Post Hoc, Tamhane test	125
Çizelge 12. 28: Minnesota İş Tatmini (Dışsal Veriler Analizi) Anova t test	127
Çizelge 12. 29: Minnesota İş Tatmini (Dışsal Veriler Analizi) Kruskal Wallis test	127
Çizelge 12. 30: Minnesota İş Tatmini (Dışsal Veriler Analizi) Bağımsız t test	127
Çizelge 12. 31: Kurumlara göre Mann Whitney u test	128

Çizelge 12. 32: Kruskal-Wallis.....	129
Çizelge 12. 33: İdari birim sürecine göre Post hoc Tamhane test	129
Çizelge 12. 34: Minnesota iş tatmini ölçeğine ait içsel tatmin boyutunun yönetici anketindeki boyutlarına ilişkin çoklu regresyon analizi.....	130
Çizelge 12. 35: Regresyon Modeli – ANOVA Tablosu	131
Çizelge 12. 36: İletişim- motivasyon katsayıları	131
Çizelge 12. 37: Minnesota iş tatmini ölçeğine ait dışsal tatmin boyutunun yönetici anketindeki boyutlarına ilişkin çoklu regresyon analizi.....	131
Çizelge 12. 38: Minnesota iş tatmini ölçeğine ait dışsal tatmin boyutunun yönetici anketindeki boyutlarına ilişkin çoklu regresyon analizi.....	132
Çizelge 12. 39: İletişim- motivasyon katsayıları	132

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 5. 1: Temel İletişimin Süreci	29
Şekil 5. 2: Bağlantı Çerçevesi ve İletişim İlişkisi.....	42
Şekil 5. 3: Bireylerarası iletişim süreci.....	58
Şekil 6. 1: Kaliteli İletişimi Engelleyen Örgütsel Engeller.....	72
Şekil 7. 1: Dinleme Türleri.....	79
Şekil 8. 1. Güdünün Sosyal Temelleri.....	84
Şekil 8. 2. Dürtünün Temel Noktaları.....	85
Şekil 8. 3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	88
Şekil 8. 4. Clayton Allderfer ERG Teorisi.....	91
Şekil 8. 5. Vroom'un Beklenti Teorisi.....	94
Şekil 8. 6. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi Motivasyon Süreci ...	96
Şekil 8. 7. Locke'un Bireysel Amaçlar Teorisi	98
Şekil 8. 8. Klasik Şartlandırma	99
Şekil 8. 9. Sonuçsal Şartlandırma	99
Şekil 11. 1. Araştırmanın Modeli.....	113

YÖNETİM SÜRECİNDE YÖNETİCİ İLETİŞİM BECERİLERİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE SAĞLIK KURUMLARINDA BİR UYGULAMA

ÖZET

Rekabetin yaşandığı iş hayatında kurumlar, çalışanlarından daima üst seviyede motivasyon ve performans beklerler. Bu sayede hem kurum hem çalışan istenilen verimi sağlamış olur. Motivasyon ise belirli bir iletişimle sağlanmaktadır. Çünkü iletişim iş hayatının kilit kelimesidir. Rekabetin arttığı günümüz şartlarında verimlilik ön plana çıkmaktadır. Bu çalışmada işletmelerde yöneticilerin iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu üzerindeki etkileri sağlık kurumlarında yapılan araştırmaya göre önemle vurgulanmıştır.

Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, yönetim ve yönetici, iletişim ve motivasyon kavramları anlatılmıştır. İkinci bölümde iletişimin amaçları, süreci, temel öğeleri, özellikleri, fonksiyonları, türleri ve örgütsel iletişimde sorunlar ve örgütsel iletişimi engelleyici faktörler vurgulanmıştır. Üçüncü bölümde motivasyon süreci, amaçları, temel kavramları ve motivasyon konusunda ileri sürülen kuramlar vurgulanmıştır. Dördüncü bölümde yöneticilerin iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu üzerindeki etkileri ve sonuçları vurgulanırken son bölümde ise metodoloji ve sonuçlar incelenerek yöneticilerin iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu üzerine etkisi üzerinde durulmuştur.

Anahtar kelimeler: *Yönetim, Yönetici, İletişim Becerileri, Çalışan Motivasyonu, Özel Hastaneler, Kamu Hastaneleri.*

**THE EFFECTS OF MANAGERS COMMUNICATION SKILLS ON THE
EMPLOYEE MOTIVATION IN THE MANAGEMENT PROCESS AND
AN APPLICATION IN HEALTH INSTITUTIONS**

ABSTRACT

The institutions in business life, where there is competition, always expect a high level of employee motivation and performance. In this way, both the institution and the employee ensure required productivity. The motivation is provided with a specific communication. Because communication is the keyword of career. Efficiency comes to the forefront in today's World with increased competition. In this study, the impact of manager's communication skills on employee motivation is overemphasized by a study conducted in health institutions.

This study consists of five chapters. In the first chapter, manager and administration, communication and motivation concepts are explained. In the second part, the purpose of communication, process, basic elements, features, functions, types, problems in organizational communication and hindering factors are highlighted. In the third part, the process of motivation, goals, basic concepts and theories have been alleged on motivation are emphasized.

Effects and consequences on employee motivation of managers' communication skills emphasized in the fourth section, while the final section focuses on the impact of communication skills of managers on employee motivation by examining methodology and results.

Keywords: *Management, Manager, Communication Skills, Employee Motivation, Private Hospitals, Public Hospitals.*

1. GİRİŞ

Örgütlerin misyon ve vizyonlarına ulaşabilmelerinde en büyük etkiye sahip olan insanın çalıştığı kurum içerisinde bir takım ihtiyaçları bulunmaktadır. Bunlardan en önemlileri motivasyondur. Çünkü bir çalışanı kurum içerisinde ayakta tutan ve o kurumun amaçlarına göre çalışma sergileyen hizmet gücü olan insanın, motivasyonu ne kadar yüksek olursa çalışma verimliliği buna paralel eş değerde artış gösterir. Bu bağlamda yöneticilere büyük görev düşmektedir. Yönetici çalışan ve kurumu ayakta tutan en önemli kişiliktir. İki taraf arasındaki dengeyi sağladığı müddetçe rakiplerin bir adım daha önüne geçebilir bunun içinde çalışanı ile sürekli iletişim halinde olmak zorundadır. Bu şekilde kurum içinde kurum dışında her şeyden haberdar olabilen yöneticiler yönetim sürecinde yönetici iletişim becerilerinin iş gören üzerindeki motivasyonunu sağlamak için bir takım çalışmalar içerisine girebilir veya çalışanını yönlendirebilir.

Bu çalışmada; Yönetici iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu üzerine etkileri ve sağlık kurumlarında bir uygulama işlenmiştir. Yöneticilerin iletişim becerilerini çalışan üzerinde nasıl kullandığı, onları nasıl yönlendirdiği ve çalışanların bu durumdan ne kadar memnun olduğu ölçülmüştür. Olduğunu ve çalışanların yöneticilerinden bu konu da ne kadar memnun olduğunu ölçmek amaçlanmaktadır.

Araştırmanın evreni kamu hastanelerinde ve özel hastanelerde oluşturulmuştur. İki ayrı grupta yapılan araştırmada 160 çalışan seçilmiştir.

Veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır ve hastanede görev yapan çalışanlara birim ayrımı yapılmadan uygulanmıştır. Çalışanlara yönelik yapılan anketlerde örnekleme yolu seçilmiştir ve uygulanmıştır.

2. YÖNETİM, YÖNETİCİ, İLETİŞİM VE MOTİVASYON KAVRAMLARI

2.1.Yönetim Kavramı ve Tanımı

Yönetim kavramı geçmişten günümüze birçok kişi tarafından farklı yorumlar ile tanımlanmıştır. Yönetim kelimesinin geçtiği her alan, kendi bünyesindeki ihtiyaçlar ve istekleri doğrultusunda tanımlar ortaya çıkarmıştır. Pek çok yazar, düşünür ve araştırmacı tarafından yönetimin tanımı yapılmış olmakla birlikte, evrensel kabul gören bir tanım henüz yapılamamıştır.

Yönetim, hem kavram ve düşünce olarak hem de uygulama olarak, tarih boyunca insanların dikkatini çekmiş ve bir tartışma konusu olmuştur. Tarihi süreç içinde farklı anlamlarla açıklanan ve farklı uygulamalara sahne olan yönetim, günümüzde de değerini korumakta ve farklı disiplinler içinde değerlendirilmektedir.

Tarihsel süreç içerisinde yönetim kavramına baktığımızda aile kurumunun yönetime konu olan ilk kurum olduğu görülmektedir. Çünkü ortak yaşam zorunluluğu işbirliği içinde gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin anne, baba otoritesi altında yürütülmesi sonucunu doğurmaktadır. Daha sonra, birbirine yakın olan ailelerin oluşturduğu “kabileler” yönetimin konusunu ele almıştır. Yine bu evrede, kabilelerin güvenliğini sağlamak üzere, kabile içinde ayrıca örgütlenmiş olan “savaşçı birimler” yani “ordu” yönetimi söz konusu olan bir kurum olarak gelişmiştir. Son aşamada ise, “devlet”ler yeni bir yönetim alanı olarak meydana gelmişlerdir (Certo, 2000). Devletçiliğin baş ilkesi olan devlet kavramı yönetime yön veren ve yönetimi aldığı kararlar doğrultusunda yönlendiren kanallardan biridir (Üsdiken, Aytumur, 2009). Amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi amaç edinilen bir insan topluluğunda, işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerden oluşan yönetim uygulamaları, toplumsal yaşam kadar eskilere dayanmaktadır yani yönetim en küçük yapı taşından başlayarak en büyük kitlelerdeki bireylere kadar hitap eden bir kavramdır.

Yönetim, bir amaç doğrultusunda hareket ederek, çalışanları ile işbirliği içerisinde olan ve amaçların doğrultusunda çalışarak, doğru hedeflere ulaşmak için yürütülen faaliyetler ve uğraşlar bütünüdür (Erdoğan, 1987). Yönetim, uzun süre sezgi ve deneyime dayalı olarak çıraklık ve sınama-yanılma yoluyla öğrenilen bir sanat

niteliği taşımiştır (Baransel, 1979). Sanatların en eskisi bilimlerin ise en yenisi olarak açıklanan yönetim, Mary Parker Follet’e göre, “insanlar aracılığı ile işlerin yapılmasını sağlama sanatıdır” (Balçık, 2004). Bilim dallarının farklılık göstermesinden dolayı, farklı bilim dallarında görevlerini yürüten bilim dallarında görevlerini yürüten bilim adamları yönetim kavramına aynı kelimeler ile yönetime farklı anlamlar yüklemişlerdir. Yönetim alanında ilgili olan kişiler yönetime kendi gereksinim ve hedefleri bünyesinde yönetime yeni açıklamalar getirmişlerdir. Buna bağlı olarak ise yönetim kavramında kişilerinin aklına bazen bir süreç, bazen bu süreç içerisinde bulunan bireyler ya da gruplar gelmektedir (Koçel, 2001). Buna bağlı olarak yönetim, insanları belli bir amaç doğrultusunda harekete geçirme ve o amaın gerçekleşmesini sağlama bilimidir.

Yönetim biliminin kabul edilmesi, bilim adamları tarafından desteklendiği için çok farklı boyutlarda incelenmiş ve birçok kişi tarafından benimsenmiştir (Güney, 2007). Yönetim kavramı, bilim adamları tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Her bilim adamının kendine özel çalışma alanı olduğu için yönetim kavramının tanımı karşımıza değişik ifadelerle çıkmaktadır. Yönetim konusu ile ilgili olan tanımları şöyle sıralayabiliriz:

- Yönetim, etkili ve verimli bir tutumla planlama yaparak, organize ederek, yol göstererek ve organizasyonun kaynaklarını kontrol ederek organizasyon hedeflerine ulaşmaktır (Daft, Marcic, 2013).
- Yönetim, diğer insanların glerinden, bilgilerinden ve tecrübelerinden yararlanmaktır (Güney, 2007).
- Yönetim; planlama, örgütleme, liderlik ve denetim görevleri tespit edilen amaç ve hedeflerle beraber mevcut kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanarak hedeflere ulaşmaktır (Eren, 2003).
- Yönetim, örgütün belirlenmiş amaçlarının etkili ve rasyonel bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla, plânlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim işlevlerine bağlı; kavram, ilke, model ve tekniklerin düzenli bir şekilde yapılmasıdır (Baransel, 1979).
- Yönetim, alışanlar aracılığı ile faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sürecidir (Güney, 2012).

- Bir takım toplumsal ihtiyaçların karşılanması için oluşturulan kurum/kuruluş ya da işletmelerde, daha önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için işe alınan insan gücünü faaliyete geçiren hareketler bütünüdür (Güney, 2000).
- Yönetim, ekonomik savaşı sürdürebilme sanatıdır (Erdoğan, 1987).
- Yönetim, insanlar aracılığı ile işlerin istenilen biçimde yapılabilmesidir (Arthur, Stoner and Wanker, 1986).
- Yönetim belirlenmiş amaçlara ulaşma yolunda yapılan faaliyetlerin toplamıdır (Cemalcılar ve diğerleri, 1980).
- Yönetim, en küçük işletmeden en büyük işletmeye kadar etkisini hissettiren bir süreçtir (Güney, 2014).
- Yönetim, yöneten kişinin yaptıklarıdır. Aktiviteleri koordine etme aşaması ve bu aktiviteleri etkili bir şekilde getirmek için diğer insanlar ile yapılan faaliyetlerin sürecidir (Robbins, Coulter, 2007).
- Yönetim düzenli ve planlı bir şekilde belirlenen hedeflerin denetlenmesidir (Balçık, 2004).
- Yönetim bilim olarak incelenmiş, çalışılmıştır. Etkin bir şekilde uygulanırsa sanata daha yakındır (Parker, 1989).
- Yönetim, başkaları aracılığı ile iş yapabilmektir. Başka bir deyişle, insan gücü ile belirlenen amaçlara kısa sürede verimli bir şekilde ulaşabilmektir (Akşit, 2010).
- İşletmenin gücünü koruması için geleceğini ilgilendiren kararları alması ve bu kararlar doğrultusunda hareket etmesidir (Sabuncuoğlu, 2003).
- Yönetim, insan gücü ile beyin gücünün belirli amaçlar doğrultusunda bir araya getirilerek hareket etmedir (Emre, 2003).
- Yönetim, belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşmak için eldeki araç ve gereçlerin sistemli ve etkili bir şekilde kullanılmasını kapsayan faaliyetler topluluğudur (Güney, 2004).

Bilim olarak kabul edilen yönetim, bilim adamları tarafından şu şekilde tanımlanmışlardır (Can, 1994):

- Ekonomistlere göre yönetim; sermaye, toprak ve insan gücü ile birlikte üretim fonksiyonları bütünüdür.

- Yönetim bilimcilerine göre yönetim, otorite sistemidir.
- Toplumbilimciler ise, bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak belirtmektedirler.
- Henry Fayol' a göre ise; ileriye görmek, örgütlemek, sistemli bir şekilde yönetmek olarak ifade etmiştir.
- Yönetim biliminin 'Flornance Nightingal'i olarak bilinen Mary Parker Follet'e göre yönetim, toplumsal bir süreçtir.
- Yönetim, çalışanlardan yapması gerekenleri tespit edip, işlerin planlı, kontrollü ve verimli bir şekilde yürütülmesi demektir (Genç, 2004).

Yönetim genelde insanlar vasıtası ile işleri yaptırmak olarak tanımlanmakla birlikte daha geniş anlamda ifade etmek gerekirse, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için kaynakların organize edildiği ve gelecekteki faaliyetlerin belirlenmesi amacıyla sonuçların değerlendirildiği bir süreçtir. Hangi tanım kullanılırsa kullanılsın, binlerce yıldır bireylerin olduğu kadar uygarlıkların da başarısı için gerekli olan kilit faktör yönetim olmuştur. Yönetim konusunda değişik görüşlerin olması ve genellikle yönetimin bir bilim, sanat veya bir meslek olarak ele alınması konusunda ortak görüşe varılamaması yönetimin tanımını zorlaştırmaktadır. Yönetim insanların birlikte çalışması için ve amaçlara ulaşılması için uygun bir çevrenin yaratılmasıdır (Hodgets, çev. Çetin ve diğerleri, 1999). Davranış bilimlerinin Neo-Klasik Yönetim Düşüncesi yönetimin, insan ilişkilerine dayanan "sosyal bir süreç" olduğunu ifade etmektedir (Ceylan, 2003). İnsan sosyal bir varlık olduğu için insanın içinde bulunduğu her ortam yönetime duyulan ihtiyacı doğurmaktadır.

Yönetim kavramı üzerinde az çok görüş birliğine varılan nokta "başkaları aracılığıyla iş görmektir" şeklinde olmuştur. Yönetim, etkili ve verimli sonuçlar ortaya çıkarabilmek için aktivitelerle yapılan her türlü aşamadır. Özellikle bu aşamaları birleştirmelerde ve araştırmalarda; insan, finans ve maddesel kaynakları kullanarak amaca yönelik çalışmalarla kurum görevlerini yerine getirmektedir. Bununla birlikte yönetimin önemli parçaları şu şekilde sıralanmıştır (Black, Perter, 2000):

- Görevleri gerçekleştirmek için araç ve varlıkları bir araya getiren bir süreçtir.
- Kaynakları bulundurmaya barındırır, sadece kaynakları bulundurmaya birleştirmeyi barındırmaz bunları kullandırmayı, çalıştırmayı ve uygulamayı da barındırır.

- Kaynakların çeşitli tiplerini de kullanmayı ve birleştirmeyi de içinde barındırır. Sadece insanlar ile kaynaklar değil, finansal, materyal ve bilgisel aşamalarda bunun içindedir.
- Yönetim hedefe yönelik bir tutumda davranmayı içinde barındırır.
- Yönetim birçok aktivite ve operasyonu içinde barındıran bir süreçtir. Bu sistem planlama, karar verme ve değerlendirmeden oluşmaktadır Çalışanların faaliyetlerini etkili ve verimli bir şekilde koordine eden bir sistemdir.

Buraya kadar yapılan tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere; yönetim biliminin çok geniş bir uygulama alanı ve farklı boyutları vardır. Farklı disiplinlerin yaptığı tanımlar yönetimde şu sonucu ortaya çıkarmaktadır: İnsanın var oluşu ile birlikte yönetim kavramı da var olmuştur. Yönetim kavramında gelinen nokta örgütlerin ihtiyaçlarına göre zaman çizelgesi noktasında ilerlemeye devam etmiştir. Bu bakımdan yönetim geçmişten günümüze çalışma yaşamında çeşitli ihtiyaçlar doğrultusunda teoriler, planlamalar, ilkeler vb. ile bireylerin ihtiyaçları doğrultusunda belirli süreçlerden geçerek ilerlemeye devam etmektedir.

2.2.Yönetici Kavramı ve Tanımı

Yönetim, amaçları doğrultusunda birden fazla insanın bir araya gelerek, zihin ve beden gücü çalışmaları sonucunda yapılan faaliyetlerin bütünüdür. Bütün bu faaliyetlerde rol oynayacak kişi ise yönetici olarak adlandırılmaktadır. Teknolojinin hızla gelişmesi birçok şeye kolaylıkla ulaşmayı sağlamaktadır. İşletmeler, içinde bulunduğu sektörden dolayı işyerlerinde olup biten güncel olayları takip etmek durumundadır. İçinde buldukları yapı, rakiplerin gelecekteki durumları işgücü piyasasındaki yerleri hakkındaki olağan bilgiye teknoloji sayesinde hızlı ve kolay bir şekilde ulaşmaktadırlar. Gün geçtikçe rakiplerin farklı bir şekilde ortaya çıkmaları ve diğer işletmelerin dışında farklılıklar yaratmaları yeni teknik bilgi ve beceriye ihtiyacı arttırmaktadır. Bu durumda işyerleri diğerlerinden bir adım öne geçmek için farklı uygulamalar teknikler bulmalı ve uygulamalıdır. İş hayatının rekabetli ve yoğun geçmesinden dolayı işletmeler misyon ve vizyon hedeflerini değiştirmeyecek ama ilerletecek şekilde kendisini sürekli yenilemelidir. Bu doğrultuda bütün bu işlemler ile görevlendirilen kişi ise yönetici olarak adlandırılmaktadır. Bu durumda yöneticilere büyük görev düşmektedir. Yönetici, hem çevresinde hem iş hayatında, hem işletmeler

arasında ulusal ve uluslararası yapılan değişiklikleri, yenilikleri a'dan z' ye her şeyi takip etmek ve bilmekle yükümlüdür.

Yöneticinin yaptığı ve yapmadığı her şey birilerine bir şeyler ifade etmektedir (Sayers ve diğerleri, 1993). İşletmeler insan faktörü ile döndüğü için, yöneticinin insan sermayesini kullanması ve yenilemesi gerekmektedir (Drucker ve diğerleri, 2007), bu yüzden verilen görevlerin yerinde ve zamanında doğru bir şekilde yapılması için yöneticinin de alt kadroya ihtiyacı vardır. Yönetici hem yöneten hem yönetilendir. Yönetici, yönetildiği alanın amaçları doğrultusunda kendisine verilen sorumlulukları doğru kişiler ile doğru verileri kullanarak, istenileni ortaya koyan kişidir.

Yönetici hareket adamıdır, işletmenin iyi/kötü karşılaştığı her alanda kendini göstermelidir (Tutar, 2007). Yönetici iç ve dış çevrenin tehlikelerine karşı tedbirli olan nitelikli ve iyi eğitilmiş kişilerdir. Yönetimin bulunduğu her alanda tehlike ve rekabet mevcuttur bu yüzden yönetimin kararlarını sağlayacak kişi yönetici olduğundan dolayı başarıyı getiren kimse olarak da nitelendirilmektedir.

Yönetici bir takım amaçlara ulaşmak için vereceği kararlar doğrultusunda işletmenin geleceğini etkilemektedir. İşletmenin uyguladığı politika, yöneticiye verilen sorumluluklar, yöneticinin aldığı kararlar gösterdiği üstün performans ile birleşerek işletmeye büyük bir güç ve üstün bir başarı kazandırır. Yöneticinin hem doğuştan gelen hem de iş hayatı tecrübesi ile gelen bir takım özellikleri mevcuttur. Bu özellikler yöneticiye saygınlık ve güven duygusunu aşılacaktır. Bu bağlamda yönetici ile ilgili pek çok sayıda tanım ortaya çıkmıştır, yönetici ile ilgili tanımları şöyle sıralayabiliriz:

- Yönetici, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için verilen sorumluluklar doğrultusunda, diğer insanlarla işbirliği içinde olan, analitik ve kavramsal düşünme gücü yüksek, ikna ve uzlaştırma sanatı kuvvetli ve verdiği kararlar doğrultusunda titiz hareket eden işletme gücüdür (Balçık, 2004).
- Yönetici verilen yetkiler doğrultusunda görev yapan kişilerdir (Can, 1994).
- Örgütsel hedeflere ulaşmak için faaliyetleri koordine ederek diğer insanlarla çalışan kişidir (Robbins, Coulter, 2007).
- Başkaları aracılığıyla işlerini profesyonel bir şekilde gerçekleştiren kişi ya da kişilerdir (Koçel, 2001).

- Verilen kararlar ve belirlenen amaçlar doğrultusunda yaptığı işlerle gücünü üst mercilerden alan, diğer örgüt elemanları ile işbirliği içinde olan ve onlara iş yaptıran bireylerdir (Sabuncuoğlu, Tokol, 2003).
- Başkaları vasıtasıyla profesyonel bir şekilde iş gören ve bunu kendine meslek edinen kişidir (Akşit, 2010).
- Örgütün hedeflediği amaçlar doğrultusunda üretimini üst seviyede planlayan, koordine eden kâr ve zarar oranlarına dikkat eden, çalışanlarını amaçları doğrultusunda yönlendiren kişi ya da kişilerdir (Güney, 2012).
- Eğitim gördüğü alanda uzmanlaşan ya da uzmanlaştığı alanda eğitim gören, işletmenin insan ve finansal kaynaklarını sağlıklı bir şekilde yöneten, gücü dengeleyen, zeki, sabırlı ve sorumluluk sahibi olan kişilerdir (Güney, 2014).
- Doğru strateji ve politikaları örgütün hedefleri doğrultusunda belirlenen programla birleştiren ve insan kaynakları ile verilen sorumluluklar doğrultusunda bağlantı sağlayan güçtür (Uyargil ve diğerleri, 2010).
- Yönetim işlevlerini yerine getirmekle yükümlü olan, işleri planlayan, koordine eden ve verilen görevler bünyesinde birinci derecede karar verme yetkisine sahip olan kişi ya da kişilerdir (Çiftçi, Öneren, 2012). Planlama yönetimin temel fonksiyonunu oluşturduğu için iç ve dış faktörlerdeki değişkenliklere dikkat edilmelidir (Erdoğan, 1987).
- Yüksek performans ve başarı gösteren aynı zamanda sergilediği liderlik davranışı ile çalışanların refah ve mutluluğunu göz ardı etmeyen kişilerdir (Akdoğan, 2000).
- L. Urwick' e göre yönetim, yönetimin gerektirdiği sorumlulukları üstlenerek başkaları ile ortaklaşa çalışan ya da başkalarını çalıştıran kişidir (İmrek, 2005).
- İşletmenin hedeflediği amaca ulaşması için işletmenin verilerini etkin ve verimli bir şekilde plan, program dâhilinde kullanan ve uygulayan kişi/kişilerdir (Güllüoğlu, 2011).
- John Kotter'e göre yönetici "karmaşıklıkla başa çıkmaktır". Warren Bennis ve Burt Nanus'a göre ise yöneticiliğin anlamı, verilen görevi üstlendiği sorumlulukla hedefine ulaştırmak için gerekli çalışmaları yürüten kişi/kişilerdir (Çetin, 2009).

- Tutum ve davranışları ile personeline adaletli tavırlar sergileyen ve işletmenin amaçları doğrultusunda verdiği kararlar ile nesnel olabilen kişilerdir (Özden, 2008).
- Yönetimin verdiği emirler doğrultusunda, üstlendiği sorumluluk ile hedeflenen amaca ulaşmak için belli kurallar doğrultusunda başkaları ile görevleri yürüten güçtür (Güney, 2007).
- Harvard Business Scholl yönetici, başkaları vasıtasıyla işleri neticelendiren bireylerdir.
Peter Druker'a göre yönetici, verilen görevi planlı programlı bir şekilde yürütmek için bütün yükümlülüğü alan kişidir. Avustralya Yöneticilik Enstitüsü'ne göre yönetici; üstlendiği görevi planlayan, koordine eden, işleri yürütmekle sorumlu olduğu ekibine liderlik vasfında bulunan ve verilen görev ile ilgili bütün detayları programlayan kişidir (Templar, 2010).
- Maddi ve manevi değerleri bir araya getirerek hedeflenen amaca ulaşmayı sağlayan kişidir (Emre, 2003).
- Örgütte yapılan çalışmalar neticesinde belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekli ekibi kuran, onlara gerekli motivasyonu sağlayan ve varılmak istenen hedef için kişiler ile iletişime geçen kişi ya da kişilerdir (Drucker ve diğerleri, çev. Çetinbakış ve diğerleri, 2005).
- Yönetici, verilen görev ya da görevlerde resmi fonksiyonları uygulayan kişi/kişilerdir (Karahoca, Karahoca, 1998).
- Her hangi bir işletmenin yada bir işin sürdürülmesini sağlamak için elemanlarını yöneten ve çalıştıran kişidir (Akyar, 2011).
- Yönetici, yönetimin aldığı kararlar doğrultusunda hareket eden ve bu kararları uygulamada başrol oynayan kişidir (Genç, 2004).
- İşletmenin ihtiyaçları yönünde hareket eden ve kendisine verilen makam veya rütbenin getirdiği yükümlülükler doğrultusunda görevleri üstlenen aktif kişidir (Güney, 2004).
- İşletmenin veya iş yerinin verdiği yetkiler doğrultusunda hedeflenen amaca ulaşmak için çalışan ya da çalıştıran kişidir (Güney, 2011).
- Belirlenen amaçları belli bir zaman zarfı içerisinde gerçekleştirmek için yapılan çalışmalar bütünü gerçeğe taşıyan kişidir (Eren, 2003).

Yönetim kavramının doğuşu, işleyişi, oluşum süreci farklı disiplinlere ve bilimlere yansması beraberinde birçok kavramı da getirmiştir. Yönetici kavramı da bunlardan biridir. Yönetim çalışmalarının yürütüldüğü süreçte bir yöneticinin bir günde ve ya bir saatte ne yaptığını anlamak zordur. Yönetici kavramına verilen görevler ve sorumluluklar doğrultusunda pek çok tanım ortaya çıkmıştır. Yönetici kavramında en büyük sermaye insandır ve bu yüzden yönetici, işlerin büyük bir çoğunluğunu insan gücü ile gerçekleştirmektedir. Yönetici, belirlenen amaçlar doğrultusunda, bir grup insanla yola çıkan, işleri planlı-programlı koordine eden, verilen sorumluluklar doğrultusunda hareket eden ve kar-zarar oranlarına da dikkat ederek verilen zaman dilimini verimli bir şekilde kullanan ve sonuca götüren kişi ya da kişilerdir.

2.3.İletişim Kavramı ve Tanımı

Değişen ve gelişen bir dünyanın varlığı olarak yaşamlarını devam ettiren bireyler, başka kültürler ile bağlantıya geçmek için sözlü ya da sözlü olmayan bir takım araçlar ile hedeflenen amaçları gerçekleştirmek zorundadırlar. Belli amaçlar doğrultusunda gerçekleşen iletişim insanların kendini anlama ve anlatma becerilerini geliştirmekle birlikte toplumlarda söz sahibi olmalarına destek sağlamaktadır. Bu gereklilik beraberinde belli grupların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Gruplar, iletişim ilişkisi ile bağlantılıdır. Kişi veya kişiler iletişimle karşı tarafa kendini ifade etmekle birlikte belli bilgiler aktarma imkânına sahip olmaktadır.

İletişim Latince kökenli “communicate” kelimesinden gelmekle birlikte “ortak kılma” anlamına gelmektedir. İletişim, haberleşmeyi de kapsayan daha geniş anlamı bir ileti anlayışını belirlemektedir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2008).

İletişim sayesinde; insanlarla insanların, insanlarla makinelerin, makinelerle makinelerin arasındaki tüm bağlantılar bir denge kazanmıştır (Evliyaoğlu, 1987).

En yalın ve mekanik tanımıyla iletişim, kaynaktan alıcıya iletinin aktarılması sürecidir. Bunun yanı sıra Masterson ve Watson’a göre iletişim, sayesinde dünyayı anlamlı kıldığımız ve bu anlamı başkalarıyla paylaştığımız insani bir süreçtir. McBride’a göre

ise iletişim, yalnızca haber ve ileti alışverişi değil, görüşler, olgular ve verilerin iletimini ve paylaşımını içeren bireysel ve ortak etkinliklerdir (Bıçakçı, 2006).

İletişim, bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci olarak da tanımlanmaktadır (Dökmen, 2005).

İletişim, bir gönderen ile alıcı arasındaki ilişki, etki, iletişimin meydana geldiği ortam ve gönderilerin değiştiği bir dizi şeyleri belirtir. Bu durumda iletişim, diğerlerine yönelik bir eylem, diğerleri ile etkileşim ve diğerlerine tepkidir (McQualin, Windalh, çev. Yumlu, 2010).

Geniş tanımıyla iletişim, toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2008).

Hiçbir toplum iletişim olmadan var olamaz. “Bilgi, fikir/düşünce aktarımı ancak bir kişiden diğerine anlam aktarımı sayesinde gerçekleşir. Ancak iletişim sadece anlam aktarımı değildir, aynı zamanda bu anlamın anlaşılması gerekir (Robbins, 1998).”

İletişim, insanları birbirlerine bağlayan ve onları sosyal bir grup halinde uyumlu yaşamalarını sağlayan bir bağıdır. Buradan hareketle iletişimin en açık ve kapsamlı tanımı Ünsal Oskay tarafından yapılmıştır. Oskay’a göre iletişim, “birbirlerine ortamlarındaki nesnelere, olaylar, olgular ile ilgili değişimleri haber veren, bunlara ilişkin bilgilerini birbirlerine aktaran, aynı olgular, nesnelere, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan, benzer duygular taşıyıp bunları birbirine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duygu bildirimleridir (Bıçakçı, 2006).”

Bu tanımlar doğrultusunda iletişim için şunları sıralayabiliriz (Milli Eğitim, 2007):

- Toplumun temelinde yer alan bir sistem,
- Örgütsel ve yönetsel yapının düzenli bir şekilde sürdürülmesini sağlayan,
- Bireysel davranışlara yön veren bir teknik
- Sosyal süreçler alanında bir bilim,
- Sosyal çevre ve uyum için zorunlu bir sanattır.

Buraya kadar yapılan tanımlar doğrultusunda iletişimi şu şekilde tanımlayabiliriz; İletişim, insanların duygu, düşünce ve tecrübelerini sözlü veya yazılı olarak birbirlerine aktarması olayına denmektedir. İletişim sayesinde insanlar sorunlarına çözüm bulmanın yanı sıra, yeni yeni çözümler de üretebilirler. İletişim insan hayatının her alanında varlığını sürdürmektedir. Bu sebeple yaşam merkezinin vazgeçilmez bir parçası olarak insan hayatının merkezinde olmaya devam edecektir.

2.4.Motivasyon Kavramı ve Tanımı

Motivasyon, örgüt içerisinde yer alan insan davranışlarını önemli düzeyde etkileyen, yönlendiren ve buna bağlı davranışlara neden olan bir faktör olarak örgütsel davranışta önemli bir yere sahiptir. Bu sebepler motivasyonun örgütsel davranışta etkisi üzerine sayısız araştırma yapılmasına sebep olmuştur, aynı zamanda da birçok yaklaşımlar geliştirilmiştir.

Davranışlarda önemli bir yere sahip olan motivasyonla ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

Motivasyon (güdüleme) kavramının dilimizde tam karşılığını bulmak çok zordur. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir. “Motive” teriminin Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir (Eren, 2003). Genel olarak istek, arzu, hedef, amaç, ihtiyaç, dürtü vb. kavramları içeren ifadelerle anlatılmaya çalışılan Latince de hareket etme anlamına gelen “movere” kökünden gelen motivasyon, fizyolojik veya psikolojik yoksunluk yada ihtiyaçla başlayan amaca yönelik bir davranış veya dürtüyü harekete geçiren, devam ettiren süreçtir (Pekel, 2001). Motivasyon somut bir kavram olmadığı için tanımlamak oldukça güçtür.

Araştırmacılar çeşitli kuram ve yaklaşımlar getirerek konuya açıklık getirmeye çalışmışlardır. Bu tanımlamalardan bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- İnsanların ve toplumların duygu ve düşüncelerine yön veren, onların umutları, inançları kısaca dilekleri, hüznüleri ve ihtiyaçlarıdır (Eren, 2003).
- Motivasyon; istekleri, ihtiyaçları ve duyguları kapsayan genel bir başlıktır. Açlık, susuzluk, dinlenme, uyku, yemek yemek vb. gibi fizyolojik kökenli

ihtiyaçlara dürtü denilmektedir. Organizmaya harekete geçiren güdüler, tutum ve davranışları amaçlar doğrultusunda yönlendirir (Cüceloğlu, 1999).

- Belirli hedefler doğrultusunda bir insanı harekete geçiren bir güç olarak tanımlanan motivasyon daha geniş kapsamı ile de şu şekildedir: Bir veya birden çok kişiyi, bir amaç etrafında toplamak ya da hedeflenen amaçlar doğrultusunda harekete geçirmek için yapılan çalışmalar bütünüdür (Eren, 1989).
- İhtiyaçların ortaya çıkması ile birlikte ortaya çıkan güdü, bireylerin çeşitli davranışlar sergilemesine sebep olmuştur. Motivasyon ise güdülerin aşıldığı etkileri eyleme dönüştüren süreç olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, Tüz, 2008).
- Motivasyon; bireylerin yeteneklerini, karakterlerini ve davranışlarını ortaya çıkararak amaçlarına yön verdiren bir süreçtir (Kantar, 2008).
- Kişilerin dileklerini gerçekleştirebilmesi açısından işine daha fazla adapte olabilmesi olayıdır (Can, 1994).

Yukarıdaki tanımları dikkate alarak motivasyonu kısaca şöyle tanımlayabiliriz: Motivasyon, kişinin yaptığı olaya bağlı olarak kişiyi harekete geçiren güç olmakla birlikte bireylerin yeteneklerini göstermesini sağlayan bir dürtüdür.

3. YÖNETİM SÜRECİNDE İLETİŞİM VE MOTİVASYONUN ÖNEMİ

3.1.Yönetim Sürecinde İletişimin Önemi

İletişim, hayatımızın her alanında yaşayan bir olgudur. Yaşadığımız çevreden çalışma hayatımıza kadar her an her saniye iletişim söz konusudur. Çünkü vaktimizin çoğunluğunu bireylerle geçirmekteyiz. Bireylerle bağlantıya geçebileceğimiz en büyük güç kaynağı ise iletişimdir. Kendimiz dışında diğer kişiler ile ihtiyacımız doğrultusunda irtibat kurmak zorundayız, bu nedenle iletişim insan hayatının olmazsa olmazlarından.

İletişim ile duygularını, düşüncelerini, sevinçlerini, itirazlarını vb. sunabilen bireyler pek çok alanda hislerini aktarabilirler. Bu sayede bireyler birçok alanda kendilerini kolaylıkla ifade edebilirler ve iletilebilirler. Bu sayede bu bilgileri gelecek nesillere aktarma fırsatı da bulabilmektedirler. Bu faaliyetler sadece kendi içlerinde

olmamaktadır aynı zamanda farklı kültürlerle de yapabilirler (Dayıglu, 2010). İletişim hem bireylerin hem de toplumlar arası bağlantıların köprü görevini üstlenen bir bağıdır.

Günlük hayatımızda yeri ve önemi tartışılmaz olan iletişimin işletmeler açısından da oldukça önemi büyüktür. İşletmeler diğer kurum ve kuruluşlar ile bağlantıya geçmek ve bilgi alış verişinde bulunmak için iletişimi kullanmak durumundadırlar. Bu sayede işletmeler yöntemlerine yeni bilgiler ekleyerek kurumlarını ileri seviyeye getirebilirler.

İşletmelerde bazen de olumsuzluklar ile karşı karşıya gelmektedir. Bu yüzden de birçok problem ile karşı Kurum içi/dışı anlaşmazlıklar yaşanmaktadır. Bu durumun en büyük sebebi yanlış iletişimidir. Bu yüzden doğru iletişim için, doğru yer ve zaman, doğru kişiler ve doğru mekân kurumların geleceği ve gelişimi açısından büyük önem taşımaktadır.

3.1.1. Çalışanlar açısından iletişimin önemi

Örgütler, çalışanlar arası ilişkileri ve etkileşimleri planlama ve düzenlemede ayrıca bireylerin yapılan faaliyetlerde aktif bir şekilde rol almasında önemli bir yere sahiptir. Bunu sağlayan en önemli öge ise iletişim olarak karşımıza çıkmaktadır. İletişim sayesinde işletmeciler ve işletmenin bünyesinde çalışan kişiler hedeflenen misyon ve vizyon için ortak bir çalışma noktasında buluşurlar.

İletişim sayesinde çalışanlar arası birliği sağlamak mümkündür. Bu sayede organizasyonlarda hedeflenen amaçları gerçekleştirmek çok daha kolay olmaktadır. Çalışanlar arasındaki bağımlılık arttıkça, işletme hedeflerine ulaşılması için yapılan plan ve programların koordine edilmesi için yapılan iletişim bağları da fazlalaşmaktadır. İletişim sayesinde yapılan çalışmalar kontrol altına alınmaktadır. Genelde büyük firmalar çalışmalarının büyük kısmını iletişime ayırmaktadır çünkü işveren ve işçi arasındaki denge iletişim sayesinde gerçekleşmektedir ve bu sayede işletme gün geçtikçe gücünü artırmaktadır.

Çalışanların içinde bulunduğu ruh hali veya işyeri içerisinde bulunduğu ruh hali, kendisini, çevresindeki iş arkadaşlarını ve en önemlisi çalıştığı kurum açısından çok

önemlidir. İşyerlerinde sergilenen tutum ve davranışlar kişinin içinde bulunduğu ruh halinden dolayı bazen yanlış algılamalara sebebiyet verebilir, bu da kişi açısından karşı tarafın olumsuz düşüncelere kapılmasına yol açar. Kişinin içinde bulunduğu durumun, duygu ve düşüncelerin aktarılması, örgüt çalışanlarının birbirlerinin içinde bulunduğu durumu daha iyi anlamalarına yardımcı olmaktadır. Çünkü kişiler birbirlerini ne kadar iyi anlarlar ise sergiledikleri performanslarda bir o kadar iyi olur. Bu da demek oluyor ki kişilerin çalışma ortamı, çalışma arkadaşları, işletmenin çalışanına davranışı, verdiği eğitimler vb. etkenler iletişimin çalışanlar açısından ne kadar önemli bir yere sahip olduğunu belirtmektedir.

3.1.2. Yöneticiler açısından iletişimin önemi

İşletmeler insanlar ile var olmaktadır ve insanları yönlendiren etkin ve vasıflı hale getiren ise yöneticilerdir. Yöneticiler uygun yöntemler ile uygun yer ve zamanda çalışanlarını koordine eden kişi veya kişilerdir. İşletmelerde yöneticiler oldukça önemli bir mevkiye sahiptir çünkü bir işletme yöneticiden sorumludur bu yüzden yöneticilerin sorumlulukları ve yüklendikleri iş yükü oldukça ağırdır. Yöneticiler hedefleri doğrultusunda çalışmakla yükümlüdür. Planlı ve programlı çalışan yöneticiler çalışanları ile ayrıca çevre kurum ve kuruluşlarla aradaki dengeyi sağlayabilmek için aktif bir iletişim yöntemi kullanmalıdır. Bu sayede kurumun çalışanları, müşterileri ve üst yönetimle etkili bir iletişim halinde olurlar.

Kurumlar kendi çalışma stillerine göre bir iletişim ağı kullanmalıdır. Bu sayede çalışanlar ve yöneticiler iletişimi verimli hale dönüştürebilirler. Yöneticiler toplantılar dışında yüz yüze iletişim yönetimini kullanmalıdır çünkü bazı çalışma alanları şirketin kar amacı için bunu gerektirmektedir. Yazılı, sözlü ve sözsüz iletişim ağlarını kullanan yöneticiler hedeflenen planların gerçekleşebilmesi için tüm fonksiyonel faaliyetleri kullanmakla yükümlüdür. Çevresi ile iletişim bağları ne kadar güçlü olursa şirketin ve çalışanların ona olan bağlılığı o derece yükselir. Yöneticiler kurumun yıllar sonraki hedefleri doğrultusunda çalışarak ve çevresindeki kişiler ile doğru ve etkili iletişim kurarak yoluna devam ettiği sürece başarı her zaman onlar ile olur.

3.1.3. Kurum açısından iletişimin önemi

Çalışanlar ve yöneticiler açısından iletişim önemli olduğu kadar kurumlar açısından da önemlidir. İşletmelerin amacı; işletmelerin işleyişini sağlamak ve işletmeyi hedeflerine ulaştırmaktır. Öncelikle kurum kendi içerisinde iletişimi başarmak zorundadır. Çalışanlarına hedeflenen amaçları, yürütülen çalışmaları, iş disiplini vb. değerleri benimsetmelidir. Bunun içinde çalışanına yüksek bir motivasyon sağlamalıdır. Personelin performansı ne kadar iyi olursa çalışma kalitesi ve kurum başarısı üst seviyelere yükselir. Kurum içindeki başarılı iletişim çevre firmalara pozitif bir şekilde yansıtacaktır çünkü verilen hizmetler üretilen ürünler rakip firmalar tarafından benimsenir ve bu da kurumu olumlu yönde etkiler.

Kurum içi iletişim çalışmalarında dikkat edilmesi gereken bazı noktalar bulunmaktadır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz (Okay, 2000):

- İşyerindeki olumlu ve ya olumsuz tüm gelişmeler hakkında çalışanlara bilgi vermek.
- İşletmenin planlaması hakkında çalışanları bilgilendirmek.
- Toplantı sonuçlarında alınan kararların çalışanlarına aktarmak
- Kurumda çalışanların pozisyonları doğrultusunda eğitimler verilmesi ve eğitimlere gönderilmesi
- Çalışmalara yönelik toplantılar gerçekleştirmek

Kurum da gerçekleştirilen çalışmaların hepsi iletişim sayesinde gerçekleşmektedir. Teknolojinin gelişmesi ile birlikte kurumların hedefleri de değişmiştir bu yüzden öncelik kurum içi iletişimin gerçekleşmesi ve ardından da hedef pazarlar doğrultusunda yapılan çalışmalara yönelik iletişimin gerçekleşmesi gerekmektedir.

3.2.Motivasyonun Önemi

Örgütler ve insanlar çeşitli şartlar altında değişik davranışlar sergilemektedir. Bu davranışların pek çok sebebi olabilir fiziksel şartlar, sosyal şartlar, yaşadıkları psikoloji durumlar, çevre etkisi, iş durumu vb. bir çok durum insanların ve örgütlerin davranışlarını ortaya çıkarmaktadır. Şartlar, insanların bazı ihtiyaçlarından

kaynaklanmaktadır. Örneğin; bir iş yerinde çalışana sunulan şartlar ve verilen değer çalışan kişinin yaptığı işin kalitesini arttırmaktadır. Buradaki kilit kelime motivasyondur. İnsanın motivasyonu ne kadar yüksek olursa karşılaştığı şartları o derece zorlar. Bu yüzden motivasyona bağlı yapılan her çalışma sonucunda başarı getirir.

Motivasyonun önemini şu ana başlıklar altında ele alacağız:

3.2.1. Çalışanlar açısından motivasyonun önemi

Motivasyon, kurumlar açısından oldukça önemlidir. Özellikle çalışanları motive etmek kurum ve kurumun amaçları açısından önemli bir yere sahiptir. Çünkü kurum amaçları doğrultusunda çalışmalarını sürdürmektedir ve en büyük görev çalışanlara düşmektedir. Bir iş yeri çalışanları ve çalışanlarının kalitesi ile yol kat eder. Çalışanların; çalışma ortamı, çalışma şartları, görevleri, kuruma sağladığı verimlilik vb. birçok etkinlikte isteklendirme ön plana çıkmaktadır.

Bir çalışan kurumun şartlarından memnun ise, yaptığı işte verimlilik oranı kurumun istediği seviyenin de üstüne çıkabilir. Kurum çalışanına çalıştığı alanlarda destek sağlar, eğitimler, seminerler, konferanslar düzenler ve yaptığı işe göre çalışanını ödüllendirirse çalışan kuruma iş yeri gibi bakmaz. Kariyeri ve kurumu için daha çok çaba sarf eder ve buda her iki taraf içinde pozitif katkılar sağlar.

Olumlu şartlar her zaman kurumun yararına olur şayet kurumda olumsuz olaylar yaşanır ise bu hem çalışanı hem kurumu negatif yönde etkiler. Örneğin; çalışanı sadece kurumda olan olaylar ve kurumun şartları etkilemez. Çalışma arkadaşları da etkiler. Aynı ortamı paylaştığı bir kişi ile anlaşamıyorsa ve ona karşı tarafsız duygular hissediyorsa motivasyonunu olumsuz yönde etkiler. Bu yüzden kuruma büyük görev düşmektedir. Çalışanına sağladığı şartları orantılı bir şekilde planlamalı ve uygulamalıdır.

Kurumun hedefleri doğrultusunda çalışanları arasındaki motivasyonu desteklemenin yanı sıra kurum içerisindeki huzur ve iletişimi olumlu yönde etkileyen faaliyetler düzenlemekte vardır. Her kurumun bir amacı olduğu gibi çalışanlarında kurumun amacı yerine getirmek için bir görevi vardır. Bunu içinde daha iyi adapte olmaları

gerekmektedir. Bunun kurumun sağlayacağı en büyük katkı zaman kazancı ve minimum hata payıdır. Bu sayede rakip firmalara karşı bir adım önde olmasını sağlar.

3.2.2. Yönetim açısından motivasyonun önemi

Bir firma için yönetim çok önemlidir. Şirket hangi doğrultuda yönetilirse o yönde ilerler ya da geriler. Bu açıdan yönetim ne kadar iyi olursa seçtiği çalışanlarla arasındaki iletişim ve aynı amaca hizmet bir o kadar paralel olur. Yani bu demek oluyor ki bir firmadaki yönetim, çalışanlarını ve kurumunu temsil eden kilit noktadır.

Kurumda yönetimin iş yükü diğerlerine oranla oldukça fazladır. Hedefleri gerçekleştirmek öncelikli amacıdır. Bu hedefleri gerçekleştirmek içinde kurum içinde birçok plan ve program gerçekleştirmektedirler. Eğitimler, seminerler, rakip firmalar ile görüşmeler ve en önemlisi de çalışanlarını ayakta tutacak destekleri hep yöneticiler sağlamaktadır. Çalışanın kalitesi ile kurumun geleceği eş değerdir. Çünkü kurumu ayakta tutan çalışanlarıdır. Çalışanların istekleri, sorunları, çalışmalarının değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi vb. birçok etkinlik gerçekleştiği sürece çalışanın motivasyonu artar ve bu da kurum için oldukça önemlidir. Yönetim çalışan motivasyonu önemser gerekli çalışmaları sergiler ise hedeflediği ve planladığı amaçlara hedeflediği zamanda ulaşır. İyi yöneticiler daima başarılı yöneticilerdir. Bu sebeple yöneticinin kalitesi ve çalışmaları beraberinde başarıyı getirir. Kaliteli bir yönetici öncelikle kendini yönetici konumuna getirecek bütün özelliklere sahip olacak, inanacak, güvenecek, bütün konulara hâkim olacak ve çalışanlarından önce kendi motivasyonu güçlendirecek ki başarı kelimesi onun için çok kolay bir hedef haline gelebilsin.

3.2.3. Kurum açısından motivasyonun önemi

İşletmeler belli amaç için kurulmuş kurumlardır. Misyon ve vizyonlarını belirleyerek kendilerini ilan ederler. Amaçlarını gerçekleştirmek için belli plan ve program çerçevesinde ilerleyen kurumlar, kurumda çalışan personelini de düşünmelidir. Çünkü kurum bünyesinde görev alan herkese belli görevler yükleyen işletme sahipleri bu doğrultuda da personelinin isteklerine cevap verebilmeli. Bu yüzden bazı kavramlar ön plana çıkmaktadır. Bunlardan biri ise motivasyondur. Bir işyerinde personel

motivasyonu yüksek olduğu sürece işletmeler istediği doğrultuda hedeflerini gerçekleştirebilirler. Örneğin; aynı görev tanımı ile çalışan iki kişi arasında eşitlik olmazsa çalışanlar arasında çatışmalar olabilir bu da kurum içerisinde huzursuzluklara yol açabilir. Bu davranış iş yerine zarar verebilir. Bu yüzden işletmeler personel motivasyonunu önemsemelidirler. Bir kişinin motivasyonu ne kadar yüksek olursa gerçekleştirdiği işler ona paralel olarak artış gösterir. Çalışandan bekleneninde üstünde verim alınabilir. Bu da hedeflenen amaçları gerçekleştirmek için oldukça önemlidir.

Kurumlar, motivasyon sayesinde (Kesici, 2006);

- Personelin ortaç amaç etrafında toplanmasını,
- Personelin yegâne düşüncelerini alanda kullanmalarını,
- Beklenenin üstü başarılar almaktadırlar.

Kurumlar üst ve alt çalışanları için değişik şekillerde motivasyon sağlayabilirler. Önemli olan yaptıkları çalışmaların kurum içi çalışanlarına ne derecede nasıl yansıdığıdır. Motivasyonu yüksek olan bir iş yeri daima rakip kurumlardan önde giderler. Bu yüzden kurumlar hedeflerini tam anlamı ile yaşatmak istiyorsa motivasyon gibi önemli kavramları kurumun hedefleri için ön planda tutmalıdırlar.

4. YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ, ROLLERİ VE TİPLERİ

4.1.Yöneticinin Özellikleri

Yönetimin her anı değişkenlik göstermektedir, belirlenen amaçlar işlerin akışına göre değişebilir ve yönetimde en etkili statüde bulunan yöneticide bu akışının düzenine göre hareket etmeli, planlanan programları değişen düzen içinde yürütmeye devam etmelidir. Zaman dilimi içinde değişkenlik gösteren faaliyetler sonucunda yöneticinin bu değişkenlikler için doğru kararlar verebilmesi ve doğru sonuçlara ulaşabilmesi için yöneticiyi yönetici yapan bir takım özellikleri mevcuttur. İster küçük bir işletmenin isterse büyük bir işletmenin yöneticilik faaliyetlerini yürütüyor olsun, başarılı olabilmesi için ve konumunu koruması ve ilerletmesi için iyi bir yönetici olması gerekir. Bunu sağlayabilmesi içinde hem kendi üst düzey yöneticilerin hem de çalışanların saygı ve güvenini kazanması gerekmektedir. Çalışan kuruma ve kurumun istekleri doğrultusunda nitelikli olmazsa olmaz özelliklerinin olması gerekmektedir.

Yönetici, yaptığı işler sonucunda gösterdiği başarısı ve yüklendiği yetki ve sorumluluklardan dolayı toplumda önemli bir mevkide bulunmaktadır. Yöneticilerin faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde yapabilmesi ve devam ettirebilmesi için bazı niteliklere sahip olması gerekmektedir.

Yöneticilerin sahip olması gereken özellikleri şu başlıklar altında sıralayabiliriz (Eren, 2003):

- Yöneticinin Karaktere İlişkin Özellikleri

- İnsancıl olmak
- Duygularını kontrol edebilen
- Zekâsını doğru yer ve zamanda kullanan
- Yaratıcı ve sabırlı olmak
- Alçak gönüllü ve samimi olmak
- Açık sözlü ve dürüst olmak
- Değişen koşullara, ortamlara ve değişik kişilikteki insanlara uyum gösterebilmek
- Gerekli özveri ve güveni sağlayan
- Dikkatini toplayabilen
- Aşırı riske girmemek
- Girişken ve cesur olmak
- İyi bir hafızaya sahip olmak (önemli olay, kişi ve değişkenleri akılda tutabilmek)
- Kuvvetli, güçlü olmak
- Azimli ve mücadeleci olmak
- Düzenli olmak
- Plan ve programlı olmak (işleri acillik durumuna göre sıraya koyarak yürütmek)
- Ciddi olmaktır.
- Saygınlığı koruması

- Yöneticinin Entelektüel Özellikleri;

- Genel kültüre sahip olmak
- Yönetim konusunda eğitim görmüş olmak
- Yönetim tekniklerini bilmek ve kullanabilmek
- Ekip çalışmasına önem vermek

- İşletmenin faaliyet alanında uzmanlığa sahip olmak
- Bir olayın nedenlerini analitik olarak inceleme yeteneğine sahip olan
- Bir olayın değişkenlerini göre sentez yapabilen
- Yargılma gücüne sahip olmaktır.

- Yöneticinin Sosyal Özellikleri;

- Dış görünüşüne özen göstermek
- Bireylerle iletişimi kuvvetli olan
- Kurumun amaçları ve değerleri doğrultusunda ilerleyen
- Bireylerin duygu ve düşüncelerini anlayabilen
- İş yerinde kişiler arası disiplini sağlayabilen
- Olayların akışına göre bilinçli hareket edebilen
- Adalet, insaniyet, güven ve özel hayatındaki dikkatlilik ile çevresinde etkili, otorite sahibi ve ikna gücü olan bir kimse olarak tanınmaktadır.

Teknolojinin ileri seviyelere yükselmesi ile kurumlar sürekli kendilerini yenilemek durumunda kalmaktadırlar bu da beraberinde yöneticilere yeni özellikler eklemektedir. Bu yüzden yöneticiler hem kurum için hem de kendisinin saygınlığının artması için her alanda kendilerini yenilemek durumundadırlar.

4.2.Yöneticinin Roller

Yönetim aşaması çok yönlü aşamaları içerdiği için yönetim sürecini devam ettiren yönetici bir takım roller üstlenmektedir. Mintzberg yöneticilerin bir takım davranışlar içersinde yer aldığını belirtmektedir. Yöneticinin oynadığı rolleri sırasıyla şu ana başlıklar altında ele alabiliriz (Punkett and others)

4.2.1.Çalışmalar arası ilişkileri düzenleyici roller

Yöneticiler bireylerin üstelendiği görevler doğrultusunda kurumun çıkarlarına yönelik bir takım çalışmalar gerçekleştirmek durumundadır. Üst yöneticiler amaçları doğrultusunda kurumu objektif bir şekilde yönetmekle yükümlü olduğu için yapılan

plan, program ve çalışmaları değerlendirmelidirler. İşveren iřęörenle iletişim içerisinde olduğu sürece yapılan çalışmaları yakından takip edebilir ve çalışmalara kurumun misyon hedefine göre yönlendirebilir. Bu sebeple statülerine göre roller üstlenmekle yükümlüdürler.

4.2.2. Bilgi sağlayıcı roller

Çeşitli yerlerden bilgi temini ve temin edilen bilgilerin gerekli yerlere ve merkezlere iletilmesi yönetim görevinin belki de en önemli yönünü oluşturur. Yönetici bilgi toplama ve dağıtma işlevini birbirinden farklı üç rol aracılığı ile yerine getirir. Bunları şöyle sırlayabiliriz (şimşek, 2009) :

- Konuşmacı
- Dağıtıcı
- Monitör olarak üç ayrı rolde üstlendiği görev ve sorumlulukları uygulayarak yerine getirmektedir.

Merkezlere bilginin ulaşması için bilgiyi, toplayanlar ve dağıtanlar yönetimde en önemli görevi üstlenmiştir.

4.2.3. Karar almaya ilişkin roller

Yöneticiler karar almaya ilişkin dört önemli görevi üstlenmektedir. Bunları şöyle sırlayabiliriz (şimşek, 2009);

- Girişimci rolü,
- Uyuşmazlıkları zmleyici rolü,
- Kaynak dağıtıcı rolü
- Mzakerecilik rolü

Yöneticilerin üstlendiği bu roller çalışma esnasında oldukça etkilidir. Gerek alışanlar üzerinde gerekse yönetim kurulunda üstlendiği roller sayesinde, ortaya çıkan belirsizlikleri ortadan kaldırmaktadır.

4.2.4. Sorunları çözmeye ilişkin roller

Belirli amaçlar üzerinde kurulan işletmelerde birçok kargaşalıklar ve belirsizlikler yaşanmaktadır. Bunların çözümünde en büyük pay yöneticiye düşmektedir. Yönetici çalışan ve yönetim arasındaki dengeyi sağlayan kişi veya kişilerdir. Öncelikle çalışanları kurum içerisinde belirli bir noktaya getirmelidir. Onların ihtiyaçlarını karşılamalı ve sorunlarını çözmelidir. Sonraki hedefi ise kurum dışında yaşanan olayları incelemektir. Çünkü, bir kurumu çalışanları ayakta tutmaktadır, şayet çalışanlar arasında rekabet olursa kurum hedeflenen misyon ve vizyonlarını gerçekleştiremez. Bu yüzden kurum içi gerçekleşen olayları çözmek yöneticilerin birinci hedefi olmalıdır.

4.3. Yönetici Tipleri

Yönetim sürecini devam ettiren yöneticilerin güç kullanım şekline göre çeşitlilikleri mevcuttur. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Demokratik Yöneticiler
- Otokratik Yöneticiler
- Serbest Bırakıcı Yöneticiler
- Karizmatik Yöneticiler

4.3.1. Demokratik yöneticiler

Demokratik yöneticiler için ekip çalışması ön plandadır. Bu tip yöneticiler astlarına son derece güvenmekte ve yapılan ya da yapılacak olan işlerde onların düşüncelerine değer vermektedir. Kurumun amaçlarını ekip çalışması birlikteliği ile gerçekleştirmektedir. Onlar için ekip ruhu her şeyden önemlidir. Çalışanlara değer verilmektedir ve çalışanları belli bir saygınlığa sahiptir. Bu şekilde çalışmalardan yüksek verim ve kalite alınabileceği düşüncesi olduğu için alt personelin planladığı ve programladığı her şey değer görmektedir.

Demokratik yöneticilerin özelliklerini şu şekilde toparlayabiliriz (Şimşek, 2009):

- Yapılan çalışmalarda astlarına güven sonsuzdur.

- Ast çalışanlar bütün konularda özgür düşünceye sahiptir.
- Demokratik yöneticiler personelinin görüş ve düşüncelerine önem vermektedir ve onların sunduğu fikirleri değerlendirmektedir.
- Personel değerlendirmelerinde kişisellikten kaçınmakta ve tamamen objektif olmaya çalışmaktadır.

Hükmetmek ve emir vermek yerine çalışanlarına değer vermekte ve onların yönetime katkıda bulunmalarını sağlamak için bütün şartları elverişli hale getirmeye çalışan gerektiği yerde onlara yol gösteren kişiler olarak bilinen yöneticiler, kurumun amaçları dışına çıkmadan çalışanlarına inandığı ilkeler doğrultusunda çalışmalar yaptırmaktadır.

4.3.2. Otokratik yöneticiler

Otokratik yöneticiler de kararların büyük payı onlara aittir. Kurumun amaçları dışına çıkmamak için öncelikli hedefleri kurumun ürettiği malları ön plana çıkarmak ve hizmet kalitesini arttırmaktır. Personel onlar için çok önemli değildir öncelik yapılan iş'tir. Kısa sürede çok iş yapılmasını beklemekte olan yöneticiler geneldir sert bir yapıya ve görünüşe sahiptir. Çalışan ile çok samimi olduğun zaman yapılacak olan işler amacı dışına çıkar düşüncesinde hareket eden yöneticiler, insanlara sert davranırsan yapılan iş'te verimlilik ve kalite artar düşüncesindedirler. İnsan onlar için sadece araçtır. Aynı zamanda da alt yönetimden saygı beklerler. Ben merkezli olan yöneticiler kararların çoğunu kendisi vermektedir.

Otokratik yöneticilerin en belirgin özellikleri şu şekildedir (Güney, 2012):

- Kurumun amaç ve politikalarını bireysel olarak kendileri belirlemekte ve değerlendirmektedir
- Kimin hangi işi nerde, ne zaman ve nasıl yapacağını kendisi belirlemektedir
- Kurum içinde toplu bir şekilde yapılan aktivitelerin içine girmemektedir.
- Kurum içinde çalışan personel değerlendirmelerinde bireysel tavırlar sergilemektedir.

Otokratik yöneticiler bu tür özellikler ile kurumda daha başarılı olacağı düşüncesinde olduklarından dolayı hiç kimseye taviz vermemektedirler.

4.3.3. Serbest bırakıcı yöneticiler

Bu tip yöneticiler çalışanlarının yaptığı çalışmalar sonucu hareket etmektedirler. Kendilerini asla üstün tutmazlar, çalışanları için olmazsa olmaz şartları yoktur. Onlara değer vermektedirler. Onların düzenlediği ve tasarladığı plan- program çerçevesi içinde kararlar alıp uygulamaktadırlar.

Serbest bırakıcı yönetici özelliklerini şu şekilde ele alabiliriz (Güney, 2012):

- Karar verme konusunda tamamen personele bağlı olarak çalışmaktadırlar.
- Kurum çalışanlarına ihtiyaç duyulan teknolojik sisteminin alt yapısını hazırlamakta ve daha fazlasına ihtiyaç hissedildiğinde tedarik etmektedir.
- Çalışmalarına negatif yaklaşımda bulunmamaktadır.
- Gerekli olan durumlarda kural dışına çıkmadan vakalara karşı değişik uygulamalar getirebilmektedirler.

Çalışanların düşüncelerine değer veren, onların çalışmalarına göre hareket eden olmazsa olmazları olmayan yönetici tipleridir.

4.3.4. Karizmatik yöneticiler

Karizmatik yöneticiler, kurum çalışanlarına düşüncelerini ve planlarını aşılacak amacıyla güçlü bir imaj sergileyen yöneticilerdir. Belirgin bir takım özelliklere sahip olan bu tip yöneticiler, öncelikle bilgi ve becerileri güvenmektedirler. Çünkü bu tip yöneticiler bütün riskleri göze alabilen kişi ve ya kişilerdir. Çalışanlarına değer vermekle birlikte kendi bildiği doğruları da benimsetmektedirler. Teknolojinin ve iş piyasasının yeniliklerine göre kendini sürekli yenileyen karizmatik yöneticiler kurumun vizyon ve misyon hedefleri doğrultusunda ilerlemekte olan yöneticiler kurum içinde ve ya kurum dışında yaşanan olumsuz olaylar içinde olağanüstü kararlara alabilen, yaşanan belirsizliklere ve kargaşalıklara karşı pratik çözümler üretebilen kişi veya kişilerdir.

5. İLETİŞİMİN AMAÇLARI, SÜRECİ, TEMEL ÖĞELERİ, ÖZELLİKLERİ, FONKSİYONLARI, TÜRLERİ, İLETİŞİMDE SORUNLAR ve ENGELLER

5.1.İletişimin Amaçları

İnsanoğlunun dünya üzerinde varoluş belirtisi gösterdiği ve bu varoluş sürecinin sosyal ilişkilerle geliştiği dönemden bu yana iletişim ve etkileşim araçları, bireyden topluma etki eden bir düzenleyici konumuna gelmiştir.

İletişim, bireysel gelişimden toplumsal-sosyal iletişime kadar kişiler için önemli bir ihtiyaç haline gelmiştir. Aynı zamanda iletişim, insan ilişkilerini sürdüren işlevsel bir araç olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Aslında temelde araç olarak değil amaç olarak kullanımı devam ettirilen iletişim, insanlar arası karşılıklı ilişkileri besleyen bir konumdadır. Bu anlamda insanlar sosyalleşmenin bir uzantısı olmanın dışında, genel manada ihtiyaçları doğrultusunda karşı tarafla iletişim kurmaktadırlar. İnsanların birbirleriyle olan iletişim süreçlerinde birçok amaçları bulunmaktadır.

İnsanlar bazen küçük düzeyde temel insani ihtiyaçlarını gidermesini sağlayacak iletişim kanallarına sahip olmak bazen de içinde bulunduğu çevre ve yaşadığı kültürde bir saygınlığa sahip olmak adına iletişim kurmayı hedeflediği çevrede birçok şeyi amaç edinmektedir. Bunlardan ikna etmek, bilgilenmek, bilgilendirerek eğlenmek, eğlendirmek vb. amaçlar çerçevesinde kişi hedeflediği planları aktif bir şekilde yürütebilir.

Çevremize baktığımız zaman iletişim unsurlarının, farklı tipte karakterlere sahip dahi olsalar tüm insanlar için vazgeçilmez bir araç olduğunu görebiliriz.

Yukarıda da önemine değinildiği üzere, ilk insanın varoluş serüveninden bu yana iletişim yaşamsal bir öneme sahip olmuştur. Ancak insanoğlu için iletişimi bu kadar önemli kılan bu yaşamsal faaliyetlerin sürdürülebilirliğinin, iletişim olmadan neredeyse imkânsız olmasıdır. Örneğin, her bankacının ekonomiyi takip etmesi, bir annenin çocuklarına bir şeyler öğretmesi, bir müzisyenin her türlü enstrümanları bilmesine kadar yaşamın her alanında iletişim gerçekleşmektedir (Gökçe ve diğerleri, 2001). Bireylerin her alanında iletişim devreye girmektedir. İnsanların ihtiyaçlarından çözemediği sorulara kadar her şeyde iletişimin etkisini ve faaliyetlerini görebiliriz.

Kağıtçıbaşına göre ise iletişim şunları amaçlamaktadır (Kağıtçıbaşı, 1999):

- Dinleyiciye yeni davranışlar sergiletmeyi,
- Dinleyicide var olan davranışların gücünü arttırmayı,
- Dinleyicide bulunan tutum ve davranışları değiştirmeyi planlamaktadır.

İnsan sosyal bir varlık olarak yaşamını sürdürmektedir. Sürekli çevresi ile iletişim içerisinde ve bu sebeple iletişimdeki temel hedef, çevre ile bağlantılı olmak, toplum ve bireylerle ilişkiler kurmak ve geliştirmek, planlı ve programlı çalışarak iş bağlantıları kurmak gibi amaçlar iletişimin amaçları arasında yer almaktadır (Kırmızı, 2003). İletişim, toplumsal ilişkilerin/toplumsal yaşamın kaliteli ve sürekliliğinde büyük etki sağladığından dolayı bireylerin zorunlu ihtiyaçları arasında yer almaktadır.

5.2.İletişim Süreci ve Temel Öğeleri

5.2.1. İletişim süreci

Çevremizde, dünyada kısacası yeryüzünde var olan ve aynı zamanda yaşam faaliyetleri göstermeyen fakat canlı varlıkların yaşamasına sebep olan cansız varlıklar ve yaşama, beslenme, doğma, büyüme ve ölme vb. hayat faaliyetleri bulunan canlı varlıkların birbirlerini fark ettikleri an iletişim başlar. Konuşma, konuşmama, semboller ya da bunlar dışında bir iletişim aracının varlığı iletişim kurmak için kısas değildir.

Bireyler arası oluşan bir süreç olarak kabul edilen iletişim tanımlarına genel hatları ile baktığımız zaman bazı kavramlar ön plana çıkmaktadır. Bunlar; gönderici (kaynak), mesaj, hedef (alıcı)'dır (Tutar, 2009). Gönderici, mesajı çeşitli iletişim yolları ile alıcıya ulaştırır fakat burada önemli olan alıcının gönderilen mesajı doğru algılamasıdır. Alıcı mesajı doğru algılayıp çözümlediği zaman geri dönüşü doğru bir şekilde sağlar. Bu sayede alıcı ile gönderici arasındaki iletişim süreci iki tarafında istediği şekilde tamamlanmış olur.

İletişim bazı adımlar gerektiren bir süreçtir. Bu süreç kaynağın hedef alıcıya duygularını, düşüncelerini anlatmak istediklerini bir takım iletişim yolları ile

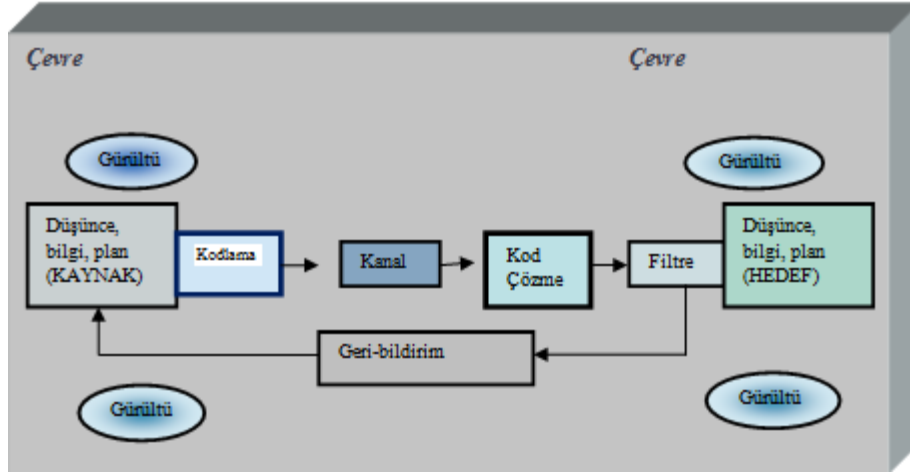
gerçekleştirmeye başladığı an başlamış olmaktadır. İletişim süreci gerçekleştiğinde ya da gerçekleşmeden önce, bazı iç ve dış etkenler alıcıyı etkiler (Güney, 2007). İç ve dış etkenlerden kastedilen bireyin kendi dünyasında gerçekleşen bazı algıları, dış etkenler ise; bireyin dış dünya ile ilgili bu çevresi olabilir, arkadaş ortamı olabilir yani bireyi dolaylı yollardan ya da doğrudan ilgilendiren olaylardır. İç ve dış etkenlerin etkisi ile kaynak; alıcıya iletmek istediği mesajı algılanabilir ve anlaşılabilir bir şekle dönüştürür. Bu mesajı sözel ifadelerle ya da sembolik ifadelerle alıcıya gönderir. Kodlanan mesaj, alıcı tarafından yorumlanır. Algıladığı biçimde kodlayıp kaynağa geri gönderir ve kaynak algılanan mesajı kontrol eder (Güney, 2013). İletişimde yaşanan bu etkinlikleri yine iletişimin süreci belirlemektedir.

İletişimde mesajda iletilmek istenen hedef doğru bir şekilde aktarıldıysa seçilen iletişim kanalı doğru demektir. Bu süreç içerisinde mesajın alıcıya ulaşmasını sağlayan çevresel unsurlarda bulunmaktadır. Mesaj aktarıldığı zaman bir takım çevresel koşullar mesajın doğru ya da yanlış algılanmasına sebep olur. Örneğin; gürültü, hava şartları, TV'lerin ya da radyoların etkisi (Tutar, Yılmaz, 2010). Bütün bu süreçlerin en önemli unsurlarından olan alıcı, mesajı aldığı zaman mesajda bulunan, anlatılmak istenen her şeyi bir şekilde algılar ve karşı tarafa istendiği şekilde iletirse mesaj gönderen taraf ulaşmak istediği amaca ulaşır, iletmek istediği mesajın karşılığına bir cevap geldiği an iletişim süreci unsurları ile birlikte gerçekleşmiş olmaktadır.

5.2.2. İletişimin temel öğeleri

İletişim bireylerin en temel hazinesidir. Kişiler iletişim sayesinde çevrelerinde varlıklarını hissettirmektedirler bu bağlamda temel iletişim süreci iletişimin unsurlarını bir takım öğelerden oluşturmaktadır.

Bunları şu şekilde sıralayabiliriz: Kaynak (gönderici), hedef (alıcı), mesaj (ileti) temel unsurları oluştururken; kodlama, koda açma, kanal algılama, gürültü (çevre), mesajın iletilmesi engelleyen her türlü bozucu çevresel faktörler ve mesajın sonuçlarında olumlu dönüşümler sağlayan geri bildirim (feed back)'dir (Tutar, 2009). İletişimin temel öğelerini şu şekilde gösterebiliriz:



Şekil 5. 1: Temel İletişimin Süreci

Kaynak: H. Tutar ,M. K Yılmaz , Erdönmez C, **Genel ve Teknik İletişim**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2003, s.11.

Toplumlar ve kişiler iletişim öğeleri sayesinde yaşantılarını belirli kalıplar eşğinde devam ettirmektedirler. Bu sayede birbirleri arasındaki ilişkiler anlam kazanır aksi takdirde iletişimle bağları güçlü olmayan bir birey topluma ve kendi çıkarlarına ters düşen davranışlar sergileyebilir. Bu bağlamda iletişimin temel öğelerini şu ana başlıklar altında inceleyebiliriz:

5.2.2.1.Kaynak

İletişim sürecinin oluşabilmesi ve gerçekleşebilmesi için bir kaynağa ihtiyaç vardır, bu yüzden kaynak şu şekilde tarif edilebilir: Mesajı ileten kişi ya da kişilerdir (Mısırlı, 2008). Bireyler ihtiyaç duydukları bilgi ya da farklı duygularını karşı tarafa aktarmak için mesaj yolunu seçer ve bunun aktarılması için de bir kaynağa ihtiyaç duyulur.

Öncelikle kişi zihninde oluşturduğu düşünceleri açığa çıkarır ve kaynak bu duygu ve düşüncelere bir şekil verir yani kodlama işlemini gerçekleştirir, daha sonra ise mesajın gönderileceği kanalı kullanarak hedef alıcıya gönderir. Mesaj kişiye çeşitli yollardan gidebilir (Tutar, 2009). Örneğin; yüz yüze ya da çeşitli sembollerle bunlar fax, mail, telefon ya da çeşitli sembolik ifadeler ile alıcıya kaynak tarafından düzenlendikten sonra mesaj olarak gönderilir.

- **Kaynağı etkileyen faktörler:**

Mesaj alıcıya farklı şekillerde gönderilebilir bu yüz yüze (sözlü iletişim yolu ile) ya da farklı araçlar ile iletilebilir. Kaynak mesaj göndermede sözlü ifade kullanıyorsa kaynağın şu kabiliyetleri aktif olmaktadır (Güney, 2013):

- Kelime birikimi,
- Hitap şeklinin iyi olması,
- Düzgün ve anlamlı cümleler kurması,
- Alıcının mesajı anlayabileceği uygun kelime ve sözcükler seçimi.

Şayet sözsüz iletişim yolunu mesaj göndermek için seçiyorsa kaynakta şu beceriler etkin olmalıdır (Güney, 2013):

- Mesajın içeriğine göre uygun iletişim sembolün ya da haberleşme aracının kullanılması,
- Mesajın kodlanması seçilen sembole göre ya da haberleşme aracına göre olması,
- Mesajın doğru anlaşılabilir olması için anlamına ve içeriğine dikkat edilmesi.

Kaynak, mesaj ve alıcı için bu faktörler oldukça önemlidir. Çünkü bunların doğru bir şekilde kullanılması haberleşme için oldukça önemlidir. Gönderilen mesaj alıcıya tam olarak ne ifade ettiğini bildirdiği zaman her hangi bir problem ile karşı karşıya gelinmez fakat bunlardan her hangi birinde sorun olursa hem gönderici hem alıcı etkilenir aynı zaman da da çevresel bir problem haline dönüşebilir. İletişim genellikle bireyler arasında ve toplumlar arasında gerçekleştiği için her iki tarafta çok büyük bir şekilde etkilenebilir bunların gerçekleşmemesi için de göndericinin kaynağına çok dikkat etmesi gerekmektedir ve bu yüzden kaynağın önemi daha da önem kazanmaktadır. Hitap şekline, yazma biçimine, okuma, dinleme, düşünme ve nedensellik kavramlarına çok dikkat edilmelidir.

- **Kaynağın tutumları:**

Kaynak iletişim kurmada önemli bir unsur olduğu için kaynak mesajlarda kişilik yapısını yansıtabilir bu da hem çevresini hem de kendisi ile olan iletişim akışını etkilemektedir (Güney, 2011). Örneğin, kişi iddialı, mükemmeliyetçi ya da başarı

odaklı ise gönderdiği mesajlara bunları yansıtmaktadır ve bu da sahip olduğu iletişim kurma biçimlerini oldukça etkiler.

- **Kaynağın deneyim ve bilgisi:**

Hayatımızın her alanında karşı karşıya geldiğimiz deney ve tecrübelerimiz kaynak için de büyük önem taşımaktadır (Güney, 2013). Kişinin gönderdiği mesajda önceden bir yaşanmışlığı var ise karşı tarafa bunu oldukça iyi anlatır ve geri bildirimini de istediği yönde almayı başarır çünkü kişi burada mesajdan ziyade sanki karşısındaki ile konuşuyormuş gibi bir hava yaratabilir. Bu yüzden, kaynak tarafından kodlanan mesaj da deney, bilgi ve birikim var ise orada doğru bir iletişim aracı seçilmiş demektir.

- **Kaynak üzerinde etkili olan çevresel toplumsal ve kültürel öğeler:**

İletişim kurmada kültür, çevre, toplum oldukça önemlidir. Kaynak ister istemez yaşadığı çevreden sahip olduğu kültürel birikimden etkilenir ve bu da gönderilen mesaja yansır (Güney, 2013). Çünkü bu çevrede bireylerin sahip olduğu bir takım özellikleri vardır ve toplum içinde bir mevkileri olmaktadır, bu yüzden onların sahip olduğu kişilik özellikleri iletişim şekline yansımaktadır.

- **Kaynağın taşınması gereken özellikler:**

İletişim de kullanılan sözlü ya da sözsüz araçlarda kaynağın etkisi çok fazladır. Kaynağın karşı tarafla doğru ve anlaşılabilir bir iletişim kurması için sahip olması gereken özellikler olması gerekmektedir. Bu özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Güney, 2007):

- Kaynak Bilgili Olmalıdır
- Kaynak Kodlama Özelliğine Sahip Olmalıdır
- Kaynak Rolüne Ve Davranış Düzlemine Uygun Davranmalıdır
- Kaynak Tanınmalıdır

- **Kaynak bilgili olmalıdır:**

Kaynak tarafından gönderilen mesaj içeriği ne kadar dolu ise karşıdan beklenti oranı da o derece yüksektir çünkü gönderilen mesaj içeriği gerçekten dolu dolu ifade edilmiş, anlatılmış, uygun söz dizimleri ve kelimeler seçilmiş ise kaynak o konu hakkında gerekli bilgiye sahip demektir (Güney, 2011). Kaynak gönderdiği mesaj

içeriğinde çok fazla bilgiye sahip ve bunu mesajda çok iyi bir şekilde ifade etmiş ise geri bildirim oldukça iyi olur ve karşı tarafın beklentileri sağlandığı sürece iletişim kesintisizliğini korur ve bu da göndericiye artı değer kazandırır. Böylelikle gönderici (kaynak), mesaj ve alıcı üçgeni doğru bir şekilde kullanılmıştır. Kişi ister sözlü ister sözsüz iletişim aracı kullansın o konu hakkında ne kadar bilgiye sahipse bunu karşı tarafa aktarmakta zorlanmaz ve karşı tarafın istediği şekilde istediği biçimde iletişim kurma becerisine sahiptir.

- **Kaynak kodlama özelliğine sahip olmalıdır:**

Gönderici hedef kişiye gönderilecek mesajın kodlanma biçimini oldukça iyi bilmelidir. Çünkü mesajlarda kullanılan ifadeler, mimikler, şekiller, vurgular hem gönderici için hem de alıcı için oldukça önemlidir. Gönderilen mesajda bunlardan bir tanesi eksik olursa iletilmek istenen mesaj tam anlamı ile iletilmez ve karşı taraf ile iletişim bağlarında kopukluklar olabilir (Güney, 2013). Kaynak, hedef alıcının kişilik yapısını, çevresini, kültürünü bildiği zaman ya da onunla aynı koşullara sahip olduğunda iletişim için kullandığı kodlarda zorluk çekmez ve onun dili ile ona hitap eder bu da her iki tarafın mutlu olmasını sağlar çünkü iletişim için kullanılan ifadeler yerinde, doğru ve akıcı bir şekilde kullanılmış olduğu için iletişimde devamlılık söz konusu olur.

- **Kaynak rolüne ve davranış düzlemine uygun davranmalıdır:**

Kaynak bulunduğu konuma ve rolüne göre mesaj göndermelidir (Güney, 2011). Mesaj gönderirken kendisi dışında farklı bir statü kullanır ve o rolü uygulamaya çalışırsa hem gönderdiği mesajda başarısız olur hem de karşı tarafın beklentisini karşılamamış olur. Bu yüzden kaynak iletişimde devamlılık istiyor ve belli bir başarı oranına ulaşmak istiyorsa bulunduğu çevre koşullarına göre ve orada yer aldığı statüye göre mesaj göndermelidir.

- **Kaynak tanınmalıdır:**

İletişimin kalıcı ve etkin olması için alıcı kaynağı tanımak ister çünkü gönderdiği mesajı kaynağın özelliklerine göre değerlendirir (Güney, 2012). Kaynak ve alıcı arasındaki bağ ne kadar güçlü ise iletişim de o oranda kuvvetli olur çünkü alıcı kaynağı tanıdığı müddetçe gönderilen mesajların yorumlamasında ya da algılanmasında güçlük yaratmaz.

5.2.2.2.Mesaj

Kaynağın karşı tarafla iletişime geçmesi için kullandığı bir iletişim aracıdır. Duyguların, düşüncelerin, bilgi birikimlerinin açığa vurulma şekli olarak da ifade edilen mesaj, sözlü ya da sözsüz (yüz yüze, bireysel ya da imgesel ifadeler, sembolik çizimler) iletişim araçları ile yapılmaktadır (Durmaz, 2006). Mesaj gönderilirken hem kaynağın hedefi bilmesi hem de alıcının mesajdaki ifadeleri, simgeleri, ne anlatmak istediğini bilmesi gerekir çünkü hedeflenen plan mesaj ile gönderildiği zaman karşı taraftan algılanamaz ise istenen iletişim kurulamamış olur ve bu da kaynağı, çevresini ve alıcıyı etkiler.

Mesajda ifade edilen düşünceler ve semboller oldukça önemlidir. Sembollere düşüncelere hayat veren alıcıdır. Eğer iletişim iki tarafta sorunsuz bir şekilde kuruluysa etkin bir iletişim gerçekleşmiş olur. Bu yüzden gönderilen sembollerin, çizimlerin alıcı tarafından algılanması gerekir. Aksi takdirde iletişimin gerçekleşmesi kısmında sorunlar yaşanır. Mesaj özel anlamı olan kodlanmış, imgeler, işaretler, çizimler anlamına gelir bu sebeple gönderen mesaja özel anlamlar yükler (Tutar, Yılmaz, 2010). Gönderilen mesaj ile algılanan mesaj arasındaki fark ne kadar küçük olursa iletişim o kadar kuvvetlenir ve tam tersi de yaşanabilir açı ne kadar büyürse iletişimde yaşanan aksaklıklarda çoğalır dolayısıyla istenen hedefe ulaşılamaz.

Hedeflenen mesajın, alıcıya ulaşip olumlu geri bildirimde bulunması için taşınması gereken bir takım koşullar bulunmaktadır, bu koşulları şu şekilde sıralayabiliriz (Tutar, Yılmaz, 2010):

- Alıcının bilgi birikimine, duygu ve düşüncelerine uygun olması
- Alıcının toplam ve kültürel çevresine uygun değer yargılarının bulunması
- Alıcının istek ve ihtiyaçlarına uygun olması
- Alıcının ilgilendiği konulara uygun olması
- Alıcının içinde bulunduğu çevredeki statüye uygun olması

Gönderilen mesajlar hem sözlü hem de beden dili ile ifade edilebilir. Burada önemli olan alıcı ile iletişimi sağlayacak doğru aracı seçmektir buda beraberinde iletişimde sürekliliği getirir. Bu sebeple mesajın içeriği ile ilgili iki önemli ayrıntı bulunmaktadır:

Bunlardan birincisi; duygu ve düşüncelerin seçilmesi ikincisi ise; bunların ne şekilde gönderilmesidir.

Mesajın özelliklerine göre, iletişim için kullanılan araçlar şekillendiği için bir takım özellikleri bulunmaktadır. Bunları şöyle sıralayabiliriz (Tutar, Yılmaz, 2010):

- Mesajın genel özellikleri
- Mesaj türüne göre olan özellikler
- Mesajın Genel Özellikleri

İletişim şeklini belirleme de önemli unsurlardan bir olan mesaj iki şekilde incelenmektedir. Bunları şu başlıklar altında ele alabiliriz (Tutar, 2009):

- Sözlü mesajlar
- Sözsüz (beden dili) mesajlar

Her iki grubunda taşıyacağı özellikler vardır, bunları şu başlıklar altında inceleyebiliriz:

- Mesajın anlaşılır ve açık olması

Belirtilmek istenen ifadeler gönderilen mesajda belirgin olarak ifade edilirse alıcı ve kaynak için problemsiz bir iletişim sağlanmış olur. Gönderilen mesajın içeriği kaynağın algılamasını istediği yönde olursa iletişimde süreklilik söz konusu olabilir. Eğer mesajın içeriği anlaşılır bir dilde değilse ve ne demek istediğini net bir şekilde karşı tarafa aktaramıyorsa, iletişimde sorunlar yaşanabilir bu yüzden gönderen kişinin; bilgi birikimine, düşüncelerine, sosyal çevresine, deney ve tecrübelerine ve kültürel yapısına çok dikkat etmesi gerekmektedir. Bu sadece alıcı için geçerli değildir aynı zamanda göndericinin de bu özelliklere dikkat etmesi gerekir çünkü iki tarafı da dengede tutacak mesaj içeriği bu şekilde belirlenmektedir (Güney, 2013). Sözlü mesaj ya da sözsüz mesaj için bu fark etmez, göndericinin mesaj içeriğini alıcının net bir şekilde anlaması yeterlidir ki bu da iletişim için oldukça önemlidir, çünkü aradaki bağlantıyı koparmamak adına adımların doğru bir şekilde atılması ve anlatılmak istenilenin anlatılması iletişim için doğru şeklin seçilmiş olması demektir.

➤ Mesaj uygun ve doğru zamanda iletilmedir

Her mesaj her an her saniye karşı tarafa iletilemez çünkü onlarında belli bir yeri ve zamanı vardır (Güney, 2011). Şayet gönderilen mesajlar için seçilen zaman uygun değilse karşı taraftan beklenen tepki gelmez ve dolayısıyla iletişimde zamanlama hatasından kaynaklanan beklenmeyen tepkiler gerçekleşir. Aynı zamanda alıcı ve kaynak içinde çok önemlidir çünkü alıcının cevap göndermesi için beklenen süre ve mesajın gönderildiği süre her iki taraf içinde uygun olmalıdır ki etkin bir iletişim için zamanlama sorunu olmasın.

➤ İletişim süreci içinde mesaj uygun kanalı takip etmeli

İletişim süreçlerinden olan mesajın gerçekleştiği ortam kadar ona uygun bir iletişim ağı' da olmalıdır (Güney, 2013). Mesaj bu ağ sayesinde hedefe ulaşmalıdır aksi takdirde farklı kanallar kullanılırsa mesaj etkinliğini kaybeder ve iletişimde yetersizlikler yaşanır. Bu yüzden seçilen kanal üzerinden mesaj gönderilmeli ki mesajın anlamı korunabilsin, yanlış tutum ve davranışlara sebebiyet vermesin

➤ Mesaj kaynak ve alıcı arasında kalmalı ki etkinliğini korusun

Mesaj aktarımı birebir olmadığı sürece, gönderilen mesajın alıcıya gidebilmesi bir ya da birkaç süreçten geçebilir (Güney, 2011). Bu durum alıcıyı olumsuz etkiler, mesaja subjektif yaklaşımı engeller ve daha mesafeli yaklaşabilir. Bu yüzden mesaj gönderirken mesajın sadece alıcı ve kaynak arasında kalma noktasına oldukça dikkat edilmedir.

• Mesaj çeşitlerine göre taşınması gereken özellikler

Mesajlar sözlü ve sözsüz olarak iki gruba ayrılmaktadır. Sözel mesajlarda kendi içerisinde iki gruptan oluşmaktadır (Güney, 2007):

- Yazılı mesajlar

- Sözlü mesajlar

Yazılı mesajların içeriği; grafik, resim, desen vb. yazılı mesajlardan oluşturulurken, sözel olarak ifade edilen mesajlar içeriğinde ise; beden dili mesajları etkili olmaktadır.

➤ Sözel mesajlar ve taşınması gereken özellikler

Sözel iletişiminin temelinde konuşma ve yazma bulunduğu için bu iki özellik sözel iletişimin en belirgin özelliği olarak bilinmektedir (Güney, 2013). Sözel iletişim kelimelerle ifade edildiği için kullanılan sözcükler, kurulan cümleler, deyimler, atasözleri vb. sözel iletişim için büyük önem taşımaktadır. Çünkü aktarılmak istenen bilgiler, duygu ve düşünceler kelimelerden geçer. Sözel iletişimde sadece konuşma geçerli değildir yazma da oldukça etkilidir çünkü yeri geliyor gönderici aktarmak istediğini yazı ile karşı tarafa bildiriyor, bu sebepten dolayı kullanılan kelimelerin etkisi burada da devam etmektedir.

Sözel iletişime; referans mektupları, iş mektupları, seminerler, konferanslar, dil kursları, toplantılar, mülakatlar vb. sözel iletişim grubu içerisinde yer alan yazılı kategoriye girmektedir (Güney, 2013). Anlatılmak istenen mesajın içeriği açık bir şekilde ifade edilmelidir ki karşı tarafa mesaj anlatılmak istendiği gibi gitsin, aksi takdirde karşı taraf kullanılan kelimelerden dolayı verilmek istenen mesajı yanlış anlar ve bu da iletişim de kopukluklara neden olur. Bu gibi sorunların ortaya çıkmaması için seçilen kelimelere dikkat edilmeli ve karşı taraf çok iyi tanınmalı ki anlaşmada problemler ortaya çıkmaz.

Sözel iletişim sadece konuşma ve yazmadan ibaret değildir yeri geldiğinde resim ve sayılara da dayanabilir. Göndericinin gönderdiği şekillere, sembollere, desenlere dikkat etmesi gerekmektedir (Tutar ve diğerleri, 2003). Örneğin; veri tabanlarında kullanılan rakamlar alıcının anlayacağı biçimde olmalı çünkü oradaki kullanılan tek bir sayı hatası her iki taraf içinde sorun olur ve bunun sonucunda da iletişimden beklenen sözel yaklaşımlar sonuçsuz kalır. Bir diğer örnek ise yöneticinin toplantıda kullandığı kelimeler ve cümleler, toplantı içerisinde bulunan bireyler tarafından doğru algılanamaz ise toplantının sonucundaki beklenen verim gerçekleşemez bu yüzden ister konuşma ister yazma isterse resimler ve desenler olsun alıcı ve gönderici istekli olmadığı sürece iletişim devamlılık sağlamaz. Çünkü gönderici kelimeleri ve kurduğu cümleleri özenle alıcıya göre seçerse ve alıcı da gönderici kadar istekli olursa iletişimde süreklilik yaşanır. Bu yüzden diyebiliriz ki sözel iletişim için kullanılan her şey istekler doğrultusunda gerçekleşir.

➤ Sözel olmayan mesajlar ve özellikleri

Yüz yüze iletişimin olduğu durumlarda sözle olmayan mesajlar belli aralıklarla kullanılmaktadır. Bunlar bazen bilerek bazen istem dışı gerçekleşen ifadelerden oluşmaktadır. Kişiler yüz yüze iletişim esnasında jest ve mimikler kullanılmaktadır (Güney, 2013). İfade edemediğimiz duyguları açığa vurmaktadır. Yüz yüze iletişim esnasında kullanılan mimikler ve jestler karşı tarafın anlayabileceği nitelikte olmalı aynı zamanda onun kültürel yapısına da uygun olmalıdır. Kişi duygu ve düşüncelerini bir mimik hareketi ile rahat bir şekilde ifade edebilir ama karşı tarafın yanlış anlamasına da sebebiyet verebilir, çünkü kullanılan mimikler karşı taraf için başka bir anlam ifade edebilir. Bu yüzden mesaj alıcısını çok iyi bilmek ve onun dilinden ifadeler kullanmak kültürel yapısına ters düşmeyen ifadeler ile birleştiği zaman iletişimi oldukça kolaylaştırır.

Bazen uzun uzadıya anlatılmak istenen konu tek bir mimik ifadesi ile anlatabilir ama her mimik de her yerde kullanılamaz. Kullanılan ortamdaki kişiler ve alıcının çevresi yanlış anlayabilir bu yüzden zaman ve mekân kavramı sözle olmayan iletişim için oldukça önemlidir. Aksi takdirde iletişim de problemler meydana gelebilir.

Sözel iletişim için bir başka önemli özellik ise kullanılan mimik ve jestlerin toplumlar tarafından bilinir olmasıdır. Eğer kimsenin bilmediği bir ifade kullanılırsa istenilen iletişim sağlanmamış olur (Tutar, 2009). Bu yüzden kaynak ve alıcının sözle olmayan mesajlarda kullanılan ifadeleri hem kendileri hem de içinde bulunduğu toplumsal çevrenin bilmesi iletişim açısından oldukça önemlidir.

5.2.2.3.Kodlama

Gönderici; (kaynak) bilgilerini, duygu ve düşüncelerini bir takım semboller ile kodlayarak mesaj haline getirir (Tutar, 2009). Kaynağın, mesaja dönüştürme işleminde çevresinin bulunduğu kültürle bağlantısı oldukça fazladır çünkü mesajı kodlarken çevresinden ve kültüründen etkilenir. Aynı zamanda kaynağın bilgi birikimi, tecrübesi de çok önemlidir çünkü her ortam farklı mesaj içeriği gerektirir ve farklı kodlama teknikleri istemektedir. Kodlanamayan bilgi birikiminin iletişim açısından hiçbir anlamı yoktur, ne gönderici iletmek istediğini iletebilir ne de alıcının beklentisi karşılanabilir. Bu yüzden mesaj göndermede hislerin kodlanmasının iletişim açısından önemi büyüktür.

Mesajın önemli özelliklerinden birisi de yazısal ve sözel olarak düşünceleri aktarmasıdır. Bu yüzden düşüncelerin aktarımı için bir takım kodlamalar gereklidir. İfade edilecek duygu ve düşüncelerin nasıl kodlanacağı bilinmez ise iletişimde problemler yaşanır. Yaşanılmaması isteniyor ise karşı taraf için uygun kodlama yöntemi seçilir.

Kodlama yapılırken bir takım özelliklere dikkat edilmelidir bunları şu şekilde sıralayabiliriz (Güney, 2007):

- Alıcının algılama yeteneğine göre kodlamalar yapılmalı
- Semboller için algılanabilir soyut kavramlar seçilmeli
- Alıcının kültür ve sosyal yapısına göre kodlama yapılmalı
- Mesajların içerisinde bulunan semboller, kelimeler ya da cümleler açık bir şekilde ifade edilmeli

Bu özellikler doğrultusunda iletilmek istenen mesajlar karşı tarafa problemsiz bir şekilde aktarılır.

5.2.2.4.Kanal

Kanal, kaynaktan hedefe giden iletişim araçlarının tamamını kapsamaktadır (Güney, 2013). Gönderici tarafından gönderilen mesajın içeriğine uygun iletişim kanalı seçilir ve alıcıya iletilir.

İletişim kanalları çeşitli şekilde sınıflandırılabilir. Toplumlarda iletişim resmi olan ve resmi olmayan yollarla iletilebilir. İdari kadrosuyla resmi kanallar aracılığı ile iletişim sağlayan yönetici; planlanan programı bildirmek ve uygulamakla yükümlüdür. Bu sebeple resmi kanalları seçmesi daha uygundur. Her mesaj resmi yollardan iletilmek zorunda değildir bazen gayri resmi yollarla da toplumlarla ve bireylerle iletişime geçilebilir. Örneğin; idari kadronun birbirleri arasındaki konuşmaları.

Kanal, gönderici ve hedef arasındaki bir bağlantıdır. Bireylerin beş duyu organları da iletişim kanalları arasında yer almaktadır. Bazen bazı mesajlar iletişim kanalında insanların beş duyu organlarına ihtiyaç duymaktadır (dokunma, tatma, koklama, görme ve duyma)(Güney, 2011). Mesajın ulaştığı karşı tarafı algılamak için kanal, beş duyu organlarından birini kullanabilir örneğin; son zamanlarda teknolojinin gelişmesi beraberinde birçok yeniliği getirmektedir. Örneğin; bilgisayar aracılığı ile çok şey

gönderilmekte ve işitilmekte ve ya telefonla konuşma, gönderilen mektup, telgraf vb. insanların beş duyu organları ile algılayabileceği mesajlar içerir.

Bir diğer iletişim kanalı ise; bireylerin birbirleri ile yüz yüze gelerek iletişim kurmasıdır (Güney, 2007). Örneğin; kurulan cümleler, iki kişinin ya da grupların birbirlerine aktardığı sözler vb. Bazen de iletişim kanalı olarak kitle iletişim araçları kullanılır. Gazeteler, dergiler, sinemalar, tiyatrolar, televizyon kanalları, internet, e-mail vb (Güney, 2013). Son zamanlarda gençlerin ilgisi iletişime oldukça artmıştır. Bu da beraberinde birçok iletişim aracı olan televizyon kanallarının açılmasına neden olmuştur. Çevremizi gözlemlediğimizde çoğu kişinin radyo ve televizyonlardan haber aldığını görmekteyiz. Buna bağlı olarak da iletişim araçlarının fazlalaşması toplumlarda fazlalaşmıştır.

İletişim için kullanılan kanallar ne kadar çoğunlukta olursa gönderilmek istenen mesaj göndericiye bir o kadar hızlı gider ve iletişim o denli etkili olur.

5.2.2.5. Alıcı

Gönderici tarafından bir ya da birçok kişiye gönderilen mesajı yorumlayan veya alan kişiye alıcı (hedef) denilmektedir (Tutar, 2009). Bireysel iletişim tek başına olabileceği gibi bireylerarası da olmaktadır bunu da sağlayan iki önemli unsur kaynak ve alıcıdır (Mısırlı, 2008). Kaynak, alıcıya mesajları iletişim kanalları sayesinde iletilir ve alıcı da mesajı kendine göre ya da karşı tarafın ne demek istediğine göre yorumlamaktadır. Alıcı gelen mesajları kendi istekleri doğrultusunda yorumlar ve karşı tarafa da o şekilde iletir. Şayet iletilmez ise iletişimde kopukluklar yaşanabilir bu da kaynak ve alıcı için iyi sonuçlar doğurmaz, bunun içinde alıcının mesajı algılaması ve mesajın içeriğine uygun davranışlar sergilemesi gerekir.

Alıcının mesaja uygun cevaplar vermesi için göndericinin alıcının kişisel, sosyal, psikolojik, ekonomik durumlarına çok dikkat etmesi gerekir. Mesajın içeriği ve iletişim şekli alıcı tarafından yanlış anlaşılabilir bu yüzden kaynak, alıcıya mesajı gönderirken; alıcının özelliklerini, koşullarını, bulunduğu ortamı ve diğer şartları göz önünde bulundurmalıdır (Güney, 2013). Şayet her iki tarafta mesajdan belli sonuçlar bekliyor ise etkin iletişimin sağlanması için ön koşulların oluşması gerekmektedir. Aksi takdirde beklenmeyen sonuçlar ile karşılaşılabilir. Nasıl kaynak bir takım özelliklere dikkat etmek zorunda ise alıcı da bir o kadar dikkat etmelidir. Karşı tarafa

mesaj gönderirken o şartları göz önünde bulundurarak alıcı konumuna geçen kişi ya da kişilere hedefte olan mesaj iletilmelidir.

Bu yüzden kaynağın sahip olduğu özellikler kadar alıcının da bir takım özelliklere sahip olması gerekir. Bunları şu başlıklar altında inceleyebiliriz (Güney, 2013):

- Alıcı aktif bir dinleyici olmalıdır:

Aktif ve iyi bir dinleyici olan alıcı gönderilen mesajı kolaylıkla anlayabilir ve karşı tarafa mesajın kodunu çözerek uygun iletişim kanalı ile hızlı bir şekilde cevap gönderebilir (Tutar, 2009). Alıcı, aktif bir dinleyici olması için karşı tarafı objektif bir şekilde dinlemeli, sakın bir şekilde sabırla, karşı tarafın sözünü kesmeden sessizce dinlemeli, karşı tarafın duygularını ve içinde bulunduğu durumu görerek, anlayarak değerlendirmelidir.

- Alıcı mesajı almalı ve algılayabilmelidir:

Etkin ve aktif bir iletişim için gönderici tarafından gönderilen mesajların hedef tarafından amacına uygun bir şekilde alınması ve yorumlanması gerekmektedir. Bunun için ise alıcının mesajın konusunu bilmeli ya da öğrenmeye istekli olması gerekir (Güney, 2011). Alıcı gönderilen mesaja istekli olmalı ki çok çabuk bir şekilde kavrayabilsin ve karşı tarafa beklenen cevabı göndersin. Alıcı mesaja isteksiz davranırsa ya da alıcının ilgilenmediği bir konu söz konusu olursa alıcı mesaja isteksiz ve tutarsız cevaplar verebilir bu yüzden kaynağın mesajı, alıcının algılama ve anlayabilme yetisine göre düzenlenmelidir ayrıca kodlamasını ve ona uygun kanalı seçmesi gerekmektedir.

- Alıcı bilgili ve geri bildirim özelliğine sahip olmalıdır

İletişim sisteminin her geçen gün ilerlemesi alıcı ve kaynak arasındaki bağlantıyı kuvvetlendirmektedir bu da alıcı ile kaynak arasındaki pek çok iletişim kanallarının yolunu açmaktadır. Gönderici ile alıcı arasındaki iletişim sadece mesaj yolu ile iletişimden geçmemektedir (Güney, 2011). Kaynak; karşı taraf ile mesaj yoluyla bağlantı kuruyorsa, alıcı bu mesaja istediği gibi cevap verme hakkına sahiptir. Alıcı mesajın içeriği ile ilgili ana bilgilere sahipse mesajın geri bildirim göndericiye hızlı bir şekilde gitmektedir. Yalnız kaynak mesaj gönderirken ve karşıdan geri bildirim beklerken bazı noktalara dikkat etmelidir. Örneğin; alıcıya gönderilen mesajın

içeriğinin alıcının anlayabileceği ve şayet alıcı konu hakkında bilgi sahibi ise mesajın kısa ve öz olmasına, eğer bilgi sahibi değilse açık anlaşılır ifadelere gerekirse uzun uzadıya anlatılmasına dikkat etmelidir. Kaynak, alıcının bilgisine göre mesajın gönderilme ve geribildirim sürecini de göz önünde bulundurmalıdır. Alıcı konu hakkında genel bilgiye sahipse mesajının geri dönüşünü kısa sürede tamamlayabilir ve kendisinden beklenen davranışı beklenen zaman zarfı içerisinde aksamadan yerine getirebilir.

- İletişim sürecinde alıcı bulunduğu düzleme göre hareket etmelidir

Alıcı ile kaynak aynı düzlemde bulunduğu sürece iletişim süreci çok rahat geçer çünkü alıcı gönderilen mesajı bulunduğu düzleme göre yorumlayacak, gönderen ise bulunduğu düzleme göre mesajı iletacaktır. Bu sebepten her ikisinde aynı düzlemde olması gönderilen mesajın hızlı bir şekilde taraflara ulaşmasını sağlayacaktır (Güney, 2013). Aynı zamanda alıcı göndericinin mesajına göre bulunduğu düzlemde yerinin nerde olduğunu bilmeli bu şekilde göndericinin mesajını çok rahat bir şekilde anlayacak ve kendisinin karşı tarafa ne şekilde cevap vereceğini hiç düşünmeyecektir (Güney, 2011). Kaynak da alıcının mesaj karşısındaki tutum ve davranışlarını bildiği takdirde iletişim de süreklilik sağlanabilir (Güney, 2011).

- Alıcı aynı zamanda kaynak olma özelliğine de sahiptir

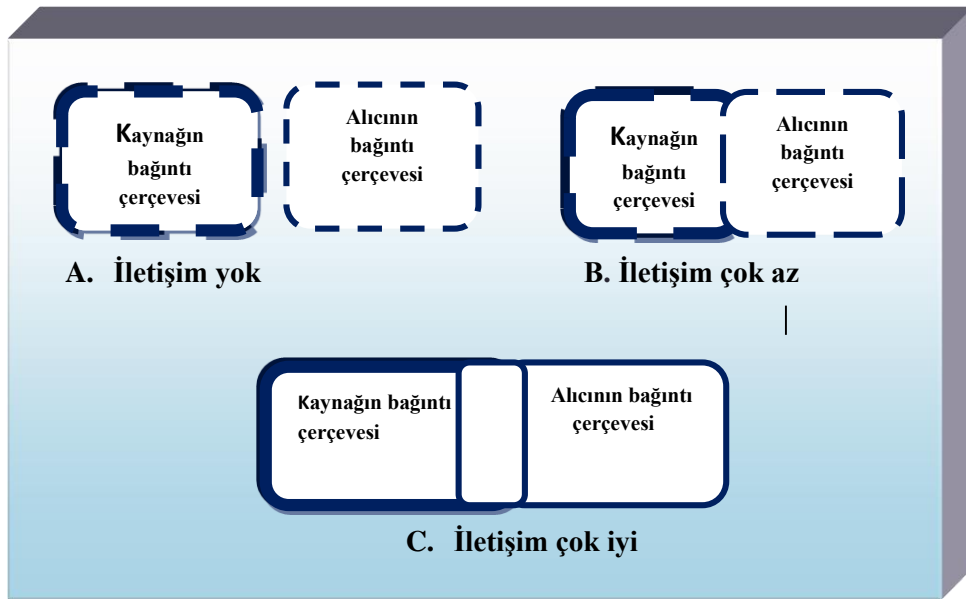
İletişim sürecinde her iki tarafında kolay iletişim sağlayabilmesi için kaynak ve alıcının görevleri yer değişebilir. Mesajın akışına göre kaynak alıcı, alıcı da kaynak olabilir bu sayede iletişim de istenen sonuçlar elde edilebilir (Güney, 2007). Etkili ve verimli bir iletişim sürecinin gerçekleşmesi için kişi ya da kişilerin kendilerini doğru ifade etmeleri gereklidir.

5.2.2.6.Kod Açma

Kaynak tarafından hedef alıcıya gönderilen mesaj ya da mesajların anlaşılabilir hale dönüştürülmesi şekline kod açma denilmektedir (Bıçakçı, 2006). Diğer bir ifade ile mesaj içeriğinde yer alan sembollerin, desenlerin, resimlerin ya da yüz yüze iletişim esnasında kullanılan vurguların, mimiklerin anlamla hale getirilmesi şeklindedir (Mısırlı, 2008). Kaynak gönderdiği mesajın alıcı tarafından anlaşılmasını ister. Kaynak ve alıcının bilgi birikimi, deney ve tecrübeleri, kültür yapıları, sosyal çevre ve yaşantıları

birbirine ne kadar yakın olursa beklenen amaç beklentinin daha üstünde olabilir (Güney, 2013). Eğer kaynağın gönderdiği mesaj alıcı tarafından anlaşılmaz ise kaynağın mesajda ne demek istediğini net bir şekilde anlaşılmaz ve iletişim esnasında kopukluklar meydana gelir ve mesajda anlatılmak istenen içerik anlamını yitirmiş olur. Gönderilen mesajların anlamlarının çözülmesi, alıcı ve kaynağın birbirlerini anlama ve sahip oldukları bilgi birikimi noktasında birbirlerine ne kadar yakın olurlarsa iletişim süreci hızlı ve kolay bir şekilde olur.

Bireylerin sahip olduğu bilgi yükünü şu şekilde gösterebiliriz (Güney, 2013):



Şekil 5. 2: Bağıntı Çerçevesi ve İletişim İlişkisi

Kaynak: Salih Güney, **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayın, Ankara, 2011, s. 229.

5.2.2.7. Geri bildirim (geri besleme)

Alıcıya gönderilen mesajın cevabı niteliğinde karşı tarafa çeşitli iletişim yolları ile sözlü, sözsüz (semboller, desenler, resimler) ve yazılı bir şekilde geri bildirimde bulunması amacıyla iletilen mesajlar bütününe verilen isimdir (Eren, 1984). Geri bildirim hedeflenen planlar için oldukça önemlidir. Yapılan aktiviteler, organizasyonlar geri bildirim sayesinde amacına ulaşmaktadır. Mesajı gönderen birey ya da toplumlar plan ve programlarını geri bildirim sayesinde oluştururlar. Karşı taraftan beklenen geri bildirim istendiği gibi gelmediği takdirde gönderilen mesaj ya da mesajlar tekrardan gözden geçirilir ve mesaj üzerinde tekrardan düzenleme yapılır.

Bu sayede kaynak mesaj içeriğinde bir hata varsa bunu geribildirim sayesinde anlayabilir ve karşı tarafla bağlantıyı düzeltmek için her iki tarafında anlaşabileceği ve iletişiminin kesintisiz sürebileceği mesaj içeriği oluşturur. Karşı taraftan geri bildirim olumlu olursa zaman kaybı yaşanmadan bağlantılar kurulur ve gerçekleştirilmek istenen amaçlar doğrultusunda iletişim sağlanır. Geri bildirimler olumlu ya da olumsuz olabilir. Kaynağın mesaj gönderirken alıcının bazı özelliklerine dikkat etmesi ve ona göre bir mesaj hazırlaması gerekmektedir çünkü alıcıdan gelecek olan cevap bazen zaman aşımına uğrayabilir ya da iki taraf mesaj içeriğinden dolayı anlaşamayabilir. Bu yüzden bu durumların yaşanmaması için kaynağın bu konuda oldukça dikkatli bir yol izlemesi gerekmektedir.

Geri bildirimlerin kaynağa iletilme süresi iki şekilde olabilir bunlar: gecikmesiz yansıma ve gecikmeli yansıma'dır (Güney, 2011). Gecikmesiz yansıma bireylerin gerçekleştirdiği birebir yüz yüze görüşmeleridir. Gecikmeli yansıma ise alıcının aldığı mesaj yazılı ya da kitle iletişim araçları ile ulaşan mesajlardır (Güney, 2013). Mesajların alıcıya belli bir zaman dilimi içerisinde gelmesidir.

Kaynak tarafından alınan mesajın alıcıya pek çok faydası olabilir bunlardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz (Güney, 2007):

- Gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlerin toplumsal ve örgütsel hedeflerinin gerçekleştirilme durumuna bakılması,
- Gelen mesajların istek ve amaçlarını karşılayıp karşılamadığı,
- Alıcıdan beklenen davranışların karşı tarafa tam tersi sergilendiği zaman, alıcının konu ile ilgili eksik ve hatalı yönlerini bulması ve konu ile ilgili eksiklerini tamamlaması,
- Mesajın içeriğinde yer alan çalışmaların geçmişte yapıp yapılmadığı, şayet yapıldıysa ne gibi durumlar ile karşı karşıya gelindiği ve ne tür çalışmaların yapılması gerekli olduğuna dair bilgiler toplamak.

Alıcının gönderilen mesaja tepkisinin birçok yararı olduğu gibi, yönetim açısından da birçok yararı vardır. Bunlardan bazıları da şu şekilde sıralanmaktadır (Güney, 2013):

- İletişimde süreklilik yaşanır ve etkinlik artışı sağlanır
- Motivasyonu güçlendirir
- Ekibin çalışmasının faaliyetlerini artırır

- Pozitif düşünceler sayesinde olumlu davranışlar ve hareketler sergilenmesi
- Geribildirim sonucunda elde edilen veri ya da verilen amaca yakınlığı/uzaklığı belirlenmektedir.

Hedefler doğrultusunda, geri bildirimlerin amaçlara uygun olup olmadığı tespit edilir. Amaçlar dışında olan geri bildirimler iletişimde bir takım problemlerin doğmasına sebep olur bu yüzden etkili iletişimin ve etkili olmayan iletişimin bir takım özellikleri bulunmaktadır. Bunları bir tablo halinde şu şekilde sıralayabiliriz (Güney, 2013): Etkili ve etkili olmayan geri bildirim özellikleri

Çizelge 5. 1: Etkili Olan ve Olmayan Geri Bildirim Özellikleri

ETKİLİ GERİ BİLDİRİMİN ÖZELLİKLERİ	ETKİLİ OLMAYAN GERİ BİLDİRİMİN ÖZELLİKLERİ
Kişinin isteklerine cevap verme	Kişiyi aşağılama var
İçeriği, şekli belirlidir	Genelleme vardır
Ayrıntılıdır	Değer biçicidir
Bireylere faydalıdır	Bireylere faydası yoktur
Zamanlama vardır	Zaman kavramına dikkat edilmez
Geri bildirim yapılır	Kararlarda savunma ağırlıklıdır
Geri bildirim söz konusudur	Geri bildirim açık değildir
Geri bildirim dikkate alınır	Geri bildirim geçerli değildir

Kaynak: Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayın, Ankara, 2013, s.275.

5.2.2.8.Gürültü ve çeşitleri

Gürültü iletişime hem olumlu hem olumsuz katkılarda bulunan faktörlerdendir. Gönderilen mesaj, alıcı tarafından yanlış anlaşılmaya sebep oluyorsa iletişimde gürültü meydana gelir ve iki tarafta da yanlış anlaşılmalar olur (Demiray, 2006). Bu yüzden gönderilen mesajın içeriği anlaşılmaz ve iletişim de aksaklıklar meydana gelir. Mesajın içeriğinin anlaşılmaması demek, iletişimde gürültüye sebebiyet veren bir takım unsurların bulunması demektir. Örneğin; kaynak tarafından gönderilen mesajda sembollere, mesajın içeriğine, vurgulara, mimiklere kısacası kodlamaya dikkat edilmemişse alıcı tarafından yanlış anlaşılır, bu yüzden iki taraf da kargaşalıklar meydana gelir ve iletişimde ulaşılmak istenen hedef anlaşılmaz, mesaj amacından çıkar. Bu yüzden gönderenin (kaynak) mesajın kodlanmasına çok dikkat etmesi

gerekir. İletişimde gürültü sadece kodlama ile meydana gelmez, iletişimin her alanında bununla karşı karşıya gelebilir. Örneğin; kütüphanede kitap okurken, başka kişilerin aralarında sessiz sessiz konuşmaya çalışmaları kişinin dikkatini dağıtabilir ve asıl anlaması gerektiği konuyu anlayamayabilir hem dikkati dağılır hem de motivasyonu düşebilir ve bu da iletişimi engelleyen bir gürültü olarak algılanabilir, fakat bazen de etkilemeyebilir, kişi okumaya yoğunlaştığı için duymaz ya da sesli ortamlarda okuma alışkanlığı olduğu için anlamak istediğini çok rahat bir şekilde anlar ve yorumlar, iletişimde kopukluk yaşamaz ve gürültü meydana gelmez.

İletişimde meydana gelen problemlerin çok çeşitli sebepleri olabilir, bunları üç ayrı başlık altında sıralayabiliriz (Güney, 2013):

- Fiziksel Gürültü
 - Nörofizyolojik Gürültü
 - Psikolojik Gürültü
-
- Fiziksel gürültü

Kanal da yer alan gürültü fiziksel gürültü olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2013). Bu gürültü bir takım araçlardan meydana gelmektedir. Örneğin; konuşma esnasında dinlenen müzik ya da izlenen televizyon, uçak sesi, radyo da dinlenen dj, televizyon izlerken meydana gelen görüntü bozuklukları, her hangi bir makale, dergi ve ya kitaptaki yazıların net olmayışı ya da alıcının bilmediği, görmediği semboller vb.

Fiziksel gürültüye sebebiyet veren olayların çözüm yolu bulunduğu için iletişimde meydana gelen kopuklukları düzeltebilir.

- Nörofizyolojik gürültü

Kişinin beş duyu organlarında yaşadığı problemlerden kaynaklanan ve ya zihinsel engellerden dolayı meydana gelen gürültü çeşididir (Güney, 2011). İşitme bozukluğu, görme, zihinsel rahatsızlıklar, konuşma ya da konuşma esnasında kekeleme vb. Kısacası kodlama ve kod açma sistemlerinde yaşanan problemler sonucunda ortaya çıkan gürültüdür.

- Psikolojik gürültü

Heyecanlar, sevinçler, korkular, üzüntüler, kaygılar bireyin içinde bulunduğu psikolojik baskılardan dolayı kişilerin iletişiminde aksaklıklar yaşanmasına sebebiyet veren gürültü çeşididir (Güney, 2011). Çoğunlukla kişiler psikolojik durumlardan kaynaklanan olaylar yaşadıklarından dolayı çoğu zaman iletişimde problemler yaşamaktadırlar. Örneğin; bir öğrenci daha önce dersine hiç katılmadığı bir öğretmenin hakkında daha önce onun hakkında olumlu ya da olumsuz değerlendirmeler duyduğu zaman o öğretmenin dersine yoğunlaşamaz ve aklından sürekli kulaktan duyma sözler geçer bundan dolayı da o ders öğretmeni ile ilgili kendi görüşleri oluşamaz, derse odaklanamaz en önemlisi de ders öğretmeni ile iletişimi gerçek anlamda sağlayamaz.

Günümüzdeki evli çiftlere baktığımız zaman çoğu mutsuz ve çoğu psikolojik destekler almaktadır, bunun altında yatan en önemli sebep ise çiftlerin içinde bulunduğu ya da önceden yaşadığı psikolojik olaylardır. Çoğu boşanmalar, kavgalar, ilişkiye ara vermeler, bir süre birbirlerinden ayrı kafa dinlemeler, kavgalar çoğu zaman kadınların dayak yemesi vb. durumların yaşanmasına sebep olan psikolojik sorunlardır (Güney, 2011). Kişilerin olaylara yaklaşımları, yorumları, duygu ve düşünceleri kişileri birbirlerinden uzaklaştırır bu tür gürültü ise psikolojik gürültü olarak bilinmektedir.

5.3.İletişimin Özellikleri

İletişim insanlar ile var olan ve insanlarla büyüyüp, gelişen ve devamını gerekli kılan bir kavramdır. İletişim insanların birbirlerini anlama, hislerine tercüme olma gibi ihtiyaçlar doğrultusunda oluşmaktadır. Bu nedenle iletişim, insanların ihtiyaçlarını belirlemede kuvvetli bir yapıya sahiptir.

Bireylerin ihtiyaçlarının başında fizyolojik ve sosyal ihtiyaçlar gelmektedir (Güney, 2011). Yemek yemek, barınmak, dinlemek, dinlenmek, duygusal ve toplumsal ihtiyaçları gidermek vb. ihtiyaçları bir araya getiren iletişimin belli başlı özellikleri bulunmaktadır. İletişim, paylaşmayı gerekli kılmaktadır; iletişimde gönderici ve alıcı, mesajın ortak bir anlamı üzerinde ortak noktaya varmalıdır. İletişim aynı zamanda iletişim ise semboliktir. Jestler, mimikler, hareketler, kelimeler, sesler, harfler, rakamlar ile sembolleşen iletişim; alıcıya ve göndericiye mesajda aynı anlamı verdikleri zaman, iletişimin varmak istediği nokta tam olarak ortaya çıkmaktadır.

İletişim üzerine yapılan araştırmalar ve çalışmalar sonucunda iletişimin belli başlı özellikleri ortaya çıkmaktadır ve bu özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Güney, 2007):

- İletişimin insan davranışlarının sonucu gerçekleşen bir süreçtir

İletişimin insanlar ve toplumlar üzerindeki etkisi her alanda mevcuttur. İletişim bütün insanlığın bir ihtiyacıdır ve bu ihtiyaç toplumlarda gün geçtikçe artmaktadır ve daha da artacaktır.

Bireyler iletişime çocukluk çağında başlar, çocuklar çevresindeki nesnelere ve canlıların varlığını hissettiği an iletişim sürecini başlatmış olur. Bireylerin çevreyle olan ilişkisi ne kadar fazla olursa insanın iletişim gücü o oranda artar ve kendine olan güveni de buna paralel olarak o oranda ilerler. Bireyin dünyaya merhaba dediği an itibari ile çevreyle olan iletişimi yavaş yavaş başlatıyor demektir ve bu bağlamda birey ilk yıllarında isteklerini, arzularını bazen kelimelerle, bazen bir takım garip seslerle ifade etmeye çalışmaktadır (Güney, 2011). Bunlar daha sonra teoride kalmayarak uygulamada da deneyerek, sonucunda ortaya çıkacak başarılı ve başarısız sonuçları gözlemleyerek bir sonuca ulaşılır. Kişi eğitim çağına geldiği zaman, çevresinin de katkılarıyla konuşma esnasındaki kelime sayısı artar ve yine çevrenin katkılarıyla hafızasına yeni kelime bilgileri ekleyerek çevresindeki iletişiminin oranını artırır ve bununla beraber iyi bir alıcı veya kendisi kaynak pozisyonu görevini üstlenir.

Toplumların ve bireylerin yeni kültürel ortamlarda bulunmaları, farklı kültürdeki bireylerle iletişime geçmeleri onların iletişime olan yaklaşımını farklılaştırır ve iletişimde farklı teknikler öğrenebilirler ve bu da demek oluyor ki insanın iletişiminin geliştirmesinin bir yolu farklı kültürler, farklı insanlar, farklı gelenek ve göreneklerden geçmektedir. İnsanoğlunun yaşamını sürdürebilmesi için bir takım ihtiyaçlara gereksinim duymaktadır ve bu ihtiyaçları gidermek için bir takım faaliyetlerde bulunmakta ve bir takım davranışlar sergilemektedirler. İletişimi bu davranışları aktif olarak sergilemeye başladı zaman iletişim sürecini başlatmış bulunmaktadır.

- İletişim statik bir olgu değildir

İletişimin ikinci önemli özelliği dinamik bir olgu olmasıdır. Soyut ve somut değişikliklere bağlı olarak iletişimin de kurulma yapısında değişimler söz konusu olmaktadır. Kültürel değişiklikler sonucu yeni insanlar, yeni çevreler, yeni ifadeler,

deyimler ve kelimeler, sözcükler ortaya çıkmaktadır (Güney, 2013). Bilgiye dayalı sisteme bağlı olarak oluşan işlemler sistemindeki gelişmeler, bilgi ve belgelerin değerlendirilme sürecinde kullanılan kelimeler ve ifadelerle birlikte yeni bir iletişim ağı ortaya çıkmaktadır. Bu yapılanmaya bağlı olarak yeni bir paralel iletişim yapısı oluşur ya da iletişim yapısında gözle görülebilecek önemli gelişmeler olabilmektedir.

Evrende bulunan bütün diller varlıklarını sürdürebilmek için, canlılığını korumak maksadı ile kendilerini sürekli yenilemek durumunda kalırlar. Çünkü dillerin varlığını sürdürmesinin bir sebebi de iletişimde ne sıklıkla kullanıldıklarıdır. Gönderilen mesajda da önemli değişimler yaratabilirler (Erdoğan, 1987). Düzenlenen küçük organizasyonlarda yüz yüze iletişim etkili olurken, organizasyonun hedefi, kitlesi, amacı büyüdüğü sürece iletişimde bu kez de yazılı iletişim etkili olmaya başlamaktadır. Düzenlenen büyük organizasyonlarda mesajların alıcılara istenildiği şekilde ulaştırılması için muhakkak ki değişik iletişim teknikleri kullanmak şarttır ve bunun içinde iletişimde kullanılan yöntemlerin ve araçlarının geliştirilmesi, yeni teknik yapılar kullanılması şartı devreye girmektedir. Bu durum da iletişim ilerleyen bilgi çağının etkin bir takipçisidir ve iletişim için evrensel boyutlarda insanlık adına yeni buluş ve yöntemlere oldukça açık bir dinamik olgudur.

- İletişim belirli kalıplara bağlıdır

İletişim de bir diğer öne çıkan önemli özellik iletişimin belirli kalıplar etrafında olmasıdır. Toplumsal kültürle doğru orantılı olarak oluşturulan iletişim kalıpları sosyal gruplar tarafından meydana getirilir ve insanların bu kalıpları benimsemeleri ile gruplar tarafından bireyler için yeni kalıplar oluşturulmaya devam edilir (Tutar, 2003). İletişim esnasında bir takım semboller kullanılmaktadır. Bu sembollerin karşılığı her grup tarafından farklı algılanır ve buna bağlı olarak her grup iletişimi anladığı biçimde yansıtır ve kendi içinde anladığı biçimde kullanmaya başlar. En önemli hedef, bireylerin birbirlerini doğru anlaması ve birbirlerine doğru mesajlar vermesidir (Güney, 2013). Bu bakımdan alıcı, kaynak ve iletilmesi istenen mesaj oldukça önemlidir. İletişimde aktarılan kalıplar olması gerektiği şekilde ve olması gerekli yer ve zamanda doğru kullanıldığında ulaşılmak istenen hedefe kısa sürede ve anlamlı bir biçimde ulaşılır ve iletişim esnasında kullanılan sözcükler, cümleler anlam bütünlüğünü bozmaz bununla birlikte anlamlar anlamlı hale gelir. Sonuç olarak verilmesi istenen mesajlarda doğru noktaya varılır ve alıcı tarafından alınması gerekli

olan mesaj etkili bir şekilde verilir.

İletişimde oluşturulan kalıplar, insanların algılama biçimleri ve toplum genel geçerliliğinin kabulüne göre oluşturulduğu gibi, toplumda etkili olan vakalar üzerine de düzenlenebilir. Düzenlenen konferanslarda, seminerlerde, organizasyonlarda verilen iş görevleri ve emirleri, veya trafikte kullanılan uyarı işaretleri bunlara birer örnektir. Etkinliklerdeki sunulan raporlar ve raporların düzenlenme şekli, raporun içeriği, raporda kullanılan sözcükler, kullanılan ifadeler, kaynak ve alıcıyı ifade eden semboller iletişimde zamanlama açısından sunulan örnekler içerisinde yer bulur.

5.4.İletişimin Fonksiyonları

İletişim hem bireyler hem de toplumlar sayesinde meydana gelen olaylar ve olaylar karşısında oluşan koşullar gibi nedenlerle varlığını sürdürmektedir (Güney, 2011). Yaşamın olmazsa olmaz gerekçelerinden dolayı iletişim toplumda hem soyut hem de somut içeriklerle ilerlemeye devam eden dinamik bir olgudur. Örgütler yaşamlarını devam ettirdikleri çevre sayesinde belirli düzen ve kurallar çerçevesinde hareket etmişlerdir. Bu kuralları ayakta tutabilmede ki en önemli mimari yapı taşlarından birisi de iletişim olmuştur. Toplumlar birlikte yaşamak yerine kendilerine göre yaşam seçmeyi ve o çerçevede kurallar oluşturmayı deneselerdi iletişimden söz etmek mümkün olmazdı. Çünkü iletişim toplumsal yaşam ile ilerlemiştir. Bu bakımdan iletişimde bir takım temel fonksiyonlar bulunmaktadır.

İletişimin temel fonksiyonları şu şekildedir (Güney, 2011):

- İletişim bilgi taşıyıcı

Bilgi, istek ve talepler doğrultusunda bilinmeyenleri ortadan kaldırarak oluşturulan bir pazarı, mükemmel hale getirebilir. Bilgi, bilinmeyi azaltır. Yine bilgi teorisi, canlı ve/veya cansız varlıklar arasındaki iletişimin etkisini ölçmektedir. İletişim kalıpları çerçevesinde yer alan bilgiler, gönderici ve alıcı tarafından aynı ya da farklı kalıplarda yorumlanabilir. Yöneticiler görevlerinde kullanabileceği bilgilere ulaşırlar ve kendileri için gerekli raporları alırlar. İletişimin bir parçası olarak duydukları ve gördükleri bilgilerden anlamlar üreterek kendi işlerine göre kararlar verirler. Bu bilgiler organizasyonlar tarafından kullanılan kaynaklar doğrultusunda kendilerine uygun bir hale getirilerek kullanılır.

Bu anlamda bilgi; kişiler için, gruplar için hem de organizasyonlar için önemli bir etkidir. İnsanların yarattığı organizasyonlardaki teknolojik gelişmeler, teknolojik araç ve gereçler bilgiyle var olmaktadır. Organizasyonlar üzerinde yapılacak olan çalışmalar örneğin; ekleme, çıkarma gibi işlemler bilgiye dayanmaktadır. Bireylerin ve grupların oluşturduğu organizasyonlarda çevreleriyle uyum içinde olmaları, yapılacak olan araştırmalar sonucunda elde edilecek bilgi ile bağlantılıdır. İletişim, yapılan organizasyonlarda bireyler arasında bilgi alış verişi yaparak organizasyonun amacını ve bütünlüğünü korumak ve devam ettirmek konusunda büyük etki sağlar.

- İletişim sağlıklı ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur

Örgütlerde ve organizasyonlarda insanlar arasında ilişki kurmada önemli bir yeri olan iletişimin, bireyler arasındaki ilişkileri yönlendirmede onlara iyi/kötü anlamlar yükleme iletişim aracılığı ile olmaktadır. Bireylerin veya toplumların birbirleri içinde sağlıklı iletişim kurabilmeleri için gönderilen mesajın anlaşılır olması ve gönderenin iletmek istediği mesajın açık ve anlaşılır olması gerekmektedir ayrıca mesajı alan kişi ya da kişilerin ve gönderen kişi ya da kişilerin açık iletişime inanmaları gerekmektedir.

- İletişim etkileşimi sağlar

İletişim bir diğer yandan etkili iletişimi amaç edinir. Birey ya da grupların iletişim için diğer bireylerle bilinçli aktivitelerde bulunması ve karşı tarafın davranışlarına yön vermesi etkili iletişimde büyük rol oynar.

- İletişim kararları taşır

İletişim, organizasyon faaliyetlerinde kararları taşımaktadır. Toplumların ihtiyaçlarını karşılayan kurum ve kuruluşlarda bir takım amaçlar edinilmektedir. Bu amaçları gerçekleştirme esnasında karşılaşılan engeller için sunulan çözüm yerinde ve zamanında anlamını koruyacak şekilde çözümlerle iletişim gerçekleşmektedir.

- İletişim emirleri taşır

Hedeflerin, verilen ve uyulması gereken görevlerin, yürütülecek olan işlerin açıklanmasına yönelik bilgiler iletişim vasıtasıyla çalışanlara iletilir. İşlerin verimli ve planlı bir biçimde devam ettirilebilmesi ve etkili bir şekilde sürdürülebilmesi için iletişim sistemine ihtiyaç duyulmaktadır.

- İletişim geri bildirim imkân tanır

Geri bildirim bir sürecin basamaklarındaki bir değişimin örneğidir; kusurların, eksikliklerin ve ya ulaşılan başarılı çalışmaların önceki bir basamağa etki etmesi ve sebep-sonuç ilişkisine bağlı olarak bir döngü oluşturmasına denmektedir. Bir organizasyonda geri bildirim kaynağı, çalışanlar, gözetmenler, alt kademe yöneticileri, müşteriler olabilirler. Aynı zamanda geri bildirim üst yönetimden aşağıya doğru iletişimde bir karşılıdır. Çıkan sorunlar, tavsiyeler, ulaşılan görüş birlikleri ya da yapılan işlerde varılan farklı görüşler, yürütülen görevlere ilişkin bilgiler ve değerlendirmeler ve sonuçlar geri bildirim şeklinde en üste düzey mevkilere doğru gönderilir.

İnsan yaşamının ana kaynaklarından olan iletişim ile bireyler yaşamlarını sürdürmektedirler. İletişim bireysel ihtiyaçlara cevap verdiği gibi toplumsal ihtiyaçlara da cevap veren temel bir ihtiyaçtır. İletişim insanların çeşitli istekleri doğrultusunda yön bulan ve insanların bu istekler doğrultusunda oluşan ihtiyaçlara işlevsel görevler kazandırır. Örneğin; bilgilendirme, bireylerin hislerini, düşüncelerini, oluşan sorunları çözme ve oluşan kaygı, stres vb sıkıntıları azaltma, bireysel ve toplumsal etkileşim kurma, eğlendirmede, toplumsal mevki kazandırmada, bireyin özgüvenini sağlama gibi görevleri bulunmaktadır.

İletişim sayesinde bireysel ve toplumsal etkileşim sağlandığı için iletişimle birlikte iki yönlü bir gelişme sağlanmaktadır. Kaynak bilgisini, duygu ve düşüncelerini simgeleştirir, kodlar ve kendini anlatabilme özelliğini kazandırır. Alıcı ise kodlanmış mesajı anlayarak dinleme, anlama, okuma, izleme ve kendini geliştirme imkânı bulur. İletişim aşamasında kaynak, bilgisini, duygularını ifade ederken, belirlenen amaçtan etkilenerek kendini sınama imkânı da bulmaktadır. İletişimin, herhangi bir sosyal sistem içindeki temel fonksiyonlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Tutar, Yılmaz, 2010):

- Enformasyon

Bireysel, toplumsal ve uluslararası şartları öğrenmek ve öğrendikleri sonucunda verilerin toplanması ve değerlendirilmesi enformasyon olarak değerlendirilmektedir.

➤ Sosyalizasyon

Kişilerin toplumsal yaşamda etkin faaliyetlerde bulunmasına yönelik aktif faaliyetlerde bulunmasını sağlamak ve katılımını gerçekleştirmek için iletişimin sosyalizasyon fonksiyonu sayesinde gerçekleşmektedir.

➤ Motivasyon

Düşünceleri yaşama geçirme isteği ile hareket eden motivasyon insanların ihtiyaçlarını gidermek için ayrıca herkesçe kabul gören amaçlara varmak maksadı ile iletişimin motivasyon fonksiyonundan faydalanılmaktadır.

➤ Tartışma

Fikir alış verişini kolaylaştırmak ve kamuoyunu ilgilendiren konularda farklı görüş ve düşünceleri neticelendirmek için doğru yer ve zamanda, kabul edilen tüm yerel ve ulusal katılımı sağlamak iletişimle olmaktadır.

➤ Eğitim

Hayatın her aşamasını yansıtmak ve her aşama için gerekli bilgileri aktarmak gerekir.

➤ Kültürel gelişme

Atalarımızın mirasını yaşatmak için, kültürel ve sanatsal etkinliklerin yapılması ve bireylerin kültürel miraslar ile gelişimi yine iletişim sayesinde gerçekleşmektedir.

➤ Eğlence

Bireysel ve toplumsal eğlence araçlarına ulaşmak ve aktivitelerde bulunmak için iletişim kaynağı büyük rol oynamaktadır.

➤ Entegrasyon

Hem bireylerin birbirlerini tanıma konusunda hem de hayat şartlarını öğrenme açısından iletişim uluslara büyük katkı sağlamaktadır.

İletişimin örgütsel iletişim bakımından da önemli fonksiyonları bulunmaktadır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz (Tutar ve diğerleri, 2003):

- Bilgi sağlama
- İkna etme ve etkileme
- Emredici ve öğretici iletişim kurma
- Birleştirme olmak üzere dört grupta toplayabiliriz.
- Bilgi sağlama

Bilgi, insanların toplumsallaşması veya çevresi ile uyumlu ilişki kurması için önemli bir yer tutmaktadır ve aynı zamanda örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için çalışanlar neyi, nasıl, ne şekilde ve neden yapacakları konusunda bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar.

- İkna etme ve etkileme

İnsanların birbirleri karşısındaki tutum ve davranışlarını değiştirmek amacıyla karşısındakini etkilemek için geçirilen süreç olarak bilinmektedir. Etkileme ise, kişilerin tutum ve davranışları karşısında onların ihtiyaçlarına ters düşmeyecek şekilde çalışabilmesi, örgüt hedeflerini benimsemelerine bağlıdır. Benimseme veya özdeşleşmenin gerçekleşebilmesi, ikna edici iletişim sürecinin işletilmesi ile gerçekleşmektedir.

- Emredici ve öğretici iletişim

Yönetim kadrosunda görev yapan kişi veya kişiler üstlerine sadece rapor vermek için değil aynı zamanda da onlarla fikir alışverişinde bulunmak için iletişim kurarlar. Hedeflerin gerçekleştirilmesi yönünde eğitimler yapılmakta ve eğitimin de planlanan başarısı, eğitici ve eğitilenler arasındaki iletişimin güçlülüğü ile gelmektedir.

- Birleştirme

İletişimde yer alan bir diğer işlev, birleştirme ve eş güdümlemesidir. Toplum içerisinde yaşayan kişilerin kültürel bir bağları bulunduğu müddetçe birbirleri ile güçlü bağlantıları oluşur bunun da en büyük katılımcısı iletişimdir. İlişkilerini ve bağlılıklarını devam ettirebilmeleri, iletişim ile gerçekleşmektedir. Kişilerin örgütsel amaçlar etrafında birleşmesini sağlayan iletişim, yeri geldiğinde onların psikolojik desteklerini sağlama ile de yükümlüdür.

Scott ve Mittchel, iletişimde bulunan bu fonksiyonlarının dışında, örgütlerdeki dört ana fonksiyonun olduğunu da belirtmektedir (Tutar, Yılmaz, 2010). Bunları şu şekilde sıralayabiliriz: kontrol, güdüleme, duyguların ifade edilmesi ve bilgi iletme fonksiyonlarıdır.

- Kontrol fonksiyonu

Bu fonksiyon nedenleri ve sonuçları bilinmeyen sorunlarda problemin kaynağını bulmak ve aynı zamanda önlem almakla yükümlüdür.

- GÜDÜLENME fonksiyonu

İletişim, örgütsel amaçlara bağlılıktan dolayı güdülenme artmaktadır.

- Duyguların ifade edilmesi fonksiyonu

İletişim, duyguların belirtilmesini ve ihtiyacı konusunda bireylerin en büyük kurtarıcısıdır. Güvenlik ihtiyacı, eğitim ihtiyacı, sağlık ihtiyacı, yiyecek ve giyecek ihtiyacı, ulaşım ihtiyacı gibi sosyal ihtiyaçların karşılanmasını sağlamaktadır.

- Bilgi iletme fonksiyonu

İletişim, bir konu hakkında karar verme aşamasında kullanılacak bilgiyi iletmede kullanılmaktadır. Etkili ve verimli kararların alınabilmesi ve verilmesi hususunda ve gelecekteki kararların getireceği olası sonuçlara ilişkin bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır.

Tüm sistemler, (biyolojik, mekanik, fiziksel, sosyal) faaliyetlerini iletişim sayesinde sürdürürler. Canlı bir sistem için damar (kanal) larda akan kan (mesaj) ne ise, mekanik ve sosyal bir sistem olan örgütler için iletişim o anlama gelir. Kan dolaşımı olmadan biyolojik sistemler yaşamadığı gibi, iletişim olmadan, örgütler faaliyetlerini sürdüremez.

- İletişimin bireysel ve toplumsal fonksiyonları

Toplumun etkin üyeleri olabilmek ortak bilgi sağlamak, her toplumun hedeflediği amaçlarına ulaşabilmesi, kişisel veya toplu etkinlikleri destek vermek, tartışma ortamlarında ortak noktaları bulmak ve öne çıkarmak, eğitimde bilgi alış verişinde bulunmak, aydın bir karakter ve kişilik sahibi olunması için çalışmalar yapmak, deneyim ve tecrübe kazanmak, kültürel miraslara sahip çıkmak ve atalarımızdan kalan

sanat ürünlerini korumak ve yaratıcı çalışmalara yönlendirmek iletişimin temel fonksiyonlarından. Aşağıdaki tabloda iletişimin fonksiyonlarını bireysel ve toplumsal olarak iki ayrı grupta detaylı bir şekilde görebiliriz.

Çizelge 5. 2: İletişimin Bireysel ve Toplumsal Fonksiyonları

İletişimin Bireysel ve Toplumsal Fonksiyonları	
Bireysel Fonksiyonlar	Toplumsal Fonksiyonlar
Enformasyon toplar ve dağıtır	Toplumu bilgilendirir
Duygu ve düşünceler paylaşır	Öğrenme sürecini destekler
Karar destek sistemi sağlar	Kültürel yakınlaşma sağlar
Toplumsal statü kazandırır	Kültürel aktarma sağlar
Birey kendini gerçekleştirir	Toplumsal yakınlaşma sağlar
Temsil yeteneği kazandırır	Toplumu motive eder
Sosyalleşme sürecine katkı sağlar	Toplumu yönlendirir

Kaynak: Hasan Tutar, M. K Yılmaz, **Genel İletişim Kavramları ve Modelleri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2010, s. 26.

5.5.İletişim Türleri

İletişim alanında çalışan düşünürler, bir takım özellikleri ve kriterleri belirleyerek iletişim türleri ile ilgili sınıflandırmalar yapmışlardır. İletişim genel anlamda kişisel iletişim ve toplumsal iletişim olmak üzere iki ana başlığa ayrılmaktadır. Buna bağlı olarak iletişim bu ana başlıkların altında çeşitli ara başlıklara karşımıza çıkmaktadır.

Bunları şu şekilde sıralayabiliriz: sözel, yazılı ve sözsüz olmak üzere üç ayrı kategoride incelenebilmektedir.

Genel hatlarıyla iletişime şu şekilde bakabiliriz:

5.5.1. Bireysel iletişim

İnsanlar diğer örgütler ve bireylerle iletişim kurabildiği gibi, kendi içerisinde de iletişim halindedir. Kişi kendisini ifade etmek ister, bu yüzden kendi içerisinde değişik iletişim şekilleri üretebilir. Kişi kendi iç dünyası ile bütünleşerek değerlendirmelerde

bulunur. Bir bakıma kendi iç dünyası ile hesaplaşmaktadır. Kişi ihtiyaç duyduğu duygu ve düşünceler ile kendi kendine bir takım sorular sorarak cevaplar arayışına girmektedir. Bazı anlar insanlar sadece kendisiyle kalmak ister, işte bu anlar kişinin kendisiyle yüzleştiği yani iletişime geçtiği anlardır.

İletişim insanı hem psikolojik açıdan rahatlatır hem de haz noktasına ulaşmada insana yardımcı olan önemli bir unsurdur. Bireysel iletişim, insanın düşünmesini, uygulanmasını, kişisel ihtiyaçlarının bilincinde olmasını, iç gözlemlerde bulunmasını, kendi kendisi ile soru-cevap yapması yani iki insanın yaptığını tek bir insanın bireysel olarak yapmasıdır (Lazar, çev. Anık, 2001).

İnsan hangi ortamda ne çeşit koşullar ile bulursa bulunsun (bir ailede, organizasyonda veya kendi yalnız başına bir alanda olsun) mutlaka kişisel haberleşme sürecinde bulunur. Örneğin, yalnız yaşayan bir kişi kendi kişisel ihtiyaçlarını nasıl karşılayacağını düşünmeye başladığı zaman yemesi, içmesi, temizliği gibi ihtiyaçlar aklına takıldığı an kendi iç dünyası ile iletişime geçmiş demektir. İnsanın kişisel ihtiyaçları birer haber kaynağıdır. Bu kaynaklardan vücutta bulunan birçok organa mesajlar iletilmektedir. Bu mesajlar birçok duyu organı ile beyindeki merkezler tarafından algılanır örneğin; sinir sistemi, görme, işitme, tatma vb. Karar verme aşamasına gelen kişi ya da kişiler, çeşitli organlar ile sağladığı iletişimle gelen mesajları değerlendirir ve mesajların gerektirdiği şekilde davranmaya başlar.

İnsanlar nasıl başkaları ile iletişim kuruyor ise, kendi kendisi ile de iletişim kurmak durumundadır. Aslında düşündüğümüz zaman iletişim önce kişinin kendinde ve daha sonrası ise çevresiyle devam etmektedir.

5.5.2. Bireyler arası iletişim, bireyler arası iletişimde çatışma ve nedenleri

5.5.2.1. Bireylerarası iletişim

İletişim sürecinin en temel öğeleri arasında bulunan kaynak ve hedefin bireylerarası iletişime çok büyük katkıları bulunmaktadır. Bireylerarası iletişim de kaynak ve hedefini insanlar oluşturmaktadırlar. İki kişinin karşılıklı olarak ürettikleri tanımları, belirli kanallar vasıtasıyla birbirlerine ulaştırmaları ve bunları kendi anladıkları biçimde algılayıp çeşitli yorumlar getirip süreci devam ettirirler. Burada karşılık

kavramını dikkatleri çekmektedir (Demiray, 2006). Çünkü bireyler karşılıklı süreçleri işlettikleri zaman bireylerarası iletişimden söz etmek mümkün olur eğer tam tersi olursa tek taraflı bilgi akışı olur bu şekilde de bireyin kendi kendine işlettiği süreçten bahsedilir.

İletişimin, bireylerarası iletişim olması için karşımızda şu üç faktörün bulunması gerekmektedir (Demir, 2009).

- Bireylerarası iletişimde bulunanlar, belli bir yakınlık ilişkisi göstermek zorundalar ve yüz-yüze konuşmaları ve karşılıklı ilişki içerisinde olmaları gerekmektedir.
- Katılımcılar arasında çift yönlü iletişim olmak durumunda yani çift yönlü iletişim olması zorunludur. Karşılıklı mesaj alış-verişi içinde bulunmaları gerekir.
- Bireylerarası iletişimde adı geçen mesajlarda iki ayrı kategoride toplanmaktadır bunlar: sözlü iletişim ve sözsüz iletişim şeklindedir.

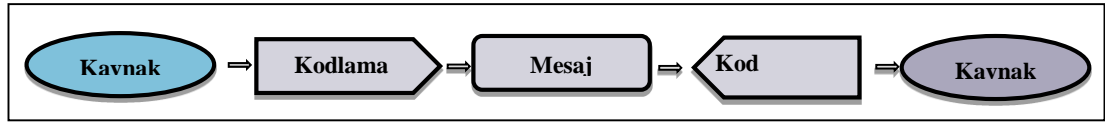
Bireylerarası iletişim; yüz yüze, ya da bir takım kişisel iletişim araçlarıyla gerçekleştirilmektedir. Bireylerarası iletişimde, başkasıyla yüz yüze konuşabileceği gibi, bir takım iletişim araçları ile de iletişime geçilebilir (Demir, 2009). Örneğin; mektup, telefon, faks, internet vasıtası ile, e- mail, vb. araçlar kullanılarak birbirleri arasındaki iletişimi gerçekleştirebilirler. Günlük hayatımızda gelişen iletişim araçları ile bireyler kolaylıkla birbirlerine ulaşabilirler. Bu ise bireyleri haz noktasında ve başarı noktasında ileri aşamalara götürebilmektedir. Mutluluğun en önemli şartlarından birisi olan doğru iletişim bu sayede insanın ihtiyacı olan bir takım güdülere de karşılamaş olur.

Bireylerarası iletişim sembollerle de gerçekleşmektedir. Semboller vasıtası ile ulaştırılmak istenen mesajların iletilmesi için, o mesaja uygun kitle iletişim aracına kullanılmalı ve kişiye doğru bir şekilde ulaştırılmalıdır.

Bireylerarası iletişimde kullanılan bir diğer yöntem sözlü ve sözsüz iletişim biçiminde olan yöntemlerdir. Bireylerarası iletişimde ana faktör; iletici, alıcı, ekran görüntüleri ve mesajlardan oluşmaktadır (Demir, 2009). İletişim araçlarının kullanımı gün geçtikçe artmaktadır. İlerleyen teknoloji sayesinde değişik şekillerde günümüzde

bireylere ulaştırılmaktadır. Bu da beraberinde hızla ilerleyen ve gelişen ülkelerde hem yaşamın hızı hem de yaşamın kalitesini arttırmaktadır.

Bu sayede bireylerarası yapılan iletişim sayesinde gönderilen mesajlar, yapılan planlamalar netlik kazanır ve konular hakkındaki şüpheler ortadan kaldırılır. Bu şekilde iletişim bireylerarasında doğru bilgi alış verişi ile, ulaşılmak istenen hedef kitleye verilmesi gereken mesajı doğru kanallar sayesinde iletilmesi gereken yerlere iletir. Bireylerarası iletişim süreci içerisinde yer alan öğeleri şu şekilde gösterebiliriz:



Şekil 5. 3: Bireylerarası iletişim süreci

Kaynak: Lary L. Barker; **Communication**, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1978, p.5.

Bireylerarası iletişimin doğru ve etkili bir şekilde yapılması iki iletişimci arasındaki dengeyi de sağlar (Aziz, 2010). Bireylerarasındaki problemler çözümlenir kişilerin birbirlerine, toplumlara ve olaylara yaklaşımı daha farklı açılardan ele alınır. Bu yüzden bireylerarası iletişim de toplumlar ilerledikçe, bireyler yeni durumlar ile karşıya karşıya geldikçe ilerlemeye devam edeceklerdir.

Bireylerarası iletişimin tam anlamı ile gerçekleşebilmesi için her iki tarafında mesajı doğru bir şekilde algılaması, yorumlanması ve geri bildirim sağlaması gerekmektedir. İster yazılı ister sözlü anlamda olsun kişiler iletişim süreci içerisinde geçen kavramları avantajları ile birlikte kullanmayı hedef almalıdır çünkü iletişimde dezavantajlar ağırlıklı olduğu takdirde hedeflenen organizasyonlarda, planlarda değişiklikler söz konusu olabilir bu da her iki taraf için olumsuz etki yaratır. Bu sebepten dolayı iletişimde verilmek istenen mesajı doğru tekniklerle doğru yer ve zamanda doğru kişilerle gerçekleştirmek her iki tarafın yararına olacaktır.

Bireylerarası iletişimi şu ana başlıklar altında inceleyebiliriz.

5.5.2.1.1. Sözlü iletişim

Öncelikli olarak bireylerin konuşarak kurduğu iletişim gelmektedir. İletişim de en önemli öncelik bireylerin kullandığı kelimelerden geçmektedir. Bir cümle içinde

kullanılan kelimelere verdiğimiz anlamlar cümleyi daha da anlamlandırmaktadır. Örneğin cümle içerisinde kullanılan vurgulamalar, ses tonları ve titremeler anlamları oldukça değiştirmektedir. Bazı anlarda öfke kontrolünü yapmakta zorlanırsanız kullandığımız kelimeler cümleler ses tonumuzdan vurgularımızdan duygu durumumuzu ortaya çıkartır.

Sözlü iletişimi oluşturan iki kavram dil ve dil ötesinden oluşmaktadır. Dil ile sağlanan iletişim sayesinde bireyler konuşma esnasında kullandıkları kelimelerle içeriğe anlam yüklerler. Dil ötesi iletişim ise sesin hızı, şiddeti, vurgusu, tonu gibi ifadelerle ilgilenmektedir (Dökmen, 2005). Sözlü iletişim sayesinde, söylenen cümlelerin anlaşılma noktası güçlenir. Cevapsız sorular açığa kavuşur ve karşı tarafa geribildirimde bulunmaktadır.

5.5.2.1.2. Sözsüz iletişim

Sözsüz iletişimde bir söz söylemeden yazmadan bedensel simgeler, duruş, sözcüklerin vurgusu ve tonları alınan veya gönderilen mesajlara anlamlar yüklemektedir.

Sözsüz iletişimde, bir takım önemli noktalar bulunmaktadır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz (Dökmen, 2005):

Yüz İfadeleri: İletişimde en önemli ifadeleri belirleyen ve anlamlandıran yüz, insan bedeninin en dikkat çeken kısmıdır (Uğur, 2004). Bakışların büyük bir anlamı olduğu için iletişimde gözler ön plana çıkmaktadır (Tutar ve diğerleri, 2003). Çünkü bir kişi ile konuşurken göz göze gelmek veya gözlerini o kişiden kaçırmak karşıdaki kişiye verilmesi istenen mesajı gözler sayesinde verebilir. Bu nedenle sözsüz iletişimde yüzdeki mimikler ve gözlerdeki bakışlar insanı ele verir.

Beden Dili: Bedensel temasta bulunarak kişilere jest ve mimiklerle mesajlar iletmeye çalışmaktır (Bıçakçı, 2002). Örneğin göz kırpma, gülümseme, sinirlenince kaş kaldırma gibi ifadelerle mesajlara anlamlar yüklenerek planlanan veya iletilmek istenen mesajdaki jestler/mimiklerdir.

Dokunma: Dokunma bireyler hayatında önemli bir yer tutmaktadır (Kaya, 2012). Sözlerin ve kelimelerin anlamsız kaldığı bazı noktalarda karşı tarafa dokunarak destek sağlanmaktadır. Örneğin ağlayan bir kişiye sarılmak veya sevincini paylaştığımız bir kişiye sarılmak gibi.

Dokunmanın toplumdaki anlamı değişen anlamları bulunmaktadır. Araplar ve Güney Amerikalılar bireylerle dokunarak iletişimi geçerken İsveçliler ve İskoçlar birbirlerinden uzak durmaktadırlar (Usluata). Kùltürlerin örf ve adetlerinden kaynaklanan bu durum iletişimde gösterilen etki ve tepkilere göre değişme göstermektedir.

Mekân kullanımı: İnsanlar için iletişimde mekân da ayrıca bir yer tutmaktadır. İnsanlara olan mesafeleri uzaklık yakınlık derecesine göre ayarlayarak bir takım mesajlar göndeririz. Sevdiğimiz insanlara yakın mesafede durarak duygularımızı belirtirken, sevmediğimiz ya da tanımadığımız insanlara karşı mesafeli davranmayı tercih etmekteyiz (Uğur, 2004). Böylelikle kişilere olan duygularımız daha belirleyici olmaktadır. Mekânların kullanımı da çeşitli şekillerde olmaktadır. Genelde önde olmak, yüksekte oturmak, sağda oturmak yüksek statü anlamlarını ifade etmektedir. Krallar, sultanlar, yüksek rütbeli yöneticiler, din adamları ve bilginler insanlar önde yürürler; hâkimler, savcılar, rektörler ve üniversitelerde profesörler yüksek kürsülerde oturmaktadırlar (Dökmen, 2005). Mevki sahibi insanlar mekân kullanımında daima ön plana çıkmaktadır.

Antropolog Edward T. Hall mekânın insan gösterdiği saygıya ve değere göre dört temel ayrımı olduğunu belirtmiştir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz (Uğur, 2004):

- Mahrem Mesafe
- Sosyal Mesafe
- Bireysel Mesafe
- Toplumsal, Genel Mesafe

Kişilerin iletişimi farklı ortamlarda olabileceği gibi, kişinin cinsiyetine bağlı olarak ve bulunduğu konuma/ortama göre de farklılık yaratmaktadır.

5.5.2.1.3. Yazılı iletişim

Yazılı iletişim yaşamın her sahnesinde karşımıza çıkmaktadır. Kişi anlatmak istediği veya aktarmak istediği bilgileri, duygu ve düşüncelerini yazı ile karşı tarafa kolayca ifade edebilir. Yazı, insanların ve toplumların yaşadığı toplumsal ve kültürel gelişim

evrelerinin bir ürünü olarak karşımıza çıkmaktadır (Tutar ve diğerleri, 2003). Yazının icadı ile birlikte gelecek kuşaklara verilmek istenen mesajlar ve bilgiler aktarılmıştır ve bunu da toplumlar kendine has stilleri sayesinde gerçekleştirmişlerdir.

Kimi toplumların yazı kültürü olmadığından kendi toplumlarına uygun yazı kültürlerini kendi yaşayış stillerine uyarlayarak toplumlarında kullanmaya başlamışlardır. Yazı kültürü toplumların yaşayış, inanç, kültürel değerleri ve sahip olduğu bilgilerin etkisi altında kalmış ve insanlar için etki alanları meydana getirmiştir.

Yazılı iletişim insanların, toplumların yaşamsal her alanında etkili olmaktadır. Özellikle resmi kurum ve kuruluşlarda önemini hala korumaktadır. Bunun sebeplerini şu şekilde sıralayabiliriz (Mısırlı, 2004):

- Bilgilerin kalıcılığını sağlamak,
- Mesajları eksiksiz karşı tarafa iletmek,
- Toplu mesaj gönderimini sağlamakta,
- Olumsuz sonuç getirebilecek durumlar için önceden kararlar almak,
- Mesajların hatasız bir şekilde birey veya bireylere ulaşmasını sağlamak,

Gelecek kuşaklara aktarılmak üzere hedeflenen mesajlar yazı sayesinde gerçekleşirken, bilgiler de bu şekilde uzun süreli koruma altına alınmış olmaktadır.

Yazılı iletişim; mektuplar, makaleler, kitaplar, notlar, bültenler, dergiler, gazeteler, ilanlar, bilgisayar ve diğer iletişim ağları gibi elektronik ve yazılı ortamla gönderilen her türlü yazılı iletileri ifade eder (Aziz,2010). Yazılı iletişim aracılığı ile bireyler/toplumlar sözel iletişimden yazılı iletişime geçerek geçmişten geleceğe bir ayna yansıtılmışlardır.

Yazılı iletişim, geçmişten günümüze yaşanan olayları, durumları analiz yaparak, geleceğe yönelik mantıklı ve tutarlı yorumlarda bulunma imkânı sağlar. Yazılı iletişim, zaman gerektiren bir işlemdir çünkü bazı zamanlarda dile getirilmek istenmeyen sözlerin veya cümlelerin ifade edilmesi aşamalı olarak gerçekleşebilir. Göndericinin ve alıcının mesajı tekrar okumasını sağlaması ve belgelerin korunabilir ve saklanabilir olması gibi özellikleri ile iletişimde önemli bir yer tutmaktadır.

5.5.2.2. Bireyler arası iletişimde çatışma ve nedenleri

5.5.2.2.1. Bireyler arası iletişimde çatışma

Bireylerarası çatışma, bireylerin bir takım sorunlardan dolayı diğer bireyler ile karşı karşıya gelmesidir. Bunların birçok sebebi olabilir. Örneğin; bireylerin hayata bakış açıları, olaylara karşı tutum ve davranışları, kültürel çevreleri, deneyim ve tecrübelerinden kaynaklanan birçok sebep sıralayabiliriz. Bu gibi farklılıkların yaşanması bireylerarası iletişimde tıkanmaların olmasına sebebiyet vermektedir.

Çatışmalar arasında yer alan grup ve sürü psikolojisi çatışmanın önemli nedenleri arasında yer almaktadır (Tutar, Yılmaz, 2010). İletişimde kişiler çevrelerinin veya birbirlerinin yaşadığı olaylardan oldukça etkilenmektedirler ve bu da sağlıklı iletişimin kurulmasında büyük ölçüde engel teşkil etmektedir.

Bireylerin yaşadığı bu çatışmaların dört ana başlık altında şu şekilde sıralayabiliriz (Dökmen, 2005):

- Aktif çatışma

Karşı karşıya gelen kişilerin birbirlerine negatif duygular hissetmesi durumu aktif çatışmayı meydana getirir. Kişiler aynı düşünceleri savunsa dahi birbirlerinden hoşlanmadıkları için birbirlerinin ne söylediklerini dahi dinlemezler ve anlamazlar (Dökmen, 2005). Örneğin; iki matematik öğretmeni aynı soruyu farklı yollarla çözmeleri sonucunda aynı sonuca ulaşmaları fakat konuyu değişik taktiklerle öğrencilere anlatmaları aralarında aktif çatışmaya neden olmaktadır.

İletişimde kişilerin birbirlerine karşı olan duygu ve düşünceleri oldukça önemlidir. İnsanlar birbirlerini dinlemeden karşı tarafa cephe alırlar ve sonucunda da birbirleri ile tartışmaya hatta kavga etmeye kadar giderler. Bazı zamanlarda ise insanlar içinde bastırılmış duygulardan dolayı karşı tarafa negatif duygular beslerler ve sonucunda ise aktif çatışma ortaya çıkar.

- Pasif çatışma

Her hangi sebeplerden dolayı kişilerin birbirleri ile iletişim kopukluğu yaşamalarına pasif çatışma denmektedir (Dökmen, 2005). Pasif çatışma fiziksel veya sözlü olarak ortaya çıkmaktadır bazen de susarak gerçekleşen bu çatışma kişilerde değişik

alışkanlıklar yaratabilir. Örneğin evli çiftler zaman zaman birbirleri ile tartışmaktadırlar ve bunun sonucunda da birbirlerinin kalplerini kırmamak veya karşı taraf hatasını anlasın diye tepkilerini birbirlerine susarak ifade etmektedir. Bir diğer örnek ise; birbirinden nefret eden iki kişinin aynı organizasyonda bir araya gelmeleri ve aynı ortam içerisinde olduklarından dolayı birbirlerini görmezden gelmeleri, birbirleri ile göz teması kurmamaları pasif çatışmaya bir diğer örnek olarak nitelendirilmektedir.

- Varoluş çatışması

Varoluş çatışması; asıl hedeflenen mesajın karşı tarafa doğru bir şekilde anlatılmaması ve karşı tarafın da anlatılmak istenen mesajı yanlış anlaması kişiye konudan alakasız cevaplar vermesi varoluş çatışmasını sebebiyet vermektedir (Lussier, 1990). Örneğin iki okul müdürünün sohbeti esnasında birinin diğerine okulda yaşadığı olayı anlatması diğerinin ise ona konudan alakasız cevaplar vermesi ve onu yanlış anlaması çünkü diğer okul müdürünün aklından kişisel ya da okulu ile ilgili meseleler geçtiği için meydana varoluş çatışması gelir.

- Tamamen reddetme

Kişinin, şahsına veya düşüncelerine gelen yorumların tamamını dinlemeden, anlamadan tamamen reddetmesi olayına tümünden reddetme denir (Lussier, 1990). Örneğin; bir şairin şiirinin eleştirilmesi ve şairin bu eleştirilerin aksini savunması ve gelen eleştirileri kabul etmemesi gibi.

5.5.2.2.2. Bireyler arası iletişimde çatışmanın nedenleri

Toplumda yaşamlarını devam ettiren bireylerin yaşam şekli, özellikleri, sosyal ve kültürel bağları, toplumdaki işleyişleri ve işlevleri gibi durumları iletişimin niteliğini belirlemede büyük rol oynamıştır. İletişimin amaçları, özellikleri, çeşitleri belirlenirken bir takım çatışmalar ortaya çıkmıştır. Bunlar kültürel, toplumsal, bireysel veya sosyoekonomik nedenlerdir.

Bu sebeplere bağlı olarak meydana gelen çatışmaları şu şekilde sıralayabiliriz (Bıçakçı, 2002):

- Bireysel yetersizlik

Bireylerarası iletişimde en önemli faktör duygu ve düşüncelerin doğru yer ve zamanda uygun ifade ve kelimeler ile karşı tarafa başarılı bir şekilde anlatılmasıdır. Sözlü anlatımı çok güçlü olan, kelimeleri yerinde ve zamanında kullanan, aynı zamanda beden dili ile bunu bütünleştiren kişi iletişimde kopukluklar yaşamaz. Kullanılan ses tonu, vurgu, mimikler ve yüz ifadesi de iletişimi etkilemektedir. Çünkü kişi bir olayı karşı tarafa anlatırken anlatım şekli ve ifadeleri yüzünden yanlış anlaşılabilir. Bunun örneklerine sosyal alanlarda, eğitim ve iş hayatında oldukça rastlamaktayız. Bu yüzden konuşma esnasında kullanılan kelimelerin yanı sıra kullanılan ifadeler de oldukça önemlidir.

İletişimde gönderilen iletinin açık ve net olması gerekmektedir. Kaynak ile hedefin kullanılan kod sistemini farklı anlaması ve alıcının mesajı iyi dinlememesi iletişimde engelleri meydana getirir. Bunların yanı sıra fiziksel gürültü kaynakları da iletişimde kopukluklar yaratabilir. Örneğin; Televizyon izlerken meydana gelen görüntü ve ses kayıpları, konuşmayı engelleyen çevresel gürültüler ve uçak sesi gibi fiziksel gürültü kaynakları iletişimde çatışmalara sebebiyet vermektedir.

- Sosyo-ekonomik farklılıklar

İnsan doğduğu an itibari ile hayatını devam ettireceği çevrenin sosyoekonomik gerçeklikleri ile karşı karşıya gelir. Birey bağımlı olduğu ülkeden ve çevreden ayrı düşünmediği için sosyoekonomi faktörler ile bağlantılı bir şekilde hayatını devam ettirir. Geçmişten günümüze köleci bir toplumdaki geldiğimizden dolayı ekonomik farklılıklar hala etkisini göstermekte ve insanlar buna göre konumlandırılmakta bu da beraberinde bazı farklılıkları getirmektedir. Örneğin; yönetici ve apartman görevlisi, işveren ile işgören arasında gözle görülebilen farklılıklar bulunmaktadır.

- Güç ve otorite ilişkileri

Egemenliğin ve otoritenin baş tacı olarak nitelendirilen güç iletişimde büyük önem taşımaktadır. Güçlü olan toplumlara komşu olan çevreler isteseler de zarar veremezler çünkü onlar sahip olduğu değerlerin farkındadırlar ve çevrelerinden asla zarar görmezler ve daima gücünün yettiği toplumlara zarar vermeye çalışırlar. Günümüz şartlarında bunun sıkça örneklerine rastlamaktayız. Örneğin; Suriye, Mısır, Filistin,

Afganistan vb. ülkelerin bayrağı altında yaşayan binlerce insan çevre ülkelerin sahip olduğu güç yüzünden zarar görmüştür ve bunun tek sebebi güç onlar için bir egemenlik aracıdır.

Ekonomik değere sahip toplumlar veya bireyler de gücüm simgesi olarak nitelendirilir. Mal varlığı ne kadar fazla ise ya da her şeyin en güzeline sahipse çevresi tarafından güçlü olarak bilinir.

Max Weber'e göre otorite sahibi bir kişi otoritesi sayesinde başkalarının davranışlarına yön verebilir ve bu kişilerde otorite sahibi kişiye karşı çıkmadan onun söylediği davranışları harfi harfine sergilerler (Bıçakçı, 2002). Güçsüz kişiler güçlü kişilerin atında ezildiği için hayır kelimesini yaşamlarında yok sayarlar. Bunun en büyük nedeni ise; ekonomik özgürlüklerinin ellerinden alınmış olmasıdır. Bu bağlamda güç ve otorite olan her yerde güçlü güçsüz kavramları daima karşımıza çıkacaktır.

- Toplumsal rol ve iletişimde eşitsizlik

Toplum içinde yaşayan bireylerin bir takım rolleri bulunmaktadır. Bu roller çeşitli iletişim araçları ile bireylere ulaştırılır ve bireyler bu sayede bir takım roller üstlenir. Belirli toplumlarda yaşayan bireyler birbirlerinden ayrı sınıflara sahiptirler. Bunun birçok sebebi vardır. Bulunduğu mevkileri, ekonomik farklılıklar, maddi manevi yaşantıları vb. Bu da iletişimde kopukluklara neden olmaktadır. Kişiler hangi rolle bağdaşmışsa o görevi yerine getirmeli ki iletişimde kopukluklar olmasın. Örneğin bir erkeğin ütü yapması toplumsal rolü açısından ters bir davranıştır ya da bir kadının otomotiv sanayisinde çalışması gibi. Bu sebeple kişiler yaşadığı çevre koşullarına göre sadece üstlendikleri rollerdeki görevleri yerine getirmeli ki iletişimde kopukluklar ve eşitsizlikler yaşanmasın.

5.5.3. Örgütsel iletişim kavramı, tanımı, işlevleri ve türleri

Bu kısımda örgütsel iletişimle ilgili tanımlara yer verilirken yine örgütsel iletişimin yöntemleri, işlevleri, biçimlerine değinilirken, son olarak örgütsel iletişimi etkileyen faktörlerden bahsedilecektir.

5.5.3.1.Örgütsel iletişim kavramı ve tanımı

Örgütsel iletişimi tanımsal olarak düşündüğümüzde örgütün işleyişini sürdürmek, hedeflerine ulaştırmak, örgüt içerisinde devamlı ve sağlıklı iletişimi sağlamak, çevre ile gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreç olarak düşünebiliriz (Dinçer, 1992). Çevre iletişimi hem insanlar hem topluluklar hem de örgütler için vazgeçilmezlerdendir. İletişim, organizasyonlara hayat veren kan veya sinir sistemi gibidir. İletişim hayatımızın bağlantı noktasıdır. Sosyal bir varlık olan insanın yaşadığı her yerde ve çalıştığı her kurumda başkalarıyla ilişki kurması doğal bir olgu olduğu kadar sosyal bir ihtiyaçtır. Örgütler insanların gereksinimleri karşısında ortaya çıkan yapılardır. İlk örgütler, insanların birtakım gereksinimlerini karşılamak amacıyla verdiği uğraşlar sırasında, bu ihtiyacını başka birinin ya da birilerinin yardımı olmaksızın karşılayamayacağını anlamasıyla ortaya çıkmıştır. Örgütü oluşturan ana unsurun insan olduğu göz önünde bulundurulursa, örgütün çatısı altındaki tüm etkileşimlerinde insana bağlı olarak olumlu ya da olumsuz yönde ilerletecektir. İnsanların güç birliği yapması, her türlü etkinliği paylaşması, iş birliğini sürekli hale getirmesi doğrultusunda çalışıldığı sürece örgüt amacına daha yakın olacak ve daha başarılı olacaktır. Örgütlerin amaçları sistemli ve verimli olarak gerçekleştirebilmesi için planlama, örgütleme, yürütme, kontrol, model ve tekniklerin sistemli ve bilinçli bir şekilde uygulamasından sorumlu olan örgüt yönetimi bu faaliyetleri gerçekleştirmek için etkili iletişim kurmak zorundadır.

İletişim kuruluşların farklı birimleri arasında ortak bir amaç ve vizyon oluşması için önemli faktörler arasında yer alan örgütsel iletişim kurum ve kuruluşların var olması için en önemli faktör olan çevre ile iletişimi sağlar. Örgütsel iletişimle kuruluşları oluşturan birimler arasında bilgi paylaşımı, karar alma, birlikte hareket etme, karar süreçlerinde ve eğitim süreçlerinde birlikte hareket etmeyi sağlar. Örgütsel iletişim kısaca tüm faaliyetleri yerine getirir.

5.5.3.2.Örgütsel iletişimin işlevleri

Örgütsel iletişim, örgüt içi karar verme, planlama, bilgi akışı ve kontrollerin sağlanabilmesi için kurumun kurum içinde uygulaması gereken en etkili yöntemlerdendir. İletişim örgütsel iletişimin en başında gelen kavramlarından biridir

bu sayede şirketler bünyesinde bulunan kişi ve bağlı kuruluşların daha uyumlu ve sağlıklı çalıştığı görülmektedir.

Kurumlarda, kurum yöneticileri açısından iletişim önemli bir kavramdır. İletişim, yöneticinin kurum içi ve kurum dışı iş birliğine şirketin hedefleri doğrultusunda artış göstermektedir. Yöneticinin iletişimine ek olarak çevre ile iletişim ve çalışanlar arası iletişimi söylemek gerekmektedir (Oruç, 2010). Şirketin çalışanları ile iletişim halinde olduğu kurum ve kuruluşlar arasında da iletişim önemli bir unsurdur. İyi bir iletişim yöneticinin çalışanları ile arasındaki bağlantı noktasıdır. Bu bağlantıdaki iletişim geçişi ne kadar seri olursa yönetici ve çalışanlar arası iletişim o kadar hızlı ve etkili olur. Bu etki şirketin hedefleri doğrultusunda ilerlemesini hızlandırır. İyi akışı ile paylaşım ve işbirliği artar, koordinasyonu sağlamak kolaylaşır. Çalışanların ya da iş birliği halinde bulunulan şirketlerin ne istedikleri, potansiyelleri ve eğilimli oldukları faaliyetler bu sayede ortaya çıkar. Eğilimli olunan faaliyetlerin ortaya çıkması çalışanların hangi yönde kullanılacağını ve verimi ne kadar artıracığını ortaya koyar. Bu sayede çalışanlar arası performans artışı sağlanırken, zayıf performanslı çalışanların diğer personelleri etkilemesi önlenir. Örgütsel iletişim sayesinde çalışanların ruh hallerine de ulaşım sağlanır. Ruh halinden bahsedebilen çalışanlar hedeflere ulaşmada daha başarılı olabilirler. Psikolojik durum çalışanların performansını etkilemektedir. Bu yüzden örgütsel iletişim sayesinde insanlar birbirlerini daha iyi anlayabilir ve yardımcı olurlar, bu da performanstaki artışa sebep olur.

Örgütsel iletişimin işlevlerini dört grupta toplanmıştır. Bunları şu ana başlıklar altında inceleyebiliriz (Eroğlu, 2008) (Devito, 1991);

5.5.3.2.1. İletişimin bilgi sağlama işlevi

Bilgi sağlama, kişinin bilgiye ihtiyaç duymasından dolayı ortaya çıkmıştır. Kişinin çevresi ile iletişimi, uyumu, karar alıp karar vermesi ve organizasyonlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli faktörlerin en başında gelmektedir.

5.5.3.2.2. İletişimin ikna etme ve etkileme işlevi

İletişim kurmaktaki amaçlarımız arasında karşı tarafa kendimizi tanıtmak, kanıtlamak, bazen de ikna etmek, hatırlatmak ve hatta etkilemek vardır. Her amacı ayrı stratejiler çerçevesinde incelemek mümkündür. Konumuzun başlığı olan etkileme kavramımızın altında yatan sebeplere bakacak olursak ikna etme ve etkileme yöntemlerinin kurumlar için önemi yüksektir. Kurum için birlikteliği sağlamak kurumun kendi amaç ve hedefleri doğrultusunda değiştirmek bu sayede birlikteliği sağlayarak motivasyonu artırmak amaçlanmıştır.

5.5.3.2.3. Emredici ve öğretici işlevi

Şirketlerde bilgi akışı sadece öğrenmek için yapılmaz bilginin nasıl kullanılacağı ve neyi nasıl yapacakları konusunda da yönlendirme amaçlı iletişim kurulur.

5.5.3.2.4. İletişimin birleştirme ve koordinasyonu sağlama işlevi

Kurumlarda bağlılığı oluşturmak, bu bağlılığın sürdürülmesinin sağlanmasında çalışanların aynı amaç etrafına toplanmasında örgütsel iletişimin yeri çok önemlidir.

5.5.3.3. Örgütsel iletişim türleri

Örgütteki iletişim biçimlerini genel olarak biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim başlıkları altında toplayabiliriz;

5.5.3.3.1. Biçimsel iletişim

Biçimsel iletişim bir işletmenin örgütsel yapısı doğrultusunda oluşan iletişim sistemidir. Biçimsel iletişime bağlı olarak üst ve ast arasındaki örgütsel ilişki işlerlik kazanmaktadır. Biçimsel iletişim, otorite kaynağına, otoritenin dağılım şekline, sorumlulukların üstleniş biçimine göre düzenlenen özeli bir iletişim ağı içerisinde gerçekleşmektedir. Biçimsel iletişim örgütte dikey, yatay, çapraz iletişim olarak üçe ayrılmaktadır. Bunları şu ana başlıklar altında inceleyebiliriz (Erkal, 1987):

- Dikey iletişim

Dikey iletişim, ast ve üst arasındaki iletişimidir. Özellikle büyük kurumlarda hiyerarşik basamakların fazla olmasından kaynaklı iletişim sırasında bilgilerin her basamakta farklı taşınması ve bu yüzden doğru ve yanlış olmayan bilgiye ulaşamaması en büyük problem olmuştur.

- Yatay iletişim

Yatay iletişim; aynı örgütsel düzeydeki kişi ve farklı birimler arasında yapılan iletişimi ifade etmektedir. En önemli işlevi, çeşitli örgütsel birimler içinde faaliyetlerin etkinliğini ve uyumunu sağlamaktır (Eren, Akmen, 1991). Özellikle modern ve büyük organizasyonlarda aşırı iş bölümünün ortaya çıkardığı farklılaşma ve uzmanlaşma, birimler arası uyumun önemini arttırmış ve bu nedenle yatay iletişimin önemi de artmıştır.

- Çapraz iletişim

Bazı durumlarda iletilen bilginin niteliğine göre çapraz bir yolun izlendiği de görülebilir. Çapraz iletişim özellikle büyük ve karmaşık örgütlerde bilgi alışverişi amacıyla kullanıldığında çoğu zaman çok faydalı olmasına rağmen yöneticilerin başka bölümdeki kişilere emir vermesi söz konusu olursa yetki karmaşası sorunu ortaya çıkmaktadır (Erkal, 1987). Bir işveren ya da genel müdür deneme aşamasında olan bir ürün ya da makinenin teknik özelliklerini ya da sonuçları öğrenmek isterken hiyerarşik emir-komuta zincirinin dışına çıkarak çalışan bir mühendis ya da bir operatörün bilgisine başvurabilir.

5.5.3.3.2. Biçimsel olmayan iletişim

Biçimsel olmayan iletişim, çalışanların insani amaçlarla iletişim kurma ihtiyaçlarının sonucunda gerçekleşir. Biçimsel olmayan iletişim sistemi, biçimsel olarak yapılandırılmış bir organizasyonda, biçimsel düzenlemelere bağlı olmayan iletişimi kapsar. Kurumun iletişim ihtiyacını, biçimsel iletişim sistemi tek başına karşılayamaz (Gardner, 1985). Örgütlerdeki iletişim formel değil informal süreçlerle, yani söylenti gibi iletişim araçları ile de kurulabilir. Sosyal iletişimden kaynaklanan bu iletişim yolu, şirket yönetimleri tarafından, çalışanlar arasında çabuk yayılmasını istedikleri mesajları ve duyuruları iletmek için kullanılacak yollar arasında tercih edilmeye

başlanmıştır. Bu yöntemin dezavantajı ise çalışanlar arasında yayılan konuşmaların asimile olması durumudur. Dolayısıyla sağlıklı bilgi aktarımı sağlanamamaktadır.

6. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDE SORUNLAR VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİ ENGELLEYEN FAKTÖRLER

6.1.Örgütsel İletişimde Sorunlar

Örgütsel İletişimden kaynaklanan sorunlardan ön plana ilk çıkan hiyerarşik kademedeki alt üst ilişkisinden kaynaklanan sorunlardır. Yönetici-çalışan arasındaki denge sağlanamadığı sürece iletişimde kopukluklar yaşanır bu da beraberinde birçok problemi meydana getirir. Kurumun çalışanlardan beklediği çalışma istediği ölçüde gerçekleşmez, kişiler arası çatışmalar ortaya çıkar ve en büyük problem de işveren-işgören arası sağlıklı çalışmalar meydana gelmez. Bu da sonucunda işverenin işgörenden beklediği motivasyonu düşürür ki bu da kurumun hedeflenen amaçlarında bir adım geri gelmesi demektir. Bunun olmaması için alt-üst ilişkilerin planlı ve programlı bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. İkinci olarak birimler arasındaki iş akışından kaynaklanan sorunlardır. Örneğin; üretim departmanı ile satış departmanı. Satış birimlerinde çalışan kişiler kurumun kilit noktası olduğunu düşünmektedirler çünkü iş yükü diğerlerine göre daha fazla onlar için, bu da diğer birimlerle çatışmaları meydana getirmektedir. Bunların yaşanmaması için örgüt içinde görev alan üst yönetimin birimler arası dengeyi sağlamasını gerektirmektedir. Bunun içinde iletişimi kuvvetlendirecek çalışmalar yapılması ve yaptırması zorunludur.

6.2.Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler

Örgütsel iletişim insanlar arasında sağlanan çeşitli iletişim şekillerinden oluşmaktadır. Bu iletişimin başrol oyuncusu insan olduğu için iletişimde çeşitli sebeplerden dolayı çeşitli engeller oluşmaktadır. Bu engeller gerek çevre şartları gerek psikolojik gerekse karşılıklı anlaşma sorunundan kaynaklı olabilir. Örgütsel iletişimi engelleyen faktörleri şu ana başlıklar altında toplayabiliriz (Gardner, 1985):

Fiziksel koşullar: Çevresel faktörler iletişimi etkileyen en büyük etmendir. Görsellik sözlü iletişimi etkileyen başlıca engeldir.

Geri besleme olmayışı veya yetersiz geri besleme: İletişim sırasında karşılıklı mesajların doğru bir şekilde iletildiğinin ve doğru anlaşıldığının belirlenmesi için gereklidir.

Fazla bilgi yüklemesi: Çalışanlara kapasitesinden fazla bilgi yüklemesi iletişime engel oluşturur.

Statü farkı: Statüler arası iletişimlerde iletişimi sağlıklı olması için arada bağlantı sağlanmaması kopukluklar olması iletişime engel oluşturmaktadır.

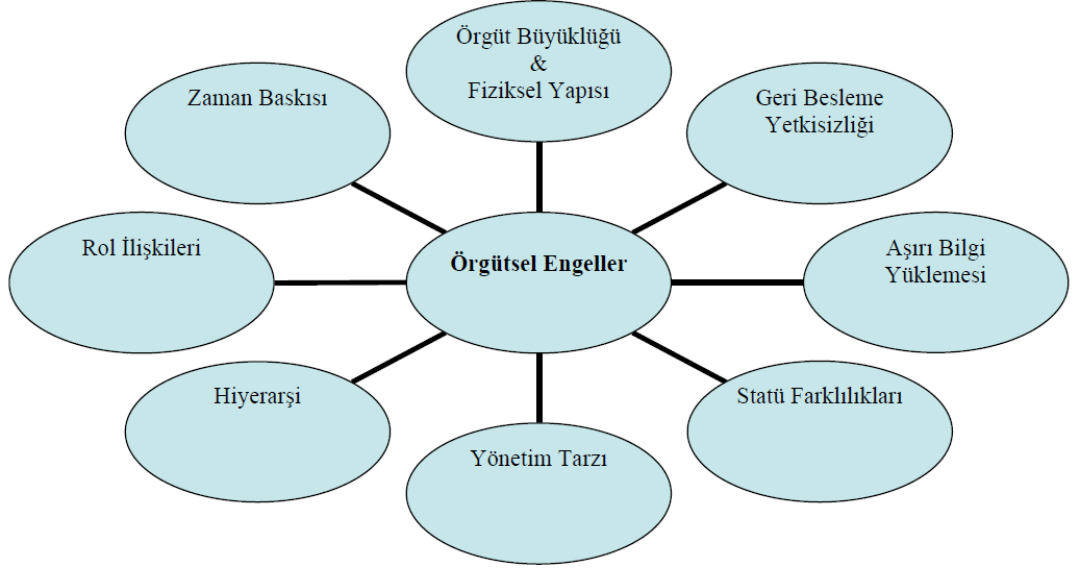
Yönetim tarzı: yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişim bozuklukları mesajların doğru iletilmemesi, hangi çalışanın hangi konuda daha başarılı olduğu gibi konular yönetime bağlı olarak gelişme göstermektedir. Yönetim tarzında bozukluk olması durumunda engeller ortaya çıkmaktadır.

Hiyerarşi: hiyerarşik yapıdan kaynaklanan yetki kısıtlamaları ya da yetki fazlalığı iletişime engel oluşturabilir.

Rol ilişkileri: İletişim sırasında karşılıklı bilgi alışverişinde bireysel amaçlar, his, psikolojik durum, algıda seçicilik, çalışanlar arasındaki karşılıklı tutum gibi faktörlerden dolayı iletişimde engel oluşabilir. Rollerini yani çalışanların görevlerini sağlıklı ve en verimli şekilde gerçekleştirmesi için yukarıda saydığımız etkiler göz önünde bulundurularak kişilerin en iyi hangi rolde başarılı olacağı düşünülerek görev dağılımı yapılması gerekmektedir.

Zaman baskısı: Yeterli zamanın olmayışı, göndericinin mesajı kısa tutmasına sebep olduğundan iletişim eksikliklerine sebep olabilir. Zaman baskısı önemli bir iletişim engelidir. Hızlı konuştuğumuz zaman, zaman kısıtlamasıyla karşı karşıya bulunduğumuzun mesajını vermiş oluruz.

Örgütsel iletişimi engelleyen faktörleri şu şekilde toplayabiliriz:



Şekil 6. 1: Kaliteli İletişimi Engelleyen Örgütsel Engeller

Kaynak: Tuğçe Ç. Elgünler, Tuğba Ç. Fener, “İletişimin Kalitesini Etkileyen Engeller ve Bu Engellerin Giderilmesi”, The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication - TOJDAC July 2011 Volume 1 Issue 1

Örgütsel iletişim bazında değerlendirdiğimizde, yukarıda anlatılan faktörleri yöneticilerden kaynaklanan engeller, çalışanlardan kaynaklanan engeller ve örgütün yapısından kaynaklanan engeller olmak üzere üç ana başlık altında toplayabiliriz (Gardner, 1985).

6.2.1. Çatışmadan kaynaklanan engelleyici faktörler

Çalışanın kendi kültürel özelliklerinden kaynaklanan inançları, tutumları, duygu ve düşünceleri örgütün kültürüyle çatışabilmektedir. Bu durumda çalışan örgüt içinde kendisine gelen mesajları yanlış bir şekilde anlamlandırabilmektedir. Örgütsel iletişimde mesajların doğru olarak algılanabilmesi iletişimde etkinliği artırıcı önemli bir unsurdur. Ayrıca iş görenlerin yöneticilerinden çekinmeleri, cezalandırma korkusu ile örgüte ilişkin duygu ve düşüncelerini doğru ya da eksik olarak iletememeleri sonucunda gerçek duygularını çoğunlukla gizlerler. Karşılaşılan sorunlar ilk andan itibaren iletilmediği için, çözümlenmemesi giderek sorunun birey açısından büyümesine ve iş görenin firmada mutsuz olmasına neden olmaktadır.

6.2.2. Yöneticilerden kaynaklanan engelleyici faktörler

Bir yönetici etkin iletişimin gerekliliğinin farkında değilse, etkin iletişimin sağlanması için gerekli önlemleri almıyorsa veya iletişim konusunun örgüt için çok önemli olduğunu düşünmüyorsa o örgütte iletişim engeli oldukça büyüktür. Etkin bir iletişimin sağlanmasına yönelik örgüt yapısını oluşturmak, örgüt içinde iletişimi kolaylaştıracak kaynakları sağlamak ve iletişime açık bir örgüt iklimi oluşturmak yöneticinin sorumluluğundadır. Yöneticiler örgütsel iletişimde ilk noktalardır. Yöneticilerin arasındaki iletişim, iletişim alanlardaki başarısı hiyerarşik durumda çalışanları etkilemektedir. Çalışanlarını yönlendirmek iyi bir örnek olmak yöneticinin her alanda kendine dikkat etmesini gerektirmektedir. Firma içerisinde iletişimi sağlamak dinlemek ve yol göstermek yöneticinin sorumluluklarındandır. Yöneticilerin iletişime yönelik olumsuz tutumları örgütsel iletişimi engelleyen en önemli faktördür. Çalışanlarını dinlemeden saygı duymadan iyi bir iletişim kurulması imkânsızdır. Karşılıklı dinleme ve anlayış ile sağlanacak olan bu iletişim başta güven olmak üzere saygıyı da yanında getirir. Yöneticinin güven vermesi çalışanları daha rahat ve verimli çalışmaya sevk edecektir. Ayrıca yöneticinin iletişimi kullanma yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Bu yetenek motivasyonu olumlu etkileyecektir.

6.2.3. Örgütün yapısından kaynaklanan engelleyici faktörler

Örgütsel iletişimin sağlıklı bir şekilde oluşmasını engelleyen faktörlerden bir diğeri de yapısından kaynaklanan engellerdir. Özellikle hiyerarşik sırlamada üstler ve altlar arasındaki iletişim ne kadar uzak olursa örgüt içerisinde o kadar büyük kopukluklar yaşanır. Bu nedenle etkileşim az olur. Etkileşimlerin daha yoğun olması için farklı kanallar kullanılır. Ancak bu kanallar kullanılırken örgüt yapısındaki iletişim kanallarının doğru seçilmemesi yanında bazı olumsuz etkileri de getirmektedir. İletişim kanallarının sayıca çokluğu ya da kanalların bazılarındaki tahrifatlar, alıcının alıcıya gerçek anlamından farklı bir şekilde ulaşmasına neden olacak ve alıcının mesajı, kaynağın gönderdiği gibi değil de, kendi algıladığı şekilde tepki göstermesi durumunda, kaynak ve alıcı arasında çatışma olasılığı doğacaktır.

Çok büyük ve geniş kapsamlı örgütlerde iletişim ağı bu uzantıların fazlalığından kaynaklanabilecek engelleri aşmak için sözlü iletişim araçlarının yazılı iletişim

araçlarının da kullanılması gerekmektedir. Örgütün başarısı büyük ölçüde çalışanların kurumun amaç ve hedeflerine yönelik üstlendikleri göreve ilişkin yeterli düzeyde bilgi ve beceriye sahip olmalarına bağlıdır.

- Örgütsel iletişimin iyileştirilmesi

Örgütsel iletişimde iyi bir noktaya gelmek için bir takım iyileştirmelerin meydana gelmesi gerekmektedir. Bu düzenlemeler çeşitli yollardan gerçekleşebilir ve bu yollar için yapılması gerekenler şu şekilde sıralanabilir (Macin, 2009):

Birden Fazla Kanahın Kullanılması: İletilen ya da gönderilen mesajların daha açık bir şekilde olmasını için birden fazla kanalın kullanılması örgütsel iletişimi iyileştirme noktasına getirmektedir.

İletiyi Gönderenin Belirginliği: Karşılıklı etkileşim esnasında kişi kiminle iletişime geçtiğini öğrenirse ya da bilirse iletişim daha sağlıklı gerçekleşir.

İstikrarlı Olmak: Kişiye verilen bir görev karşısında kişinin sergilediği tutum davranış ve o en önemlisi o işi nasıl bir gayretle yaptığını göstermesi örgütsel iletişimin iyileştirilmesi konumunda önemli bir noktadadır.

Dilin Sadeleştirilmesi: Örgütler karşı taraf için ne kadar yalın bir dil kullanırsa o derece verimlilik artar. Bu sebeple dilin sade bir şekilde kullanılması çalışan ve kurum açısından oldukça önemlidir.

İletinin Tekrarı: Örgütler geri bildirim aldığı sürece eksiklikler belirlenir ihtiyaçlar tekrardan gözden geçirilir.

Empati: İletişim sırasında yapılan karşılıklı görüşmelerde kişilerin empati kurması kişilere bir çok alanda fayda sağlayabilir. Örneğin yönetici, kendisini işgörenin yerine koyabilir, alıcının yerine koyabilir bu şekilde hem çalışanın ihtiyaçlarını belirler hem de karşı tarafın kurumdan neler beklediğini anlayabilir. Bu sayede amaçlar daha da belirginleşir.

Örgütler için iletişim oldukça önemlidir. Çünkü iletişim sayesinde birçok plan program gerçekleşmekte, verimlilik artmakta, meydana gelen problemler azalmakta vb. Şayet iletişim gerçekleşmez ise işçi ve işveren birçok problem ile karşı karşıya

gelebilir. Bu problemler ile karşı karşıya gelmek istemeyen bir kurum iletişimi karşı tarafla kuvvetlendirmelidir ki az zamanda öz çalışmalar üretilebilsin.

7. YÖNETİM SÜRECİNDE YÖNETİCİLERİN SAHİP OLMASI GEREKEN İLETİŞİM BECERİLERİ

İşletmeler belli amaçlar çerçevesinde kurulmuş kurumlardır. İşletmeler bu amaçlarını gerçekleştirmek için kurumda gerekli yerlerde gerekli konumlarda çalışanları ile hedeflerini gerçekleştirmek için plan ve program çerçevesinde çalışmalarını ilerletirler. Kurumun en önemli noktası da yönetici veya yöneticilerden geçmektedir. Çünkü yöneticiler çalışanları ile aktif iletişim kuran kişi veya kişilerdir. Çalışanlar ile fikir alışverişinde bulunan, onları motive eden, onları dinleyen ve onların istekleri doğrultusunda çalışmalarına yön veren veya çalışmalarını tekrardan inceleyen yöneticiler, örgütün kararları ve öncelikleri doğrultusunda çalışmalarını ilerletmektedirler. Yöneticilerin arada ki dengeyi sağlamak için bir takım iletişim becerilerine sahip olmak zorundadırlar.

Örgütlerde yöneticiler kilit nokta konumunda olduğundan dolayı kişilikleri, kurumdaki hal ve hareketleri, davranışları, bilgi ve becerileri, deneyim ve tecrübeleri örgüt çalışanlarına ve örgüte olumlu ve olumsuz katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle yöneticinin iletişim kabiliyeti ne kadar yüksek olursa kuruma ve kurum çalışanlarına pozitif yönde ilerleme kaydettirir. Ayrıca yöneticilerin bu becerileri rakip firmaları takip etmeleri açısından da pozitif kazançlar sağlar.

Yöneticilere ait iletişim becerileri şu şekilde sıralayabiliriz (Şenatalar, 1975):

7.1.Yönetim Becerisi

İletişimde en önemli görev yönetime düşmektedir. Yönetimin misyon ve vizyon hedeflerini gerçekleştirmek yönetimin davranışları ile yön bulur, öncelikle yönetim çalışanlarına karşı etkili olmalıdır ki rakip pazarlar ile karşı karşıya gelebilsin. Burada en büyük rolü iletişim kavramı oynamaktadır. Örneğin; kurum içerisinde çalışanlara iletilmek istenen mesaj, yönetimin çalışanlara nasıl ve ne şekilde sunduğuna bağlıdır. Şayet gergin bir ortamda sunulan mesaj çoğu kişi tarafından yanlış anlaşılmaya yön

verebilir, çünkü mesajın içerisinde bir takım mimikler, yüz ifadeleri ve el kol hareketleri rol oynar bu da karşı tarafın yanlış anlamasına yol açar. Yine aynı şekilde rakip kurumlara gönderilen mesajlarda karşı taraf gergin tavırlar içerisinde mesajı alırsa yine yanlış anlaşılmalara sebebiyet verebilir. Mesajın nerde, nasıl ne şekilde gönderileceğine dengelerse bir kurum istediği iletişimi istediği kişiler ile rahatlıkla sağlayabilir. Bu şekilde hem çalışanlar işlerini yönetimin istediği biçimde gerçekleştirir hem de karşı firmalar ile kolaylıkla iletişim kurulabilir. Kurumların can damarı olan iletişim yönetim sürecinin oluşturulması için araç görevindedir. İletişim yöneticinin sorumluluğundadır bu yüzden yöneticinin bu görevi en iyi şekilde başlatabilmesi için kime nerde ne zaman ve nasıl hangi ifadeler ile veya hangi araçlarla sonuç odaklı çalışılabileceğini bilmesi gerekmektedir.

7.2.Empati Kurma Becerisi

Yöneticilerin bir diğer önemli iletişim becerisi ise empati kurma yeteneğine sahip olmalarıdır. Hedefe gönderilen mesajın sağlıklı bir biçimde ulaşması aradaki empati becerisine bağlı olarak değişmektedir. Bir insanın kendi kendine empati kurabilme becerisi ne kadar yüksek olursa, karşı taraf ile anlaşma oranı beklenenin üst seviyesinde gerçekleşir. Kaynak karşıdaki kişinin duygu ve düşüncelerini anladığına dair bir belirti yapmalıdır, çünkü insanın içinde bulunduğu durumu anladığına dair bir belirti göstermek her zaman avantajdır.

Bir yöneticinin empati becerisini gösterebilmesi üç ana temel maddeye bağlıdır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz (Şenatarlar, 1975):

- Kişi kendisini her zaman karşıdaki insanın yerine koyarak hareket etmelidir. Çünkü yaşadığımız dünyayı onun bakış açısı ile değerlendirmeli ve yaşanan vakaları onun gibi hissetmeliyiz.
- Bir kişinin empati kurabilmesi için bilişsel ve duygusal yaklaşımlarda bulunmalıdır. Öncelik amaç karşıdaki insanın ne düşündüğünü anlamak için onun gibi düşünmeye gayret ve çaba sarf etmeliyiz. Duygusal bağlamda ise karıdaki kişinin neler yaşadığını, ne hissettiğini ve hangi düşüncelere kapıldığını anlamamız gereklidir.

- Kişinin sadece kendisini karşı tarafın yerine koyarak empati kurması ile iş bitmiyor, bunun karşı tarafa da hissettirilmesi ve ifade edilmesi ile empati kurma becerisi tamamlanmış olur.

Bu sayede alt- üst arasındaki ilişkiler daha da kuvvetli olur. Çünkü kişi bazı çalışmalarda olumsuz davranışlar sergileyebiliyor. Bunun yaşanmaması için iletişimde kişilerin empati becerilerini kuvvetlendirmeleri gerekmektedir. Bu sayede hem performans da artış olur hem de beklenenin üst seviyesinde bir artış sağlanmış olur.

7.3.Bilgi Aktarma Becerisi

Yönetim sürecinde yönetim ve yönetici aktif bir şekilde rol almaktadır. Yöneticiler, iletmek istedikleri iletiyi doğru bir şekilde karşı tarafa iletmekle yükümlüdür. Bu sebeple göndermiş olduğu her mesajı bütün ayrıntıları ile bilmekle yükümlüdür.

Yönetici bilgi aktarım esnasında karşı tarafa net olmak zorundadır. Çünkü karşı taraf verilmek istenen mesajı yanlış anlayabilir. Bu durum iki tarafın anlaşamamasına sebebiyet verebilir ve amaçlanan mesaja amacı dışında anlamlar yüklenebilir. Bu sebeple karşı tarafın aklında soru işaretlerine yer vermemelidir. Gönderilen haberler, metinler, ilanlar vb. mesajı tam manada karşı tarafa vermelidir. Sözlü ifadeler ile mesajların eksiklikleri tamamlanmalı ve desteklenmelidir. Mesajların yanlış anlaşılmasına her şekilde mani olunmalıdır ki karşı tarafla iletişim istenildiği boyutta gerçekleşsin. Bu esnada yöneticiler çalışanlarına işletmenin misyon ve vizyon amaçlarını en güzel şekilde aktarmalı ve çalışanları o doğrultuda yönlendirmelidirler. Bunların sorumluluğu tamamen yöneticilere bağlıdır. Aktif ve etkili bir iletişim için; yönetici ve çalışan arasındaki iletişimin kuvvetli olması ve zaman içerisinde gerçekleşen bilgi eksiklerinin giderilmesi yöneticilerin sağlayacağı denge politikasına ve aktaracağı bilgi becerisine bağlıdır.

Günümüz şartlarında koşullar biraz daha değişmiştir, çalışanların yeteneklerinin dışında onlardan yeni faaliyetler beklenmektedir. Bunları sağlayan en önemli iki faktör etkili iletişim ve motivasyondur. En önemlisi de kurumun hedefleri kurum içinde ve kurum dışında herkese ifade edilmeli ve benimsetilmelidir. Bu şekilde, kurumun amaçları doğrultusunda yüksek bir motivasyon, doğru iletişimle bütünleştiği zaman istenilen başarı sağlanacaktır.

7.4.Hitap Etme Becerisi

İş yaşamında başarı yollarını açmanın en önemli kriterlerinden bir tanesi de hedef kitlelere hitap etme becerisidir. İş yaşamındaki her insanında muhakkak ki bu becerisini geliştirmesi gerekmektedir. Çünkü hitabı güçlü olan kimseler, hitap ettiği kesim karşısında artı bir güç kazanır.

Günümüz şartlarına baktığımızda rekabet ortamı arttı ve bu ortama bağlı olarak yönetim kadrosundaki kişilere fazlasıyla iş yüklendi. İş dünyasında kendi kimliğini ortaya çıkartan kesimler, diğer rakip firmaların bir adım önünde ilerlemektedirler. Sözlü ve sözsüz iletişime burada büyük bir görev düşmektedir. Sadece etkili konuşmak yetmiyor ayrıca karşı tarafa sunulan imajla da bunu desteklemek kurumlara artı başarı sağlamaktadır. Etkili ve başarılı konuşmanın yanına duruş da eklendiği zaman kısa sürede birçok kişi karşı tarafın fikirlerini benimseyecektir.

Karşı tarafı etkilemek için, en baş yöntemler arasında kullanılan hitap etme becerisi her zaman her yerde etkili bir şekilde kullanıldığı zaman özellikle çalışma ortamlarında rakip kurum ve kuruluşlara kurumun misyon ve vizyon hedeflerini kabul ettirmede başarılı bir yöntem olarak karşımıza bir çok alanda çıkmaya devam edecektir.

7.5.Dinleme Becerisi

Örgütler arası iletişim de gönderilen mesajlar bazen yanlış anlaşılmalara sebebiyet verebilir. Bunun sonucunda da kişiler pek çok problemle karşı karşıya gelebilir. Bunun olmaması için iletişim de dinleme becerisi ön plana çıkmaktadır.

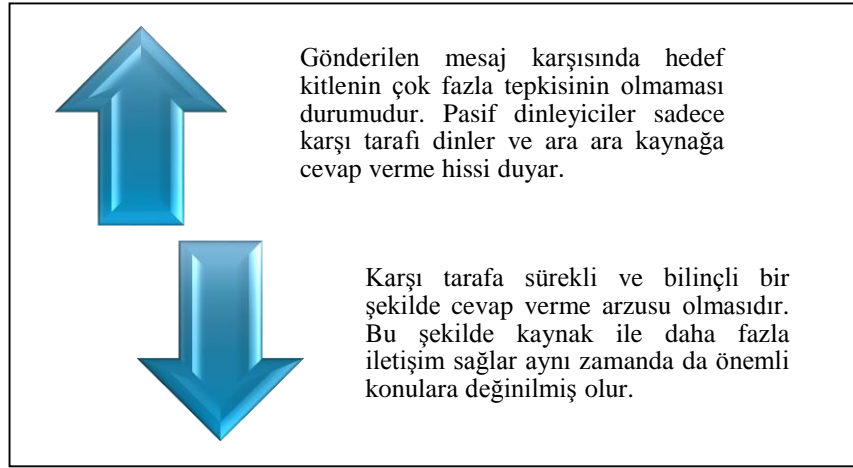
İletilmeyen gönderiler, kurumlarda performans düşüklüğüne ve bazı zamanlarda belirli krizlere neden olabilir. Şayet bu durum işverenden ve ya yöneticiden kaynaklı ise çalışanlardan beklenen sonuç elde edilemez. Çünkü karşısındaki kişiye tam olarak anlatmak istediği problemi anlatma fırsatı tanımazsa çalışandan yüksek performans bekleyemez ve çalışanın karşı tarafa olan güveni azalır hem de yapmış olduğu çalışmaları sadece zorunluluktan yapar bu da kurum açısından olumsuz sonuçlara yol açabilir.

İyi bir dinleyicinin yapması gereken şeyler sadece kendi işleri doğrultusunda olmamalıdır. Karşı tarafının diğer isteklerini de belirli bir sükûnetle dinlemez. Ortaya çıkan karışıklıkları gidermeli ve bir yöneticide bulunması gereken özellikler doğrultusunda hareket etmelidir.

İletişimde gösterilen hareketliliğe bağlı olarak iki tür dinleme karşımıza gelmektedir (Tutar, Yılmaz, 2010).

- Pasif Dinleme
- Aktif Dinleme

Bunları şekil olarak şöyle gösterebiliriz:



Şekil 7. 1: Dinleme Türleri

Kaynak: Hasan Tutar, **Örgütsel İletişim**, Nobel Yayın, Ankara, 2005, s. 99.

Dinleyicilere de büyük önem düşmektedir. Çünkü iyi bir dinleyici olmanın da belirli kuralları bulunmaktadır. Şu şekilde sıralayabiliriz (Usluata):

- Gönderilen mesajın ortamın uygunluğuna göre olması,
- Dinlemeye hazırlık,
- Gönderilen iletileri önemseme
- Geri bildirimleri zamanında yapmak
- Gönderilen mesajları önyargıyla yaklaşmama
- İletilere anında tepkiler vermememe
- Konu ile ilgili bellekte bir hafıza yaratmak
- Tarafsız yargılamak

7.6.İletişimi Arttırıcı Uygulamaları Kullanabilme Becerisi

Kişilerarası iletişim belli kurallar çerçevesinde gerçekleşmektedir. Bunların arasında yer alan iletişim araçları kurumlar için önemli bir yer tutmaktadır. Toplumda gerçekleştirilen bilinçli ve düzenli ilişkilerin ne şekilde ve nasıl gerçekleştiği iletişimi arttırıcı uygulamalar arasında bulunmaktadır.

İletişim araçları arasında sözlü, sözsüz ve yazılı araçlar kullanılmaktadır. Örgütler karşı tarafın alım gücüne göre mesajları göndermektedir. Mesajın içeriğine, karşı tarafın yanlış anlamasına, açık ve net olmasına dikkat edilmelidir. Belirlenen hedeflere ulaşmak için örgütün karşı tarafla iletişimine göre bir iletişim ağı kullanılmalıdır. Yöneticilere burada büyük bir görev düşmektedir. Rekabet ortamının olduğu yerlerde iletişim sistemine dikkat edilmelidir. Çünkü aktif olmakta pasif olmakta yöneticinin karşı tarafla iletişimine bağlı olarak çalışma ortamını değiştirmektedir.

7.7.Geri Bildirimde Bulunma Becerisi

İletişimde geribildirim oldukça önemli bir alandır. Geribildirim sayesinde karşı tarafın mesajının ne derece anlaşıldığı görülmektedir. Geribildirim kullanıcı ile kurum arasındaki iletişimin kullanıcının karşılaştığı hatalar sonucunda karşısında bir muhataptın olduğu konusunda güven verir. Geribildirim kullanıcı ve kurumlar açısından değişik yollarla ifade edilebilir.

Yöneticilerin geribildirimleri olumlu açıdan alabilmeleri için bazı noktalara dikkat etmeleri gerekmektedir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz (Bekcan, 2015):

- Etiketleri yerinde ve zamanında kullanmalılar,
- Aşırı abartı kullanmamalıdır,
- Açık, anlaşılır, kısa ve öz cümleler kullanmalılar,
- Geribildirimden gelen mesajların doğru kısımları değiştirilmemeli,
- Olumlu karşılanan kısımlardan karşı tarafında haberdar olması ve övgülerin belirtilmesi gerekmektedir.

Geribildirimleri sağlayan kişiler kadar örgüt çevresi içinde bulunan çalışanlarında gönderilen mesajlara tepkileri oldukça önemlidir. Bir kurumun saygınlığını koruması

alışanlarına da bağlıdır. Çünkü alışan performansını ayakta tutabilmek ve yapılan işlerin bir üst seviyesini görebilmek için yöneticilerin çalışanları değerlendirmesi ve onların görüşlerine saygı duyması gerekmektedir. Bu sebeple onlara örnek çalışmalar sunmalı ve yanlış yapılan işler ile ilgili düşüncelerini belirtmeleri gerekmektedir.

8. MOTİVASYON SÜRECİ, AMAÇLARI, TEMEL KAVRAMLARI VE MOTİVASYON KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN KURAMLAR

Motivasyon, bireylerin davranışları yönlendiren örgüt içerisinde varlığı hissettiren önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebepler motivasyonun örgütsel davranışta etkisi üzerine sayısız araştırma yapılmış, birçok yaklaşımlar geliştirilmiştir. Motivasyonun önemi teknolojik gelişmelerin ivme kazanmaya başlamasıyla birlikte, iletişim ağının genişlemeye ve gelişmeye başlaması insanların ekonomik anlamda iyileştirmesine kolay sağladığı görülmektedir. İnsanların eskiden motive eden fizyolojik etmenlerin, günümüze bakıldığında daha farklı noktalara geldiği, motive edici unsurların farklılaştığı gözlemlenmektedir.

Örgüt içerisine katılan insanların, çalışma ortamında motive edici birçok unsur bulunmaktadır. Bunların başında fizyolojik etkenler, psikolojik ve sosyal değerler gelmektedir. Bu unsurların birinin eksikliği örgüt içerisinde çalışanların motivasyonunu ve işteki çalışma başarısının düşmesine sebep olacaktır. Bu durum diğer örgüt içerisinde çalışan kişilerinde motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir. O yüzden çalışanları örgüt içerisinde, örgüt yararı için hareket edecek şekilde motive etmek gerekmektedir. Aksi takdirde uzun vadede çalışandan yeteri düzeyde verimlilik alınamamakla birlikte uzun süreli çalışması da beklenemez. Örgüt içerisinde bulunan insanları verimli bir şekilde çalışma koşulları sağlanmalı ve sorunları çözme başarısının ödüllendirileceği algısının yaratılması gerekmektedir. Motivasyon kuruma bağlı değil de kişinin kendisine bağlı olduğu bilinse de, pozitif bir ortamın örgüt içerisinde var olması, çalışan için yeterli düzeyde motive edici hale dönüşecektir.

8.1.Motivasyon Süreci

Motivasyon süreci bireyin ihtiyacı ile ilişkilendirilmektedir. Bu süreçte karşımıza üç ana başlık çıkmaktadır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz (Kesici, 2006): Organizasyonel amaçlar, kişilerin gösterdiği çaba ve kişilerin ihtiyacıdır.

Kurum içerisinde yer alan bireylerin kurumun amaçlarına yönelik faaliyetlerde bulunması ve çalışmalarını da belli bir kalite çerçevesinde yapması gerekmektedir. Çalışanlar aynı zamanda amaçlara yönelik belirli plan ve program çerçevesinde çalışmalarını devam ettirmelidir ki kurumun amaçları kısa sürede verimli bir şekilde

gerçekleşsin. Bunun içinde yönetimin alışanlara destek olması gerekmektedir. Çalışanlara yönelik eğitimler düzenlenmelidir. Onların motivasyonu yüksek tutacak ödüllendirme sistemleri planlanmalıdır ki işgörenin motivasyonu yüksek tutulsun. Bu sayede üst birim çalışanların ihtiyaçlarını belirler ve kişilerin ihtiyaçlarına yönelik çalışmalar sergiler.

Örgütlerde motivasyonun temel amacı, örgüt amaçlarının çalışanların amaçlarıyla ortak paydada buluşmasını sağlamaktır. Bu durum çalışanlar üzerinde uyumu sağlarken diğer taraftan örgüt içinde uyumu yakalamış olmaktadır. Motivasyonun çalışanlar üzerinde özendirici bir etken olarak kullanıldığında, dikkat edilmesi en önemli husus kişiye göre motive edici unsurların iyi gözlenerek belirlenmesidir (Örücü, Kanbur, 2008). Bu sayede hem örgüt hem de kişiler uyumlu bir şekilde hedeflenen başarıyı sağalmaya yönelik çalışmalar gerçekleştirecektir.

8.2.Motivasyonun Amacı

Motivasyonun en temel amacı verimliliği arttırmaktır. Şahıslar içinde kurumlar içinde değişmeyen tek amaç budur. Bir kişinin bir işi beklenenden daha üst seviyede yapabilmesi karşı taraf tarafından sağlanan motivasyona bağlıdır. Çünkü bir insanın başarısı motivasyonla eş değerdir. Şayet kişi karşı taraftan pozitif yorumlar alır kendi düşüncelerine değer verildiğini gördüğü zaman motivasyon oranı artar buna paralel olarak da yaptığı iş gücü artar. Hedeflediği amacın dışında daha güzel sonuçlar ortaya koyabilir. Bunun içinde kurumlar çalışanı motive etmeyi amaç edinmelidir ki istediği verimliliği alabilsin. Bunun içinde çalışanına değişik olanaklar sağlayabilir, eğitimler düzenleyebilir, performans artırıcı ödüller vb. alternatifler sağlayabilir.

8.3.Motivasyonun Temel Kavramları

Motivasyon kişileri amaçları doğrultusunda yönlendiren, harekete geçiren, davranışları güçlendiren ve etkinleştirmektedir. Bu etkinliği sağlayan bir takım kavramlar bulunmaktadır. Bunları şu başlıklar altında inceleyebiliriz:

8.3.1. Güdü

Organizmayı hedefine ulaştırmak için harekete geçirip davranışı etkin hale getiren (Başaran, 1991); istek, ihtiyaç, dürtü ve ilgiyi de kapsayan güce güdü denmektedir (Selçuk, 2000). Bazıları ğrenilmiş ihtiyaçların, bazıları da fizyolojik ihtiyaçların giderilmesini sağlayan itici bir g olarak işlemişlerdir (Tevrz ve diğerleri, 1999). Güdü temel gereksinimlerimizin ifadesi olması nedeniyle içsel ve kişiseldir (Davis, 1988). Bireylerin tutum ve davranışlarını doğru bir Şekilde anlayabilmemiz için bu güdülerin rollerini bilmemiz gerekmektedir (Baykal, 1974). Bu bilgiler doğrultusunda güdünün ise sosyal temelli olduğunu söyleyebiliriz. Aşağıdaki tabloda bunu daha net görebiliriz.



Şekil 8. 1: Güdünün Sosyal Temelleri

Zeynep Ay, Sanayi Motivasyon ve lkemizdeki Motivasyon Uygulamaları, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2007, s.4.

8.3.2. Dürtü

Gereksinimler ortaya çıktığında organizma da o gereksinime bağlı, belli bir hedef doğrultusunda harekete geçmektedir. İşte organizmayı harekete geçiren bu güce dürtü denir (Silah, 2005). Dürtünün Şiddeti organizmanın harekete geçip geçmemesini belirler (Tikici, 1993). Gereksinim ne kadar fazla ve ne kadar ulaşılabilir olursa dürtünün derecesi de o kadar artış göstermektedir.



Şekil 8. 2: Dürtünün Temel Noktaları

Kaynak: Zeynep Ay, Sanayi Motivasyon ve Ülkemizdeki Motivasyon Uygulamaları, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2007, s.4.

8.3.3. İhtiyaç

Yokluk hissinin ortaya çıkması sonucu organizmanın fizyolojik ve psikolojik dengesinin sürdürülebilmesi için tatmin edilmesi gereken histir (Başak, 2005).

- Fizyolojik ihtiyaçlar: Yiyecek, su, uyku, açlık, depresyon, sıkıntı, huzursuzluk vb. ihtiyaçları içerir.
- Sosyal Psikolojik ihtiyaçlar: Müzik dinlemek, sinemaya gitmek, oyun oynamak, şefkat duymak, arkadaşlık vb. ihtiyaçları kapsamaktadır (Güney, 2013).

Kişi veya kişilerin varlığını devam ettirebilmesi için bir takım ihtiyaçlara gereksinim duymaktadır. Bireyin ihtiyaçları doğrultusunda bunların mutlaka giderilmesi gerekmektedir

8.3.4. Davranış

Belirli bir amaca ulaşmak için gösterilen tepkilere davranış denilmektedir. Davranışı ortaya çıkartan temel etmen itici güçtür ve bu itici güç ortadan kalktığında davranışlar da yön değiştirir. İçinde bulunulan kültür davranışların biçimlendirilmesinde önemli rol oynamaktadır (Tüzün, Önen, 2005). Bu yüzden tüm insanlık aynı ihtiyaçlara, isteklere, ilgiye vb. güdülere sahip olsa da farklı davranışlar sergilemektedirler. Kişiler bu güdüler doğrultusunda bir şekilde amaçlarına ulaşırlar fakat önemli olan kişilerin

amaçlara ulaşmada ne derecede haz aldığıdır, ulaştıkları hedefler isteklerini karşılamış mıdır gibi sorular ile karşılaşılabiriz, çünkü kişilerin amaca ulaşmadaki tatmin düzeyi farklı olmaktadır.

8.3.5. Hedef

Organizmanın ulaşılmasını gerekli gördüğü ve ihtiyaç duyulan enerjiyi açığa çıkartan itici gücün sebebidir. Bireyler rastgele hareket etmezler. Her davranışlarının bir nedeni ve hedefi vardır. Hedefe ulaşılmasa bile davranışlarını buna göre düzenlemektedirler. Hedefler bazen haz bazen de acı verici olabilmektedir ve doyum sağlama kaçma, yaklaşma gibi eylemlerde bulunmasına sebep olabilmektedirler (Tüzün, Önen, 2005). Bu duygu durumları bireydeki istek kalıpları ve hedefteki işlemi sonucu ortaya çıkmaktadır.

8.4. Motivasyon Konusunda İleri Sürülen Kuramlar

Örgütler, içinde buldukları toplumların bir yansıması olarak, yaşadığı döneme göre dinamik bir yapı sergilemektedir. Zaman içerisinde değişiklik göstererek, örgütlerin çeşitlenmesine, buna bağlı olarak çalışan isteklerinin de yeniden gözden geçirilmesine zemin hazırlamıştır. Geçmişe bakıldığında, örgüt içerisindeki çalışanlar üzerinde birtakım motive edici kuramlar geliştirilmiş, fakat yararı pek görülmemiştir. Eski kuramların üzerinde durduğu işgörenlerin işlerini benimsemediklerini ve çalışma nedenlerinin ücrete bağlı olduğu düşüncesini savunmuşlardır. Fakat zamanla düşüncenin eksikliği ve tekrar gözden geçirilmesi için yeni düşünce kuramları üzerine fikirlerin oluşması çalışılmıştır (Özer, Topaloğlu, 2015).

8.4.1. Kapsam kuramları

Kapsam teorileri göre, yönetici kişinin içinde bulunduğu ve kişiyi belli davranışlara iten durumları anlamaya, bulmaya çalışmasıdır (Kaplan, 2007). Diğer bir deyişle kapsam kuramları, insanların güdeleri ile bu güdeleri tatmin edebilmek için ulaşmak istedikleri hedeflere ulaşma isteğidir.

İnsanların gereksimlerine ve insanları neyin güdülediğiyle ilgilenmektedir.

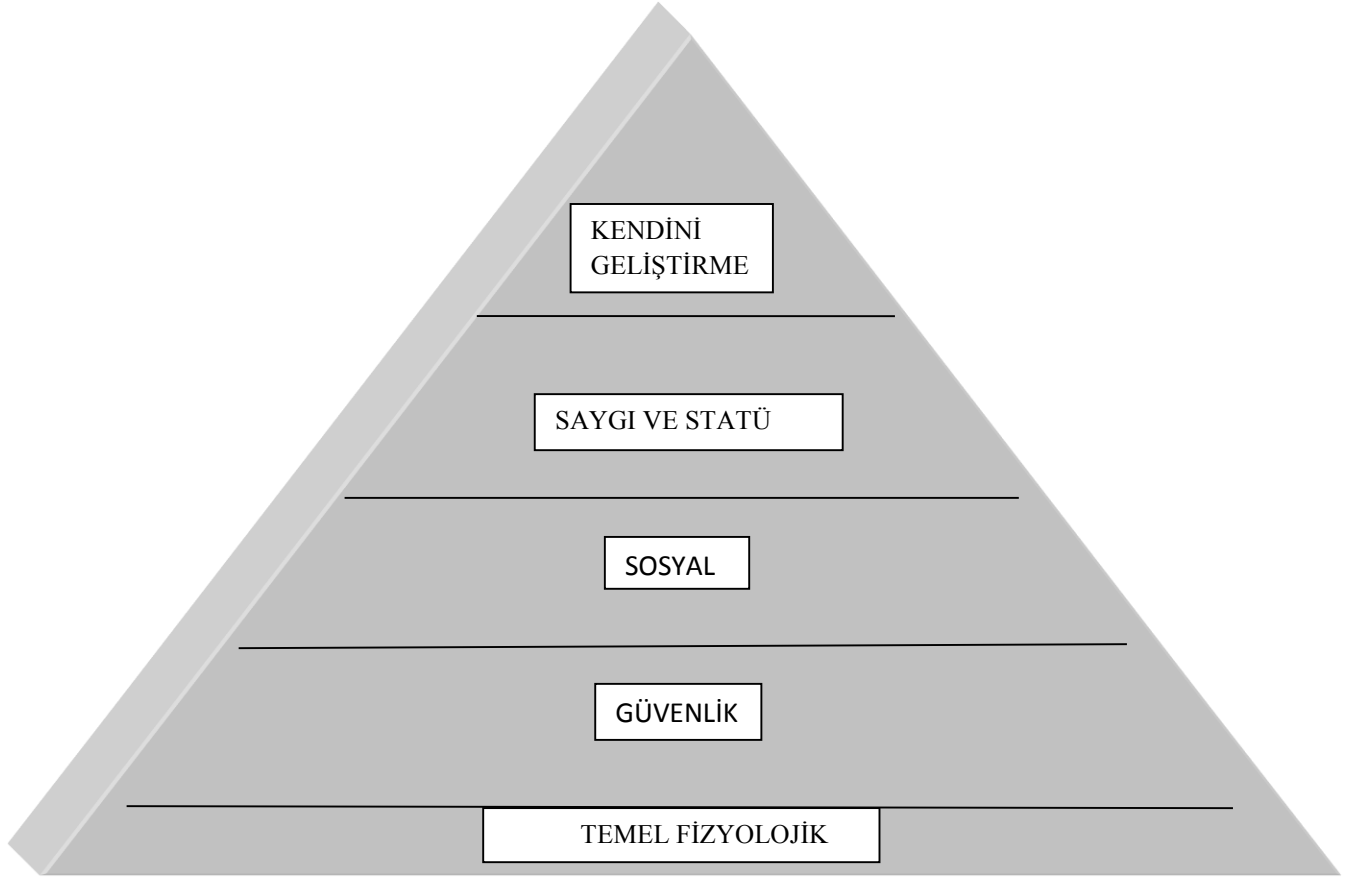
Kapsam kuramları:

- Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı,
- Herzberg'in çift etmenler kuramı,
- McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı,
- Alderfer'in ERG kuramı
- Eric Formum'un ihtiyaçlar kuramından oluşmaktadır.

8.4.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı

Abraham Maslow'a göre insanın belirli kategorilerdeki ihtiyaçlarını karşılamalarıyla, kendi içlerinde bir hiyerarşi oluşturmaktadır (Ertürk, 2006). Bu hiyerarşide üst ihtiyaçları tatmin etme arayışına girdiklerinde ve bireyin kişilik gelişiminde ihtiyaçlarından hangisi basit ise o, ihtiyaç kategorisinin niteliğini belirlediğini savunmaktadır.

Maslow'a göre insanlar doğuştan gelen ve belirli davranışlarına yön veren birtakım gereksinimlere ihtiyaç duymaktadır. Bu gereksinimler tatmin noktasına ulaşıncaya kadar insan davranışlarını etkiler ve doyma noktasına gelindiğinde ise diğer bir gereksinime doğru yönelmeye başlayacaktır. Bu durum belli bir hiyerarşik bir şekilde gerçekleşecek ve aşağıdan yukarı doğru devam edecektir (http://www.emotivasyon.net/component/option,com_glossary/Itemid,103/catid,18/func,display/letter,All/page, Erişim Tarihi: 20.04.2014.). Maslow'un kişilik kategorileri kendi aralarında bir sıra zinciri oluşturmaktadır ve her ihtiyaç kategorisine bir kişilik gelişme düzeyini temsil etmektedir. Birey, bir kategorideki ihtiyaçları tam olarak gidermeden bir üst düzeydeki ihtiyaç kategorisine, geçemez.



Şekil 8. 3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Yayınları, 200.,s.639.

Maslow güduları birer basamak olarak görür. En alt basamaktaki gereksinimler karşılandıktan sonra bir sonraki gereksinime duyulan basamağa çıkılır. Şu şekilde sıralayabiliriz (Eren, 2010):

- Fizyolojik gereksinimler: Yeme, içme, barınma vb.
- Güvenlik gereksinimleri: Kendine güven ve emniyet içerisinde tehlikeden uzak hissetmek
- Ait olma ve sevgi gereksinimleri: Başkaları ile ilişki kurmak, kabul edilmek ve bir yere ait olmak
- Değer gereksinimleri: Prestij, başarı, yeterli olmak ve başkaları tarafından yeterince tanınmak
- Kendini gerçekleştirme gereksinimleri: Kişinin amacını gerçekleştirmesi ve potansiyelini ortaya çıkarması, kişisel tatmin

Maslow'a göre, fizyolojik ihtiyaçlar temel ihtiyaçların karşılanması, yaşamın sürekliliği için öncelikli sırada tutmaktadır. Hemen arkasından güvenlik ihtiyaçları gelmektedir. Aslında güvenlik ihtiyaçları temel ihtiyaçlardan daha yüksek bir ihtiyaçtır. nk insan temel ihtiyaçlarını her türlü tehlikelerden korumaya yönelir. Diğer taraftan yaşlılık korkusu, işe ve amire karşı güvensizlik gibi tehditler insana yarını garantiye alma arzusu vermektedir. Güvenlik ihtiyaı giderilmeye başlandıktan sonra ki sürece yani sosyal bir gruba girme ve bir yere ait olma gibi tatmin edici ihtiyaçlara yönelecektir (Eren, 2010). Dördüncü basamakta Maslow, değer ihtiyaçları olarak tanımlamıştır. nk birey toplumun kendisine verdiği değer aracılığı ile statüsünü kazanır, var olur. Bu değerler saygı duyma, kendine güvenme, işinde belli bir statüye ulaşma, olgunluk, bağımsız olmadır.

Son basamakta ise, kişinin kendi potansiyelini bulma, ortaya çıkarma gibi ihtiyaını temsil etmektedir. Yeni buluşlar yapma, yeni zgn fikirler ortaya çıkartma gibi durumlar kişiye bulunduğu örgüt içerisinde farklı bir noktaya taşıyacak, farkındalığını yakalamasına yardımcı olacaktır.

8.4.1.2. Herzberg'in çift etmenler kuramı

Herzberg tarafından geliştiren çift etmenler kuramı, Maslow'dan sonra bilinen en önemli motivasyon kuramıdır (Eren, 1998). Kuramda, işletme ortamında tatminsizliğe neden olan durumu ve tatmin sağlayacak motivasyon etkenleri adlandırılarak kişilerin örgüt içerisindeki ihtiyaçları belirlenmiştir.

Durum koruma etkenleri, daha çok işin dışındaki çevreyi kapsamaktadır. Bu etkenler, işletmenin politikası, denetimi, creti, kişiler arası ilişkileri ve çalışma koşullarıdır.

Motivasyon etkenleri, doğrudan işin kendisiyle, çalışanın işteki başarısı, iş tatmini ve gelişmesiyle ilişkilidir. Kurama göre; tatmin ve tatminsizliğin karşıt eylemi olsa da çalışan, tatmin olmadan da çalışabilir (zalp, Kirel, 1999). Eğer işletme durum etkenlerini yerine getiriyor, motivasyon etkenlerini yerine getirmiyor ise, çalışan işinden tatmin olmadan da çalışabilir. Bu durumu aşağıdaki tabloda daha açık bir Şekilde görebiliriz.

Çizelge 8. 1: Hijyenik ve Motive Edici Faktörler

HİJYENİK ETMENLER (FAKTÖRLER)	MOTİVE EDİCİ ETMENLER(FAKTÖRLER)
<ul style="list-style-type: none">• Teknik bilgi ve gözetim• İnsanlar arası ilişkiler Astlarla yöneticiler arasındaki ilişkiler• İş güvenlik• Ücret• Fiziksel koşullar Kişisel yaşama saygı	<ul style="list-style-type: none">• Başarı• Tanınma• İlerleme• İşin kendisi• Gelişme• Sorumluluk

Kaynak: E. Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1999.

8.4.1.3. McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı

Başarı gereksinimi, kişilerin özel hayatlarında, iş hayatlarında, eğitim hayatlarında, kişilerin birbirleri ile olan ilişkilerinde performansla göre etkileyen önemli bir etmendir. Zor olan birçok faaliyetin üstesinden başarı kavramı ile kişi veya kişiler üstesinden gelebilir. McClelland ise başarı gereksinimini şu şekilde ifade etmiştir: iyi ve kusursuz işler meydana getirmek ve bunun sağlanabileceği ortamlarda bulunmak veya o ortamı yaratmak olarak tanımlamıştır (Şimşek, Çelik, 2009). Buna göre şunu diyebiliriz başarının gelebileceği her işin üstüne gitmek ve çalışmak gereklidir bu sayede kişi veya kurumlar istediği hedefe ulaşabilir. Amaçları sadece kağıt üzerinde ya da zihinlerde kalmaz.

8.4.1.4. Alderfer'in erg kuramı

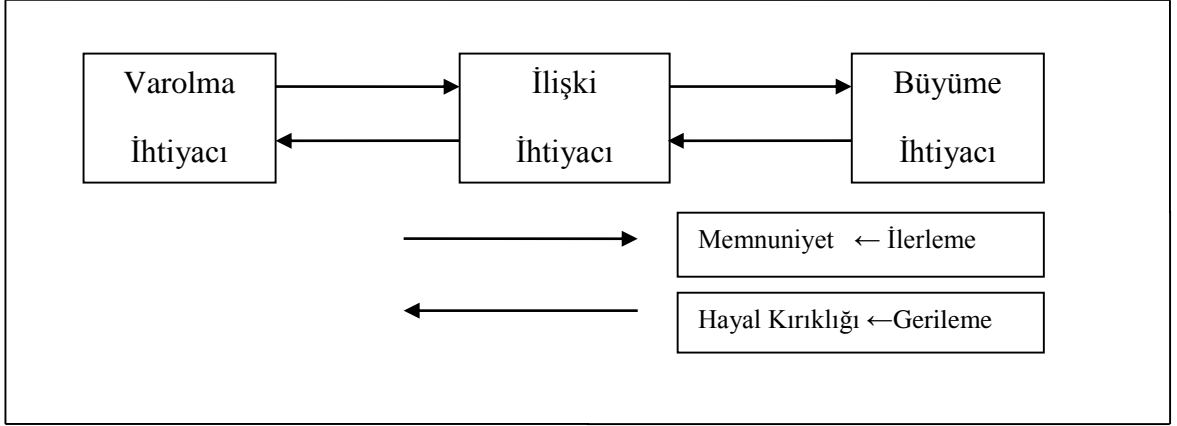
Psikolog olan Clayton Alderfer Maslow'un beş temel ihtiyacını açıklamak için yeni bir model geliştirdi. Motivasyon Erg kuramı denilen bu kuram ilk olarak 1969 yılında yayınlanan "İnsan İhtiyaclarının Yeni Teorisinin Ampirik Testi" isimli makalede yayımlanmıştır (http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_78.htm 01.01.2015.).

Bu kuramda Maslow'un beş temel ihtiyacını üç başlığa indirmiştir (http://www.12manage.com/methods_alderfer_erg_theory.html 01.01.2015.).

- Varolma (existence) ihtiyacı
- İlişki (relatedness) ihtiyacı
- Büyüme (growth) ihtiyacı

Clayton Alderfer kuramına İngilizce kelimelerin baş harfleri kullanılmıştır ve ERG olarak ortaya çıkmıştır.

Clayton Alderfer ERG Teorisi'ni şu şekilde gösterebiliriz:



Şekil 8. 4: Clayton Alderfer ERG Teorisi

Kaynak: <http://www.envision.com.tr/> , Erisim Tarihi: 01.01.2015

Clayton Alderfer ERG Teorisi şu ana başlıklar altında toplanmaktadır:

Varolma ihtiyacı: Bireylerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için temel anlamda fiziksel ihtiyaçlarını karşılayacak olan ihtiyaçlardır (Bogardus, 2009).

İlişki ihtiyacı: Başka bireylerle sosyal ilişkiler kurabilmektir (Onaran, 1981). Her hangi bir topluluğun ya da grubun üyesi olan bireyler başkaları ile belli bir saygınlık çerçevesi içerisinde iletişime geçmektedir ve bunun içinde varolma ihtiyacına gereksinim duyulmaktadır.

Büyüme ihtiyacı: Bireylerin kişisel açısından kendini yenilemesi, geliştirmesi ve var olan yeteneklerine yenisini eklemesi için duyulan ihtiyaçlar bütünüdür.

Alderfer, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'nın bulguları doğrultusunda ERG kuramını düzenlemiştir. Buna göre tatmin edilmiş ihtiyaçlar bir sonrakinin daha çok istenmesine yol açmaktadır. Gereksinimleri somutluk durumuna göre sıraya koyması Maslow'dan ayrılan yönüdür (Onaran, 1981). Somutluk düzeyi daha düşük olan gereksinimlere ulaşmak daha zor olduğundan daha somut olanlara yönelim olmaktadır. Elde edilebilen amaç asıl amacın yerine geçebilmektedir.

8.4.1.5. Eric fromm'un ihtiyaçlar kuramı

Eric Fromm ihtiyaçlar kuramında ise iki yeni basamak ile karşılaşmaktayız. Fromm'un eklediği ihtiyaçlar ile insanların isteklerine karşılık yeni kategoriler eklenmiştir. Bunları şöyle sıralayabiliriz:

- Amaç edinme İhtiyacı
- Dünya'ya yeni bir bakış açısı ve dünya görüşüne sahip olma ihtiyacı

Amaç edinme ihtiyacında kişinin kendine göre amaçları olması dışında, kurumun amaçlarını da düşünerek çalışmalı ve kurumun bu doğrultuda çalışmalar gerçekleştirmesi gerekmektedir (Keser, 2006). Çünkü alışan sadece kendi amaçları doğrultusunda yaptığı işe yön verirse bundan ne kurum ne de çalışma arkadaşları verim alabilir. Bu yüzden kurum çalışanlarına amaçlarını benimsetmeli ve birlik beraberlik sağlamalıdır ki istediği sonuca ulaşabilsin. Bunun içinde çalışanlarına değer vermeli onların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmalı ayrıca kendi ihtiyaçları doğrultusunda çalışanını eğitmeli ki çalışanın deneyim, tecrübe ve bilgi birikiminden tam anlamıyla yararlanabilmelidir.

Diğer ihtiyaç olan bir dünya görüşü ise Fromm tarafından şu şekilde açıklanmaktadır: İşletmeler çalışanlarına verdikleri işleri ve görev tanımını benimsetmelidir. Kişinin alışma metodunu, alanını işin tanımını, görev ve sorumluklarını bildirmeli ve onları kontrol etmelidir. alışanda bu sayede görev ve sorumluklarını net olarak anlar her hangi bir kargaşalık ile karşı karşıya gelmez. şayet bu uygula işletmelerde uygulanamaz ise kargaşalıklar meydana gelebilir. Çalışmalardan verim alınamaz vb . bir çok problemler zinciri ile karşılaşılabilir (Kırı, 2007). Bu sonuç ile karşı karşıya gelmemek için kurumun belli plan ve program erevesi içerisinde ilerlemesi gerekmektedir ve görev verdiği her çalışanına da bunu benimsetmelidir.

Buna göre şu sonucu elde edebiliriz: Kurum çalışandan belli bir başarı bekliyor ise öncelikle ona işletmenin misyon ve vizyon amaçlarını benimsetmeli ve bu doğrultuda çalışmalara yönlendirmelidir. şayet kişi kurumunu benimser ise performansı artar ve beklenenden daha fazla başarı sağlar ve rakip firmalar tarafından örnek gösterilecek bir kurum haline gelir. Ayrıca verilen görev tanımları kişilere bildirilmeli ve o

çerçevede çalışmaları istenmelidir çünkü bir kişinin işine bir başka kişi müdahale ederse, kişiler arası tartışmalar ortaya çıkabilir bu da kurumun hedeflerine zarar verebilir bu yüzden kurum çalışanlarının görevleri dışına çıkmamalarını benimsetmelidir.

8.4.2. Süreç kuramları

Motivasyonun bir diğer kuramı ise süreç kuramlarıdır. Süreç kuramlarında kişinin davranışları hedef alınır. Kişi o davranışı hangi şartlarda ne şekilde sergilemiştir (Eren, 2010). İhtiyaçlar doğrultusunda davranışlarını sergileyen kişiler süreç kuramlarında incelenerek, kişilerin şartları güzelleştirilerek yaptıkları işe motive edilmesi hedef alınmaktadır. Ama bunun öncesinde öncelikle kişinin sergilediği davranışı belirlemek ve nerede, ne zaman, niçin sergilediğini bulmak ve davranışlarını yönlendirmek. Daha sonrada onları konularla ilgili motive etmeyi amaç edinmiştir

Süreç kuramları beş kısımdan oluşmaktadır. Bunları şöyle sıralayabiliriz (Eren, 2010):

8.4.2.1.Vroom'un bekleyiş kuramı

Victor H. Vroom çalışanların çalışmalarına karşılık bir takım beklentileri olduğu ile ilgili bir takım bilgiler yayınlamıştır. Kurum çalışanlarının motive olmaları ve performanslarını arttırmaları için çalışmaları sonucunda kurum tarafından ödüllendirildiğinde yani beklentileri karşılandığında kurum çalışanlarına verdiği görev sonucunda pozitif yanıtlar alabilir. Şayet bunun tam tersi olursa yani kurum çalışanlarına negatif yönde beklentiler sunduğu zaman beklenen verimi alamaz. Bunun üzerinde Vroom'un eserinde bununla ilgili bir takım teorileri bulunmaktadır. Bunlar sırası işe şu şekildedir (Koçel, 2001):

- Valens
- Bekleyiş

Valens: Çalışanın kazanabileceği ödüllere karşılık verdiği değerlerdir. Ödüller kişilere göre farklı algılanabilir kimi çalışan memnun olur kimi çalışan olmaz, bu tamamen çalışanın beklentisine bağlıdır. Öyleyse valensi -1 ile +1 arasında bir değer olarak ifade edebiliriz (Koçel, 2001). Çalışan çalışmasının karşılığını alıyor ise kurumun ona değer

verdiğini gösterir bu da her iki tarafın motivasyonunu artırır ve çalışan bu sayede daha fazla başarı gösterir.

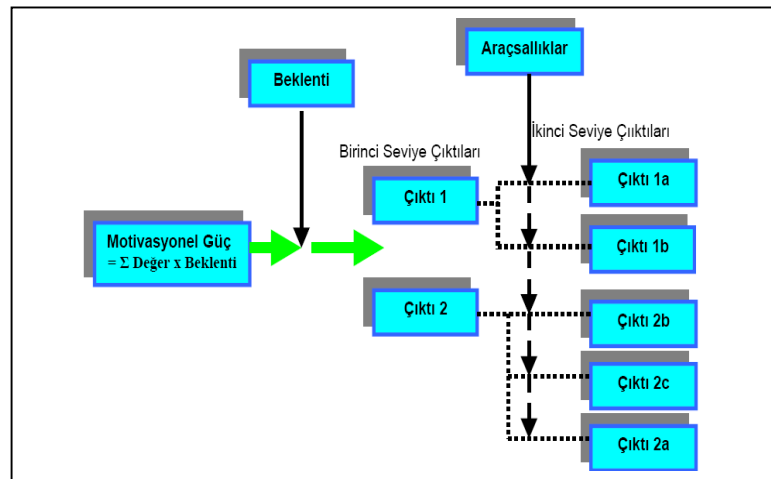
Araçsallık: Kurum tarafından çalışana verilen görev tamamlandığı an çalışanın o görev sonucunda beklediği ödüldür. İşgören her iş için ayrı bir performans sergiler ve sergilediği işinde karşılığını bekler (Wilkin, Hallan and Dogget, 1992). Örneğin; kişiye o iş karşısında belli bir prim verilmesi ve bu şekilde kurumun o kişiden beklentileri artar, kişinin de aynı şekilde kurumdaki beklentileri artar konum değişikliği, görevinde bir üst kademeye ilerleme beklentileri gibi vb. Performans karşılığında ödülleri hepsi statü yükseltme, konum değiştirmek vb. amaçlar için araç olarak kullanılmaktadır.

Bekleyiş: Kişinin sergilediği davranışlar sonucunda beklediği değerlerdir. İşgören yaptığı iş karşılığında karşı taraftan bir ödül alabileceğini biliyor ise çalışmalarına hız katacağı ve daha iyi sonuçlar ortaya çıkarmayı hedefleyecektir. Bunu da şu şekilde ifade edebiliriz: 0 ile +1 değerleridir. Kişi çalışmasının karşılığını alamaz ise bu değer karşımıza 0 olarak çıkmaktadır (Koçel, 2001). Ama hem valensi hem de beklentisi yüksek ise kişinin motivasyon oranı daha da artacaktır.

Bu durumu şu şekilde formüllendirebiliriz (Selen, 2009):

$$\text{Motivasyon} = \text{Değer} \times \text{Beklenti} \times \text{Araçsallık}$$

$$\text{Motivasyon Gücü} = \Sigma (\text{Değer} \times \text{Beklenti})$$



Şekil 8. 5: Vroom'un Beklenti Teorisi

Kaynak: Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 6. Ed. (McGraw-Hill, Inc. USA: 1992), s. 163.

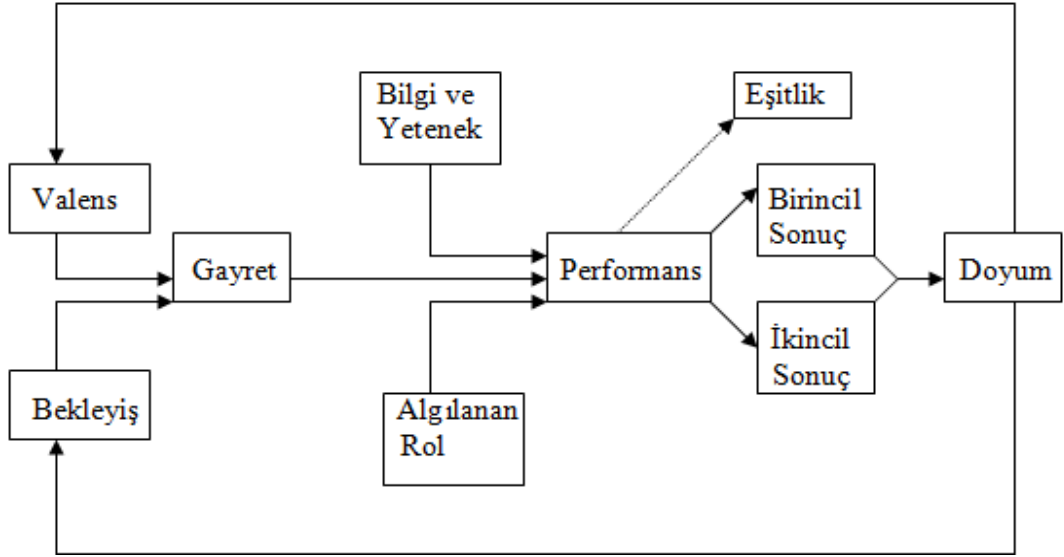
Bu modele göre, çalışan etrafındaki faktörlere bağlı olarak performans sergilemektedir. Beklentileri karşılandığı sürece işe olan bağlılıkları artmakta ve

daha fazla verim sağlamaktadırlar. Kimi zaman insanların beklentilerini işveren bilemez bu yüzden üst düzey yöneticiler işgörenin performansını yüksek tutacak motivasyonu sağlar ise beklediği verime ve istediği sonuca kısa zamanda ulaşabilir.

8.4.2.2.Lawyer-porter'in bekleyiş kuramı

Porter ve Lawler, Victor Vroom'un geliştirdiği Beklenti Teorisini örgütsel şartları değerlendirerek ve inceleyerek geliştirmişlerdir. Porter ve Lawler'e göre kurum yöneticilerinin, işgörelere verdikleri ödüller işgörelenler arasında kaos ortamına sebep olabilir (Eren, 1996). Çünkü çalışan çalışma karşılığında beklentisini alamadığını düşünür ve diğer iş arkadaşına sunulan ödülün daha iyi olduğunu düşündüğü an performans oranı ve motivasyonu düşer. Bu da kurum açısından negatif sonuçlara yol açar. Bu sebepten dolayı kurumun işgörelere adaletli bir paylaşım yapması gerekmektedir. Lawler ve Porter geliştirdikleri kuramları ile Vroom'un beklentilerin güç katmışlardır.

Bir diğeri ise, işverenin çalışanına görev ve iş dağıtımını yapmalıdır. Bu da işgörenin statüsüne göre belirlenmelidir. Çalışanın yetki ve sorumlulukları belirlenmiş ise kişiler arasında kargaşalıklar çıkmaz ve çalışandan beklenen verim beklenildiği düzeyde gerçekleşir (Hicks, Gullet, çev. Baykal, 1981). Şayet bunun tam tersi olursa işveren her hangi bir rol dağıtımını yapmaz, çalışanına yetki ve sorumluluk sınırları çizme ise beklenen çalışma gerçekleşemez aksine kurum çalışanlarının performansı düşer. Bu sebepten hem ödüllendirmenin hem iş dağılımının adaletli bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.



Şekil 8. 6: Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi Motivasyon Süreci

Kaynak: Ömer Dinçer, Yahya Fidan, **İşletme Yönetimi**, Beta Yayınevi, İstanbul, 1999, s.45.

8.4.2.3. Adams'ın eşitlik kuramı

Stacy Adams, ABD'nin General Electric işletmesinde çalışanların ödül adaleti ile ilgili bir takım çalışmalar gerçekleştirmiştir (Öztürk, 2003). Araştırmalar sonucunda, aynı çalışma ortamında bulunan kişi veya kişiler çalışmalarını sonucunda elde ettikleri ödüllerin, aynı statüde bulunan kişilere verilen ödüllerle kıyaslamaları onların iş başarısını ve motivasyonunu etkilemektedir (Koçel, 2001). Kişiler kurumun çalışanlara bu ödülleri nasıl verdiğini ve eşitlik oranını bulmaya çalışırlar. Kişiler bilgi ve becerilerini, deney ve tecrübeleri iş ortamında verilen göreve göre sergilemektedirler. Bunun karşılığında ise kurum tarafından maaş artışı, prim, statü değişimi gibi ödüllerle ödüllendirilmektedirler.

İşgören bu unsurları diğerleri ile kıyaslayarak çalışmasına yön vermektedir. Şayet bir eşitsizlik söz konusu ise çalışanların motivasyonu geriler ve gözle görülebilen bozukluklar ortaya çıkar. İşveren adalet ve eşitlik arasındaki dengeyi sağlamalıdır. Bu sebepten yöneticiye bir takım görevler düşmektedir. Bunlardan en önemlileri şunlardır (Konur, 2006):

- Çalışanlarına objektif olmalıdır.
- Eşit performans sergileyen kişi veya kişilere adaletli bir ödül dağıtımını yapmalıdır.

- Çalışanların eşitsizlik karşısında verdiği tepkileri dikkate almalıdır.

Kişi, kendisi ile diğer çalışma arkadaşları arasındaki dengenin sağlandığını gördüğü an çalışma potansiyeli daha da artacaktır. Şayet yönetici bu durumun tam tersi çalışanın aleyhine kararlar vermeye devam ederse iç huzursuzluklar devam edecek ve örgüt içi çatışmalar artacaktır.

Kurama göre, çalışanın burada sağlamak istediği aynı kurumda aynı statü de çalıştığı iş arkadaşı ile veya başka kurumda aynı statü çalıştığı bireylerle kendisini kıyaslaması ve aradaki dengeyi adaleti sağlamak için çaba sarf etmesidir.

Stacy Adams'ın eşitlik teorisinde adalet duygusu ve eşitlik beklentisi merkezlidir. Başlıca dört faktör bulunmaktadır. Bunlar şunlardan oluşur (Kırıştı, 2013):

- Kişi: Adalet kavramını pozitif veya negatif yönde algılayandır.
- Karşılaştırma: Kurumun kişilere verdiği ödülleri kendisine verilen ödül ile karşılaştırması.
- Girdiler : Kişinin sahip olduğu özellikler yaş, cinsiyet, bilgi, beceri, birikim vb.
- Çıktılar : İşgörenin çalışması sonucu aldığı ödüller prim, mevki, maaş artışı vb. ödüller.

Adams'ın Eşiklik Teorisinde çalışan motivasyonu için kurumların bu adaleti sağlayacak çalışmalar gerçekleştirmeleri sağlamaları gerekmektedir. Her iş yerinde eşitlik ve adalet sağlandığı sürece çalışanlar arasında huzursuzluklar yaşanmaz. Ödüllandirmeler ve görevler eşit şekilde olduğu sürece performans ve eşitlik beraberinde gelir bu da peşinden istenilen motivasyonu getirir.

8.4.2.4.Locke'un amaç kuramı

1968 yılında Edwin Locke Amaç Kuramını geliştirmiştir. Bu kurama göre kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecelerini meydana getirecektir (Keser, 2006). Kişinin belirlediği amaca ulaşması zorluk derecesine bağlı olarak değişir. Bu da motivasyonu etkiler çünkü kişinin amacı ne kadar yüksek olursa çalışma oranı onunla eş değer şekilde artar ve performans oranı yükselir. Birey amaçladığı hedeflere

göre yol izler. Örneğin; statü, ikramiye, maaş artışı hedefleri arasında ise buna göre bir yol izler.

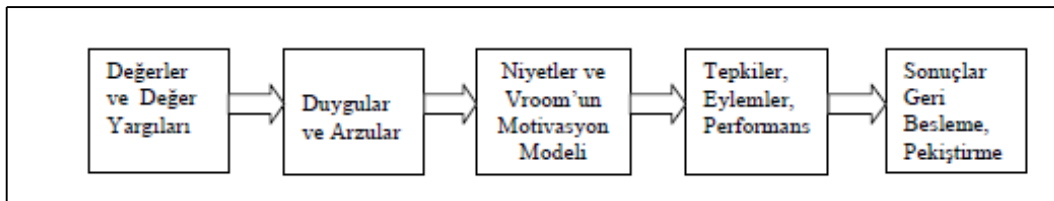
Motivasyonunu derecesini belirleyen bir takım etkenler bulunmaktadır. Bireyler neyi amaçladıysa açık ve net bir şekilde ifade etmelidir, amaçlarını özümsemelidir, amaçlarında kararlı olmalıdır.

Kişi bu kurallar doğrultusunda hedefleri için performans sergilediği takdirde amaçlarının büyük bir bölümüne ulaşmış olacaktır, çünkü amme kaçlar zihinde belirlendiği takdirde faaliyete geçirilmesi daha hızlı bir yol olacaktır.

Kişinin hedeflediği amacın sayısal boyutu, amaca ulaşmadaki güçlük derecesi, hedeflenen amacın nasıl ve ne şekilde gerçekleştirileceği gibi etmenler amaç belirlemenin özellikleri ve aşamaları arasında bulunmaktadır. Amaç belirleme beş aşamada gerçekleşmektedir. Bunları da şu şekilde ele alabiliriz (Eren, 1996):

- Belirlenen amaçların olanaklık derecesi
- Hedeflenen amaçlara hazırlık aşaması.
- İşverenin ve işgörenin belirlenen amaçları anlama boyutu.
- Kişilerin belirlediği amaçların incelenmesi
- Hedeflerin ulaşılabilirlik derecesinin son bir kez ele alınması

Aşağıdaki şekilde Locke'nin Amaçlar Teorisini şu şekilde görebiliriz:



Şekil 8. 7: Locke'un Bireysel Amaçlar Teorisi

Kaynak: F. Luthans, Organizational Behavior, 6.Ed. (McGraw-Hill, Inc. USA: 1992, s. 194.

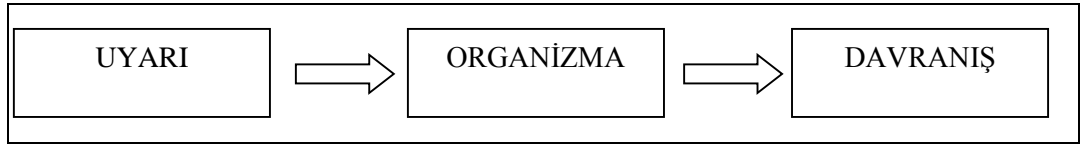
Kişilerin belirlediği amaçları göz önünde bulunduran işveren buna göre bir yönetim biçimi sergileyecektir. İşgörenin motivasyonunu sağlamak verimliliği arttırmak istiyorsa çalışanın amaçlarını göz ardı etmemelidir.

Çalışan kişi veya kişileri hem yöneticilerin tutumları hem çevresel ve sosyal faktörler etkilemektedir. Bu sebeple amaçların özellikleri ve amaçları aşama aşama incelenmelidir ve çalışanın amacına değer verilmelidir. Çünkü çalışan amaçları doğrultusunda başarı sergileyecek ve kurum buna göre verim elde edecektir. Kişinin amaçlarına göre geri bildirim alması yüksek performans ve başarı getirecektir.

8.4.2.5. Davranış güçlendirme kuramı

Yönetim de bulunan en önemli kuramlardan bir diğeri de şartlandırma kuramıdır. Bu kuram Skinner ve Pavlov tarafından bir takım deneylerle kanıtlanmıştır. Klasik şartlanma ve davranış güçlendirme olmak üzere şartlanma iki ayrı kategoride toplanmaktadır. Psikoloji dünyası motivasyon açısından davranış güçlendirme kuramını daha baskın bir şekilde kullanmaktadır.

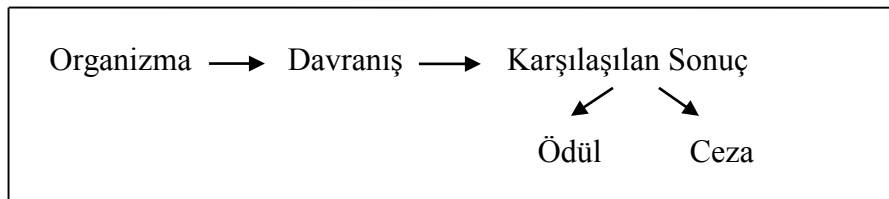
Klasik şartlandırmada Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türüdür (Kaplan, 2007). Bu deneyde davranışlar belirli uyarıcılardan etkilenmekte ve uyarıcılarla birlikte harekete etmektedirler. Şekille şu şekilde gösterilebilir:



Şekil 8. 8: Klasik Şartlandırma

Kaynak: T. Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Yayınları, 2001, s.645

Pavlov ve Skinner hayvanlar üzerinde yaptıklarında deneylerle şu sonuca ulaşmışlardır: Şayet deney yapılan hayvan durumdan haz almışsa, haz aldığı davranışı belirli sıklıklarla deneyecektir ama haz almamışsa bunun tam tersi o hareketi bir daha tekrarlamayacaktır. Bu şekilde üzerinde deney yapılan denek davranışları tekrarlayacak veya tekrarlamayacaktır. Skinner bu mantığı şu şekilde geliştirmiştir:



Şekil 8. 9: Sonuçsal Şartlandırma

Kaynak: T. Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Yayınları, 2001, s.646

Bireyler nedenlere bağılı olarak davranışlar sergilemektedirler. Bu davranışlar sonucunda da bir takım sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Kişi bu sonuçlara göre davranışlarını şekillendirmektedir.

Davranışsal yaklaşımı motivasyon olarak kullanmak isteyen bir işveren bazı hususlara özen göstermek durumundadır (Güney, 2013):

- Örgütün istediğı ve istemediğı davranışlar net bir şekilde ifade edilmelidir.
- Davranışlar işgörene bildirilmelidir.
- Ödüllendirme sistemine önem verilmeli ve her fırsatta değerlendirilmelidir.
- Davranış sonuçlarının değerlendirilmesinin değışmesi için ortaya çıkan davranışlara tepkiler hızlı bir şekilde olmalıdır.

Skinner teorisine göre davranışlara ödül ve ceza yöntemleri ile yön verilebilir. Davranış sonucunda ortaya çıkan durumu göre de hangisinin kullanılacağı belirlenir. Şayet kişi davranış sonucunda ödül ile karşılık buluyor ise bu davranışın devamlılığı sağlanır. Davranış sonucunda olumsuz tepkiler ile karşı karşıya gelinirse ceza yöntemi devrede olur ve bu da davranışı pekiştirmede ve davranışın tekrarında olumsuz sonuçlar ortaya çıkartır. Davranış sonucunda hem motivasyon hem de pekiştirme bekleniyor ise ödül yöntemi kullanılmadır ki istenilen motivasyona ulaşılabilin.

9. ÖRGÜTLERDE MOTİVE EDİCİ FAKTÖRLER VE YARARLARI

9.1.Örgütlerde motive edici faktörler

Motivasyonda temel amaç çalışanların daha verimli ve istekli çalışmasını sağlamaktır. Kurumlarda teşvik edici uygulamalar her birey üzerinde aynı etkileri göstermemektedir. Bu alanda yapılan araştırmalar incelendiğinde tam bir sonuç alınmadığı gözlenmiştir. Ancak kurumlardaki bireylerle iletişimlerin daha açık bir dilde yapılması durumunda yöneticilerin çalışanları için yapacağı geliştirici ve özendirici çalışmalar yüksek oranda etkili olmaktadır. Diğer bir açıdan motivasyonda kullanılan uygulamaların şekil toplumsal yapıya da bağılıdır. Mesela toplumların bakış açılarında ekonomik boyuta göre yaklaşarlarda “yüksek gelir alt gelirden üstündür” gibi ifadeler ile motivasyon maddiyata bağılarken, kutsal inançlar ve psikolojik

unsurların ön planda olduğu toplumlarda “karın tokluğu” inancını taşıyan toplumlarda motivasyon bakış açısı değişiktir. Motivasyonun etkili olmasının sebeplerinden biriside kurumlardaki yönetici kadrosudur. Bir kurumda uzun yıllardır çalışan bir personel çok başarılı iken başka bir yönetici ile aynı performansı göstermeyebilir. Motivasyon şekli ve anlatım diline göre çeşitli şekilleri alabilir.

Genel olarak bakıldığında motivasyon konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığından bahsedecek olursak kişiye, topluma ve kuruma uygun motivasyon şekli geliştirmek gerekmektedir. Buna bağlı olarak motivasyon araçları temelde üçe ayrılabilir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2008):

9.1.1.Sosyo-ekonomik faktörler

İşletmenin ve çalışanların ortak amacı ekonomik nedenlerdir. Özellikle geleneksel ekonomik kuram modelinde girişimcinin temel amacı, gelirini artırmak kendi çıkarlarını maksimum düzeye taşımak olduğu ve motivasyon faktörlerine bu açıdan baktığı düşünülür. Bir çok ülkede çalışanlar kendi yaşamını ve ailesini daha iyi koşullarda yaşatmak için bir ücret elde etmek ister. Bu yüzden işçi işini kaybetme korkusu yaşar ve kendinden bekleneni en iyi şekilde vermeye çalışır. Bu sebeple motivasyonda ekonomik özendirme araçlarını dört başlıkta inceleyebiliriz:

- Ücret Artışı: Bu yöntem en eski uygulamalar arasında yer almaktadır. Ücret ile verimlilik arasında bir bağlantı bulunduğu uzun zamandır bilinmektedir. Bu yüzden
- Sosyo-ekonomik faktörlerde motivasyonu etkileyen en etkin yöntem olarak kabul edilmiştir.
- Primli Ücret: Prim çalışanların almış oldukları sabit ücretlerin dışında, daha fazla ve daha verimli çalışmalarını karşılığında aldıkları ücrettir. Kurumda çalışan elemanların prim alma esasları farklı şekillerde olabilir. Mesela saat olarak fazla mesai yapılmasına karşılık alınabilir ya da parça başı iş yapan şirketlerde fazla ürün üretme karşılığında alabilirler. Ancak primin hesaplanmasında veya paylaşımı sırasında kurum içi anlaşmazlıklar kıskançlıklar söz konusu olabilir. Buda bir yönden çok çalışan iş görenleri teşvik ederken diğer yandan prim almayan iş görenleri rahatsız eder. Buda

Sosyo-ekonomik uygulamalarda oluşan aksaklıklardan birisi olarak görünmektedir.

- Kara Katılma: Kara katılma sistemi yani, kurumun her dönem sonunda elde ettiği karın bir bölümünü çalışanlar arasında paylaşmasıdır. Bu sistemin amacı ise üretim gerçekleştiğinde elde edilen sermaye kadar emek faktörünün de değer taşıdığıdır. Ancak karın dağıtılması konusunda bazı zorluklar yaşanmaktadır. Bu zorluklar yaşanmaması için üç şekilde kar dağıtımı yapılabilir.
- Nakit olarak dağıtım: bir yılda ya da daha az sürede elde edilen karın bir bölümünün iş görenlere nakit olarak dağıtılmasıdır.
- Ertelenmiş dağıtım: emeklilik ya da ölüm halinde ödenmek üzere her yıl elde edilen karın belli bir kısmını iş görenlerin adına bir hesapta saklamasıdır.
- Karma dağıtım: nakit dağıtım ve ertelenmiş dağıtımın bir arada yapılmasıdır.
- Ekonomik Ödül: İş görenleri işe daha çok özendirmek ve verimliliği artırmak için verilen ücrettir. Bu ücret kurumda yenilikler ya da buluş öneren iş görenlere verilmektedir. Ayrıca bu ücret sürekli üretim artışı, işe zamanında ve devamlı gelme gibi sebeplerle de verilebilir. Çalışanın işteki başarısı karşılığında verilen ödül de iki noktaya dikkat emek gerekmektedir. Birincisi verilecek ödülün zaman kaybetmeden verilmesi, ikincisi ise sağlanan başarı ve verilen ödülün arasında ki oranın doğru bir şekilde ayarlanmasına dikkat edilmesidir. Bu iki konudaki titiz yaklaşım çalışanları özendirecektir.

9.1.2. Psiko-sosyal faktörler

İşverenlerin bilmesi gereken çalışanlarına kullanılmadıklarını, aldatılmadıklarını ve sömürülmediklerini göstermek ve iş konusunda isteklerini artırmaktır. Toplumlar çoğunlukla sömürünün olmadığı hakça bir düzenin önemini çekerler. Ekonomik sömürü, çalışanlar üzerinden para kazanarak bilgi ve birikimlerini kullanıp ücret karşılığı yararlanma düşüncesi olarak dile getirilir. Buna göre iş görenleri mutlu edecek çalışma ortamı oluşturmak işverenin ilk yapacağı uygulamalardan birisidir. Ancak tüm çalışanlar için aynı ortam aynı etkileri vermemektedir. Birisi için geçerli olan huzurlu ortam diğerini rahatsız edebilir. Çalışanların kişilik ve davranış yapılarına, eğitimlerine, beklentilerine göre değişiklik gösteren çalışma ortamını

sürekli çekici yapan motivasyonun ortak bir şeklinden bahsetmek mümkün değildir. Bu konuda yöneticiler psiko-sosyal içerikli araçlardan tek tek söz edebilir.

- Çalışmada bağımsızlık:

Çalışanlar bazen yapılarında bulunan özgürlük hissine ulaşmak ya da kişisel gelişim gücüne artış kazandırmak maksadıyla bağımsız çalışma haklarını kullanmak için gereksinimini önemserler. Bu anlamda çalışana sınırsız özgürlük verilmez. Böyle bir durumda örgütsel yapıdan söz edilemez. Gelişen teknoloji ile birlikte bu hissi doyurmak kısıtlı olarak mümkün olmaya başlamıştır.

- Sosyal katılma:

Tüm çalışanlar işletmeye girdikleri günden başlayarak çeşitli sosyal gruplara girerler. Başlangıçta yapay görünen ilişkiler daha sonra sağlıklı ve güvenilir ilişkilere dönüşür. Sosyal katılım gereksinimi uygulamada farklı şekillerle gerçekleşir. İlk olarak bu gereksinim bir grubun üyesi olma üye isteği ile gerçekleşebilir. Yani kişi kendini kanıtlamaya çalışmaktadır. Bir sonraki aşama olarak ortamda nelerin olup bittiği konusunda bilgi edinmeye çalışacaktır. Buda grupta yer edinmeye çalışma içgüdüsünü doğurmaktadır. Son olarak kişi grubun yaşantısını bir parçası gibi görüp grubun değerlerini kendi değerleri gibi görecektir. Bu aşamadan sonra kişi duygu ve düşüncelerini açıklamaya fırsat bulduğu bir ortam bulmuştur ve mutludur.

- Değer ve statü:

İşverenler, iş görenlerin çeşitli gruplara katılma olanakları sağlarken ya da çeşitli gruplara katılmalarını hoşgörü ile karşılarken, diğer yandan da onların yaptıkları işleri, çalışmalarını, görüşleri takdir ederek değer verdiklerini göstermeleri gerekmektedir.

- Gelişme ve başarı:

Bir işletmenin başarısı çalışanlarının ayrı ayrı başarılarına bağlıdır. Kuruma giren çalışanlar ilk günden itibaren kendilerini geliştirmeye ve bunun için çeşitli kurs ve eğitimler almaya başlarlar. Bu gelişim firma, çalışanlar ve toplum için yararlı katkılar sağlar.

- Çevreye uyum:

İş görenin çevrenin fiziksel koşullarına olduğuna kadar Sosyo-pskolojik koşullara da uyması gerekmektedir. Bireyler yeni bir şirkette çalışmaya başladıkları zaman uyum aşamasında zorlanabilirler. Bu konuda en büyük görev yöneticilere düşmektedir. Ekibe katılan herkese gereken yardımı sağlamalı ve onlara görevleri gereği gerekli bilgileri vermeli.

- Öneri Sistemi:

Kurumda çalışan kişileri en iyi motivasyon yöntemlerinden biride öneri sistemidir. Bu sistem sayesinde kurum içi demokratik bir paylaşma ortamı, düşüncelerini özgür ifade edebilme, bu öneriler şirketin menfaatleri doğrultusunda yararlı ise uygulamaya koyma çalışanları motive ederken fikirlerinin önemsendiğini de ortaya koyar.

- Psikolojik güvence:

Psikolojik güvence çalışma ortamına bağlıdır. Bu konuda iki yaklaşım vardır. Birincisi çalışma ortamının havasını bozan olumsuz etkili psikolojik öğelerin ortadan kaldırılması, ikincisi ise çalışma ortamını olumlu etkileyecek uygulamaların yapılmasıdır.

- Sosyal uğraşlar:

Çalışanların boş zamanlarında ilgilenecekleri, üzerlerindeki olumsuz etkileri atabilecekleri ortamlarda bulunmaları hem çalışanlar hem de kurum için yararlıdır. Bu konuda çeşitli aktiviteler sayılabilir. Örneğin sportif uğraşlar, geziler ve eğlenceler çalışanlar için pozitif enerji olacaktır.

9.1.3. Örgütsel ve yönetsel faktörler:

Motivasyonda özendirici faktörler arasında örgütsel ve yönetsel araçlardan yararlanmak mümkündür. Bunların bir kaçından bahsedecek olursak:

- Amaç birliği:

İşletmenin en önemli görevlerinden biriside kendi amaçlarını gerçekleştirirken çalışanların amaçlarını da korumasıdır. Bu yüzden kurumun yapısında insan sömürmek değil insan kazanmak olmalıdır. Eğer ki çalışanları ile uyum içerisinde olan bir yönetici olur ise kurumun amaçlarına ulaşması daha kolay ve hızlı olacaktır.

- Yetki ve sorumluluk dengesi:

Bir kurumdaki yönetici tek başına kurum içi kararları alma ya da tek elden denetleme yapma yeteneğine sahip olamaz. Bu yüzden gelişen şirketlerde şirket içi iş paylaşımı yaygındır. Yöneticinin olmadığı yerde bir alt birimlerin olanlarında olmadığı daha alt birimlere devretmesi gerekmektedir. Çünkü bazı noktalarda tek ya da birkaç kişinin tüm ileri yüklenmesi ve yürütmesi beklenemez.

- Eğitim ve Yükselme:

Eğitim gereksinimdir. Bu gereksinim insanın kendini bilgi ve teknoloji açısından geliştirmesi, gelişen teknolojiye ayak uydurması ve kendine olan güvenini artırması için gereklidir. Yükselme ise yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yolu ile çalışanların firmaya kendilerini kanıtlama ve şirket içi daha iyi ve üst görevlere ulaşmaktır.

- Kararlara Katılma:

Bu yolla iş görenler kendilerini etkileyen kararlarda aktif görevde yer alabilirler. Burada önemli olan verilen kararlar doğrultusunda düşünceleri ve doğrultusunda ne gibi düşünceler sunmalarıdır.

- İletişim:

Kurum içerisinde iletişim alınan kararların uygulanması, işgörenlere bilgi verilmesi, uyumun sağlanması ve motivasyonunu sağlaması gibi çok yönlü yararlar getirmektedir.

- İş genişletme:

İş geliştirme, aşırı iş bölümünün sebep olduğu stres ve sıkıntıyı yenmek için çalışanın tek bir küçük iş yapmak yerine benzeri birkaç küçük işi yapmasına olanak tanıyan bir uygulamadır.

- Yarı otonom çalışma grupları:

İş görenler kişisel çalışmaktan daha fazla grup çalışmasına ilgi duyarlar. Başka biriyle çalışma, ortak amaç ve sorumluluğu paylaşma nerdeyse tüm iş görenlerde vardır. Bu amaçla işte bağımsız çalışma yerine gruba yarı bağımsızlık veren ve toplu çalışma düzeni getiren yarı-otonom gruplar devreye girmektedir.

9.2.Örgütlerde Motive Edici Faktörlerin Yararları

Bir önceki konu başlıklarında görüldüğü gibi kurum içi isteklendirme çalışanlar için ve kurumun geleceği için en önemli faktördür. Motivasyonu sağlamak için kurum içerisinde yapılması gereken uygulamalar çalışanların iş gücünü ve iş üzerindeki etkisini artırmaktadır. Bu yüzden işverenler için isteklendirme olmazsa olmaz bir uygulamadır. Çalışanlar arasındaki uyum, iş birliği içerisinde çalışma, yöneticilerle aradaki iletişimin iyi olması gibi birçok çalışma şirketin bir sonraki adımının ne derece sağlam olacağına göstergesidir. Kısaca örgütlerde motivasyon, örgüt içi her türlü iletişim ne kadar sağlam ve sağlıklı olursa o derece yüksek olur. Bu da örgütün daha çabuk büyümesini, gelişmesini ve toplumda daha kolay yer edinmesini sağlar.

YÖNETİCİLERİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE SONUÇLARI

9.3. Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri

Kurumlarda yer alan üst düzey yöneticilerin iletişim becerileri çalışan motivasyonunu oldukça etkilemektedir. İletişim becerilerini aktif bir şekilde faaliyete geçiren yöneticiler örgüt için ve çalışanlar için pozitif etkiler yarattığı sürece iş görenin motivasyonu beklenenden oldukça fazla olur. Bir iş yerinde motivasyon ne derecede artarsa işverenin düşünceleri buna paralel olarak olumlu yönde gelişir. Motivasyonun artması içinde işverene büyük görevler düşmektedir. Öncelikle kurum içi çalışanların isteklerini karşılayacak etkinlikler düzenlemeli, onlar için gerekli eğitim fırsatları sunmalı, iş görenini dinlemeli, kurum içi ve kurum dışı problemlerden haberdar olmalı vb. Bu sayede çalışandan beklenenlere cevap fazlasıyla alınmış olur. Bütün bunların olması için de çalışanın yöneticiye güven vermesi gereklidir. Bir iş yerinde sağlam temeller varsa bunun en büyük etkilerinden biri de güven kelimesinin varlığını hissettirmesidir. Sağlıklı ilişkilerin oluşması açısından da oldukça önemlidir. Tutarlı ve güvenilir bir iletişimin temelleri bu sayede oluşmaya başlar. Güven beraberinde çalışanların performanslarını, bilgi ve becerilerini, deneyim ve tecrübelerinin ortaya çıkmasına katkı sağlar. Bununla birlikte kurumda çalışanlar arası iletişim artar. İletişim bu anlamda bilgi paylaşımı ile kişilerin bir birleri arasındaki bağlantıyı netleştirir ve bu sayede de kurum içinde iş akışının takibini aynı zamanda da düşüncelerin paylaşımını destekler.

Bu sayede yöneticiler de etkili iletişim sayesinde hem iş görenin performans ve motivasyonunu sağlar hem de kişiler arası pozitif ilişkiler ile kurumun vizyon ve misyon amaçları doğrultusunda çalışmalarına hız verir.

9.4. Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkilerinin Sonuçları

Hızlı bir rekabet ortamının yaşandığı günümüz şartlarında işletmelerde asıl amaç, kurumun verimliliğini artırmak ve başarılarına başarı eklemektir. Etkili iletişim ve beraberinde getirdiği motivasyon mutlak oranda işletmeleri etkilemektedir. İşletmelerin hedefi büyük ise geleceğe dair plan ve programlar hedefliyor ise çalışan motivasyonuna önem vermek zorundadır. Bu sayede örgütsel ortamlarda iş gören ile işveren arasındaki bağlantı kuvvetli olur ve işletmeye hedeflediği her alanda başarı sağlar. Örgütlerde büyük görev yöneticilere düşmektedir. Çünkü yöneticinin başarısı kurumun amaçları doğrultusunda yapılan çalışmalara bağlı olarak verimliliği artırmaktadır. Bu da demektir ki yönetici çalışanları ile bilgilerini paylaşmak, onları yönlendirmek ve onların görevlerine yön vermekle yükümlüdür. Örgütler bu şekilde çalışanlarına değer verdiğini gösterdiği sürece üretkenlikleri, yaratıcılıkları ve kuruma bağlılık dereceleri beklenenin üst seviyesinde gerçekleşir. Üst düzey çalışanlar bu yüzden üzerine düşen davranışları çalışanlara uyguladığı müddetçe kurumun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik çalışmalar gerçekleştirecektir. Bir iş yerinde çalışanlar arası denge sağlanırsa ve kişilere beklenen değer gösterilirse örgüt hedeflerine ulaşmada bir adım daha yaklaşmış olur. Çünkü bir kurumun en önemli eksikliği iletişimdir. Şayet iletişim etkili ve pozitif bir şekilde karşı tarafa aktarılırsa, kurum içinde ve kurum dışında birçok problem çözülmüş olur. Örneğin; çalışanlara çalışmalarının karşılığı konum ve mevkilerine göre değerlendirilir ve ödüllendirilirse motivasyonda artış sağlanmış olur, kişi veya kişiler çalışmalarını daha dikkatli yapmaya çalışırlar. Bu hem kendi mevkilerine hem de kuruma pozitif katkılar sağlar.

Bu sayede topluma hizmet veren örgütler karşı tarafında memnuniyetini sağlar. Etkili iletişim ve motivasyon birleştiği zaman işletmenin hizmet kalitesi artar, başarısı rakip firmaların önüne geçer.

10. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE YÖNTEMİ

10.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yoğun rekabetin yaşandığı şu günlerde iş dünyası bazı kavramları ön plana çıkarmıştır. Çünkü rekabet gücü gün geçtikçe artmaktadır ve alıcının karşı taraftan beklentileri fazlalaşmıştır. Bu yüzden işveren ortaya mükemmeli çıkarmakla kendini zorunlu hissetmektedir. Bu durumda çalışanlara büyük görev düşmektedir. Çalışan görevlerinin sorumluluklarını bilmeli planlı ve programlı bir şekilde amaçlara ulaşmak için kurum adına çalışmalar gerçekleştirmek zorundadır. Bunu dengeleyen kişi veya kişiler de kurumda gerekli iletişimi ve motivasyonu sağlamalıdır.

Bu çalışmada; Yönetim sürecinde yönetici iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu üzerine etkilerini ve sağlık kurumlarında bir uygulama yapılmıştır. Yöneticilerin çalışanlarına karşı iletişim noktasında hangi noktada oldukları ve ne kadar bilgi sahibi oldukları, çalışanların yöneticileri hakkında ne düşündükleri ve ne derecede memnun olduklarını belirlemek amacıyla uygula yapılmıştır.

10.2. Araştırmanın Yöntemi

Verilerin anket tekniği ile değerlendirilmiştir ve araştırma esnasında birincil veriler üzerinde değerlendirme yapılmıştır.

Araştırma kamu hastanelerinde ve özel hastanelerde görev yapmakta olan tüm çalışanlara uygulanmıştır.

Anket çalışması aşağıdaki üç bölümden oluşmaktadır.

- a) Demografik Bilgiler
- b) Yönetici Anketi
- c) Minnesota Tatmin Ölçeği

Çalışmada yönetim sürecinde yönetici iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu üzerinde etkileri tezinde kullanılan anketlerden yararlanılmıştır. Yönetici anketi içeriğindeki sorular çalışanların, yöneticilerinin iletişim ve motivasyonuna etki eden sorulardan oluşmaktadır. Macin'e göre çalışanlar için iletişim, anlatabilmek ve karşısındaki kişi veya kişileri anlayabilmektir. Ayrıca çalışanların bu konuda

memnuniyet derecelerinin düşük olduğu belirtilmiştir. Bu anlamda yönetici iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu üzerine etkileri olduğunu belirtilmiştir (Macin, 2009). Yöneticilerin alışanlar ile iletişim becerilerini geliştirmeleri ve iletişim unsurlarını artırmaları için eğitim almalı ve çalışanları ile sürekli iletişim halinde olmalıdırlar.

Dawis ve arkadaşları tarafından iş doyumunu düzeyini belirlemek maksadıyla 1967 yılında geliştirilmiş ve düzenlenmiştir. İçsel ve dışsal iş doyumunu faktörlerini ortaya çıkarıcı özelliklere sahip 20 maddeden oluşan (1’den 5’e kadar değişen puanlamaya sahip) bir araçtır. Ölçek içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum puanlarını verir. Genel doyum puanı, maddelerden elde edilen puanların toplamının 20’ye bölünmesiyle elde edilir. Buna göre en düşük puan 20, en yüksek puan 100’dr. İçsel doyum puanı başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine ilişkin tatmin karlıklarıyla ilgili ögelerden oluşmuştur (Weiss and others, 1970)

İçsel doyum puanı; bu boyutun maddelerinden elde edilen puanların toplamının 12’ye bölünmesi ile bulunur.

Dışsal doyum puanı, kurum politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ait ögelerden oluşmaktadır. Dışsal doyum puanı, bu boyutun maddelerinden elde edilen puanların toplamının 8’e bölünmesi ile bulunur.

Ölçeğin nötr doyum puanı 3’tür. Ölçekten alınan puan 3’ten küçük ise iş doyumunu düşük, 3’ten büyük ise iş doyumunu yüksek olarak değerlendirilmektedir.

Çizelge 11. 1: Minnesota İş Tatmin Ölçeği'nin Alt Boyutları

DIŞSAL TATMİN	İÇSEL TATMİN
m5. Yönetim İnsan İlişkileri m1. Yönetim- Teknik m12. Şirket Politikaları ve Uygulamaları m13. Bedel m14. İlerleme m19. İtibar Edilme (Tanınma)	m1. Aktivite m2. Bağımsızlık m3. Değişkenlik m4. Sosyal Statü m7. Ahlaki değerler m8. Güvenlik m9. Sosyal Hizmet m10. Otorite m11. Yetenek kullanma m15. Sorumluluk m16. Yaratıcılık m20. Başarı

Kaynak: Emine Macin, “Yönetim Sürecinde Yönetici İletişim Becerilerinin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul, Beykent Üniversitesi, 2009, s.142.

Bu ölçek, çalışanların iş ve işyerine yönelik tatmin düzeyini belirleyen ve son yıllarda hem yurtdışında hem de Türkiye’de iş tatmini ile ilgili araştırmalarda sık sık kullanılan bir ölçektir. “Minnesota Tatmin Ölçeği her ifadesi “hiç memnun değilimden” “çok memnunum” a kadar 5 aşamalı Likert tipi şeklinde değerlendirilen 20 soru içermektedir. Puanlar üç şekilde değerlendirilmektedir: düşük (≤ 25), normal veya orta (26-74) ve yüksek iş tatmini (≥ 75) (Akın, 2006).

Araştırmanın sonucunda veriler SPSS paket programı ile değerlendirmeye alınmıştır. İlk aşamada demografik bilgiler yapılmıştır, ikinci aşamada ise hipotezler test edilmiştir.

10.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın İstanbul çevresinde yer alan bir (1) özel ve bir (1) kamu hastane çalışanlarına uygulanmıştır. Tesadüfi örnekleme yöntemiyle özel hastanede görev yapan 80 sağlık personeline aynı şekilde kamu hastanesinde görev yapan 80 sağlık personeli toplam 160 sağlık personeli üzerinde yapılmıştır. Örneklemin evreni yeterli ölçüde temsil edeceği düşünölmüştür.

10.4. Araştırmanın Sınırlılığı

Anket, İstanbul ili içinde yer alan bir (1) kamu hastanesinde ve bir (1) özel hastanede görev yapan sağlık personeli tesadüfi örnekleme yoluyla rastgele seçilmiştir.

10.5. Anket Sorularının Belirlenmesi

Yöneticim Anketi 23 sorudan, Minnesota Tatmin Ölçeği 20 sorudan oluşan 5'li likert ölçeklerinden oluşmaktadır.

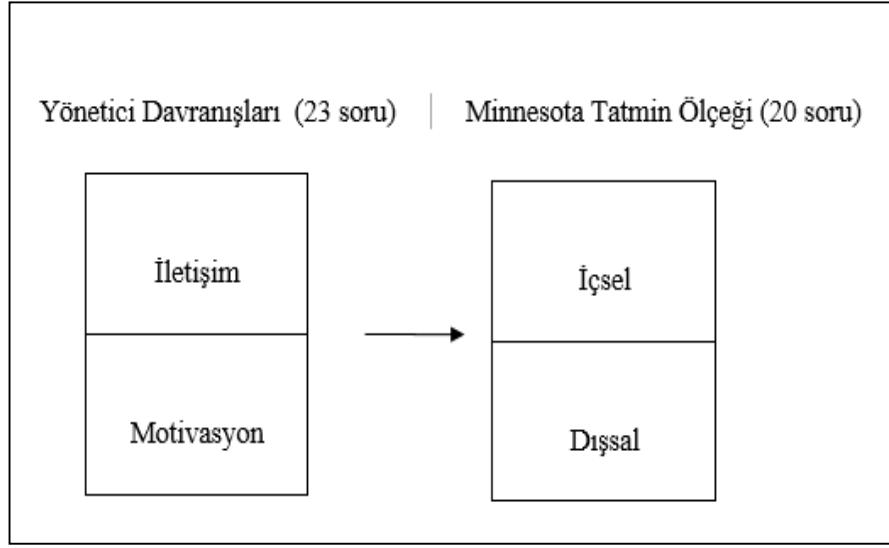
Verilen dağılma, uygulama ve toplama aşaması uygulayıcı kişi tarafından yapılmıştır. Uygulaması için, anketler örnekleme grubuna dağıtılarak veriler elde edilmiştir.

10.6. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada aşağıdaki ölçekler katılımcılara uygulanmıştır.

- Demografik bilgiler
- Yöneticim (iletişim+motivasyon)
- Minnesota (içsel+dışsal) iş tatmini

Araştırmanın modelini aşağıdaki grafikte şu şekilde gösterebiliriz:



Şekil 11. 1: Araştırmanın Modeli

10.7. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma esnasında katılımcılara uygulanan anketlerde şu hipotezlere ulaşmak hedeflenmiştir:

H_{1,0} Demografik özellikler iş tatmini üzerinde etkili değildir.

H_{1,1} Demografik özellikler iş tatmini üzerinde etkilidir

H_{2,0} Demografik özellikler yönetici davranışları algısı üzerinde etkili değildir.

H_{2,1} Demografik özellikler yönetici davranışları algısı üzerinde etkilidir.

H_{3,0} Yönetici davranışlar algısı iş tatmini üzerinde etkili değildir.

H_{3,1} Yönetici davranışlar algısı iş tatmini üzerinde etkilidir.

11. ÇALIŞAN BULGULARI

11.1. Frekans Analizi

Çizelge 12. 1: Çalışılan kuruma göre deneklerin frekans analizi

Çalışılan Kurum	Frekans	Yüzde	Geçerli %	Kümülatif %
Özel Kurum	80	50,0	50,0	50,0
Devlet Kurumu	80	50,0	50,0	100,0
Total	160	100,0	100,0	

Çizelge 12. 2: Yaş dağılımına göre deneklerin frekans analizi

Yaş	Frekans	Yüzde	Geçerli %	Kümülatif %
18-23	19	11,9	11,9	11,9
24-29	69	43,1	43,1	55,0
30-35	29	18,1	18,1	73,1
36-41	24	15,0	15,0	88,1
42 ve üzeri	19	11,9	11,9	100,0

Çizelge 12. 3: Medeni duruma göre deneklerin frekans analizi

Medeni Durum	Frekans	Yüzde	Geçerli %	Kümülatif %
Evli	79	49,4	49,4	49,4
Bekar	81	50,6	50,6	100,0
Total	160	100,0	100,0	

Çizelge 12. 4: Eğitim durumu dağılımına göre deneklerin frekans analizi

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Geçerli %	Kümülatif %
Lise	28	17,5	17,5	17,5
Önlisans	26	16,3	16,3	33,8
Lisans	63	39,4	39,4	73,1
Lisansüstü	31	19,4	19,4	92,5
doktora ve üzeri	12	7,5	7,5	100,0
Total	160	100,0	100,0	

Çizelge 12. 5: Gelir durumu dağılımına göre deneklerin frekans analizi

Gelir Durumu	Frekans	Yüzde	Geçerli %	Kümülatif %
-1000	22	13,8	13,8	13,8
1001-2000	42	26,3	26,3	40,0
2001-3000	48	30,0	30,0	70,0
3001-4000	31	19,4	19,4	89,4
4001-	17	10,6	10,6	100,0
Total	160	100,0	100,0	

Çizelge 12. 6: Meslek yılı dağılımına göre deneklerin frekans analizi

Meslek Yılı	Frekans	Yüzde	Geçerli %	Kümülatif %
0-5	82	51,3	51,3	51,3
6-10	37	23,1	23,1	74,4
11-15	23	14,4	14,4	88,8
16-20	16	10,0	10,0	98,8
21-	2	1,3	1,3	100,0
Total	160	100,0	100,0	

Çizelge 12. 7: Çalışma süresi dağılımına göre deneklerin frekans analizi

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde	Geçerli %	Kümülatif %
0-5	99	61,9	61,9	61,9
6-10	44	27,5	27,5	89,4
11-15	12	7,5	7,5	96,9
16-20	5	3,1	3,1	100,0
Total	160	100,0	100,0	

Çizelge 12. 8: Vardiya durumu dağılımına göre deneklerin frekans analizi

Vardiya Durumu	Frekans	Yüzde	Geçerli %	Kümülatif %
normal mesai	125	78,1	78,1	78,1
yarı-zamanlı	7	4,4	4,4	82,5
gece mesai	9	5,6	5,6	88,1
Diğer	19	11,9	11,9	100,0
Total	160	100,0	100,0	

Çizelge 12. 9: İdari birim dağılımına göre deneklerin frekans analizi

İdari Birim	Frekans	Yüzde	Geçerli %	Kümülatif %
Başhemşirelik	36	22,5	22,5	22,5
Baştabiplik	42	26,3	26,3	48,8
İdari Amirlik	82	51,3	51,3	100,0
Total	160	100,0	100,0	

11.2. Faktör Analizi

Yöneticim (iletişim-motivasyon) Faktörü

Cronbach Alpha Yönetici Anketi

Yöneticim anketinin güvenilirliğinin testi için, Cronbach Alpha güvenirlik analizi yapılmıştır.

Cronbach Alpha $0,973 > 0,600$ olduğundan yönetici anketinin güvenilirliği çok yüksektir.

Faktör Analizi

KMO ve Bartlett Testi (Kaiser –Meyer- Olkin Örneklem Yeterliği (Ölçümü))

Faktör Analizine uygunluğunun testi için anketin değişkenlerinin Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett küresellik istatistiklerine bakılmıştır.

KMO= $0,940 > 0,80$ olduğundan veriler faktör analizine oldukça uygundur. Benzer şekilde, Bartlett's küresellik testine göre ($\chi^2=3991,014$, $df=253$, $p=0,000$) korelasyon matrisinin birim matris olduğunu iddia eden H_0 hipotezi reddedilir. Bir başka deyişle, yönetici anketinin faktör analizine uygun olduğu görülmektedir.

Faktör Analizi Açıklanan Varyans Sonucu

Faktör analizi olarak Asal Bileşenler Analizi ve Varimax rotasyonu uygulanmıştır. Faktör analizine göre, yönetici anketi iki boyutlu olarak tespit edilmiş, boyutlar anketin toplam değişkenliğinin %71,352'sini açıkladığı görülmüştür.

Faktör yükleri aşağıdaki tabloda görülmektedir:

Çizelge 12. 10: Faktör yükleri

Bileşenler	İlk Özdeğerler			Yüklemelerin Karelerinin Toplamının Çıkarımı			Yüklemelerin Karelerinin Toplamının Dönüşümü		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	14,496	63,024	63,024	14,496	63,024	63,024	9,307	40,465	40,465
2	1,915	8,328	71,352	1,915	8,328	71,352	7,104	30,887	71,352
3	,857	3,725	75,077						
4	,791	3,440	78,517						
.									
.									
22	,078	,339	99,741						
23	,060	,259	100,000						

Çizelge 12. 11: Dondurulmuş Faktör Yükleri Değerleri

	1	2
s1.iletişim konusunda iyi bir liderdir	,860	
s2.iletişim konusunda yeterli düzeyde bilgi ve beceri sahibidir	,828	
s3.çalışanları idare tarzı profesyoneldir	,861	
s4.çalışmalarımı takdir eder	,811	
s5.daha başarılı olmam için beni destekler	,690	
s6.eleştiremi dikkate alır	,820	
s7.istediğim her zaman ulaşılabilir	,794	
s8.sorun ve önerilerimi kendisiyle çekinmeden paylaşabilirim	,805	
s9.sorunlarım için çözüm önerilerinde bulunur	,750	
s10.benimle konuşurken vücut dilini ve ses tonunu doğru ayarlar	,723	
s11.konuşma esnasında sözüm bitene kadar beni içtenlikle dinler	,729	
s12.ihtiyaçlarımı sürekli izler ve göz önünde bulundurur	,722	
s13.davranışlarımı çok iyi analiz eder		,612
s14.arkadaş ve yönetici dengesini çok iyi kurar	,602	
s15.mutlu ve acılı günlerimi paylaştığımı gösteren yazılı ve sözlü iletişim araçlarını kullanır	,550	
s16.benim için gerekli olan en uygun eğitimi saptar ve eğitime katılmamı sağlar		,600
s17.kurum ile ilgili değişikliklerden sürekli haberdar eder		,713
s18.kişilere göre farklı motivasyon tekniklerini kullanır		,803
s19.iş yerinde stresle başa çıkma yöntemlerini çok iyi kullanır		,790
s20.mümkün olduğu her fırsatta ödüllendirme yöntemini kullanır		,801
s21.performansına göre ödüllendirme yapar		,826
s22.herkese eşit bir şekilde muamele gösterir		,773
s23.iletişim hususunda yöneticimden çok memnunum		,724

Faktörler **İletişim** ve **Motivasyon** olarak isimlendirilmiştir. Oluşan faktörlere ait skorlar oluşturulmuştur.

Çizelge 12. 12: İletişim ve Motivasyon Değişkenleri

İletişim Değişkenleri	s1, s2, s3, s4, s5, s6, s7, s8, s9, s10, s11, s12, s14, s15
Motivasyon değişkenleri	s13, s16, s17, s18, s19, s20, s21, s22, s23

Minnesota İş Tatmini Analizleri

Cronbach Alpha Minnesota İş Tatmini Anketi

Minnesota İş Tatmini güvenilirliğinin testi için, Cronbach Alpha güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Cronbach Alpha $0,901 > 0,600$ olduğundan Minnesota İş Tatmini anketinin güvenilirliği çok yüksektir.

Faktör Analizi

Faktör Analizine uygunluğunun testi için anketin değişkenlerinin Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett küresellik istatistiklerine bakılmıştır.

KMO= $0,935 > 0,80$ olduğundan veriler faktör analizine oldukça uygundur. Benzer şekilde, Bartlett's küresellik testine göre ($\chi^2=3204,538$, $p=0,000$) korelasyon matrisinin birim matris olduğunu iddia eden H0 hipotezi reddedilir. Bir başka deyişle, Minnesota iş tatmini anketinin faktör analizine uygun olduğu görülmektedir.

Çizelge 12. 13: Toplam varyans açıklaması

Bileşenler	İlk Özdeğerler			Yüklemelerin Karelerinin Toplamının Çıkarımı			Yüklemelerin Karelerinin Toplamının Dönüşümü		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	12,586	62,930	62,930	12,586	62,930	62,930	8,487	42,437	42,437
2	1,178	5,890	68,820	1,178	5,890	68,820	5,277	26,383	68,820
3	,936	4,680	73,500						
4	,865	4,327	77,827						
5	,731	3,653	81,480						
.									
.									
.									
20	,074	,368	100,000						

Faktör analizine göre, yönetici anketi iki boyutlu olarak tespit edilmiş, boyutlar anketin toplam değişkenliğinin %68,820'sini açıkladığı görülmüştür. Minnesota İş Tatmin Ölçeği içsel boyut, dışsal boyut ve genel tatmin düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 maddeden oluşmaktadır.

İçsel tatmini; faaliyet, serbestlik, değişiklik, sosyal statü, ahlaki değer, tanınma, kendi kendine bir şeyler yapabilme, otorite, yeteneklerini kullanma, sorumluluk, yaratıcılık, başarı (1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16 ve 20) maddelerinden oluşmaktadır.

Dışsal tatmini; ilerleme, şirket politikası ve uygulaması, çalışma arkadaşları, çalışma şartları, güvence, ücret, yönetici-insan ilişkileri, yönetici ve teknik (5, 6, 12, 13, 14, 17, 18 ve 19.) maddeler, genel tatmini ise maddelerin tamamından oluşmaktadır (Weiss and others, 1967).

11.3. Hipotezlerin Testi

Yöneticim Anketi

- İletişim boyutu

İletişim boyutunun demografik özellikler ile farklılık gösterip göstermediğine bakmak için veri gruplarının yapılarına göre, Varyans analizi (ANOVA), bağımsız örnek t testi ve Kurskal-Wallis analizleri yapılmıştır.

Çizelge 12. 14: Yöneticim iletişim boyutunun demografik özelliklerine göre Anova-t test

Yöneticim İletişim Anketi ANOVA	LEVENNE		ANOVA-t		
	Levene İstatistik	P	Df	F	P
Yaş	1,729	0,149	4	0,629	0,642
Eğitim Durumu	0,606	0,659	4	2,227	0,069
Gelir Durumu	2,972	0,054	4	1,427	0,227
Meslekte Geçirilen Süre	5,538	0*	4	5,871	0
Kurumda Çalışma Süresi	7,238	0*	3	11,394	0
Vardiya Durumu	5,453	0,001*	4	4,062	0,004
İdari Birim	12,156	0*	4	9,372	0

Çizelge 12. 15: Yöneticim iletişim boyutunun demografik özelliklerine göre Kruskal-Wallis test

*Yöneticim Kruskal-Wallis	X ²	Df	P
Meslekte Geçirilen Süre	14,647	4	0,005**
Kurumda Çalışma Süresi	14,451	3	0,002**
Vardiya Durumu	9,728	3	0,021**
İdari Birim	7,898	2	0,019**

Çizelge 12. 16: Yöneticim iletişim boyutunun demografik özelliklerine göre Bağımsız t test

Yönetici- İletişim Bağımsız t Testi	LEVENNE		ANOVA-t			
	F	P	T	Df	P	Mean dif.
Kurum	3,452	0,065	0,513	154	0,609	0,072
Medeni Durum	3,452	0,065	0,513	154	0,609	0,072

* p<0,05 olduğundan grup varyanslarının eşit olmadığı görülmektedir. Bu yüzden Kruskal- Wallis Analizi uygulanmıştır.

** p>0,05 olduğundan meslekte geçirilen süre, kurumda çalışma süresi, vardiya durumu ve idari birim gruplarının ortalamaları arasında %95 düzeyinde farklılık olduğu görülmektedir.

Meslekte geçirilen süre Levenne Testine göre, grupların varyanslarının eşit olmadığı görülmektedir. Levenne testi sonuçlarına göre (p<0.05) ANOVA uygulanamamaktadır, bu nedenle meslekte geçirilen süre değişkeni ikiden fazla gruplu olduğundan Kruskal-Wallis analizi yapılmıştır. Kruskal-Wallis analizine göre ($\chi^2=14,647$, $df=4$, $p=0,005<0,05$) meslekte geçirilen süre gruplarının iletişim skorları ortalamaları %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden farklı olduğu tespit edilmiştir. Ancak farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu görülememektedir.

Kurumda çalışma süresi Levenne Testine göre, grupların varyanslarının eşit olmadığı görülmektedir. Levenne testi sonuçlarına göre (p<0.05) ANOVA uygulanamamaktadır, bu nedenle kurumda çalışma süresi değişkeni ikiden fazla gruplu olduğundan Kruskal-Wallis analizi yapılmıştır. Kruskal-Wallis analizine göre ($\chi^2=14,451$, $df=3$, $p=0,002<0,05$) meslekte geçirilen süre gruplarının iletişim skorları ortalamaları %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden farklı olduğu tespit edilmiştir. Ancak farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu görülememektedir.

Vardiya durumu Levenne Testine göre, grupların varyanslarının eşit olmadığı görülmektedir. Levenne testi sonuçlarına göre (p<0.05) ANOVA uygulanamamaktadır, bu nedenle kurumda çalışma süresi değişkeni ikiden fazla gruplu olduğundan Kruskal-Wallis analizi yapılmıştır. Kruskal-Wallis analizine göre

($\chi^2= 9,728$, $df=3$, $p=0,021<0,05$) meslekte geçirilen süre gruplarının iletişim skorları ortalamaları %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden farklı olduğu tespit edilmiştir. Ancak farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu görülememektedir.

İdari birimlerde Levenne Testine göre, grupların varyanslarının eşit olmadığı görülmektedir. Levenne testi sonuçlarına göre ($p<0.05$) ANOVA uygulanamamaktadır, bu nedenle kurumda çalışma süresi değişkeni ikiden fazla gruplu olduğundan Kruskal-Wallis analizi yapılmıştır. Kruskal-Wallis analizine göre ($\chi^2= 7,898$, $df=2$, $p=0,019<0,05$) meslekte geçirilen süre gruplarının iletişim skorları ortalamaları %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden farklı olduğu tespit edilmiştir. Ancak farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu görülememektedir.

İletişim boyutlarının demografik özelliklerine göre yaş gruplarının, çalıştığı kurum, medeni durum, gelir durumu ve eğitim durumlarının $p>0,05$ olduğundan grupların ortalamaları arasında %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden farklı olmadığı tespit edilmiştir.

- **Motivasyon boyutu**

Motivasyon boyutunun demografik özellikler ile farklılık gösterip göstermediğine bakmak için veri gruplarının yapılarına göre, Varyans analizi (ANOVA), bağımsız örnek t testi, Kurskal-Wallis ve Post Hoc analizleri yapılmıştır.

Çizelge 12. 17: Yöneticim motivasyon boyutunun demografik özelliklerine göre Anova-t test

Yöneticim Motivasyon Anketi	LEVENNE		ANOVA-t		
	Levene İstatistik	P	Df	F	P
Yaş	2,089	0,058	4	1,718	0,149
Eğitim Durumu	0,826	0,511	4	0,327	0,86
Gelir Durumu	1,284	0,279	4	2,317	0,06
Meslekte Geçirilen Süre	6,804	0,000*	4	2,308	0,06
Kurumda Çalışma Süresi	2,559	0,057	3	10,429	0,000**
Vardiya Durumu	1,666	0,177	4	1,686	0,149
İdari Birim	10,421	0,000*	4	5,457	0,000

Çizelge 12. 18: Yöneticim motivasyon boyutunun demografik özelliklerine göre Kruskal-Wallis test

Yöneticim Kruskal-Wallis	X ²	Df	P
Meslekte Geçirilen Süre	2,445	4	0,655
İdari Birim	1,475	2	0,478

Çizelge 12. 19: Yöneticim motivasyon boyutunun demografik özelliklerine göre Bağımsız t test

Yöneticim-Motivasyon Bağımsız t Testi	LEVENNE		ANOVA-t			
	F	P	T	Df	P	Ana fark
Kurum	2,11	0,148	3,63	158	0**	0,553
Medeni Durum	1,583	,210	-296	154	0,767	-0,04374

Çalıştığı kurum Levenne Testine göre, grupların varyanslarının eşit olduğu görülmektedir. Bağımsız örnek t testine göre ($t=3,630$, $df=158$, $p=0,000 < 0,05$) özel ve kamu gruplarının motivasyon skorları ortalamaları %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden farklı olduğu tespit edilmiştir.

Meslekte geçirilen süre Levenne Testine göre, grupların varyanslarının eşit olmadığı görülmektedir. Levenne testi sonuçlarına göre ($p < 0,05$) ANOVA uygulanamamaktadır, Kruskal-Wallis analizi yapılmıştır. Kruskal-Wallis analizine göre ($\chi^2=2,445$, $df=4$, $p=0,655 > 0,05$) meslekte geçirilen süre gruplarının iletişim skorları ortalamaları %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden farklı olmadığı tespit edilmiştir.

İdari birim Levenne Testine göre, grupların varyanslarının eşit olmadığı görülmektedir. Levenne testi sonuçlarına göre ($p < 0,05$) ANOVA uygulanamamaktadır, Kruskal-Wallis analizi yapılmıştır. Kruskal-Wallis analizine göre ($\chi^2=1,475$, $df=2$, $p=0,478 > 0,05$) meslekte geçirilen süre gruplarının iletişim skorları ortalamaları %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden farklı olmadığı tespit edilmiştir.

Çizelge 12. 20: Kurumda çalışma sürecine göre Anova t test

	Df	F	P
Between Groups	3	10,429	,000***
Within Groups	156		
Total	159		

Kurumda çalışma sürecinin farklı olduğu görüldü, farkın hangi gruplar arasında olduğunun testi için Post Hoc Scheffe analizi yapıldı.

Çizelge 12. 21: Kurumda çalışma sürecine göre Post Hoc test, Scheffe

(I)Kurumda çalışma süresi	(J)Kurumda çalışma süresi	Ana fark (I-J)	Standart hata	P
0-5	6-10	-,013	,166	1,000
	11-15	,405	,281	,558
	16-20	2,285*	,422	,000****
6-10	0-5	,0130	,166	1,000
	11-15	,418	,300	,584
	16-20	2,298*	,434	,000****
11-15	0-5	-,405	,281	,558
	6-10	-,418	,300	,584
	16-20	1,879*	,490	,003
16-20	0-5	-2,285*	,422	,000****
	6-10	-2,298*	,434	,000****
	11-15	-1,879*	,490	,003

* $p < 0,05$ olduğundan grup varyanslarının eşit olmadığı görülmektedir. Bu yüzden Kruskal- Wallis Analizi uygulanmıştır.

** $p > 0,05$ olduğundan kurumda çalışma süresi gruplarının ortalamaları arasında %95 düzeyinde farklılık olduğu görülmektedir.

*** $p < 0,05$ olduğundan grup varyanslarının eşit olmadığı görülmektedir. Bu yüzden Post Hoc uygulanmıştır.

**** $p < 0,05$ olduğundan grup varyanslarının eşit olmadığı görülmektedir. Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Kurumda çalışma süresi Levene Testine göre, grupların varyanslarının eşit olduğu görülmektedir. ANOVA'ya göre ($F=10,429$, $p=0,000 < 0,05$) çalışma süresi gruplarının motivasyon skorları ortalamalarının %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden farklı olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan Post- Hoc, Scheffe analizine göre Tablo'16-20 yaş grubunun diğer tüm yaş grupları ile farklılık olduğu görülmüştür.

Motivasyon boyutlarının demografik özelliklerine göre yaş gruplarının, çalıştığı kurum, medeni durum, eğitim durumları, gelir durumlarında ve vardiya durumlarında $p > 0,05$ olduğundan grupların ortalamalarının %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden farklı olmadığı tespit edilmiştir.

Minnesota iş tatmini

- İçsel veriler

Minnesota İş Tatmini içsel veriler boyutunun demografik özellikler ile farklılık gösterip göstermediğine bakmak için veri gruplarının yapılarına göre, Varyans Analizi (ANOVA), Bağımsız Örnek t Testi, Kurskal-Wallis, Mann-Whitney-U ve Post Hoc analizleri yapılmıştır.

Çizelge 12. 22: Minnesota İş Tatmini (İçsel Veriler Analizi) Anova t test

Minnesota İş Tatmini (İçsel Veriler Analizi)	LEVENNE		ANOVA-t		
	Levene İstatistik	P	Df	F	P
Yaş	2,325	0,059	4	1,04	0,388
Eğitim Durumu	3,193	0,015*	4	0,304	0,875
Gelir Durumu	2,409	0,052	4	1,661	0,162
Meslekte Geçirilen Süre	2,64	0,036*	4	0,959	0,432
Kurumda Çalışma Süresi	2,263	0,053	3	1,778	0,154
Vardiya Durumu	1,448	0,068	4	0,905	0,463
İdari Birim	1,243	0,296	4	3,429	0,01**

Çizelge 12. 23: Minnesota İş Tatmini (İçsel Veriler Analizi) Kruskal Wallis test

Kruskal-Wallis	X ²	Df	P
Eğitim Durumu	0,414	4	0,981
Meslekte Geçirilen Süre	4,8	4	0,308

Çizelge 12. 24: Minnesota İş Tatmini (İçsel Veriler Analizi) Bağımsız t test

Bağımsız t Testi	LEVENNE		ANOVA-t			
	F	P	T	Df	P	Ana fark
Kurum	30,227	0***	-7,25	158	0,000	-0,88333
Medeni Durum	1,797	0,182	0,798	154	0,429	0,10708

Çizelge 12. 25: Kurumlara göre Mann Whithey U test

	İçsel Tatmin
Mann-Whitney U	1427,500
Wilcoxon W	4667,500
Z	-6,056
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,000****

****Gruplar arası farklılıklara bakılmıştır ve test edilen gruplar arasında fark vardır.

Kurumlara göre Levenne Testine göre, grupların varyanslarının eşit olmadığı görülmektedir. Mann-Whitney-U testine göre (Mann-Whitney-U=1427,500, p=0,000 <0,05) özel ve kamu gruplarının Minnesota içsel skorları ortalamaları %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden farklı olduğu tespit edilmiştir.

Eğitim durumlarının Levenne Testine göre, grupların varyanslarının eşit olmadığı görülmektedir. Levenne testi sonuçlarına göre (p<0.05) ANOVA uygulanamamaktadır. Kruskal-Wallis analizi yapılmıştır. Kruskal-Wallis analizine göre ($\chi^2=0,414$ df=4, p=0,981>0,05) eğitim durumları gruplarının Minnesota içsel skorları ortalamaları %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden farklı olmadığı tespit edilmiştir.

Kaç yıldır bu meslekte oldukları Levenne Testine göre, grupların varyanslarının eşit olmadığı görülmektedir. Levenne testi sonuçlarına göre (p<0.05) ANOVA uygulanamamaktadır, Kruskal-Wallis analizi yapılmıştır. Kruskal-Wallis analizine göre ($\chi^2=4,8$, df=4, p=0,308>0,05) eğitim durumları gruplarının Minnesota içsel skorları ortalamalarının %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden farklı olmadığı tespit edilmiştir.

Çizelge 12. 26: Kruskal-Wallis

	Df	F	P
Between Groups	2	1,306	,274
Within Groups	157		
Total	159		

İdari birim sürecinin farklı olduğu görüldü, farkın hangi gruplar arasında olduğunun testi için Post Hoc Tamhane analizi yapıldı.

Çizelge 12. 27: İdari Birime göre Post Hoc, Tamhane test

(I) idari birim	(J) idari birim	Ana Fark (I-J)	Anlamlılık
Başhemşirelik	Baştabiplik	-,22054	,574
	İdari Amirlik	,05140	,989
Baştabiplik	Başhemşirelik	,22054	,574
	İdari Amirlik	,27194	,240
İdari Amirlik	Başhemşirelik	-,05140	,989
	Baştabiplik	-,27194	,240

* $p < 0,05$ olduğundan grup varyanslarının eşit olmadığı görülmektedir. Bu yüzden Kruskal- Wallis Analizi uygulanmıştır.

** $p > 0,05$ olduğundan kurumda çalışma süresi gruplarının ortalamaları arasında %95 düzeyinde farklılık olduğu görülmektedir.

*** $p < 0,05$ olduğundan grup varyanslarının eşit olmadığı görülmektedir. Bu yüzden Mann-Whitney-U uygulanmıştır.

İdari birimlerde Levenne Testine göre, grupların varyanslarının eşit olduğu görülmektedir. ANOVA'ya göre ($F=3,429$, $p=0,010 < 0,05$) gelir durumlarının içsel skorları ortalamaları %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden farklı olduğu tespit edilmiştir.

Bu nedenle idari birim değişkeni ikiden fazla gruplu olduğundan Post Hoc Tamhane analizi yapılmıştır. Post Hoc analizine göre idari birim gruplarının Minnesota içsel skorları ortalamaları %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden farklı olmadığı tespit edilmiştir.

Minnosata İş tatmini ölçeğinin içsel boyutlarının demografik özelliklerine göre yaş gruplarının, medeni durum, eğitim durumları, gelir durumları, kurumda çalışma süresi, meslekte geçirilen süre ve vardiya durumlarında $p > 0,05$ olduğundan grupların ortalamaları arasında %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden farklı olmadığı tespit edilmiştir.

- **Dışsal veriler**

Minnesota İş Tatmini dışsal veriler boyutunun demografik özellikler ile farklılık gösterip göstermediğine bakmak için veri gruplarının yapılarına göre, Varyans Analizi (ANOVA), Bağımsız Örnek t Testi, Kurskal-Wallis, Mann-Whitney-U ve Post Hoc analizleri yapılmıştır.

Çizelge 12. 28: Minnesota İş Tatmini (Dışsal Veriler Analizi) Anova t test

Minnesota İş Tatmini (Dışsal Veriler Analizi)	LEVENNE		ANOVA-t		
	Levene İstatistik	P	Df	F	P
Yaş	2,069	0,087	4	2,122	0,081
Eğitim Durumu	6,666	0*	4	1,839	0,124
Gelir Durumu	2,931	0,023*	4	2,76	0,03
Meslekte Geçirilen Süre	4,213	0,003*	4	2,439	0,049
Kurumda Çalışma Süresi	2,108	0,101	3	1,342	0,263
Vardiya Durumu	1,969	0,121	4	0,631	0,641
İdari Birim	0,799	0,496	4	3,835	0,005**

Çizelge 12. 29: Minnesota İş Tatmini (Dışsal Veriler Analizi) Kruskal Wallis test

Kruskal-Wallis	X ²	Df	P
Eğitim Durumu	0,54	4	0,97
Gelir Durumu	4,383	4	0,357
Meslekte Geçirilen Süre	7,919	4	0,095

Çizelge 12. 30: Minnesota İş Tatmini (Dışsal Veriler Analizi) Bağımsız t test

Bağımsız t Testi	LEVENNE		ANOVA-t	Df	P	Sig.
	F	P	T			
Kurum	10,465	0,001***	-5,4	107,252	0	-0,89688
Medeni Durum	0,342	0,559	1,457	154	0,147	0,25895

Çizelge 12. 31: Kurumlara göre Mann Whitney u test

Test Statistics	Dissal Tatmin
Mann-Whitney U	1200,500
Wilcoxon W	4440,500
Z	-6,837
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000****

**** $p < 0,05$ olduğundan grup varyanslarının eşit olmadığı görülmektedir. Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Kurumlara göre Levenne Testine göre, grupların varyanslarının eşit olduğu görülmektedir. Mann-Whitney-U testine göre (Mann-Whitney-U =1200,500, $p=0,000 < 0,05$) özel ve kamu gruplarının Minnesota dışsal skorları ortalamaları %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden farklı olduğu tespit edilmiştir.

Eğitim durumu Levenne Testine göre, grupların varyanslarının eşit olmadığı görülmektedir. Levenne testi sonuçlarına göre ($p < 0,05$) ANOVA uygulanamamaktadır, bu nedenle eğitim durumları değişkeni ikiden fazla gruplu olduğundan Kruskal-Wallis analizi yapılmıştır. Kruskal-Wallis analizine göre ($\chi^2=0,54$, $df=4$, $p=0,97 > 0,05$) eğitim durumları gruplarının Minnesota dışsal skorları ortalamaları %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden fark olmadığı tespit edilmiştir.

Gelir durumu Levenne Testine göre, grupların varyanslarının eşit olmadığı görülmektedir. Levenne testi sonuçlarına göre ($p < 0,05$) ANOVA uygulanamamaktadır, bu nedenle gelir durumları değişkeni ikiden fazla gruplu olduğundan Kruskal-Wallis analizi yapılmıştır. Kruskal-Wallis analizine göre ($\chi^2=4,383$, $df=4$, $p=0,357 > 0,05$) gelir durumları gruplarının Minnesota dışsal skorları ortalamaları %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden fark olmadığı tespit edilmiştir.

Meslek yılı Levenne Testine göre, grupların varyanslarının eşit olmadığı görülmektedir. Levenne testi sonuçlarına göre ($p < 0,05$) ANOVA uygulanamamaktadır, bu nedenle meslek yılı değişkeni ikiden fazla gruplu olduğundan Kruskal-Wallis analizi yapılmıştır. Kruskal-Wallis analizine göre ($\chi^2=7,919$, $df=4$, $p=,095 > 0,05$) meslek yılı gruplarının Minnesota dışsal skorları ortalamaları %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden fark olmadığı tespit edilmiştir.

Çizelge 12. 32: Kruskal-Wallis

	Df	F	P
Between Groups	2	4,120	,018
Within Groups	157		
Total	159		

İdari birim sürecinin farklı olduğu görüldü, farkın hangi gruplar arasında olduğunun testi için Post Hoc Tamhane analizi yapıldı.

Çizelge 12. 33: İdari birim sürecine göre Post hoc Tamhane test

(I) idari birim	(J) idari birim	Ana Fark (I-J)	Anlamlılık
Başhemşirelik	Baştabiplik	-,65580	,081
	idari amirlik	-,11113	,921
Baştabiplik	Başhemşirelik	,65580	,081
	idari amirlik	,54467	,118
idari amirlik	Başhemşirelik	,11113	,921
	Baştabiplik	-,54467	,118

*p<0,05 olduğundan grup varyanslarının eşit olmadığı görülmektedir. Bu yüzden Kruskal- Wallis Analizi uygulanmıştır.

**p>0,05 olduğundan kurumda çalışma süresi gruplarının ortalamaları arasında %95 düzeyinde farklılık olduğu görülmektedir.

***p<0,05 olduğundan grup varyanslarının eşit olmadığı görülmektedir. Bu yüzden Mann-Whitney-U uygulanmıştır.

İdari Birim Levenne Testine göre, grupların varyanslarının eşit olduğu görülmektedir. ANOVA testi sonuçlarına göre (p<0.05) gruplar arasında fark olduğu görülmüştür. İdari birim değişkeni ikiden fazla gruplu olduğundan hangi gruplar arasında fark olduğu testi için Post Hoc Tamhane analizi yapılmıştır. Post Hoc analizine göre idari birimlerin Minnesota dışsal skorları ortalamalarının %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden farklı olmadığı tespit edilmiştir.

Minnosata İş tatmini ölçeğinin dışsal boyutlarının demografik özelliklerine göre yaş gruplarının, medeni durum, çalışma süresi, eğitim durumu, meslekte geçirilen süre ve vardiya durumu p>0,05 olduğundan grupların ortalamaları arasında %95 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden farklı olmadığı tespit edilmiştir.

Demografik özelliklerle yönetici anketi

Yöneticim anketindeki iki boyutun, yani iletişim ve motivasyon boyutlarının demografik özelliklerle farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır ve yöneticim

anketinin iletişim boyutunda meslekte geçirilen süre, kurumda çalışma süresi, vardiya durumu ve idari birimler değişkenlerinde farklılık olduğu görülmüştür. Motivasyon boyutunda ise; çalıştığı kurum ve toplam çalışma süresinde farklılık olduğu görülmüştür.

Demografik özelliklerle Minnesota iş tatmini

Minnesota İş tatminindeki iki boyutun, yani içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini boyutlarının demografik özelliklerle farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır ve içsel boyutlarında kurumlara göre ve idari birim değişkenlerinde farklılık olduğu görülmüştür. Dışsal boyutlarında ise; kurumlara göre ve idari birim yılları değişkenlerinde farklılık olduğu görülmüştür.

11.4. Regresyon Analizi

“Yönetici boyutlarının iş tatmini üzerinde etkisi yoktur.” H0 Hipotezinin testi için regresyon analizi kullanılacaktır.

- **İçsel tatmin**

Minnesota iş tatmini ölçeğine ait İçsel tatmin boyutunun yönetici anketindeki boyutlarla olan doğrusal ilişkini göstermek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Analize ilişkin istatistikler aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir:

Çizelge 12. 34: Minnesota iş tatmini ölçeğine ait içsel tatmin boyutunun yönetici anketindeki boyutlarına ilişkin çoklu regresyon analizi

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart Hata
1	,657	0,431	0,424	0,67316
a. Tahminleyen: Motivasyon faktörü, iletişim faktörü				
b. Bağımlı Değişken: İçsel tatmin				

Minnesota iş tatmini ölçeğine ait içsel tatmin boyutunun yönetici anketindeki boyutlarına ilişkin çoklu regresyon analizi

Çizelge 12. 35: Regresyon Modeli – ANOVA Tablosu

Model		Df	F	P
1	Regression	2	59,464	,000**
	Hata	157		
	Total	159		

**Modelin korelasyon katsayısı %95 güven aralığında anlamlıdır.

ANOVA $p < 0,05$ olduğundan 1 numaralı modelin korelasyon katsayısı %95 seviyesinde anlamlıdır. Model değişkenleri içsel tatmin boyutunun değişkenliğinin % 65,7'sini açıklayabilmektedir ($R^2=0,431$, $F=59,464$, $p=0,000$).

Çizelge 12. 36: İletişim- motivasyon katsayıları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standart Katsayı	T	P	Çoklu Doğrusallık	
		B	Std. Hata	Beta			Tolerans	VIF
1	(Constant)	3,730	,053		70,093	,000**		
	İletişim	,520	,053	,587	9,750	,000**	1,000	1,000
	Motivasyon	,261	,053	,294	4,886	,000**	1,000	1,000

**Regrasyon katsayısı %95 güven aralığında anlamlıdır.

Her iki değişkenin katsayılarının 0'dan farklı ve %95 seviyesinde anlamlı olduğu görülmüştür ($B_1=0,520$, $t=9,750$, $P=0,000 < 0,05$) ($B_2=0,261$, $t=4,886$, $P=0,000 < 0,05$) çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığı görülmektedir ($VIF=1 < 10$). Standardize katsayılara bakılırsa ($B_1=0,578$, $B_2=0,294$) iletişim faktörünün, içsel tatmin değişkeni üzerinde daha fazla etkisi olduğu görülmektedir.

- **Dışsal tatmin**

Minnesota iş tatmini ölçeğine ait dışsal tatmin boyutunun yönetici anketindeki boyutlarla olan doğrusal ilişkini göstermek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Analize ilişkin istatistikler aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir:

Çizelge 12. 37: Minnesota iş tatmini ölçeğine ait dışsal tatmin boyutunun yönetici anketindeki boyutlarına ilişkin çoklu regresyon analizi

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart Hata
1	,600a	,360	,352	,91743

a. Tahminleyen: Motivasyon Faktörü, İletişim Faktörü

Çizelge 12. 38: Minnesota iş tatmini ölçeğine ait dışsal tatmin boyutunun yönetici anketindeki boyutlarına ilişkin çoklu regresyon analizi

Model		Df	F	P
1	Regression	2	44,171	,000***
	Hata	157		
	Total	159		

***Modelin korelasyon katsayısı %95 güven aralığında anlamlıdır.

ANOVA $p < 0,05$ olduğundan 1 numaralı modelin korelasyon katsayısı %95 seviyesinde anlamlıdır. Model değişkenleri dışsal tatmin değişkeninin % 60'ını açıklayabilmektedir ($R^2=0,360$, $F=44,171$, $p=0,000$).

Çizelge 12. 39: İletişim- motivasyon katsayıları

Model		Satandardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayıları	T	P	Çoklu Doğrusallık	
		B	Std. Hata	Beta			Tolerans	VIF
1	(Constant)	3,752	,073		51,725	,000***		
	İletişim	,614	,073	,538	8,433	,000***	1,000	1,000
	Motivasyon	,302	,073	,265	4,150	,000***	1,000	1,000

***Regrasyon katsayısı %95 güven aralığında anlamlıdır.

Her iki değişkenin katsayılarının 0'dan farklı ve %95 seviyesinde anlamlı olduğu görülmüştür ($B_1=0,614$, $t=8,433$, $P=0,000 < 0,05$) ($B_2=0,302$, $t=4,150$, $P=0,000 < 0,05$) çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığı görülmektedir ($VIF=1 < 10$). Standardize katsayılara bakılırsa ($B_1=0,538$, $B_2=0,265$) iletişim faktörünün, dışsal tatmin değişkeni üzerinde daha fazla etkisi olduğu görülmektedir.

12. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bulgular

İletişim kavramı bireyler tarafından farklı anlamlandırılan bir kavramdır. Özellikle her hangi bir kurumun üyesi olan çalışan, iletişimi yöneticisinin tutum ve davranışlarına göre tanımlar. Aynı zamanda yönetici de kuruma göre veya hedeflediği amaçlara göre iletişime anlam yükler. Bir örgütün ayakta kalabilmesi için yöneticilerin çalışanlar ile etkili iletişim kurması gerekmektedir. Aksi takdirde kurumlar istemediği sonuçlar ile karşı karşıya gelebilir. Çalışanlara iletilen iletişim sorusunda iletişim anlatabilmek ve karşısındakini anlayabilmek olarak ifade edilmiştir.

Örneklemedeki kurumların ve anketi cevaplandıranların genel profillerinin çıkartılması amacıyla katılımcılara 8 adet tanımlayıcı soru yöneltilmiştir. Frekans analizi, varyans analizi (ANOVA), bağımsız örnek t testi, Kurskal-Wallis ve Post Hoc analizleri uygulanarak, yapılan anket çalışmasından elde edilen veriler incelenmiştir. Anket sonuçlarından elde edilen veriler doğrultusunda, frekans analizi ile anketi cevaplandıran çalışanların profilleri belirlenmiştir.

Yapılan frekans analizinde özel ve devlet hastanesinde uygulanan kişilerin sayısının eşit olduğu belirlenmiştir. Ankete verilen cevaplar doğrultusunda yapılan frekans analizine göre en fazla 24-29 yaş grubu olanların 69 kişi olduğu en az ise 18-23 yaş grubunun ise 19 kişi olduğu, medeni durumu bekar olanların 81 kişi ve evli olanların ise 79 kişiden oluştuğu görülmektedir. Eğitim seviyesine bakıldığı zaman ise en fazla 63 lisans mezunu, en az ise doktora ve üzeri grubundan oluştuğu, 12 kişi olduğu, görülmektedir. Katılımcıların çoğunlukla gelir durumu en fazla 2001-3000 arası 48 kişi olduğu, en az ise 4001 ve üstü 17 kişi olduğu tespit edilmiştir. İş hayatına başlama noktasında ise 0-5 yılı aralığının 82 kişiden oluştuğu, en az ise 21 ve üstü yıl aralığının ise 2 kişi olduğu ve çalışma süresine bakıldığı zaman ise en fazla 99 kişiden oluştuğu, en az ise 16-20 yıl aralığının 5 kişiden oluştuğu tespit edilmiştir. Normal mesaide ise en fazla 125 katılımcının bulunduğu, en az ise yarı zamanlı vardiya durumunun 7 kişi olduğu görülmektedir. Vakıf ve devlet hastanelerinden ise en çok 82 kişilik bir katılım ile idari amirlikten olduğu, en az ise 36 kişi ile başhemsirelikten oluştuğu sayısal veriler ile tespit edilmiştir.

İletişim boyutunun demografik özellikler ile farklılık gösterip göstermediğine bakmak için veri gruplarının yapılarına göre, Varyans analizi (ANOVA), bağımsız örnek t testi ve Kurskal-Wallis analizleri yapılmıştır. Bu doğrultuda *yaş gruplarının, çalıştığı kurum, medeni durum, gelir durumu ve eğitim durumlarında fark olmadığı* bu bağlamda etkili olmadığı tespit edilmiştir. Diğer grupların ise yani *meslekte geçirilen süre, kurumda çalışma süresi, vardiya durumu ve idari birimlerin* iletişim boyutunda etkili olduğu tespit edilmiştir.

Meslekte geçirilen süre ve kurumda çalışma süresi katılımcıların sayısına göre çoğunlukla çalışma hayatına yeni başlayan kişilerden oluşmaktadır. Bu durumda çalışma hayatına yeni başlayan kesim yöneticileri ile iletişim eksikliği yaşamaktadır. Çalışma yılı ilerledikçe yönetici-çalışan iletişiminin daha kuvvetli olduğu anlaşılmaktadır. Çalışma hayatında yeni olan kişilerin iş hayatını olumsuz boyutta etkileyecek olan iletişim eksikliği hangi konulardan kaynaklı ise yöneticilerin bu konularda çalışma yapmasını gerektirmektedir. İletişim eksikliğin bir diğer sebebi ise vardiya durumundan kaynaklanmaktadır. Baştabipliğe bağlı doktorların, başhemşireliğe bağlı hemşirelerin ve idari kadroya bağlı çalışanlardan tam zamanlı çalışan kesimde çoğunlukla iletişim eksikliği görülmektedir. Bu durumda şunu diyebiliriz yönetici ve tam zamanlı çalışanlar arasında bir takım anlaşmazlıklardan kaynaklı iletişim eksikliği yaşanmaktadır. Günümüz koşullarını göz önünde bulundursak genellikle tam zamanlı çalışanlarında daha fazla sorumluluk olduğu için yönetici ile bazı zamanlar çatışmalar yaşamaktadırlar, bu da iletişim boyutunu etkilemektedir. Ankete katılımcıların çoğunluğu da bunu desteklemektedir.

Motivasyon boyutunun demografik özellikler ile farklılık gösterip göstermediğine bakmak için veri gruplarının yapılarına göre, Varyans analizi (ANOVA), bağımsız örnek t testi ve Kurskal-Wallis analizleri yapılmıştır. *Yaş gruplarının, çalıştığı kurum, medeni durum, eğitim durumları, gelir durumlarında ve vardiya durumlarında fark olmadığı* bu anlamda ise etkili olmadığı tespit edilmiştir. Diğer grupların ise *çalıştığı kurum ve toplam çalışma süresinde* etkili olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların verdiği cevaplar göz önünde bulundurulursa, iş deneyimi az olan kişilerin kurumlardan beklentileri fazla olmakta ve olumsuz bir durum ile karşılaştıkları an motivasyon eksikliği yaşamaktadırlar. Halbu ki iş deneyimi fazla olan kişiler her ortamda nasıl davranacaklarını, hangi olay karşısında hangi tutum ve

davranışı sergileyeceğini bildiği için motivasyon eksikliği yaşamamaktadır. İş koşulları artı beklentiler eşittir motivasyon diyebiliriz.

Minnesota İş tatmini ölçeğinin **içsel iş tatmin** boyutunun demografik özellikler ile farklılık gösterip göstermediğine bakmak için veri gruplarının yapılarına göre, Varyans analizi (ANOVA), bağımsız örnek t testi, Kurskal-Wallis ve Mann-Whitney-U analizleri yapılmıştır. *Yaş gruplarının, medeni durum, eğitim durumları, gelir durumları, kurumda çalışma süresi, meslekte geçirilen süre ve vardiya durumlarında fark olmadığı* yani etkili olmadığı görülmektedir. *Kurumlara göre ve idari birimde ise etkili olduğu* görülmüştür.

Kurumlara göre ve idari birim gruplarında demografik bilgilere göre içsel iş tatmininde fark olduğu tespit edilmiştir. Yapılan faaliyetler, serbestlikler, değişiklikler, sosyal statü, ahlaki değerler, tanınma, kendi kendine bir şeyler yapabilme, otorite, yeteneklerini kullanma, sorumluluk, yaratıcılık ve başarı özel ve devlet hastanelerinde ve idari birimlerde içsel iş tatminini etkilemektedir.

Minnosata İş tatmini ölçeğinin **dışsal iş tatmini** boyutlarının demografik özelliklerine göre *yaş gruplarının, medeni durum, çalışma süresi, eğitim durumu, meslekte geçirilen süre ve vardiya durumlarında ise yine fark olmadığı* tespit edilmiştir. *Kurumlara göre ve idari birimde ise fark olduğu* tespit edilmiştir.

Kurumlara göre ve idari birim gruplarında demografik bilgilere göre dışsaş iş tatmininde fark olduğu tespit edilmiştir. Yani ilerleme, şirket politikası ve uygulaması, çalışma arkadaşları, güvenceleri, ücretleri, yönetici-insan ilişkileri, yönetici-teknik boyutlarında özel ve devlet hastanelerinde ve idari birimlerinde yani baştabiplik, başhemşirelik ve idari kadroda sorun olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamda dışsal boyutlarda yöneticilerin bir takım çalışma yapmaları gerekmektedir çünkü motivasyon düşüklüğü özellikle insan sağlığı ile ilgililenilen kurumlarda oldukça önemlidir. Bu sebeple yöneticilere büyük görev düşmektedir. Dışsal iş tatmininden kaynaklanan problemlere yönelik çalışmalar, seminerler ve maddi boyutta yaşanan tatminsizlikle ilgili çalışan personel ile çalışmalar yapılmalıdır.

Minnesota iş tatmini ölçeğine ait **İçsel tatmin** boyutunun yönetici anketindeki *iletişim* ve *motivasyon* boyutlarıyla olan doğrusal ilişkisini göstermek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

ANOVA $p < 0,05$ olduğundan bir numaralı modelin korelasyon katsayısı %95 seviyesinde anlamlıdır. Model değişkenleri içsel tatmin boyutunun değişkenliğinin % 65,7'sini açıklayabilmektedir.

Her iki değişkenin katsayılarının 0'dan farklı ve %95 seviyesinde anlamlı olduğu görülmüştür ($B_1=0,520$, $t=9,750$, $P=0,000 < 0,05$) ($B_2=0,261$, $t=4,886$, $P=0,000 < 0,05$) çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığı görülmektedir ($VIF=1 < 10$). Standardize katsayılara bakılırsa ($B_1=0,578$, $B_2=0,294$) *iletişim* faktörünün, içsel tatmin değişkeni üzerinde daha fazla etkisi olduğu görülmüştür.

İletişim faktörü yönetici ve çalışan arasında dengeyi sağladığı sürece istenilen performans ve verim alınabilir. Burada büyük oranda iletişim kavramı öne çıkmıştır. İletişim ne kadar kuvvetli olursa yapılan faaliyetler, yüklenen sorumluluklar, hedeflenen başarılar, yapılan çalışmalar sayesinde maksimum seviyeye yükselir. Çalışan ve yönetici arasındaki iletişim her alanda önemlidir. Çünkü yönetici ile iletişim sağlanmadığı takdirde beklenmeyen bir çok olumsuzluklar ortaya çıkabilir. Bu da hem çalışanın hem kurumun ilerlemesini durdurur. Bu sebeple iletişim her kurum için önemli bir kavramdır bu sebeple üst düzey yöneticiler çalışanları ile sürekli iletişim halinde olmak zorundadırlar.

Minnesota iş tatmini ölçeğine ait **dışsal tatmin** boyutunun yönetici anketindeki *iletişim* ve *motivasyon* boyutlarıyla olan doğrusal ilişkisini göstermek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

ANOVA $p < 0,05$ olduğundan bir numaralı modelin korelasyon katsayısı %95 seviyesinde anlamlıdır. Model değişkenleri dışsal tatmin değişkeninin % 60'ını açıklayabilmektedir.

Her iki değişkenin katsayılarının 0'dan farklı ve %95 seviyesinde anlamlı olduğu görülmüştür ($B_1=0,614$, $t=8,433$, $P=0,000 < 0,05$) ($B_2=0,302$, $t=4,150$, $P=0,000 < 0,05$) çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığı görülmektedir ($VIF=1 < 10$). Standardize katsayılara bakılırsa ($B_1=0,538$, $B_2=0,265$) *iletişim* faktörünün, dışsal tatmin değişkeni üzerinde daha fazla etkisi olduğu görülmüştür.

Minnesota iş tatmini ölçeğinin dışsal tatmin boyutunun yönetici anketindeki iletişim ve motivasyon boyutları ile olan doğrusal ilişkisini göstermek amacı ile regresyon analizi uygulanmıştır ve iletişim boyutunun dışsal tatmin değişkeni üzerinde daha

fazla etkisi olduğu görülmüştür. Dışsal tatmin boyutları incelendiğinde yani çalışma şartları, insan ilişkileri, yönetici-teknik faaliyetler, iş arkadaşarı ve uygulanan politika iletişim kavramını yönetici ve çalışanlar dengeledikleri için dışsal tatmin üzerindeki etkisinin fazla olduğu görülmüştür. Bir yönetici bir kurumda iletişim kavramını çalışanları arasında dengeli ve istenilen oranda uygulayabiliyorsa kurumun hedeflediği misyon ve vizyon çalışanlarının gösterdiği yüksek performans ile ileri seviyelere taşınabilir.

Minnesota Tatmin Ölçeği ile yapılan analizde ise iş doyum ölçeğinin hem dışsal hem de içsel puan ortalamalarının devlette özele göre yüksek olduğu ölçülmüştür.

Sonuçlar ve Tartışma

Çalışmada yapılan analizler sonucunda genel olarak şunlar söylenebilir;

İletişimin farklı tanımlandığı yönetici ve çalışan gruplarında tek bir düşünce altında toplanması için farklı eğitimler ve çalışmalar sergilenmelidir. Bu sayede tüm çalışanları iletişim konusunda tek bir noktada toplamak mümkün olabilir.

Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda ulaşılan analizlerde çalışanların iletişim ve motivasyon konusunda memnun olmadıkları ortaya çıkmıştır. Özellikle iş doyum ölçeğinde özel hastanelerde çalışan sağlık ekiplerinin içsel ve dışsal tatmin ölçeklerinin düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Bu anlamda şunu söyleyebiliriz; özel hastanede çalışan personelin motivasyon ve aidiyet duygularını pekiştirici etkinlikler düzenlenmelidir. Aynı zamanda çalışanın iş doyumunu düzeyini arttıracak performansa dayalı ödüllendirme sistemi oluşturulmalıdır. Anketlerden elde edilen sonuca göre hepsinden önemlisi hastane yöneticilerinin, personelleri ile aralarındaki iletişimi güçlendirici davranışlar sergilemeleri gereklidir. Bu çalışma doktora çalışması için geliştirilebilir boyuttadır, özellikle özel hastanede çalışan kişiler üzerinde yoğunlaştırılmalıdır. Çünkü yapılan çalışmalar gösteriyor ki özel kurumda çalışan kişilerde performans düşüklüğü ve motivasyon eksikliği görülmektedir. Bu da beraberinde yapılan çalışmalarda verimi düşürmektedir ve beklenin altında işler ortaya çıkarmaktadır.

Doktora çalışması için veya daha sonraki yapılacak akademik çalışmalarda, yönetici türleri tek tek inceleyebilir, ankette yer alan sorular bu doğrultuda geliştirilebilir, ikinci olarak yöneticiden beklenenler belirlenmeli ve bunu hangi tip yöneticiler daha hızlı bir şekilde uygulamaya geçirebilir ve diğerlerinde yapabilmesi için nasıl çalışmalar ortaya çıkartılabilir. Son olarak da motivasyon düşüklüğü ve iletişim eksikliği nelerden kaynaklanıyor bunların sebepleri araştırılarak çözümler sunulabilir ve gerekli kişilere ihtiyaç doğrultusunda eğitimler verilerek çalışan personel üzerine yoğunlaştırılabilir.

Sonuç olarak yönetici iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu üzerine etkilerinin olduğunu görmekteyiz. Bir iş yerinde çalışanın verimini arttıracak uygun çalışma ortamının sağlanması ve personel motivasyonunun artırılması yöneticilerin önemli görevlerindedir. Yönetici tarafından oluşturulacak adil bir görev paylaşımı ve performansa dayalı ödül-ceza sistemi, personel verimliliği üzerinde olumlu katkı

sağlayacaktır. Çalışanların da verimli çalışma sergilemesini sağlayan yöneticilerdir. Bu sebeple en büyük görev yöneticiye düşmektedir. Çünkü yönetici çalışan performansını ve motivasyonu yüksek tutarsa istediği oranda akış sağlayabilir. Bu anlamda yöneticilerin çalışan motivasyonunu yüksek tutmaları için yöneticilerin iletişim öğelerini iyi kullanmaları ve bunun için de sürekli kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Bu da beraberinde kurum için hedeflenen misyon ve vizyon çalışmalarını istenilen ve beklenen performansla beklenenden daha üst seviyede verim alarak diğer kurum ve kuruluşlardan bir adım daha önde ilerlemesini sağlar.

13. KAYNAKLAR

AKDOĞAN, A. (2000). “Kayseri’de Özel Sektör İşletmelerinde Üst Düzey Yönetici Özellikleri”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir.

AKIN, B. (2006). Çözümlü Örneklerle Uygulamalı İstatistik, Ofset Basım, İstanbul.

AKŞİT, H. (2010). Yönetim ve Yöneticilik, Kum Saati, İstanbul.

AKYAR, A. (2011). Etkili Yönetim ve Yöneticilik, İlya Yayınevi, İzmir.

ARTHUR, J. STONER, F. and Wanker C., (1986). Management, Prentice-Hall, International Enlewood Cliffs, New Jersey.

ASALANBAY, A. Kurum İçi İletişimin Önemi, Mess Eğitim Vakfı, Alındığı tarih: 16.11.2014. Adres: <http://www.messegitim.com.tr/ti/347/0/Kurum-Ici-Iletisimin-Onemi>

AY, Z. (2007). “Sanayi İşletmelerinde Motivasyon ve Ülkemizdeki Motivasyon Uygulamaları”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

AZİZ, A. (2010). İletişime Giriş, Hiperlink Yayınları, İstanbul.

BALÇIK, B. (2004). İşletme Yönetimi, Atlas Kitapevi, Konya.

BARANSEL, A. (1979). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul.

BAŞAK, B. (2005). “Gıda Sanayi İşletmelerinde Motivasyon Araçlarının İş Gören ve İşletme Verimliliğine Olan Etkileri”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Edirne.

BAŞARAN, İ. E. (1991). Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü, Gül Yayınevi, Ankara.

BAYKAL, B. (1974). Günümüzde Yönetim, Temel Kavramlar ve Yeni Görüşler, İstanbul.

BEKCAN, S. (2015). “İletişim Becerileri, Motivasyon ve Sağlık Çalışanları”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, İstanbul.

BIÇAKÇI, İ. (2002). İletişim ve Halkla İlişkiler, MediaCat, İstanbul.

BIÇAKÇI, İ. (2006). İletişim ve Halkla İlişkiler- Eleştirel Bir Yaklaşım, MediaCat Yayınları, Ankara.

BLACK, J. S., Lyman, P. W. (2000). Management Meeting New Challenges, Prentice Hall, New Jersey.

BOGARDUS, A. M. (2009). Professional in Human Resources Certification, Wiley Publishing, Indianapolis.

- CAN, H.** (1994). Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- CEMALCILAR, İ. ve diğerleri** (1980). İşletmecilik Bilgisi, İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim Vakfı Yayını, Eskişehir.
- CERTO, S. C.** (2000). Modern Management, Prentice-Hall, New Jersey.
- CÜCELOĞLU, D.** (1999). İnsan ve Davranışları (Psikolojinin Temel Kavramları), Remzi Kitapevi, İstanbul, 1999.
- ÇETİN, C.** (2009). Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.
- ÇİFTÇİ, G. E. ve ÖNEREN, M.** (2012).“Yöneticilerin Öz-Yeterlilik Ve Karar Verme Tarzlarına İlişkin Özel Bankalarda Bir Araştırma”, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- DAFT, R. L. and MARCIC, D.** (2013). **Management The New Workplace**, International Edition, South Western.
- DAVIS, K.** (1988). **İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel Davranış**, İstanbul.
- DAYIOĞLU, M. K.** (2010). “Türk Bankacılık Sisteminde Kurumsal Yönetim Anlayışı”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- DEMİR, H.** (2009). Örgütsel İletişim, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- DEMİRAY, U.** (2006). Genel İletişim, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- DİNÇER, Ö, FİDAN Y.** (1999). İşletme Yönetimi, Beta Yayınevi, İstanbul.
- DÖKMEN, Ü.** (2005). İletişim Çatışmaları ve Empati, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- DRUCKER, P. F. and MACIARIELLO, J. A.** (2005). Gün Gün Drucker, Çeviren: Murat Çetinbakış, Mess Yayın, İstanbul, 2005.
- DRUCKER, P., MACIARIELLO J. ve diğerleri** (2007). Etkin Yöneticinin Seyir Defteri, Çeviren: Zülfü Dicleli, Optimist Yayınları, İstanbul.
- DURMAZ, M.** (2006). Kişilerarası İletişim ve Motivasyon, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.
- EMRE, C.** (2003). Yönetim Bilimi Yazıları, İmaj Yayıncılık, Ankara.
- ERDOĞAN, İ.** (1987). İşletmelerde Davranış, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul.
- ERKAL, M.** (1987). Sosyoloji, Filiz Kitapevi, İstanbul.
- EREN, A. ve AKMEN, Y.** (1991). Eğitim Psikolojisi, Arkadaş Yayınevi, Ankara.
- EREN, E.** (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul.
- EREN, E.** (2010, 2014). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayın, İstanbul.

- EREN, E.** (1996, 1998, 2003). Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım ve Yayın, İstanbul.
- EREN, E.** (1984, 1989). Yönetim Psikolojisi, İ.Ü. İşletme Enstitüsü Yayınları, İstanbul.
- EROĞLUER, K.** (2008). “Örgütlerde İletişimin Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Konuya İlişkin Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- EVLİYAĞLU, G.** (1987). İletişim Psikolojisi, Psikolojik İletişim, Gazeteciler Cemiyeti Yayınları, Ankara.
- GARDNER, R. C.** (1985). Social Psychology and Second Language Learning: The Role of Attitudes and Motivation, Edward Arnold, London.
- GENÇ N.** (2004). Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- GÖKÇE ve diğerleri** (2001). Halkla İlişkiler Ders Notları, Selçuk Üniversitesi İBFF Yayınları, Konya.
- GÜLLÜOĞLU, Ö.** (2011). Örgütsel İletişim İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık, Eğitim Akademi Yayınları, Konya.
- GÜNEY, S.** (2004). Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- GÜNEY, S.** (2013). Davranış Bilimleri, Nobel Yayın, Ankara.
- GÜNEY, S.** (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- GÜNEY, S.** (2012). Liderlik, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- GÜNEY, S.** (2011). Örgütsel Davranış, Nobel Yayın, Ankara.
- GÜNEY, S.** (2007). Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın, Ankara.
- GÜNEY, S.** (2000). Yönetim ve Organizasyon El Kitabı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- HICKS, H. G. and GULLETT, C. R.** (1981). **Organizasyonlar: Teori ve Davranış.** Çeviren: Besim Baykal, İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, İstanbul.
- HODGETS, R. M.** (2003). Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama, Çevirenler: Canan Çetin, Esin Can Canan Ceylan, “ Koçluk Davranışlarının Farklı Liderlik Tipleriyle İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Uyum Ajans, Ankara.
- İMREK, M. K.** (2005). Yönetmeye Başlamak, Arıkan Basım Yayın, İstanbul.
- KAĞITÇIBAŞI, Ç.** (1999). Yeni İnsan ve İnsanlar, Evrim Kitabevi, İstanbul.
- KANTAR, H.** (2008). İşletmede Motivasyon, Kum Saati Yayınları, İstanbul.

- KAPLAN, M.** (2007). “Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi Ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi, Ankara, 2007.
- KARAOCA, D. ve KARAOCA A.** (1998). Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- KAYA, A.** (2012). Kişilerarası İlişkiler ve Etkili İletişim, Pegem Akademi, Ankara.
- KESER, A.** (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon ve İş Tatmini, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- KESİCİ, S.** (2006). “Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- KIRÇI, Z.** (2007). “Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- KIRIŞTI, A.** (2013). “Yönetim Sürecinde Yöneticilerin Sergilediği Davranışların Çalışanların Motivasyona Etkisi Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- KIRMIZI, H.** (2003). Genel ve Teknik İletişim, Dilara Yayınevi, Trabzon.
- KOÇEL, T.** (2001). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınevi, İstanbul.
- KONUR, D. Y.** (2006). “İş Yerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- LAZER, J.** (2001). İletişim Bilimi, Çeviren: Cengiz Anık, Vadi Anık, Ankara.
- LUTHANS, F.** (1992). Organizational Behavior, 6. Ed. McGraw-Hill, Inc. USA.
- MACİN, E.** (2009). Yönetim Sürecinde Yönetici İletişim Becerilerinin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Beykent Üniversitesi.
- MCQUALİN, D. and WINDAHL, S.** (2010). Çeviren: Konca Yumlu, İletişim Modelleri Kitle İletişim Çalışmalarında, Ankara, İmge Yayınları.
- Milli Eğitim Bakanlığı,** (2007). “Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi”, İletişim Süreci ve Türleri, Ankara, Alındığı tarih: 14.04.2014.
- MISIRLI, İ.** (2004,2008). Genel ve Teknik İletişim, Detay Yayıncılık, Ankara.
- OKAY, A.** (2000). Kurum Kimliği, MediaCat Kitapları, Ankara.
- ONARAN, O.** (1981). Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, Ankara Üniv. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara.
- ORUÇ, E.** (2010). “Örgüt İçi İletişimin Yönetimsel Fonksiyonlar Üzerindeki Rolü ve Bir Alan Araştırması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

- ÖRÜCÜ, E. ve KANBUR, A.** (2008). “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, Celal Bayar Üniversitesi, İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Sayı 1.
- ÖZALP, E. KIREL, Ç.** (1999). Örgütsel Davranış, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- ÖZDEN, M. C.** (2008). İK Şapkalı Yönetici, Akis Kitap, İstanbul.
- ÖZTÜRK, M.** (2003). Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim, İstanbul.
- PARKER, C. S.** (1989). Management Information Systems, McGraw-Hill, Singapore.
- PEKEL, H. N.** (2001). “İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi; Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- PUNKETT, W.R. ATTER, R.F.**, Introduction To Management, Wondsworth Publishing
- ROBBINS, S. P.** (1998). Organizational Behavior Concepts, Controversies, Applications, Prentice Hall International, San Diego.
- ROBBINS, S. P. and COULTER, M.** (2007). Management, Prentice Hall, New Jersey.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TOKOL, T.** (2003). İşletme, Furkan Ofset, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ M.** (2008). Örgütsel Psikoloji, Alfa aktüel Basım Yayın, Bursa.
- SAYERS, F. ve diğerleri,** (1993). Yöneticilikte İletişim, Çeviren: Doğan Şahiner, Rota Yayın Yapım, İstanbul.
- SELÇUK, Z.** (2000). Gelişim ve Öğrenme, Nobel Yayın ve Dağıtım, Ankara.
- SELEN, U.** (2009). “İşletmelerde Motivasyon Sistemi Araçları ve Yardımcı Öğeler; Arge Şirket Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Namık Kemal Üniversitesi, Tekirdağ.
- SİLAH, M.** (2005). Endüstride Çalışma Psikolojisi, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- ŞİMŞEK, M. Ş. ve ÇELİK, A.** (2009). Yönetim ve Organizasyon, Eğitim Akademi Yayınları, Konya.
- TİKİCİ, M. ve DENİZ, M.** (1993). Örgütsel Davranış, Enstitü Yayıncılık, Malatya.
- TEMPLAR, R.** (2010). Yöneticiliğin Kuralları, Çeviren: Ümit Şensoy, Optimist Yayınları, İstanbul.
- TEVRÜZ, Suna ve diğerleri,** (1999). Davranışlardan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım), Beta Yayıncılık, İstanbul.

TUTAR H., YILMAZ, M. K., ERDÖNMEZ, C. (2003). Genel ve Teknik İletişim, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

TUTAR, H. (2007). Kriz ve Stres Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

TUTAR, H. (2009). Örgütsel İletişim, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

TUTAR, H. ve YILMAZ, K. (2010). Genel İletişim – Kavramlar ve Modeller, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

TÜZÜN, M. B. ve ÖNEN, L. (2005). Motivasyon, Epsilon Yayınları, İstanbul.

UĞUR, E. (2004). Genel ve Teknik İletişim, Matsan Matbacılık.

USLUATA, A., İletişim, Yeni Yüzyıl Kitaplığı İletişim Yayınları

UYARGİL, C. ve diğerleri (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayım, İstanbul.

ÜSDİKEN, B ve AYTEMUR, ÖZEN J. (2009). “Yönetim Bilgisinin Aktarımında Uluslararası Bağlantılar: Taylor ve Fayol’un Türkiye’ye Gelişi”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

WILKIN, D., HALLAN L. And DOGGET M. A. (1992). Measures Of Need And Outcome For Primary Health Care, Oxford, Oxford University Press.

YURTKOR E. S., ÇİNKO M. ve SİPAHİ B. (2010). Sosyal Bilimlerde SPSS“le Veri Analizi, Beta Yayınları, İstanbul, Mayıs.

< <http://www.envision.com.tr/>>, Alındığı Tarihi: 01.01.2015

<http://redwoods.edu/Departments/Distance/Tutorials/MaslowsHierarchyPDF/maslows_hierarchy.pdf />, Alındığı Tarihi: 20.04.15.

<http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_78.htm/>, Alındığı Tarihi:01.01.15

<http://www.12manage.com/methods_alderfer_erg_theory.html/> Alındığı Tarih: 01.01.1

14. EKLER

Ek-1

Bu anket İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetim Anabilim Dalında Yüksek Lisans Programı gereğince “yönetim sürecinde yönetici iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu üzerindeki etkileri ve sağlık kurumlarında bir uygulama” , amacıyla hazırlanmış olup, araştırma dışında herhangi bir maksatla kullanılmayacaktır. Lütfen her bir soruyu dikkatlice okuyup, seçeneklerden uygun olanı işaretlemek suretiyle cevaplayınız. Araştırmanın sağlığını, vereceğiniz cevapların eksiksiz ve doğru olmasına bağlı olduğunu lütfen unutmayınız.

Anket formlarına isim yazılmaması gerektiğini, formların şahsında gizli kalacağını, sonuçlarının ise sadece akademik bir çalışmada kullanılacağını beyan eder saygılar sunarım.

Değerli zamanınızdan özveride bulunarak araştırmaya yapacağınız önemli katkılardan ve işbirliğinizden dolayı teşekkür ederim.

A) SOSYO – DEMOGRAFİK BİLGİLER

1) Yaşınız

- a) 18-23 b) 24-29 c) 30-35 d) 36-41 e) 42 ve üzeri

2) Medeni Durumunuz

- a) Evli b) Bekar

3) Eğitim Durumunuz

- a) Lise b) Ön Lisans c) Lisans d) Lisansüstü e) Doktora ve üzeri

4) Gelir Durumunuz

- a) ...-1000 b) 1001-2000 c) 2001-3000 d) 3001-4000 e) 4000 ve üzeri

5) Kaç yıldır bu meslekte çalışmaktasınız?

- a) 0-5 yıl b) 6-10 yıl c) 11-15 yıl d) 16-20 yıl e) 21 yıl ve üzeri

- 6) Bu kurumda toplam çalışma süreniz?
- a) 0-5 yıl b) 6-10 yıl c) 11-15 yıl d) 16-20 yıl e) 21 yıl ve üzeri
- 7) Vardiya Durumunuz
- a) Normal Mesai b) Yarı Zamanlı c) Gece Mesai d) diğer
- 8) Bu kurumda hangi idare birimine bağlı bulunuyorsunuz?
- a) Baş hemşirelik
- b) Baş tabiplik
- c) İdare amirlik
- 9) Sizin için “iletişim” ne demektir?
- a) İletişim, bireyler arasındaki etkileşim sürecidir.
- b) İletişim, bilgi alış verişidir.
- c) İletişim, anlatabilmek ve karşındakini anlayabilmektir.
- d) İletişim, doğru zamanda doğru mesajı verebilmektir.
- e) Diğer (yazınız).....

Aşağıdaki ifadelerden düşüncelerinize uygun olanı işaretleyiniz.

Yöneticim;	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1) İletişim konusunda iyi bir liderdir.					
2) İletişim konusunda yeterli düzeyde bilgi ve beceri sahibidir.					
3) Çalışanları idare tarzı profesyoneldir.					
4) Çalışmalarımı takdir eder.					
5) Daha başarılı olmam için beni destekler.					
6) Eleştirilerimi dikkate alır.					
7) İstedğim her zaman ulaşılabilir.					
8) Sorun ve önerilerimi kendisiyle çekinmeden paylaşabilirim.					
9) Sorunlarım için çözüm önerilerinde bulunur.					
10) Benle konuşurken vücut dilini ve ses tonunu doğru ayarlar.					
11) Konuşma esnasında sözümü bitene kadar beni içtenlikle dinler.					
12) İhtiyaçlarımı sürekli izler ve göz önünde bulundurur.					
13) Davranışlarımı çok iyi analiz eder.					
14) Arkadaş ve yönetici dengesini çok iyi kurar.					
15) Mutlu ve acılı günlerimi paylaştığını gösteren yazılı ve sözlü iletişim araçlarını kullanır.					
16) Benim için gerekli olan en uygun eğitimi saptar ve eğitime katılmamı sağlar.					
17) Kurum ile ilgili değişikliklerden sürekli haberdar eder.					
18) Kişilere göre farklı motivasyon tekniklerini kullanır.					
19) İş yerinde stresle başa çıkma yöntemlerini çok iyi kullanır.					
20) Mümkün olduğu her fırsatta ödüllendirme yöntemini kullanır.					
21) Performansıma göre ödüllendirme yapar.					
22) Herkese eşit bir şekilde muamele gösterir.					
23) İletişim hususunda yöneticimden çok memnunum.					

Minnesota Tatmin Ölçeği

ŞİMDİKİ İŞİMDEN	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1) Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2) Tek başıma çalışma fırsatı vermesi bakımından					
3) Zaman-zaman değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4) Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
5) Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından					
6) Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7) Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapma şansımın olması bakımından					
8) Bana iş güvencesi sağlaması bakımından					
9) Başkaları için bir şeyler yapabilme fırsatına sahip olmam bakımından					
10) Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansımın olması bakımından					
11) Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme fırsatına sahip olmam bakımından					
12) İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması					
13) Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14) İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
15) Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16) İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi bakımından					
17) Çalışma şartları bakımından					
18) Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması bakımından					
19) Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından					
20) Yaptığım işten duyduğum başarı hissi bakımından					

Anketimize zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz...



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
ETİK KOMİSYON KARARLARI

Karar No : 2014/01
Tarih : 07/05/2014
Saat : 11:00

SBE öğrencilerinden Derya Torun'un çalışmasında kullanacağı anket formunda herhangi bir Etik sorun yaratacak hususun olmadığına belirlenmesine ilişkin 07.05.2014 tarih ve 2014/01-01 sayılı Etik Komisyon kararıdır.

KARARLAR:

1. SBE öğrencilerinden Derya Torun'un çalışmasında kullanacağı anket formunda herhangi bir Etik sorun yaratacak hususun olmadığı belirlenerek **anketin etik olarak uygun olduğuna** oybirliği ile karar verilmiştir.

ASLININ AYNIDIR

Prof. Dr. Ahmet Metin GER
Etik Komisyon Başkanı



ÖZGEÇMİŞ

1985'te Konya'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Konya'da tamamladı. 2005 yılında Fatih Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi İngilizce Felsefe Bölümü'nde üniversite öğrenimine başladı. 2005-2010 yılı bahar döneminde üniversiteden mezun oldu. 2011-2012 yılı güz döneminde İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans öğrenimine başladı. Ekim-Haziran 2010-2011 tarihleri arasında Tepecik İlköğretim Okulunda Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık bölümünde rehber öğretmen olarak görev yaptı. 2011 Ekim tarihinden itibaren ise İstanbul Aydın Üniversitesi Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık biriminde Rehberlik Uzmanı olarak görev yapmaya devam etmektedir.