



T.C.

KİLİS 7 ARALIK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

İŞLETMELERDE ETKİLİ İLETİŞİMİN VERİMLİLİĞE ETKİSİ ÜZERİNE

ABDULAZİZ ALNAJJAR

DANIŞMAN

Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY

KİLİS

ARALIK 2017

T.C.
KİLİS 7 ARALIK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

İŞLETMELERDE ETKİLİ İLETİŞİMİN VERİMLİLİĞE ETKİSİ ÜZERİNE

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ABDULAZİZ ALNAJJAR

DANIŞMAN

Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY

KİLİS

ARALIK 2017

TC
KİLİS 7 ARALIK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANA BİLİM DALI

İşletmelerde Etkili İletişimin Verimliliğe Etkileri Üzerine Bir Araştırma
ABDULAZİZ ALNAJJAR

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri


Prof. Dr. H Mustafa PAKSOY (Danışman)

Prof. Dr. H Mustafa PAKSOY (Jüri Başkanı)

Doç. Dr. Ramazan AKBULUT (Üye)

Yrd. Doç. Dr. Cuma ERCAN (Üye)

İmzası



Yrd. Doç. Dr. Serhat KUZUCU

SBE Müdürü

KİLİS 7 ARALIK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu ve bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi beyan ederim. (01/12/2017)

Abdulaziz ALNAJJAR

ÖZET

İşletmelerde Etkili İletişimin Verimliliğe Etkileri Üzerine Bir Araştırma

ALNAJJAR, Abdulaziz

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. H Mustafa PAKSOY

Aralık 2017, 100 sayfa

Her işletmenin temel amacı sürdürülebilirliği sağlamak ve karlılığı arttırmaktır. Bu amaç doğrultusunda da işletme içerisinde çalışanlar arası ve işletme personelinin tüketici ile iletişimi müşteri memnuniyetinde belirleyici rol oynamaktadır. Bu bilince sahip işletmeler başarılı bir iletişim yönetimi gerçekleştirmekte ve müşteri memnuniyetlerini arttırmaktadır. Bu konunun ele alındığı çalışmanın ilk bölümünde işletme ve iletişim kavramına yer verilmiş, iletişimin amaçlarına, türlerine ve süreçlerine değinilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde işletmelerde iletişim kavramı üzerinde durularak işletmeler için önemine, faydalarına ve gelişimine yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise yapılan anket çalışması doğrultusunda elde edilen veriler ile gerçekleştirilen analiz çalışmasına yer verilerek sonuç kısmı ile birlikte çalışma tamamlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İletişim, İşletme İçi İletişim, Verimlilik, Çalışan Verimliliği, İş Tatmini, Çalışan Memnuniyeti, Çalışma Düzeni, Özel İşletmelerde Çalışma Koşulları, İşletme ve Önemi, İşletmenin Piyasaya Olan Etkileri, Personel Memnuniyetinin Müşteriye Olan Yansıması, Sosyolojik Açıdan İşletme, Yönetimsel Tutarlılık, İş Piyasası, Personel Görüşleri

ABSTRACT

A Research on the Effectiveness of Effective Communication Efficiency in Business

ALNAJJAR, Abdulaziz

Master Thesis, Business Administration Degree

Supervisor: Prof. Dr. H Mustafa PAKSOY

December 2017,100 pages

The main objective of each business is to achieve sustainability and increase profitability. In line with this goal, communication between the employees and the operating personnel in the company plays a decisive role in customer satisfaction. With this in mind, businesses have a successful communication management and increase customer satisfaction. In the first part of this study, the concept of communication was given, and the aims, types and processes of communication were mentioned.

In the second part of the work, the concept of communication in the enterprises is emphasized and its importance, benefits and development are given.

In the third and final part of the study, the analysis performed with the data obtained in the course of the questionnaire survey was included and the study was completed with the result part.

Key Words: Communication, Internal Communication, Efficiency, Employee Productivity, Job Satisfaction, Work Satisfaction, Working Order, Working Conditions in Private Businesses, Operation and Precaution, Impacts of the Operator on the Market, Reflection of Personality Satisfaction as a Customer, Sociological Perspective, Labor Market, Staff Opinion .

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETME, İLETİŞİM VE VERİMLİLİK KAVRAMLARI

1.1. İŞLETME KAVRAMI	3
1.1.1. İşletme	3
1.1.1.1. İşletmenin Tanımı	3
1.1.1.2. İşletmenin Amaçları	4
1.1.1.3. İşletmenin İşlevleri	4
1.1.1.4. İşletmenin Çalışanları	5
1.1.1.5. İşletmelerde Çalışanların Sınıflandırılması	7
1.2. İLETİŞİM KAVRAMI	10
1.2.1. İletişim Kavramı	10
1.2.2. İletişimin Amaçları	13
1.2.3. İletişim Süreci ve Ögeleri	14
1.3. PERFORMANS VE VERİMLİLİK KAVRAMLARI	16
1.3.1. Performans	16
1.3.1.1. Performansın Tanımı	16
1.3.1.2. İşletme Performansı	17
1.3.1.3. İşletme Performansının Boyutları	17
1.3.1.4. Performans Değerlendirme Analizi	21
a. Performans Analizini Gerektiren Nedenler	21
b. Performans Analiz Yöntemleri	22
1.3.2. Verimlilik	22
1.3.2.1. Fiziki Verimlilik	23
1.3.2.2. Ekonomik Verimlilik (İktisadilik)	23
1.3.2.3. Üretkenlik	23
1.3.2.4. Karlılık (Rantabilite)	24

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE ETKİLİ İLETİŞİM

2.1.İŞLETMELERDE İLETİŞİM.....	25
2.1.1. İşletmelerde İletişimin Önemi	25
2.1.2. İşletmelerde İletişim Ögeleri	29
2.1.2.1. Kaynak (Gönderici)	29
2.1.2.2. Kodlama	30
2.1.2.3. Mesaj (İleti)	30
2.1.2.4. İletişim Kanalı	31
2.1.2.5. Kod Çözme	31
2.1.2.6. Alıcı (Hedef)	32

2.1.2.7. Algılama (Filtreleme)	32
2.1.2.8. Geri Bildirim (Feedback)	32
2.1.2.9. Gürültü	33
2.1.3. İşletmelerde İletişim Türleri	33
2.1.3.1. Sözsüz İletişim	33
2.1.3.2. Sözlü İletişim	34
2.1.3.3. Yazılı İletişim	35
2.1.4. İşletmelerde İletişim Araçları.....	36
2.2. İŞLETMELERDE ETKİLİ İLETİŞİM	37
2.2.1. Etkili İletişimde Kullanılabilecek Yöntemler	38
2.3.İŞLETMELERDE İLETİŞİMİN PERFORMANSA VE VERİMLİLİĞE ETKİLERİ	39
2.3.1. İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi	39
2.3.2. İşletmelerde Performans Yönetim Sisteminin Özellikleri	40
2.3.3. İşletmelerde Performans Yönetim Sisteminin Amaçları	41
2.3.4. İşletmelerde Performans Yönetim Sisteminin Yararları	41
2.3.4.1.Çalışana Yararları	42
2.3.4.2.Yöneticiye Yararları	42
2.3.4.3.İşletmeye Yararları	42
2.3.5. İşletmelerde Performans Yönetim Süreci	43
2.3.6. İşletmelerde Performans Yönetim Sürecinin Aşamaları	44
2.3.7. İşletmelerde Performans Değerlendirme Etkinliğine Etki Eden Faktörler	45
2.4.ETKİLİ İLETİŞİM YOLLARI VE TEKNİKLERİ	47

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ETKİLİ İLETİŞİMİN VERİMLİLİĞE ETKİSİ ÜZERİNE SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	49
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	49
3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRI	50
3.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ	50
3.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI, DEĞİŞKENLERİ, HİPOTEZLERİ	51
3.5.1. Araştırmanın Varsayımları	51
3.5.2. Araştırmanın Değişkenleri	51
3.5.3. Araştırmanın Hipotezleri	52
3.6. ARAŞTIRMANIN KISITLAYICILARI	53
3.7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	53

3.7.1. Örnek Kitle Seçimi	53
3.7.2. Veri Toplama Yöntemi	53
3.7.3. Verileri Değerlendirme Yöntemi	53
3.7.4. Anketlerin Cevaplanma (Dönüş) Oranı	53
3.8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI, DEĞERLENDİRİLMESİ VE ANALİZİ	54
3.8.1. Araştırma Bulguları	54
3.8.1.1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımı	54
3.8.1.2. Araştırmaya Katılanların Medeni Durum Dağılımı	54
3.8.1.3. Araştırmaya Katılanların Aylık Gelir Dağılımı	55
3.8.1.4. Araştırmaya Katılanların Mesleki Çalışma Süresi Dağılımı	56
3.8.1.5. Araştırmaya Katılanların Şu An Ki Kurumda Çalışma Süreleri Dağılımı	57
3.8.2. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi ve Analizi	58

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. SONUÇLAR	90
4.2. ÖNERİLER	91

KAYNAKÇA

EKLER

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1- İletişim Türü Dağılımı	14
Tablo 2- Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı	51
Tablo 3- Katılımcıların Medeni Durum Dağılımları	52
Tablo 4- Katılımcıların Aylık Gelir Dağılımları	53
Tablo 5- Katılımcıların Mesleki Çalışma Süreleri Dağılımı	54
Tablo 6- Katılımcıların Şu An Ki Kurumda Çalışma Süreleri Dağılımı	55
Tablo 7- Görüşlerin Güvenirlik Analizi	55
Tablo 8- “Çalışma arkadaşlarım astlarına arkadaşça davranır ve bu verimliliğimi artırır” Görüşü Cevap Dağılımı	56
Tablo 9- “Çalışma arkadaşlarım ile ilişkilerim tatmin edici düzeydedir ve bu verimliliğimi artırır” Görüşü Cevap Dağılımı	57
Tablo 10- “Çalışma arkadaşlarım işime yönelik ihtiyaçlarımı anlar ve bu verimliliğimi artırır” Görüşü Cevap Dağılımı	58
Tablo 11- “Çalışma arkadaşlarım bana karşı iyi davranır ve bu verimliliğimi artırır” Görüşü Cevap Dağılımı	59
Tablo 12- “Çalışma arkadaşlarım bazı fikirlerine katılmama konusunda bana serbestlik tanır ve bu verimliliğimi artırır” Görüşü Cevap Dağılımı	60
Tablo 13- “Çalışma arkadaşlarım beni dinler ve bu verimliliğimi artırır” Görüşü Cevap Dağılımı	61
Tablo 14- “İşler kötü gittiğinde bunu çalışma arkadaşlarıma anlatabilirim ve bu verimliliğimi artırır” Görüşü Cevap Dağılımı	62
Tablo 15- “Çalışma arkadaşlarıma güvenirim ve bu verimliliğimi artırır” Görüşü Cevap Dağılımı	63

Tablo 16- “Çalışma arkadaşlarım insanların ona söylediklerine ilgi gösterir ve bu verimliliğimi artırır” Görüşü Cevap Dağılımı	64
Tablo 17- “Çalışma arkadaşlarım diğer insanlarla etkin bir şekilde ilgilenebilir ve bu verimliliğimi artırır” Görüşü Cevap Dağılımı	65
Tablo 18- “Çalışma arkadaşlarım başkalarının ihtiyaç ve beklentilerine karşı hassastır ve bu verimliliğimi artırır” Görüşü Cevap Dağılımı	66
Tablo 19- “Çalışma arkadaşlarım sözlü iletişimi iyi düzeydedir (dili iyi kullanır) ve bu verimliliğimi artırır” Görüşü Cevap Dağılımı	67
Tablo 20- “Çalışma arkadaşlarım iyi bir dinleyicidir ve bu verimliliğimi artırır” Görüşü Cevap Dağılımı	68
Tablo 21- “Çalışma arkadaşlarım olayları çabucak kavrar ve bu verimliliğimi artırır” Görüşü Cevap Dağılımı	69
Tablo 22- “Bazen çevremdeki insanları yeterince anlayamıyorum” Görüşü Cevap Dağılımı	70
Tablo 23- “Bazen çevremdeki insanların beni yeterince tanıyamadıklarını düşünüyorum” Görüşü Cevap Dağılımı	71
Tablo 24- “Bazen kendimi tanıyamıyorum” Görüşü Cevap Dağılımı	72
Tablo 25- Görüşlerin Cinsiyete Göre Farklılığı	73
Tablo 26- Görüşlerin Medeni Duruma Göre Farklılığı	79
Tablo 27- Görüşlerin Aylık Gelir ilişkin ANOVA sonuçları	84
Tablo 28- Görüşlerin Mesleki Çalışma Süresi ilişkin ANOVA sonuçları	86
Tablo 29 Görüşlerin Şu An Ki Kurumda Çalışma Süresinilişkin ANOVA sonuçları	88

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1. İşletme Yönetim Piramidi	6
Şekil 2: Performans Yönetimi Döngüsü	40



ÖNSÖZ

Bu araştırma her aşamasında benden rehberliğini esirgemeyen danışmanım Prof. Dr. H Mustafa PAKSOY'a, Yrd. Doç. Dr. Cuma ERCAN'a, Prof. Dr. Sadettin PAKSOY'a, Doç. Dr. Ramazan AKBULUT' a, çalışmamın sürdürülmesi için her türlü imaknı sağlayan Sınır Tanımayan Merhamet Derneği idarecilerin şükranlarımı sunarım.Özel hayatımda ve mesleki hayatımda, çalışma boyunca sabırlı bir şekilde desteğini esirgemeyen Eşim Rakiye ALNAJJAR 'a teşekkürü bir borç bilirim. Bunun yanında, gerek özel hayatımda gerekse mesleki hayatımda benden desteğini esirgemeyen, her zaman yanımda olduklarını hissettiren ailem , babam Ahmed ALNAJJAR, Merhum annem Zahra ALNAJJAR 'a şükranlarımı sunmaktan onur duyarım.

KİLİS 2017

Abdulaziz ALNAJJAR

GİRİŞ

Günümüz rekabet koşulları içerisinde verimlilik, işletmelere karlılık ve sürdürülebilirlik sağlayan başlıca faktörlerden birisidir. İşletmelerin var olabilmeleri için yüksek verimliliğe sahip olarak kaynakları ve emek gücünü optimal şekilde kullanmaları gerekmektedir. Bu gereklilik üzerinde etkili olan birçok değişkenden söz etmek mümkündür. Çalışanların verimliliğini etkileyen değişkenlerin başlıcaları sunulan koşullar, çalışan yetkinliği, çalışan motivasyonu, işletmenin vizyonu ve misyonudur. Bu değişkenleri çoğaltmak mümkün olduğu gibi fiziki koşulların dışında hemen hemen tüm değişkenlerin soyut olduğu görülmektedir. Tıpkı iletişim gibi. Bir işletmede çalışanlar arasında ve yönetici ile çalışanlar arasındaki ki iletişim, çalışanların motivasyonunda, bağlılığında ve performansında doğrudan etkiye sahiptir. Öyle ki motivasyonu ve bağlılığı yüksek bir çalışan daha çok sorumluluk almakta bu da performansını arttırmaktadır. Sağlıklı bir iletişim ile de motivasyonu ve bağlılığı arttırmak kolayca mümkündür. Nitekim çalışanların kendi arasında ve yöneticileri ile iletişimindeki durum da motivasyon üzerinde yüksek bir etkiye sahiptir.

Örgütsel bağlılık örgütsel iletişim ve sonuçlar için çok önemlidir. Araştırma, örgütsel bağlılığı yüksek işverenlerin misyon ve hedefleri doğrultusunda daha fazla çalıştıklarını göstermektedir. Buna ek olarak, bu işçilerin örgüt için daha uzun bir çalışma talebi duyduklarını ve örgütle olan ilişkilerinde daha olumlu bir tutum sergiledikleri görülmektedir. Ancak örgütsel bağlılıkları düşük olanlar başarıya ulaşamazlar. Başaramamasının nedeni, görev ve hedefleri doğrultusunda kendilerini yönetememeleri. Bu açıklamalara paralel olarak şunu söylemek gerekir; ne kadar işe giren organizasyona bağlı olduğu, o zaman o organizasyon için çalıştığını ve başarısının organizasyonun başarısına göre hareket ettiğini belirtti. Bu taahhüdü kurmanın örgüt yönetiminin önceliklerinden biri olduğunu söylemek mümkündür.

Bu sebeple örgütsel iletişimi ele alırken örgütsel bağlılığın ve örgütsel performansın da göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Tüm bu bileşenler doğrultusunda bireysel ve örgütsel verimliliği ele almak gerekmektedir.

İşletme yönetimleri öncelikli olarak örgütsel iletişimi, ardından da örgütsel motivasyonu ve örgütsel bağlılığı arttırarak örgütsel verimliliği artırma çabası

içerisinde bulunmalıdırlar. Ancak bu sayede başarılı bir işletme yönetimi sergilemek ve optimal faydayı sağlamak mümkün olmaktadır.

Araştırmanın ana unsuru olan işletmelerde etkili iletişimin, işletme verimliliği üzerinde etkileri araştırılmaktadır. Bu doğrultuda sağlık sektörü özelinde hastane çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirilen araştırmada bireylerin demografik özelliklerinin etkili iletişimin verimlilik üzerindeki etkilerine dair görüşlerinin farklılığı da ele alınarak işletmelerin verimliliklerini artırma adına uygulayacakları etkili iletişim yönetimlerinde yol gösterici bilgiler ortaya koymak amaçlanmıştır.

Örgüt içerisindeki etkili iletişim bireysel ve örgütsel motivasyonu, artan bireysel ve örgütsel motivasyon da artan bireysel ve örgütsel verimliliği ortaya çıkartmaktadır. Tüm bu ilişki içerisinde zincirleme etki mevcuttur ve işletme yönetimlerinin bu zincirleme ilişkinin bilincinde olmaları gerekmektedir. Bu zincir ne kadar başarılı bir şekilde yönetilir ise işletmenin amaçlarına ulaşılması da o kadar kolay ve mümkündür. Bu çalışmada etkili iletişimin verimlilik üzerindeki etkileri ortaya konularak işletme sahiplerine ve yöneticilerine konuya ilişkin bilgi sunması araştırmayı önemli kılan temel unsurdur.

Araştırmanın ilk iki bölümünde konuya ilişkin kavramsal yaklaşıma yer verilerek tez, makale, kitap ve dergi yayımlarından yararlanılmıştır. Üçüncü ve son bölümde ise yapılan anket çalışması doğrultusunda toplanan verilerle analize ve yorumlarına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETME, İLETİŞİM VE VERİMLİLİK KAVRAMLARI

1.1. İşletme Kavramı

1.1.1. İşletme

1.1.1.1. İşletmenin Tanımı

İşletme, finansal araçların sağlanmasını, üretilen mal ve hizmetlerin pazara sunulmasını ve finansal olayların yönetimi ve izlenmesini araştıran bir sosyal bilimdir. Bir işletme, üretim faktörlerini bir araya getiren malların veya hizmetlerin üretim birimi. İş, insanlar para kazandığı yerdir. İş, servise verilen paradır. İş sektörü söz konusu olduğunda, aklım ilk hizmet sektörüdür. Her insanın becerisine göre, bir girişimde çalışır. Sonra para kazanarak hayatını kazanır. İnsan ihtiyaçlarının karşılandığı yer burasıdır. Esasen, bu ekonomik birim faydalıdır, başka bir deyişle, insan ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmet üretimi ile ilgilenmektedir uğraşmasıdır (Ertürk, 2013, s. 16).

İşletmeler çeşitli sektörlerden oluşur. Örneğin, ayakkabı sektörü insan ayağına hizmet eden bir sektördür. Aynı şekilde, insan yiyeceğine hizmet eden gıda sektörüdür. İnsanoğlu hala insanlığa hizmet ediyor. Sürekli ve süreksiz ekonomik birim, kendi ve başkalarına mal üretilmesi, sahibinin tek veya çoklu, liberal sosyalist veya karma ekonomik işlem, sahibinin özel, özel sektör veya devlet sektörünün oluşumu, ekonomik birimlerin herhangi bir engeli oluşturmaz iş sayma (Ertürk, 2013, s. 16).

Bir işletmede başarı elde etmek istenirse, üretim, emek, sermaye, doğal kaynaklar ve girişimcilik gibi temel faktörleri bir araya getirmelidir. Bu üretim faktörleri üretim sağlamaktadır. Ekonomik malların veya hizmetlerin üretimini gerçekleştirmek için birtakım üretim faktörleri bir araya getirilmesi gerektiğinden, işin üretim faktörleri, bunları uygun bir şekilde birleştirmek için bir araya getirilir uğraşmasıdır (Ertürk, 2013, s. 16). Aynı zamanda teknik faaliyetlerin yürütüldüğü sektörde, bir teknik birim ortaya çıkıyor: Önemli olan, bir işletme olmanın karakteristik özelliklerini taşıdığı, operatörün işlev ve amaç açısından teknik özelliklere sahip olup olmamasını sağlanmasıdır.

1.1.1.2. İşletmenin Amaçları

İşletmenin belli amaçları vardır (Ertürk, 2013, s.30). Bunlar işletmenin piyasadaki değerini artırmak, hizmet sağlamak, piyasadaki varlığını sürdürmek, kar sağlamak, prestij yaratmaktır. İşletme bu amaçlar doğrultusunda ilerleyen sektördür. İşletmenin hizmet edebilmesi için kar elde ediyor olması gerekir. Bir işletme topluma hizmet edebilmek için öncelikle kar sağlayarak bir artık değer yaratmalı ve bununla da topluma hizmet edebilmelidir (Ertürk, 2013, s. 31). Kar amacı bir işletmenin baş amaçlarından biridir. Bir işletmenin hizmet olmadan uzun süreli devamlılık sağlaması mümkün değildir. İşletmelerin en büyük amaçlarından biri de devamlılıklarını sağlamaktır (Ertürk, 2013, s. 31). Bir işletmenin devamlılığı insanlara sağladığı muhakkak kaliteli bir hizmete bağlıdır. İşletmenin diğer amacı verimli olmaktır. Bir işletme az kaynak kullanıp, çok üretim yapıyorsa verimli demektir. Giderlerden azami dercede yararlanılarak yapılan üretim verimli bir üretim olacaktır.

1.1.1.3. İşletmenin İşlevleri

İşletmenin başlıca işlevleri şunlardır (Şimşek, 1997, s.241):

- Yönetim Faaliyetleri (Planlama, Örgütlenme, Yönelme, Koordinasyon, Denetim)
- Teknik ya da Üretim Faaliyetleri
- Ticari Faaliyetler (Satın Alma, Satış, Pazarlama)
- Finansal Faaliyetler (Gerekli fonların sağlanması ve yönetim)
- Muhasebe İşlemleri (Envanter, Gelir-Gider Hesapları)
- Güvenlik Faaliyetler

İşletme büyüklükleri açısından üç ana başlık altında inceleyebiliriz. Küçük, orta ve büyük işletme ayrabiliriz. Her ne kadar sabit anlamda sınıflandıramazsak da, işlevleri bakımından üç ana başlık altında işlevlerini anlatabiliriz. Küçük işletme,

başlangıç ile olgunluk arasındaki bir işletme demektir (Şimşek, 1997, s. 242). Küçük bir işletme büyümeksizin olgunlaşabilir ve hızlı büyüme sağlayarak büyüebilir. Bu davada önemli olan gelişim evresi. Küçük işletme her şeyin başlangıç noktası demektir. Operatörün gelişimi, geliştirme döneminde netleşir. Küçük bir işletme, büyüyen bir işletmenin merkezidir. Genellikle, küçük işletmelerde merkezci devlet biçimleri kullanılır (Ertürk, 2013, s.59). Büyük işletmelerde, merkezci olmayan yönetim biçimleri mevcuttur ve organizasyon yapısı karmaşıktır. Yine küçük işletmelerde yönetim bağımsızdır ve örgüt modeli dikeydir (Ertürk, 2013, s.59). Bu nedenle, iş büyümeden önce karar vermelidir. Çünkü firma gençken alınacak tüm kararlar, teşebbüs büyümeye verildiğinde karar vermeyi doğrudan etkilemediği için dikkate alınmalıdır. Küçük işletmelerde, bir kişi birden fazla iş yapar.

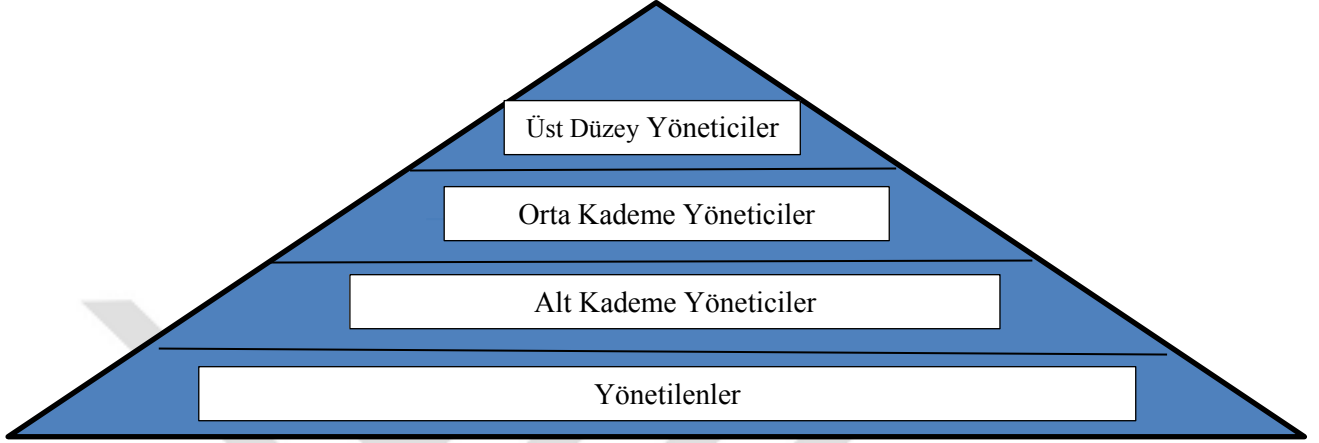
Bir işletmenin boyutu, iş hacmi, çalışan sayısı gibi belirli özellikleri belirler. Oran arttıkça operatörün boyutu küçük artışlarla artar ya da azalır. Niceliksel önlemler genel olarak girişimin büyüklüğü hakkında bilgi vermez (Ertürk, 2013, s.58). Büyük işletmeler, olgun işletmeler olarak da adlandırılır. Ekip çalışması olgunlaşmış bir işte de görülür. Küçük bir işletmedeki bir kişi birden fazla iş yaptığında, birden fazla kişi büyük bir işyerinde çalışmaktadır.

Orta işletme, ne küçük, ne de büyük sayılabilecek işletmelere de orta işletme denmektedir (Ertürk, 2013, s.58). Yine işletmenin büyük küçük oranını işletmenin hacmi belirlemektedir. Büyük ve küçük işletmenin ortası olarak tanımlanabilir. Bu tarz işletmelerde büyümeye ve olgunlaşmaya müsait işletmelerdir.

1.1.1.4. İşletmenin Çalışanları

İşletme çalışanları işletmeyi temsil eden görevlilerdir. Bu hususta görev farkı yadsınmadan hemen herkes o işletmenin üyesidir. Dolayısı ile işletme çalışanı denildiği zaman komple bir bütün halinde düşünebiliriz. Bu bir ekip işidir ve ekibi güçlendirecek yollar aranmalıdır. Yetkili kişiler bu nedenle ekibin başındadır. Ekibi yönetmenin yanı sıra yönetici, insanların birbiri ile ilişkisine de dikkat kesilmeli yardım edilmesi gereken yerlerde faydalı bilgiler vermelidir. Bu durumda işletme çalışanlarının başarısını birbiri ile ilişkileri ve müşteriye karşı davranış biçimleri belirler diyebiliriz (Çakar ve Ceylan, 2005, s.54).

İşletmeler içinde çalışan personele en iyi çalışma şartlarını ve huzur ortamını temin ederek onlara daha fazla ücret ödemelidirler (Ertürk, 2013, s. 32). Her işletmenin çalışanlarına karşı sorumlulukları vardır. Çalışan tatmini için bu sorumlulukların yerine getirilmesi gerekir.



Kaynak: Ertürk, 2013, s.15

Şekil 1: İşletme Yönetim Piramidi

Şekil 1 deki işletme yönetim piramidi bir işletmedeki hiyerarşik yönetim basamaklarını gösterir. Çalışanlar bir işletme için en etkili iyi niyet elçileridir (Ertürk, 2013,s. 486). Her çalışanın aile yakınlarıyla birlikte toplumda geniş bir çevresi vardır. Çalışanlara işletmenin faaliyetleri ile ilgili bilgiler düzenli bir biçimde aktarılırsa ve işletmenin imajı onların nezdinde oluşturulursa, çalışanlar aracılığıyla da dalga dalga toplumun katmanlarına yayılacaktır (Ertürk, 2013, s.486).

İşletme çalışanları belirli bir hedef için bir araya getirilmiş insan topluluğudur. Bu insan topluluğu özel yaşantılarını ve tüzel yaşantılarını birbirinden ayırabildikleri müddetçe mutlu bir iş hayatı yaşayacaklardır. Bu nedendir ki insanlar ya işyerlerinde mutsuzlar veya insan ilişkilerinden muzdaripler. Veya işletmenin verimliliği için çalışılan hırslandırılıp, negatif anlamda kıskançlık yarış içine sokturulmaktadırlar. Bu yanlış bir yöneticilik sistemidir. Çalışanlar kendi

aralarında huzuru sağlayamazlarsa sürekli çalışan değişimi yaşanacak dolayısı ile randımanı düşecektir. Elbette bunun yerine birlik güdüsü verilir ve ekipçe çalışmalar yapılabilirse çok daha mutlu olunacaktır. Bu durumda işyerinin uzun vadeli olması düşünülebilir. Dolayısı ile bu durum iş verimliliğine de olumlu etki eder. İnsan sağlığı ise maalesef bu tarz huzursuzluktan bozulmaktadır. Bozulan sağlığı tekrar yerine getirmek için ise günlerce veya aylarca hatta senelerce işsiz kalınır. Maazallah bu tarz durumlarla karşılaşılmasın ve insanlar gayet huzurlu sağlıklı bol başarılı iş hayatları ile yaşamlarını sürdürsün (Çelik ve Çıra, 2013, s.15).

İnsan vücudu da bir işletim sistemidir. Bu işletim sisteminin gerekli alet ve makinesi vücuttur. Kişi makinesine iyi baktığı müddetçe sağlıklı ve verimli olmaya devam edecektir. Bunun başında işletim sisteminin yani vücudun psikolojik sağlığı gelir. Makine huzurlu çalıştığı müddetçe mutlu olacak arıza vermeyecek üretmeye devam edecektir. Aksi takdirde üretim duracak iflas yaşanacaktır. Kimse bu durumla karı karşıya kalmak istemez. Her daim mutlu huzurlu iş yaşamları için hep birlikte el ele verilerek, birbirimize yardımcı olarak bu tarz olumsuzlukları hayatımızdan çıkarabiliriz. Birlik beraberlik ve uyum içerisinde çalışılan iş yerlerinde, uzun vadeli dostluklar kurulacak ve uzun ömürlü başarılı bir tecrübesi elde edilecektir. Aslında her insanın hayalide budur. Kim istemez ki uzun vadeli dostlukların kurulduğu, başarılı huzurlu aynı zamanda rahat bir işte çalışmayı? Bunu sağlayacak olan yine insanın ta kendisidir. Hep birlikte el ele verildiği müddetçe, insanlar birbirine saygı ve sevgi ile yaklaştığı müddetçe, hasetlik kıskançlık fesatlık yapılmadığı müddetçe iş huzur sağlanacaktır. Bu durumda negatif davranışlar sergilenmeyecek insanlar negatif etkilenmeyeceklerdir. Çalışanlara karşı sorumlu olunmalı gerekli ihtiyaçları sağlanmadılar. Gerek psikolojik gerekse soysa kültürel açıdan yardımcı olunması gerekmektedir (Çelik ve Çıra, 2013, s.15).

1.1.1.5. İşletmede Çalışanların Sınıflandırılması

Çalışanların sınıflandırılması yeteneklerine göre değişkenlik gösterir. Dolayısı ile çalışanların sınıflandırılması yeteneklerine göre yapılır. Çalışanların sınıflandırılması yöneticiler tarafından belirlenerek çalışanların yeteneklerine göre belirlenir.

Bir kuruluşun en üst düzey yöneticileridirler ve hiyerarşinin en üstünde bulunurlar. Başkan, müdür, genel müdür gibi makamlar genellikle üst düzey yöneticilerdir. Yetkililerin işinde bu yüzden var. Üst düzey yöneticiler yenilikçi kişilerdir ve analitik becerilere sahiptir (Koçel, 2011, s.16).

Üst Düzey Yöneticiler, orta düzey yöneticileri, hedefleri taşımak, hedefleri taşımak, ilgili bölümlerin hedeflerine göre hareket etmek için yönetir. Her birimin en üst düzey yöneticisi, kendisi altındaki çalışanların çalışmalarını yönetmeli ve çalışanların performansını artırabilmelidir. Bunun için yöneticinin de yönetim bilgisine sahip olması gerekir. Kıdemli Yöneticilerin çalışmaları tüm organizasyonların düzeyindedir. İşletmenin genel stratejisini belirler. İşletme, en üst yöneticiyi "CEO" olarak belirlemektedir. 'CEO', işletmenin üst düzey yöneticisini belirtir. Aynı zamanda CEO icra sorumlusu olan CEO-CEO'dur (Koçel, 2011, s.16).

Çalışanlar, çalışan girişimin en önemli temsilcisidir. Temaslar arasındaki iletişim, işletmenin yükselmesine veya düşmesine neden olabilir. Kişiler arasındaki iletişim nedenleri, sonuçları, yolları ve gereklilikleri ayrıntılı olarak açıklanmalı ve gereksinimler ayrıntılı olarak açıklanmalıdır. İşverenin kıyafet kuralları, yeme ve içme, davranış kalıbı kuralları vardır. Öncelikle bunu yapacak insanlar yöneticilerdir. Yöneticiler her zaman personelin bir örneği olmalıdır. Deneyimlerine sahip personel için iyi bir örnek oluşturulmalıdır (Ertürk, 2013, sf. Bu yönetici personelinin bir örneğidir. Merkezi yöneticisi diğer çalışanların yaptığı gibi emir alır. Yönetici diğer çalışanların örneği olmalıdır, örneğin; yöneticiler yöneticilerdir Yöneticiler yöneticilerin örnek olmalarını ve bunları yönetmesini beklemektedir Yönetici, bir kişi tarafından istihdam edilen veya bir kişi tarafından istihdam edilen bir kişi tarafından istihdam edilen veya atanan bir kişidir Belli bir süre çalışmış ve eserleri belli kurallar ile öngörülmüş olan ve yetkisi olan kişi (Fındıkçı, 2009-2012, sayfa 62). Bu durumda, müdür sipariş kütüphanecisidir ve görevini yerine getirmekle yükümlüdür. Görevlendirilmiş görev Bu zorunluluk altında ezilmemek için işe alınma konusunda deneyim kazanmanız gerekir Onunla çalışan işçi kesinlikle çalışıyor olmalıdır Görevli kişi de çalışıyor ise, s veya çalışmıyor. Yeteneksizler ile çalışmaya devam ederse, çalışmalar durdurulur. Bu nedenle, satın alımlarında doğru

seçeneği seçmek, yöneticinin işidir. Geldikten sonra, yöneticilerin başarısızlığının nedenlerinden biri, beceriksiz veya yetersiz çalışanlarını işlerinden edip duygularını incitmek için yetersiz kalmalarına neden olmaktır (Tracy, 2013, s. 154). Maalesef bunun gerçekleşmesinin tek nedeni eğitim eksikliği. Yönetime terfi ettirilen birçok kişi etkin görüşme ve personel seçiminde eğitim almamıştır (Tracy, 2013, s.

Bir operasyonda, Ara Yönetici, üst düzey yönetici ile alt düzey yönetici arasında bulunur. Ara Yöneticiler, planlayıcılar ve kontrol yöneticileridir. Orta seviye yöneticiler, üst düzey yöneticilere rapor vermekle yükümlüdürler. Ara Yöneticiler, Kıdemli Yöneticilerin belirlediği hedeflere ulaşmak için işletmenin işleyişini yönetmek için amaçları doğrultusunda çalışan yöneticilerdir. Üst düzey yöneticilerin aldığı görevleri alt düzey yöneticilere aktaran yöneticilere Orta Düzey Yöneticiler denir (Eren, 2004, s.27).

Alt düzey yöneticiler, günlük faaliyetlerden sorumlu yöneticilerdir. Çalışan, devlet memurları gibi yönetim becerisine sahip olmayan çalışanları yönetir. Alt düzey yöneticileri departman başkanları, ustabaşı, ofis yöneticileri, banka şefleri vb. Çeşitli çalışanlar oluşturmaktadır. Yönetilen yöneticileri yöneten yöneticilerin olduğu söylenebilir (Eren, 2004, s.28).

Yönetim becerisine sahip olmayan çalışanlara çalışanlar denir. Bu insan topluluğu, özel hayatlarını ve kurumsal yaşamlarını ayırt edebildikleri sürece mutlu bir iş hayatını yaşayacak. Başarılı çalışanlar yaratmak istiyorsanız öncelikle başarılı olabilecekleri koşulları yaratmalısınız. Bu nedenle, insanlar paralarını işyerlerinden alamaz ya da insan ilişkilerinden zarar görürlerse düşük etkinlik çalışması sergiler (Eren, 2004, s.28).

Çalışanlar kendi aralarında huzur sağlayamazlarsa sürekli çalışan değişimi olacak ve operatörün performansı düşecektir. Elbette bunun yerine birliğin motivasyonu geçiyor ve çalışmalar yapılabiliyorsa ekip çok mutlu olacaktır.

Çalışanların kendilerini başarılı hissetmeleri sağladığında, şirket için ellerinden gelenin en iyisini yapan çalışanlar olacaktır. Bu durumda işyerinin uzun vadeli olması düşünülebilir. Dolayısı ile bu durum iş verimliliğine de olumlu etki eder. İnsan sağlığı ise maalesef bu tarz huzursuzluktan bozulmaktadır. Hep birlikte el ele verildiği müddetçe, insanlar birbirine saygı ve sevgi ile yaklaştığı müddetçe,

hasetlik huzur sağlanacaktır. Bu durumda negatif davranışlar sergilenmeyecek inanlar negatif etkilenmeyeceklerdir. Çalışanlara karşı sorumlu olunmalı gerekli ihtiyaçları sağlanmalıdır. Gerek psikolojik gerekse soysa kültürel açıdan yardımcı olunması gerekmektedir. Çalışanlar hem parasal anlamda ve içgüdüsel olarak tatmin edilmelidir ki başarılı olsunlar (Çelik ve Çıra, 2013, s.18).

1.2. İletişim

1.2.1. İletişim Kavramı

İnsanoğlu sosyal bir varlıktır ve bu sebeple de sosyalleşme ihtiyacı duymaktadır. Yaşamını sürdürebilmek adına diğer insanlar ile ilişki kurmaktadır. Bu ilişkinin temelinde iletişim vardır. Nitekim insanı biyolojik varlıktan sosyal bir varlığa dönüştüren de bu iletişim yetisi olmaktadır. İnsanlar, kurdukları iletişimlerde karşı tarafını anlamak isterler ve karşı tarafın da kendilerini anlamasını beklerler. Anlaşılma, insanların öncelikli istekleri arasında gelmektedir. İnsanların girdikleri ortamda çevrelerine karşı sergiledikleri tutum da iletişimin bir parçası halindedir. İletişim yalnızca sözlü değildir ve sözsüz iletişim de önemli bir yer tutmaktadır. Sözlü iletişimi tercih etmeyen bir birey, vücut dilini kullanarak sözsüz iletişim ile kendisini ifade edebilmektedir. Duygularını ve düşüncelerini yüz ifadesine, bakışlarına ya da doğrudan beden hareketlerine yansıtarak çevresi ile iletişim kurabilmektedir (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008, s.9).

Bireylerin çevresi ile iletişim kurmadan yaşamını sürdürmesi mümkün değildir. Bugün radyo, televizyon, gazete, reklam panoları, trafik işareti ve tanıtıcı tabelalar gibi birçok nesne birer iletişim aracı konumundadır. Bu doğrultuda iletişimin bir paylaşımı bünyesinde barındıran tüm nesnelere ile sağlanabildiğinden söz etmek mümkündür. Bu sebeple de doğrudan bireyden bireye sözlü ya da sözsüz iletişim kurulmasa dahi çevremizdeki birçok nesne çevre ile iletişim kurulmasını sağlamaktadır. Bir insanın tüm bu iletişim araçlarından ve çevresindeki bireylerden kendisini arındırarak yaşamını sürdürmesi pek mümkün görülmemektedir (Güngör, 2011, s.37).

İletişim, yaşamın her alanında gerçekleşebildiğinden alanlara özgü tanımlamalara yer verilmektedir. Bu çeşitliliği sebebi ile de iletişim kavramına

yönelik ortak, tek bir tanımlamada bulunmak mümkün olmamaktadır. Ancak genel olarak iletişimi insanlar duygu ve düşüncelerini diğer insanlara aktarmaklarını sağlayan bir araç olarak söz etmek mümkündür. Bununla birlikte Türk Dil Kurumu'nda iletişim kavramı duygu ve düşüncelerin, akla uygun bir şekilde diğer insanlara aktarılması, bildirilmesi ve haberleşilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. İletişim kavramına yönelik diğer tanımlamalar da şu şekildedir (Zıllıoğlu, 2007, s.22):

- İletişim, bir yapının diğer bir yapıya çeşitli uyarıcılar yardımı ile gösterdiği tepkidir (Aktaran: Trenholm, 2008, s.20).
- İletişim, insanların bir araya geldiği topluluklarda kendilerini ifade etmek ve bağ kurmak adına gerçekleştirdikleri etkileşim bütünüdür (Cemalcılar, 1988, s.305).
- İletişim, insanların kültürlerini, bilgilerini, duygularını ve düşüncelerini semboller yardımı ile yansıtmaya sürecidir (Tutar, 2003, s.34).
- İletişim, çeşitli anlamlar yüklenmiş ve herkes tarafından kabul görmüş semboller kullanılarak insanları kendilerini diğer insanlara ifade etme biçimidir (Zıllıoğlu, 2007, s.22).

İletişim kurmak, oldukça basit bir olgu olsa da temel düzeyde bilgi gerektirmektedir. Bunun ana sebebi de kurulan iletişimde bireylerin birbirlerini doğru ifade edebilme ve karşı tarafı doğru algılayabilme arzusu ve gerekliliği taşıması gelmektedir. Bu sayede etkili iletişim sağlanabilmektedir. Etkili iletişim, bireylerin gündelik ihtiyaçlarını ve sorunlarını karşılayabildiği gibi iş hayatında, aşk hayatında ve eğitim hayatında da ihtiyaçlarına ve sorunlarına cevap vermektedir. Birçok toplum uzmanı da bireysel ve toplumsal sorunların önüne geçilebilmesindeki temel unsurun etkili iletişim olduğunu savunmaktadır.

İletişim ile birlikte bireyler ve toplumlar arası ilişkilerin düzelmesi mümkündür. Nihayetinde bireyler arasındaki temel sorun önyargılar ya da eksik bilgilerdir. Bugün birçok tartışma insanların birbirlerini yanlış anlamalarından, önyargılara sahip olmalarından ya da karşı tarafı tanımamalarından

kaynaklanmaktadır. İletişim ile birlikte bu sorunlar giderilebileceğinden ilişkilerin iyileştirilmesi de mümkün olmaktadır. Bu doğrultuda iletişimin iyi öğrenilmesi ve iyi uygulanması da belirleyici olmaktadır. İletişim konusunda bireysel gelişim ne kadar yüksek olur ise iletişimin kuvveti de o doğrultuda gelişim göstermektedir.

İletişimi sınırlamak mümkün değildir. Yaşamın her anında, her köşesinde iletişim mevcuttur. Bu sebeple yaşamın evrelerinde de iletişim önemli bir role bürünmektedir. Dili, dini, ırkı, eğitim düzeyi ne olursa olsun iletişim becerileri yüksek ve etkili iletişim konusunda kendisini geliştirmiş bir birey çevresi ile daha sağlıklı bir iletişim kurabilmektedir. Bu doğrultuda etkili iletişimin bireye sağlayacağı faydalar şunlardır (Zıllıoğlu, 2007, s.28):

1. Etkili iletişim, bireyin bakış açısını geliştirir. Bireye kendisini ifade etme becerisi kattığı gibi diğer bireyleri anlama becerisi de katarak etkileşimi güçlendirir. Bireyin olgunlaşmasını sağlar.
2. Etkili iletişim, bireye çevresindeki bireylerin farklı yaklaşmasını sağlar. Etkili iletişim ile daha iyi ilişkiler kurulur. İnsanların olumlu düşüncelerinde artış sağlanır. İnsanlar genellikle iyi iletişim kuran bireyler ile iletişim kurmak istediğinden bireyin iletişim kurduğu çevreyi genişletir.
3. Etkili iletişim, diğer insanlara ilişkin bilgi haznesini geliştirir. İnsanları daha iyi tanıma fırsatı verirken yaşanabilecek davranışlar rahatsızlıkların da önüne geçer ilişkilerin güçlenmesini sağlar.
4. Etkili iletişim ile bireyin yaşamsal becerilerinde de artış sağlanması mümkündür. Etkili iletişim sayesinde birey doğru soruları sorma, düşünme, karar verebilme, konuşma ve okuma becerilerinde kazanımlar elde eder. Bu kazanımlar bireyin hayatında farklı kazanımlar elde etmesine olanak sağlar.

1.2.1. İletişimin Amaçları

İletişim, bir gereklilik olmak ile birlikte bir amaca ulaşmada araçtır. Bu amaç kişiye, zamana ve çevreye göre farklılık gösterebilir. İletişimin kurulmasında temel amaçlar söz konusudur. Kimi zaman bu amaç yeni bir bilgi kazanımı sağlamak, kimi

zaman yeni biri ile tanışmak, kimi zaman duygusal paylaşımda bulunmak, kimi zaman da iyi vakit geçirmek olabilmektedir (Koçel, 2011, s.23).

İletişimin en temel ve en yaygın amacı keşfetmektir. Bu keşfediş, yeni tanışılan bir insan ile kurulan iletişimde o kişiyi keşfetmek şeklinde iken yeni bir araştırma okurken yeni bilgiler keşfetmek şeklindedir. Yeni bir şarkı, yeni bir şehir ya da daha önce deneyimlenmemiş bir aksiyon. Keşfetmek geniş bir çeşitliliğe sahip olmak ile birlikte bireyin daha önce sahip olmadığı duygu ya da düşünceleri deneyimlemesi anlamındadır ve bu iletişim ile mümkündür. Bu sayede dış çevreyi tanımak ve bilgi sahibi olmak mümkündür. Bilinmezler azalırken, bilgiler artmaktadır (Koçel, 2011, s.23).

İnsanlar, vakitlerini çoğunluklar sosyal ilişkilerine ayırmaktadır. Eş, aile ve arkadaş ile iletişim kurmakta, vakit geçirmektedir. Zaman ve mekan değişim gösterse de çevre ile iletişime devam edilmektedir. Artan teknoloji ile birlikte günümüzün olmazsa olmazlarına dönüşen telefon ve internet kullanımının bu denli yaygın olmasındaki ana unsur da bu iletişim isteği gelmektedir. Bahsedildiği üzere iletişim doğrudan doğruya kurulmak ile sınırlı olmadığından günümüzde sosyal medyalarda çevremizin yapmış olduğu paylaşımları okumak, görmek ya da dinlemek de iletişim kurmak anlamına gelmektedir.

İletişimin amaçlarından biri olan yardım etme ise kurulan iletişimde karşı tarafa yönelik eleştirilerde, yönlendirmelerde ya da bilgilendirmelerde kullanılacak dilin ve tavrın belirlenmesinde rol oynamaktadır. Günümüzde internetin bu denli önemli bir iletişim aracı haline dönüşmesindeki bir diğer temel unsur da iletişimde yardım etme olanağına sahip olmasıdır (Meier, 2002, s.7).

Bireysel ve toplumsal iletişimde sık sık karşı tarafın tutum ve düşüncelerini değiştirme çabası içerisine girilmektedir. Bu çabanın temel yolu da kurulan iletişimidir. Kişilere tavsiye edilen film, müzik ya da kitaplarda, herhangi bir siyasi partiye yönelik bakış açısında ya da ucu açık bir tartışma konusunda ikna çabasına girilmektedir. Bu doğrultuda iletişim amaçları arasında ikna çabasını göstermek mümkündür ki bazı araştırmacılar bu söylemi daha da ileriye taşıyarak kurulan iletişimin temelinde ikna çabasının yer aldığını ve tüm iletişimin bu amaç

doğrultusunda kurulduğunu ifade etmektedir (Canary, Cody, ve Manusov, 2000, s.11).

İletişim, diğer birçok amacı gibi eğlence amaçlı da kullanılabilir. İnsanların birbirleri ile olan bağlarını güçlendirmek ve iyi vakit geçirebilmek adına eğlence amacı ile iletişim kurmaları mümkündür. Anlatılan güzel anılar ya da komik fıkralar iletişimin eğlence amaçlı kullanımına birer örnektir.

1.2.3. İletişim Süreci ve Öğeleri

İnsanlar, yaşamlarının büyük bir kısmını yazmak, konuşmak ve diğer insanların yazdıklarını okumak, dinlemek ile geçirmektedir. Bu durum bütün bir hayat için kabul edilebileceğinden günlük yaşamı ve iş hayatını da bünyesinde barındırmaktadır. Bu doğrultuda Tablo 1.1’de insanların günlük olarak iletişim türlerini kullanma sürelerine yer verilmiştir (Tuna, 2012, s.6).

Tablo 1

İletişim Türü (Oransal Olarak)	İletişim Türü (Saat Olarak)
– Dinleme %45	– Dinleme 7 Saat
– Konuşma %30	– Konuşma 4.5 Saat
– Okuma % 16	– Okuma 3 Saat
– Yazma %9	– Yazma 1.5 Saat

Kaynak: Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi, İletişim Modülü, 2009

Tablo 1.1’de de görüldüğü üzere ortalama 8 saatini uyuyarak geçiren bir birey, bir gün içerisinde geriye kalan 16 saatinin 11,5 saatini bir başka ifade ile yaklaşık %75’ini diğer insanlar ile konuşarak ya da diğer insanları dinleyerek geçirmektedir. Kalan %25’lik dilimde ise diğer insanlara ihtiyaç duymadan gerçekleştirilen iletişim türleri uygulanmaktadır. Bu doğrultuda iletişimin ve özellikle de diğer insanlar ile iletişimin hayatımızda ne kadar büyük bir yeri olduğunu kavramakta yarar vardır. Bu kadar büyük yer kaplayan bir unsur da şüphesiz oldukça önemlidir.

İletişim, durağan bir yapıya sahip değildir. Dinamiktir ve sürekli bir değişim, gelişim içerisindedir. İletişimin kaynaklarından ve çevresinden etkilenecek farklılık göstermektedir. Birikimli ilerlemektedir ve bulunduğu toplumun kültürel etkilerini yansıtmaktadır. Bu doğrultuda birikimli ilerleyen, değişen ve gelişen, dinamik bir süreçten söz etmek mümkündür (Lazar, 2001, s.51).

Söz edildiği üzere iletişim araçları tek değildir. Farklı araçlar farklı duygulara hitap etmektedir ve iletişimin içeriği itibari ile de farklı duygulara yol açmaktadır. Bu doğrultuda iletişim araçları ve iletişimin yol açtığı duygular iletişim süreci içerisinde yer almaktadır.

İletişim kuramları, iletişim sürecini oluşturan öğelerin kendi aralarındaki ilişkilerin yanı sıra her bir öğenin tek tek ele alınarak incelenmesine imkân tanımaktadır. Bu doğrultuda iletişimin başlangıcı olan kaynak iletişim sürecini oluşturan öğelerin başında gelmektedir. Söz konusu kaynağın iletişim içerisinde sunduğu olgu ileti iken, bu iletiyi ifade etmesindeki olgu kodlamadır. İletişim aracının tercih şekli iletişim kanalını, iletişimin kurulduğu kişi ya da kişiler alıcı ve bu kişi ya da kişilerin kurulan iletişime verdikleri karşılık geri bildirimdir.

1.3. Performans ve Verimlilik Kavramları

1.3.1. Performans

1.3.1.1. Performansın Tanımı

Performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun yada bir örgütün planlanan hedefe ne derece ulaşabildiğinin, neyi sağlayabildiğinin nitel yada nicel anlatımıdır (Bingöl, 2003, s.268).

16.Yüzyılda, performans kelimesi bugün anılanın dışında askeri alanda görevleri ve emirleri başarmak anlamında kullanılıyordu (Lawson, 1995, s.3).Bugün ise performans genel anlamda, belirli bir amaca yönelik yapılan planlar doğrultusunda ulaşılan nokta olarak tanımlanmaktadır.

Başka bir deyişle performans; “Bir işgörenin belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır” (Bingöl, 2003, s.273).

Diğer bir ifade ile performans, elde edilenleri nitelik ve nicelik olarak belirleyen bir kavramdır (Songur, 1995, s.1).

1.3.1.2. İşletme Performansı

İşletmeler gelecek planlarını gerçekleştirmek, yeni pazarlara girmek ve yeni iş alanlarına girmek için kendi kaynaklarına geçmektedir. Bu nedenle işletmeler mevcut kaynakları etkili bir şekilde kullanmaya ve kaynakların verimliliğini artırmaya çalışırlar. İş kaynaklarının verimliliğine bakmak, kaynaklarının performansına bağlıdır. İş kaynaklarının performansı, işletmenin geleceğe ilişkin kararlarını doğrudan etkiler (Y, 2002, s.25).

Bir iş sisteminin performansını, belirli bir zaman olayının sonucu olarak veya bir çalışma sonucunda tanımlayabiliriz. İşletmelerin hedeflerine ulaşma derecesi bu sonuçlara göre değerlendirilmelidir. Bu durumda, performans, iş hedeflerine ulaşmak için yapılan tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Akal, 2000, s.2, Şimşek ve Nursoy, 2002, s.43).

Bir işletmenin sahip olduğu bir varlığı kullanmak, onun tarafından beklenen ekonomik değeri ve değerini gerçekleştirebilecek derecesini, performans seviyesini belirler. Beklenen değer ile gerçek değer arasındaki ilişki, performans düzeyinin üç dereceli sınıflandırmasını ortaya koymaktadır. Buna göre, varlıkların kullanımı sonucu elde edilen değer ve fayda, hissedarın beklentisi olan değer ve fayda eşitse, elde edilen değer ve kazanç bunun altında gerçekleşirse daha düşük performans olur beklenti ve değer beklenen değer üstündeyse daha yüksek performans. Yüksek performanslı beklenen değer ile gerçekleşen değer arasındaki fark ekonomik kâr olarak adlandırılır. (Barkey, 2002, s.27).

1.3.1.3. İşletme Performansının Boyutları

Özel durumlar dışında her işletmenin temel amacı karlılıktır. Bu doğrultuda mevcut kaynaklardan en yüksek verimliliği elde ederek, kaliteli ürün ve hizmet anlayışı içerisinde sosyal sorumluluğa uygun bir yapıda müşteri memnuniyeti

sağlanmaya çalışılmaktadır. Dolayısıyla işletme yönetimleri de bu anlayış içerisinde yönetim fonksiyonlarından yararlanmak ve işletme yönetimini gerçekleştirmek ile yükümlüdür. İşletme yönetimi adına işletme amaçlarına uygunluğun sınanmasında çalışan performansı ve beraberinde işletme performansı önemli bir unsurdur. Bu doğrultuda işletme performansına ilişkin temel kavramları ele almakta yarar vardır (Efil, 2010: 5).

Literatürde örgütsel performans kavramı beş performans boyutu ile tanımlanmaktadır. Bunlar: (Kenger, 2001, s. 39-43)

1. Etkinlik
2. Verim ve kaynaklardan yararlanma
3. Kalite
4. Çalışma yaşamının kalitesi
5. Yenilik

- **Etkinlik:** Etkinlik boyutu genel olarak "örgütlerin hedefledikleri amaçlara ulaşmak için gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonucunda, hedeflere ulaşmadaki başarılarını değerlendiren bir performans boyutudur" şeklinde tanımlanmaktadır (Akal, 1992, s.34-36). Etkinlik=Faaliyet sonrası elde edilen çıktı/ Faaliyet öncesi planlanan çıktı olarak tanımlanmaktadır. Lawlor'a göre etkinlik; yararlı çıktının üretilmesi için kullanılan işçilik, hammadde ve malzeme, dışarıdan sağlanan fayda ve hizmetler gibi kaynakların ne denli etkin kullanıldığını anlatan bir kavramdır. Bu tanımdaki yararlı kavramı, sağlanan mal ve hizmetlerin gerçekten gereksinim duyulan mal ve hizmetler olduğunu anlatmaktadır. Kaynakların etkin kullanımı ile anlatılan şey ise şudur: Fiili değer standart değer ile karşılaştırıldığında kaynak kullanımında gerçekleşen performans nedir? Bu ölçünün yararlı olabilmesi için üretim standartlarının iyi belirlenmiş olması gerekir. Dolayısıyla standartların gereğinden yüksek ya da düşük tutulması işletmeyi büyük yanılgılara düşürür (Şahin, 1989, s.72).

- **Verim ve Kaynaklardan Yararlanma:** Mevcut performansın mevcut kaynaklara oranlanması ile kaynak kullanımının etkinliği ölçülebilmektedir. Etkinlik ile kaynak etkinliği arasındaki ilişki, aynı amaca hizmet ediyor olmalarıdır. Her iki kavram da işletmenin amaçlarına ulaşmak adına verimliliğini ve performansını artırma adına yardımcı bir unsurdur. Ancak aralarındaki temel farklılık etkinlik kavramının işletme girdilerine ilişkin bir değerlendirmede bulunurken, kaynaklardan yararlanma ya da kaynakların etkinliği kavramı işletme çıktılarına yönelik bir değerlendirmede bulunmaktadır. Temel olarak verimlilik ve kaynaklardan yararlanma kavramı işletmenin performansını arttırmasına odaklı bir kavramdır (Forker, 1996, s.45).

- **Kalite:** Kalite, kaynakların verimli kullanılmasını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun üretim anlayışını egemen kılan bir performans boyutudur. Kalitenin bileşenleri şöyle sayılabilir (Forker, 1996, s.48).

1. Performans: Ürünün öncelikli görevini yerine getirme niteliği.
2. Uygunluk: Ürünün dizayn ve işlem görme niteliklerinin standartlara uygunluk derecesi.
3. Güvenirlilik: Ürünün kullanım süresi içinde performans sürekliliği.
4. Dayanıklılık: Ürünün ömrünün uzunluğu.
5. Estetik: Ürünün albenisi.
6. Hizmet Görürlük: Ürüne yönelik şikayetlerin kolay, hızlı ve becerili çözümlenebilmesi.
7. İtibar: Ürünün marka, imaj ve moda değeri.

Kalite kaynakların en etkin kullanımını sağlayarak işletme faaliyetleri neticesinde oluşan ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, müşteri gereksinim ve isteklerine uygun üretim ve hizmet ile karşılık veren, işletmelerin toplumsal sorumluluklarını da olumlu olarak gerçekleştirmelerini sağlayan bir performans boyutu olarak değerlendirilebilir (Akal, 1992, s.28).

Kalite performans göstergeleri olarak kullanılan oranlar ise şunlardır (Akdeniz, Durmaz, 1998, s.25):

- İmalat Hata Oranı = Yeniden İşlenen Miktar / Toplam İmal Edilen Miktar
 - Müşteri İade Oranı = İade Edilen Miktar / Satılan Miktar
 - Ortalama Hata Sayısı = Toplam Hata Sayısı / İncelenen Mamul Sayısı
- **Çalışma Yaşamının Kalitesi:** Bir işletmenin karlılığını arttırması ve sürdürülebilirliğini sağlamasındaki temel unsur işletme çalışanlarının verimliliğidir. İşletme çalışanlarının verimliliği üzerindeki temel unsur ise işletmenin çalışanlara sunduğu imkanlardır. Bu imkanlar, verdiği ücret ve tanıdığı sosyal hakların yanı sıra sunduğu çalışma ortamıdır. Verimli çalışmasına imkan tanımayan bir çalışma ortamında bireysel verimliliğin, beraberinde de örgütsel verimliliğin yüksek olmasına beklemektir yanılığdan ibarettir. Keza tatmin edici sosyal haklar ya da ücret sunulmayan bir çalışanın da verimliliğinin yüksek olmasını beklemek bir aldatmacadır. Şüphesiz bireysel ve örgütsel performans üzerinde birçok değişken etkin olabilirken temel unsurlar söz edildiği üzere sunulan çalışma ortamı, ücret ve sunulan sosyal haklardır. Bunların yanı sıra örgütsel iletişim de önemli bir unsurdur. Çalışanların birbirleri ile olduğu kadar yöneticilerle de olan iletişimleri belirleyici olabilmektedir. Dolayısıyla işletme, kendi geleceğini düşünüyor ise çalışanlarının geleceğini düşünmek zorundadır (Kodal, 1998, s.82-83).
 - **Yenilik:** Yenilik, eski gereksinimleri daha iyi karşılayabilme, değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına çabuk cevap verebilme olayıdır. Yaratıcılık, değişim, gelişme, risk alma, girişimcilik yeniliğin temel boyutlarıdır (Ünsar, 2011, s.8).

Girişimciliğin göstergeleri olarak firmaların (Ünsar, 2011, s.8);

- Belirli zaman dilimlerinde sundukları yeni ürün veya hizmet sayısı
- Proje sayısı
- Teknoloji liderliği ve araştırma geliştirmeye verdiği önem sayılabilir

Bir organizasyonun varlığını sürdürebilmesi, değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilme yeteneğine bağlıdır. Çevre koşullarındaki değişimin birçok farklı kaynağı olabilir. Rakiplerin yeni ürünler sunması, sektörde yeni teknolojilerin uygulamaya konması ya da sektöre yeni işletmelerin girmesi işletme için çevre koşullarının anında değişmesine neden olabilir. Günümüzde bilim ve teknolojiadaki hızlı gelişimle birlikte müşteri istek ve ihtiyaçları da sürekli bir biçimde artmakta ve işletmeler daha yaratıcı, daha yüksek kaliteli ve müşterilerinin isteklerine daha uygun mal ve hizmetleri ürettikleri ölçüde başarılı olabilmektedirler (Nicholas, 1998, s.35). Yenilik yönetiminde performans açısından şu göstergeler kullanılabilir (Kodal, 1998, s.78):

- Yenilik projelerinin yüzde kaçını başarılı olmaktadır?
- Yenilik projelerinde hasılat/maliyet oranları ne olmuştur?
- Başarılı yenilik projelerinin şirket büyümesine ve kârlılığa etkisi ne olmuştur?
- İşletme yenilikte liderliği elinde tutmakta mıdır?

1.3.1.4. Performans Değerlendime ve Analizi

Performans değerlendirmesi, işletmede karar alıcıların, doğru kararlar almaları ve sonucunda işletmenin başarı oranının yükseltilmesi ve kuruluş amaçlarını gerçekleştirebilmesi için önemlidir. Ayrıca geçmiş çalışmalarını değerlendirip işletmenin eksiklerini görmesi ve bunları gidermesi, performansı etkileyen faktörleri belirleyip bunları kontrol etmesi ve kaynakları bunlara göre düzenlemesi ve hedeflere zamanında ve daha verimli yollardan ulaşması açısından da önem arz eder.

Başarılı bir performans analiz sisteminin geliştirilmesinde üç önemli unsur bulunmaktadır. Bunlar (Tekin, 1999, s.39-53):

- Geçerlilik
- Meşruluk
- Süreklilik.

a. Performans Analizini Gerektiren Nedenler

Her yönetimin belirli hedefleri bulunmaktadır ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için de çeşitli kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kaynakların neler olduğunu belirlemek, ne miktarda gerekli olduğunu belirlemek ve bu kaynakların nasıl kullanılıp, yönetileceğini belirlemek yönetimlerin görevidir. Tüm bu değişkenlerin belirlenmesi ve mevcut kaynaklardan en yüksek verimliliğin elde edilebilmesini sağlayan temel unsur da performans analizidir. Yönetimler, ancak performans analizi gerçekleştirerek mevcut durumu inceleyebilmekte, geleceğe dair yönetsel kararlar alabilmektedir. Bu sebeple performans analizine başvurmeyen bir yönetimin başarısı ancak tesadüfi olabilmektedir ve sürdürülebilirliği mümkün değildir (Akal, 1992, s.7).

b. Performans Analiz Yöntemleri

Temel olarak işletmenin performans ölçümü iki yöntemle yapılmaktadır: (Pekiner, 1988: 65)

1. İşletme İçi Karşılaştırmalar Yoluyla Performans Ölçümü: Bu yöntemde örgüt içerisindeki performans ölçümleri kullanılmaktadır. İşletme içi karşılaştırmalar yoluyla performans ölçümü de kendi içerisinde ikiye ayrılmaktadır.
 - Zaman Bakımından İşletme İçi Karşılaştırmalar Yoluyla Performans Ölçümü
 - Standart Rakamların Fiili Rakamlarla Karşılaştırılması Yoluyla Performans Ölçümü
2. İşletmelerarası Karşılaştırmalar Yoluyla Performans Ölçümü: Bu yöntem, bir işletmenin kendi performansını yükseltebilmek için, üstün performansı olan diğer işletmeleri incelemesi, bu işletmelerin iş yapma usulleri ile kendi usullerini kıyaslaması, bu kıyaslamadan çıkardığı sonuçları uygulaması olarak tanımlanabilir.

1.3.2. Verimlilik

Verimlilik, bir kuruluşun (kişinin veya ülkenin) girdileri (iş gücü, hammadde, makine vb.) daha iyi çıktıya (ürün, hizmet vb.) Dönüştürme derecesini ölçer. Verimliliği, müşteri tarafından üretilen değerün üretilen maliyetin veya bir kuruluşun

yeterliliğinin yetkinliğine oranı olarak tanımlamak da mümkündür. Verimlilik, yüksek kaliteli ve uygun maliyetli müşteri hizmetleri sunmak için tedarik zincirindeki tüm katılımcıların kaynaklarının en etkili şekilde kullanılmasıdır. Bu, işletmeler öncelikle müşterilerinin istediklerini sunmaktan daha fazla emin olma yollarını araştırıyor ve bunu yaparken etkinliklerini artırıyor. 20. yüzyılda, endüstrilerin hızla gelişmesi ve ekonomik faaliyet ilişkilerinin daha karmaşık hale gelmesi nedeniyle üretkenliğe atfedilen tanımlar da ayırım yapmaya başladı. Japon Üretkenlik Merkezi tarafından benimsenen çok kapsamlı bir tanıma göre doğru işleri doğru şekilde ve ekonomik çalışma ile gerçekleştirmeyi amaçlayan mantıklı bir yaşam şekli. Japonlara göre üretkenlik gelişimsel bir düşünce ya da var olan herşeyde sürekli gelişmeyi amaçlayan bir fikir. "Gün bugün iyi, yarın iyi olacak" (Lenger, 1997, s.28).

1.3.2.1. Fiziki Verimlilik

Fiziki verimlilik, ağırlıklı olarak mühendislik alanında kullanılmaktadır. Üretimdeki fiziki miktarın üretimdeki faktörlerin fiziki miktarına oranlanması ile hesaplanmaktadır (Büyükmirza, 2001, s.374).

1.3.2.2. Ekonomik Verimlilik (İktisadilik)

Günümüzde iktisadilik, tüm ekonomik olgulara damgasını vuran kıtlık özelliğinin gerekli bir sonucu olarak kabul görmektedir. Bu özelliğinden dolayı iktisadilik ilkesinde, kaynak israfının en az seviyede tutulması, maksimum faydanın sağlanması ve bir nimet/külfet ilişkisinin göz önünde tutulması önem kazanmaktadır (Büyükmirza, 2001, s.375).

1.3.3.3. Üretkenlik

İşletme yönetiminde üretkenlik, üretim faktörlerini en uygun biçimde kullanarak gerçekleştirilen fiziki üretim düzeyi anlamında kullanılır (Büyükmirza, 2001, s.375).

1.3.3.4. Karlılık

Performans boyutunun önemli boyutlarından birisi olan kar planlaması, karı belirleyen ve bunlarda gerekli uyumun sağlanmasını sağlayan çeşitli faktörlerin dikkatle incelenmesini içeren bir yönetim çalışmasıdır. Genel olarak, kar tanımı, faaliyetlerin öncesinde elde edilen kendi sermayesinin artışı olarak yapılabilir (Büyükmirza, 2001, s.379). Kârlılık kavramı, genellikle, belirli bir süre içindeki faaliyet faaliyetlerinin sonucu olarak elde edilen toplam kârın, aynı dönemde kullanılan varsayılan işletme sermayesinin oranı olarak ifade edilir. Bu duruma göre, genel şartlardaki karlılık, aşağıdaki formülde yüzde olarak ifade edilir: $Kârlılık = Kâr * 100 / Sermaye$. Kârlılık, araştırmalarda işletme performansının en önemli göstergesidir. Bu, performansın genellikle karlılık için kullanıldığını gösterir.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE ETKİLİ İLETİŞİM

2.1. İşletmelerde İletişim

2.1.1. İşletmelerde İletişimin Önemi

Günümüzde kurumlar organik veya inorganik yapılarının kurumsallığını artık kurumsal iletişim süreçleri ile kuvvetlendirmektedir. Pazarlamalarını ve tanıtımlarını kurumsal iletişim süreçleri ile ileriye götürmekte, geliştirmekte ve satışlarını artırmaktadırlar. Kurumsal iletişim; Pazarlama planlamalarının ve uygulamalarının vazgeçilmez parçası olmuştur (Ada, Alver ve Atlı, 2008, s.487).

“Kurumsal İletişim” en yalın ifadeyle, kurumların kârlılığını, varlığını ve itibarını sürdürebilmesi için temel amaçlarını, hedeflerini ve değerlerini doğru yöntem ve teknikleri kullanarak ilgili çevrelere aktarabilmesidir. Sonuçta amaçlara ulaşmada stratejik bir yönetim aracı olarak kullanılmalıdır.

Bir işin verimli olarak sürebilmesi için, üst düzey yöneticilerden çalışanlara, tedarikçilerden yatırımcılara ve hatta müşterilere kadar iletişimin iyi çizgilerle kurulmuş olması gerekir. Değişim yönetiminde ve kurumsal yönetimde, kurumsal iletişim stratejileri çok önemli bir husustur (Ada, Alver ve Atlı, 2008, s.491).

Kurumsal iletişim, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlar. Kurumsal iletişimi her işletme yapıyor olduğu faaliyetinde, hizmetinde, pazarlamasında, üretimindeki süreçlerinde, bölüm ve elemanlar arasında bütünleşmede, bilgi akışında, motivasyonunda, ölçme ve değerlendirmesinde, eğitiminde, denetimlerinde ve hatta karar alma süreçlerinde etkin olarak kullanılmalıdır (Atak, 2005, s.59).

Ayrıca hedef kitleyle etkileşim içerisinde işletmelerin marka ve itibarını sürdürmek ve yükseltmek adına kendine has kuralları ile iletişimin dış çevreye yönetilmesini de sağlar.

Kurumsal iletişim, kurum kimliğine uygun gerek dış çevre ve gerekse iç çevre yaşam etkileşimlerinde her türlü bilgi ve enformasyon enstrümanlarını kullanarak işletme yönetimini bilgilendirir ve verimliliğine katma değer sağlar. Bu bilgi akışında esas olan işletmenin asıl hedeflerine odaklanmaktır (Atak, 2005, s.63).

Kurumsal iletişim iç ve dış faaliyet alanı olarak belirlediği çalışma sisteminde, kurum içinde tüm departmanları ile kurumun faaliyetlerini koordine ederek kurumsal felsefeye uygun şekilde bilgilendirir. İşletmelerde, İletişimin her yöne olması idealdir. Aslında örgüt şemalarına baktığınızda iletişimin hangi yöne doğru olduğu veya ağırlık kazandığı bölümler belli olur. Hangi yönde olursa olsun işletmenin, insanın merkezi sinir sistemine benzer bir iletişim sistemine sahip olması gerekir (Ada, Alver ve Atlı, 2008, s.494).

Aynı şekilde kurum dışında yapılan çalışmalarda kurumsal iletişim medya yoluyla kurumun icraatlarını hedef kitlelerle paylaşır. Tüm bu yaklaşımlardan yola çıkarsak kurumsal iletişimin tüm kurumların en önemli organik yapılardan birisi olduğunu görürüz (Ada, Alver ve Atlı, 2008, s.494).

Dolayısıyla organizasyonel yapıları kurgularken kurumsal iletişim departmanları iletişimdeki kurumsallığı vazgeçilmez kılmıştır. Bu iletişim ağını kurmayan ve kurumsallaştırmayan işletmeler kendini anlatmakta, hedef kitlelere ulaşmakta konuya önem veren işletmelerin gerisinde kalacağı aşikardır.

Bu yapılanmayı başaramayan işletmeler ne yazık ki geleceğin dünyasında varlıklarını sürdüremeyecekler. O nedenle iletişimde kurumsallık çağımızın olmazsa olmazlarından ve bu kurumsallık ancak sağlam bir kurumsal iletişim

departmanından ve o departmanın kuruma katacağı iletişim kültüründen geçmektedir. Bu iletişim kültürü her işletmenin kendi değerleri, misyonu, amaçları, doğru hedef kitlesi seçimi ile örtüşmelidir (Atak, 2005, s.68).

Hangi sektör olursa olsun kurumsal iletişimde ortak payda, hizmet veya üründe değil çalışanlar yani insan faktöründedir. Hedef kitlelere ulaşmayı, yatırımları, karlılık ve verimlilik için kurulacak sistemleri de yürütecek olan insandır. Kurumsal iletişiminin temelleri atılırken bu husus dikkate alınmalıdır (Atak, 2005, s.68).

Bu yüzden iş dünyasında kurumsal iletişimi kurum içi ve kurum dışı olarak iki başlık altında değerlendirmelidir. Her koşulda amaç, güven teşkil eden bir ilişkiler ağının oluşmasıdır (Atak, 2005, s.68).

Kurumsal iletişimin rolü, bir kurumda üst yönetimin iletişim faaliyetleri ve markalaşmaya bakışı ile ilgilidir. Üst yönetim, marka varlığının kurum için en stratejik değerlerden biri olduğunu unutmamalı. Bundan sonra marka iletişimini kurumsal iletişim departmanına teslim edilmeli. Kurumsal İletişim Departmanı ise iletişim uzmanları tarafından oluşmalı ve yönetilmeli (Atak, 2005, s.72).

Kurumsal iletişimciler üst yönetime sadece marka hakkında alınacak stratejik kararlarda değil pazarlamasının ulaşabileceği hedef kitlelerde ve sektörel pazarlama planlamalarında da bilirkişi olarak hizmet vermektir. Marka yönetimi ve iletişimi, pazarlama planlamasındaki hedef kitlelere ulaşmadaki iletişim kriterleri teknik konulardır ve üst yönetim her ne kadar marka ve pazarlamanın yönetilmesinden sorumlu olsa da bu teknik konularda bilirkişilere ihtiyaç duyar. Bunlar ise iletişim uzmanlarıdır (Gürüz ve Eğinli, 2008, s.28).

Kurumsal iletişimciler, üst yönetime verdikleri teknik desteğin yanı sıra iletişim operasyonlarını da tam anlamıyla üstlenen kişilerdir. Stratejik iletişim planlamaları ile pazarlama ve yönetim çalışmalarına destek, kurumsal iletişimin sorumluluğu altında yürütülmelidir (Gürüz ve Eğinli, 2008, s.28).

Kurumsal iletişim departmanının yapacağı Stratejik İletişim Planı (SİP) ise kurumun iletişim faaliyetlerine yönelik yıllık bir plandır. Kurumun ne elde etmek istediğini ortaya çıkarır ve bunu nasıl başaracağını belirler. Kurumsal iletişimciler işletmenin hedef kitlesini sosyal paydaşı olarak görür. Grafikte görüldüğü üzere;

sosyal paydaşla özdeşleşen her kuruluşa işletmenin stratejik amaçları ve hedeflerine uygun olarak uzanır ve sürekli iletişim köprüsünü kurar (Gürüz ve Eğinli, 2008, s.29).

İşletme içi ve dış çevreye ait bilgi akışını sağlar, Kurum kimliğini oluşturur, Şirketin ve yöneticilerin itibarını yükseltir, Şirket aidiyetini artırır, Kriz yönetimi yapar, Kurumsal sosyal sorumlulukları projelendirir ve insan kaynakları ile birlikte çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi için eğitimler düzenler (Gürüz ve Eğinli, 2008, s.29).

Sosyal medya süreçlerin yönetilmesi, kurum içi iletişimin yürütülmesi, kriz yönetimi gibi konularda kurumsal iletişim departmanı tam yetkili olmalıdır. İletişimin öne çıktığı konuların farklı departmanlara dağıtılmasında bu bölümün etkinliği olmazsa önemli problemler doğurabilir. Özetle bir kurumda iletişim faaliyetleri stratejik öneme sahip olduğu için uzman iletişimcilerden oluşan bir kurumsal iletişim departmanı tarafından yürütülmeli ve üst yönetimin işi bu yönüyle kolaylaştırılmalıdır (Gürüz ve Eğinli, 2008, s.29).

Bir firmanın en iyi şekilde üretim yapabilmesi için, hiyerarşik sistemin eksiksiz bir şekilde bilgi alışverişinin şeffaflığı ile işlemesi şarttır. Çalışanların motivasyonu, üretimin daha seri hale gelmesine neden olacağından, yönetim ile üretim arasındaki süreç ne kadar iyi bir iletişim ağından geçiyorsa, o kadar iyi bir etki elde edilir. Kurumsal iletişim, kadrosundaki kişilerin herhangi bir yanlış iletişimleri durumunda, hiyerarşik sistemin bozulmaması için güven tabanında birleşmesi gereken süreçtir. Aksi halde kurumsal yönlendirmelerde oluşacak negatif etkiler yanlış bir işleme sürecinden geçerek, itibar sarsıcı konuma gelebilir (Gürüz ve Eğinli, 2008, s.30).

Kurumun kriz yönetimi ve diğer kurumsal yönetim süreçleri için de önemli olan iletişim konusunda sorumlularca yeterli eğitimin alınması ve sürecin profesyonel olarak yönetilmesi, başarılı sonuç oluşmasına yardımcı olacaktır. Bir kurumda temel olarak üretim veya hizmet olmazsa, işletme de olmaz ve varlığını sürdürülemez. Kurumdaki en büyük amaç işletmenin varlığını devam ettirebilmesi olduğuna göre, bunun sağlanması üretimle, yani çalışanları ile gerçekleşir. Çalışanların kurumlarına bağlı bir şekilde çalışıp güven duyması, yönlendirilmelerini

pozitif yönde etkileyerek, verimliliği arttırır. Üretimin artması da işletmenin hayatta kalabilmesinin en önemli şartıdır (Mutlu, 2004, s.37).

Kurumsal iletişimin iç aşaması olduğu kadar dış aşaması olan kurumlar arası iletişim de aynı şekilde önemlidir. Kurumlar arasında iletişim sağlanması için son yıllarda bir çok şirket, kurumsal iletişim uzmanı kadrosu açmıştır.

Kurumsal iletişimin, kurumlar arası iletişim boyutunda da aynı ilkeler doğrultusunda tedarikçi ya da aracı kurumlar gibi sık çalışılan kurumlar ile olan iletişimde önemi büyüktür. Bu yüzden etkili bir iletişimin sağlanması için gerekli olan hiyerarşik düzene göre bir iletişim ağı oluşturulmalıdır (Mutlu, 2004, s.38).

Müşteriler ya da diğer kurumlar ile olan iletişimde kurumun şeffaflığı, güven verici bir izlenim oluşturması için gereklidir. Bu durumun sağlanması gerekli tüm ilişkiler ağının düzenli bir şekilde işlemesine neden olur.

Sonuç olarak; iletişim, işletmelerin can damarı olduğundan kurumsal iletişim kavramı ve departmanı olmazsa olmazlardandır. Kullanılmadığı takdirde faaliyetlerinde ve stratejik hedeflerine ulaşmada ciddi örgütsel etkinlik ve verimlilik sorunları ortaya çıkar. Kurumsal iletişimle sosyal medya ayrılmaz ikiz kardeş gibidirler. Eğer işletmenizin sosyal ağlarda boy göstermesini, projeler üretmesini, pazarınızın gelişmesi, kârlılığınızın ve verimliliğinizin artmasını istiyorsanız bu ikiz kardeşleri köreltmeyiniz hatta birbirinden ayırmayınız. Kurumsal iletişimi kurumsallığınız ölçüde benimsersiniz. Kurumsal olursanız kurumsallığınızın gereği olan her basamağı işgal eder karşılığını verirsiniz (Mutlu, 2004, s.39).

2.1.2. İşletmelerde İletişim Öğeleri

İletişim, mevcut kaynaklar ile konulan hedefler arasındaki sürecin ana unsurudur. İletişim ile birlikte mevcut kaynaklar, konulan hedef için kullanılmakta, bu amaca hizmet ettirilmektedir. Doğru iletişim ile birlikte hedef koyucu hedefini alıcıya yani çalışanlarına aktarmakta ve hedefe ulaşılması adına harekete geçirmektedir. İletişimi zayıf bir işletmenin hangi kaynaklara sahip olursa olsun yüksek hedeflere ulaşması mümkün değildir. İşletmelerde iletişimin başlıca öğeleri şunlardır (Yetim ve Cengiz, 2010, s.13):

- Kaynak

- Kodlama
- Mesaj
- İletişim Kanalı
- Kod Çözme
- Alıcı
- Algılama
- Geri Bildirim
- Gürültü

2.1.2.1. Kaynak (Gönderici)

Her türlü iletişimde süreci başlatan bir kaynak vardır. Kaynak; birey, grup, kurum ya da bir kuruluş olabilir. Kaynak, mesajı ileten kişi veya mesajın çıkış noktası olarak tanımlanabilir. Kaynak, mesajı ilettiği anda iletişim süreci başlar.

İletişim sürecinin sağlıklı bir şekilde başlaması ve sürdürülebilmesi için kaynağın taşıması gereken bazı özellikler vardır. Bu özellikler şunlardır (Yetim ve Cengiz, 2010, s.13):

- Kaynak, göndereceği mesaj konusunda bilgili olmalıdır.
- Kaynak, göndereceği mesajın nasıl kodlanacağını, sözlerin ve işaretlerin anlamlarının neler olduğunu bilmelidir.
- Kaynak, statü ve rolüne uygun mesaj göndermelidir. Aksi takdirde olumsuz etkileşime neden olur.
- Kaynak, alıcılar tarafından tanınmalıdır.
- Kaynak, tam bir iletişim kurabilmek için beden, sembol, ses, yüz, fotoğraf, plan, harita vb. araçları etkin kullanmalıdır.

2.1.2.2. Kodlama

Kod, mesajın işaret hâline dönüşmesinde kullanılan simgelerin anlama dönüştürülmesidir. Gönderici iletmek istediği bilgileri, duygu ve düşünceleri alıcının anlayabileceği sembole veya harekete çevirerek kodlar. Kodlama vericinin konuşma ve yazma becerisini gösterir. Kaynak kodlama yaparken iletişimin etkin olarak gerçekleşebilmesi için alıcının da bildiği sembolleri kullanmalıdır. Kodlama kaynak tarafından yapılır (Yetim ve Cengiz, 2010, s.15).

2.1.2.3. Mesaj (İleti)

Mesaj, kaynak ile hedef arasındaki ilişkiyi sağlayan temel ögedir. Kaynak tarafından duygu, düşünce ve bilgilerin kodlanmış hâli olan mesaj aynı zamanda sözel, görsel ve işitsel simgelerden oluşan somut bir üründür. İletişim türünü belirlemede önemli olan mesajlar, sözel ve sözel olmayan mesajlar olarak ikiye ayrılır (Ünsal ve Telman, 2005, s.21).

İletişim sürecinde mesajın taşınması gereken özellikler şunlardır (Ünsal ve Telman, 2005, s.21):

- Mesaj anlaşılır olmalıdır.
- Mesaj açık olmalıdır.
- Mesaj doğru zamanda iletilmelidir.
- Mesaj uygun kanalı izlemelidir.
- Mesaj kaynak ve alıcı arasında kalmalıdır.

2.1.2.4. İletişim Kanalı

İletişim kanalı, mesajın iletişim sürecinde alıcıdan alıcıya ulaşmasını sağlayan orta, yöntem ve tekniklerdir. Kanal, mesajın alıcıya sunulma şeklidir. Her ileti alıcıya bir kanal aracılığıyla iletilir. Kısacası, kanal kaynak ile alıcı arasındaki bağlantıdır.

Kanal; ses dalgaları ve ışık dalgaları, telefon kabloları, sinir sistemi vb. mesajı alıcıya ileten fiziksel simgelerdir. Gazete ve dergiler, reklamlar, panolar, telefon, internet, e-posta gibi küresel iletişim ağları önemli iletişim kanallarıdır (Ünsal ve Telman, 2005, s.25).

Bu amaçla kullanılacak iletişim kanalları, bu amacı bilgilendirmek, motive etmek ve ikna etmek için kullanılmalıdır. Kimin, hangi amaca, hangi araçta iletişim kuracağımıza karar verir. İletişim kanalları sözel, sözsüz veya görsel-işitsel olabilir. Bu araçlardan hangisinin seçilmesi gerektiği iletişimin etkililiğinde rol oynar. Birkaç duyu organını aynı anda etkileyen kanal seçimi iletişimin etkililiğini artırır (Ünsal ve Telman, 2005, s.25).

2.1.2.5. Kod Çözme

Kod çözme, gönderilen mesajların alıcıya ulaştıktan sonra aslına uygun olarak anlamlı bir şekilde yorumlanmasıdır. Kodlama kaynak, kod çözümü ise alıcı tarafından yapılır. İletişimin başarısı, mesajın alıcı tarafından kod çözümünün anlamlı olarak yapılması ve alıcı ile kaynağın mesaja aynı anlamı vermesiyle mümkün olur (Tekinalp ve Uzun, 2006, s.47).

2.1.2.6. Alıcı (Hedef)

Bir iletişim sürecinde alıcı, kaynaktan gelen mesajları alıp yorumlayan ve bunlara sözlü veya sözsüz tepkide bulunan birey ya da gruptur. Mesajı alan kişi alıcıdır. Mesajın anlamını kaynak ve hedef ortak algılayarsa etkin bir iletişimden söz edilebilir. Alıcının mesajı taşıyan sembolleri duyu organları kanalı ile algılayamayıp yorumlamaması, iletişim sürecini sona erdirir. Alıcı, mesajı alıp buna cevap verdiği anda kaynak durumuna geçer (Tekinalp ve Uzun, 2006, s.48).

2.1.2.7. Algılama (Filtreleme)

Filtreleme, alıcının aldığı iletiyi değerlendirmekle ilgilidir ve burada algılama yürürlüğe girer. Algı; Bireyin çevreyi anlamasını, kendini anlamasını ve bilgi edinmesini sağlayan filtredir. Algı, zihin ve duyguyu içeren bir süreç olarak tanımlanabilir. Duyu organlarına ulaşan bilgiler kendine hiç mantıklı gelmiyor. Mesajı alan kişi önceden aldıkları bilgileri kendi amaçlarına, değerlerine ve inançlarına göre yorumlayarak davranır (Tekinalp ve Uzun, 2006, s.50).

Gönderen gönderilecek mesajı formüle edecek ve şifreleme sırasında aldığı bilgileri kullanacaktır; onları kendi amaçları, değerleri, inançları ve tutumları doğrultusunda belirli kodlara çevirirler. Diğer bir deyişle, her ileti gönderenin algılama kabiliyetinin nihai sonucu olarak ortaya çıkar; bu nedenle algılama süreci filtre rolünü oynar.

2.1.2.8. Geri Bildirim (Feedback)

Bir iletişim sürecinde alıcıdan kaynağa yönelen tüm tepkilere geri bildirim denir. Geri bildirim, alıcının göndericinin mesajına verdiği cevap olarak da tanımlanabilir. Geri bildirim sayesinde gönderici, mesajın tam olarak alıcıya ulaşıp ulaşmadığını anlar. İletişim sürecinde geri bildirim yapılmazsa iletişim eksik kalır. Geri bildirim, iletişim sürecinin devamlılığını sağlayan ögedir. Geri bildirim; olumlu, olumsuz ve tepkisizlik olarak üç şekilde verilebilir. Mesajın tam olarak algılandığı ve kaynağa doğru olarak geri gönderildiği bildirim, olumlu geri bildirimdir. Mesajın amaçlandığı şekilde alınmadığı bildirim, olumsuz geri bildirimdir (Ünsal ve Telman, 2005, s.39).

Gelen mesaja tepki vermeyen geri bildirim ise tepkisiz geri bildirimdir. Geri bildirim şu özellikleri taşımaktadır:

- Mesajla ilgisi olmayan geri bildirim verilmemelidir.
- Uygun zamanlama tercih edilmelidir.
- Amaç iyi tespit edilmelidir.
- Geribildirim somut olmalı, beklenen davranışı tanımlamalıdır

2.1.2.9. Gürültü

İletişimi engelleyen bütün faktörler gürültü sayılır. Gürültü, iletişim sürecinin herhangi bir aşamasında istem dışı ortaya çıkan, iletişimi engelleyen, iletişim sürecini olumsuz etkileyen bir faktördür. Kaynak birimin gönderdiği mesajla hedef birimin aldığı mesaj arasında fark olmuşsa bu gürültüden kaynaklanmıştır (Şahin, 2011, s.277).

2.1.3. İşletmelerde İletişim Türleri

İletişim türlerini sözlü iletişim, sözsüz iletişim ve yazılı iletişim olmak üzere üç gruba ayırabiliriz (Şahin, 2011, s.281).

2.1.3.1. Sözsüz İletişim

Sözsüz iletişim, iletişimin en temel türlerinden biridir. İletişimin birincil aracı dildir fakat mesajın gönderilmesinde ve alınmasında, iletişime katkı sağlayan başka

faktörlerde vardır. Sözsüz iletişim veya vücut dili yoluyla elbiseler, mekân kullanımı, jest ve mimikler, göz hareketleri ve göz teması, mesaj iletimine yardımcı olur.

Sözsüz iletişim; yüzdeki anlamları, göz hareketlerini, duruşu, giyimi, sesin özelliklerini içerir. Görünüş, davranış, dokunuş gibi sözsüz ileti kaynakları yer ve zamanı en iyi kullanma süreci içerisinde de çok önemli bir yere sahiptir. Duygu ve düşüncelerin kelimelere dökülemediği durumlarda bir bakış, başın bir dönüşü, kavrayan bir jest, savunucu bir mimik binlerce kelimedenden fazla anlam taşımaktadır (Yetim ve Cengiz, 2010, s.23).

Beden dili evrenseldir. Burada evrensellik, beden dilinin dünyanın her yerinde tüm insanlar tarafından kullanılması anlamını taşır. Ancak beden dilinde kullanılan işaretler değişik kültür ve toplumlarda farklı anlamlar içermektedir (Şahin, 2011, s.281).

Beden dilinde diğer bir faktör de jest ve mimiklerdir. Yüz kaslarının anlatım amaçlarına göre kullanımı, mimikleri; baş, el, kol, ayak, bacak ve beden kullanımı ise jestleri oluşturur. Esas jest ve mimikler, düşünce ve duygularımızı destekleyen, onları somutlaştıran hareketlerdir (Şahin, 2011, s.281).

Sözsüz iletişim, beş temel fonksiyona sahiptir. Bu fonksiyonlar (Şahin, 2011, s.282):

- Sözsüz jestlerle sözlü mesajı pekiştirmek amacıyla kullanılan olumlama hareketleri veya tekrar,
- Jestlerle kafayı olumsuz anlamda sallayarak yalanlama veya aksini iddia etme,
- Sözlü mesajın yerine geçebilecek bir davranışta bulunma,
- Gözlerle mesaj iletme,
- Mesajın anlamını tamamlama ve mesajı vurgulamadır.

2.1.3.2. Sözlü İletişim

Sözlü iletişim, konuşma dili olarak da adlandırılır. Yüz yüze görüşmeler, toplantılardaki konuşmalar, brifingler, halka hitaplar, telefonla yapılan görüşmeler, konferanslar vb. biçiminde kurulur.

Sözlü iletişim, yüz yüze olabileceği gibi radyo, televizyon ve telefonla da olabilir. Dil ve dil ötesi olmak üzere iki kısma ayrılır. Karşılıklı konuşmaları, hatta mektuplaşmaları ‘dil ile iletişim’ olarak kabul edebiliriz. Dil ile iletişimde kişiler mesajlarını birbirine iletirler. Dil ötesi iletişimde ise sesin niteliği önemlidir (ses tonu, sesin hızı, şiddeti, hangi kelimelerin vurgulandığı, duraklamalar vb.) (Şahin, 2011, s.282).

Dil ile iletişimde kişilerin ne söyledikleri, dil ötesi iletişim de ise nasıl söyledikleri önemlidir. Araştırmalar, insanların birbirlerine ne söylediklerinden çok, nasıl söylediklerine dikkat ettiklerini göstermektedir. Mesajın doğru iletilmesi, seçilen kelimelere bağlıdır ancak algılanması önemli ölçüde dil ötesine göre olur (Ünsal ve Telman, 2005: 42).

Sözlü iletişimde etkinlik bakımından sesin büyük bir önemi vardır. Ses insanın tutumunu, duygularını ve iç dünyasını yansıtır. İnsanın iç dünyasının aynası sestir (Ünsal ve Telman, 2005: 42).

Sözlü iletişimin pek çok avantajı vardır. Bu avantajlar şunlardır (Ünsal ve Telman, 2005: 43):

- Verilen haberin anlaşılma derecesi denetlenebilir.
- Soru sorulabilir.
- Verilen cevaplar kontrol edilebilir.
- Anlaşılmayan konulara açıklık getirilebilir.
- Eş zamanlı olarak geri bildirimde bulunulabilir.

Sözlü iletişimin bazı dezavantajları da vardır. Bu dezavantajlar şunlardır(Ünsal ve Telman, 2005: 43):

- Söylenen kelimenin yazıyla ifade edilen bir kelimeye oranla yanlış anlaşılma ihtimali daha yüksektir.
- Planlar, politikalar ve stratejilerle ilgili kalıcı ve uzun süreli iletişim için uygun bir iletişim yöntemi değildir.
- Alınan sözlü mesaj, zamanla ya tamamen ya da kısmen unutulur veya değişikliğe uğrar.

2.1.3.3. Yazılı İletişim

Yazı insanın ve toplumların geçirdiği toplumsal ve kültürel evrim sürecinin ürünüdür. Yazının icadı, bürokrasinin kurulmasına ve gelişmesine katkıda bulunmuş ve aynı zamanda yazı hem din kurumunun hem de devletin siyasi örgütlenme biçiminin üzerinde etkili olmuştur. Yazı, merkezi bürokrasi ve taşra örgütleri arasında toplumsal yaşamın temel ilkelerini siyasi otorite tarafından eşgüdümlemesi olanağı sağlamıştır (Yetim ve Cengiz, 2010, s.25).

Yazılı iletişim, bireyler ve gruplar arasındaki iletişimden çok, örgütsel iletişimde büyük bir öneme sahiptir. Örgütsel iletişimde yazının önemi gittikçe artmaktadır. Bunun nedenleri şunlardır (Yetim ve Cengiz, 2010, s.25):

- Bilgi alanında artan uzmanlaşma
- Faaliyetlerin her aşamasında araştırma faaliyetlerinin artan önemi
- Örgütsel yapılarda yaşanan büyük ölçekli gelişmeler
- Yönetimin profesyonel bir uğraş alanı olarak gelişmesi
- Ekonomik yapı içerisinde bilgiye duyulan ihtiyacın artması
- Yazılı iletişim, sözlü iletişime göre alıcının onu okuması, yorumlaması ve cevaplaması nedeniyle gecikmeli olarak kurulur. Yazılı iletişimi yeniden düzenlemek ve onu sürekli korumak olanaklıdır.

2.1.4. İşletmelerde İletişim Araçları

İletişim araçları, bilgi akışını sağlayan araçlara verilen genel isimdir. Bu akış, 'bireyden çoğula' veya 'çoğuldan bireye' bilgi yönüyle olan iletişime göre çeşitlenir (Şahin, 2011, s.287).

- **Bilişsel İletişim Araçları Sanal:** bir ortamda, bilgi teknolojileri kullanılarak gerçekleştirilen bireysel ve toplu iletişim araçlarıdır (Örneğin e-posta, formlar, chat, messenger, web kamera, blok vs.).
- **Görsel İşitsel İletişim Araçları:** Göz ve kulağımıza hitap eden, multimedya teknolojilerini kullanan iletişim araçlarıdır (Örneğin televizyon, radyo, sinema vs.).

- **Telekomünikasyon İletişim Araçları:** Göz ve kulağa hitap eden, elektrik, elektronik, elektromanyetik, optik teknolojileri kullanarak gerçekleştirilen iletişim araçlarıdır (Örneğin telefon, cep telefonu, fax, telex vs.)
- **Kali-grafik İletişim Araçları:** Yazı ve çizi ile oluşturularak formatlandırılan ve basım-yayım araçları ile yapılan iletişimidir (Örneğin gazete, dergi, afiş, tabela, kitap vs.).
- **Organizasyon İletişim Araçları:** Ekipler aracılığıyla gerçekleştirilen kişi veya topluma aktarılacak mesajları tanıtım, eğlence, eğitim, gezme, tüketme adına ileten etkinlikleri sağladığı iletişim araçlarıdır (Örneğin fuar, konser, defile, konferans vs.).
- **Sanatsal İletişim Araçları:** İster plastik ister estetik olsun her türlü sanat faaliyeti veya sanatçı ile sağlanacak iletişim araçlarıdır (Örneğin dans, resim, müzik, şarkı, sergi, konser, tiyatro, heykel, animasyon vs.).

2.2. İşletmelerde Etkili İletişim

Etkili iletişim, bir zaman yönetimi unsurudur. İletişimde yeteri derecede açık olunursa iletilmek istenen mesaj, etkin bir biçimde alıcıya ulaşmış olur. İletişimi zayıf olanlar, sürekli olarak karışıklığa neden olur edilmelidir (Turunç ve Çelik, 2010, s.165).

Toplum yaşamı iletişimle daha güzel hâle getirilir. Birey, grup ya da toplumların kendi aralarında kurdukları çeşitli ilişkileri düzenleyen kuralları mevkileri gereğince tanıyıp onlara uygun davranışta bulunabilmesi, kendi aralarında etkin bir iletişimin bulunmasına bağlıdır edilmelidir (Turunç ve Çelik, 2010, s.165).

Etkili bir iletişim için aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir (Turunç ve Çelik, 2010, s.165):

- Kullanılan dil, açık ve sade olmalıdır.
- Gönderilen ileti, alıcının düzeyine uygun olmalıdır.
- İletiler, ses tonu ve beden dili ile tutarlı olmalıdır.
- En uygun iletişim kanalı ve araç seçilmelidir.
- Uygun zaman ve mekân seçilmelidir.

- İletişim destekleyici olmalıdır.
- Kaynağın ve alıcının iletişimde istekli olması gereklidir

2.2.1. Etkili İletişim Kurmada Uygulanabilecek Yöntemler

Etkili iletişim kurmada uygulanabilecek yöntemler; iletişimin kişisel ve çevresel engellerini aşmak, empatik iletişim kurmak, güdüleyici iletişim kurmak, etkin iletişim kurmak ve ikna iletişim kurmaktır (Yetim ve Cengiz, 2010, s.28).

- **İletişimin kişisel ve çevresel engellerini aşmak:** İletişim engellerini kaldırmanın en etkin yolu, öncelikle engelin farkına varmak ve sonra da bu engeli ortadan kaldırmaktır. Bunun için şu yöntemlerin kullanılması gerekir (Turunç ve Çelik, 2010, s.165):
 - Kaynak, sözlü mesajları alıcının anlayacağı ve algılayabileceği biçimde kullanılmalıdır.
 - Kaynağın gönderdiği mesajlar sadece sözlü olmamalı, aynı zamanda model, hareket, çizim, resim, yazı ve işaretler gibi semboller şeklinde de olmalıdır.
 - Kaynağın gönderdiği mesajlar, alıcının ilgisini çekecek gerçek ve çekici örneklerle desteklenmelidir.
 - Mesaj, alıcıyı etkileyecek türden bir kanalla gönderilmelidir.
 - Kaynak ve alıcının fiziksel çevresi iletişime elverişli bir duruma getirilmelidir.
 - Kaynak ve alıcının fiziksel ve psikolojik rahatsızlıkları giderilmelidir.
 - Mesajın anlaşılıp anlaşılmadığı geri bildirimle kontrol edilmelidir.
- **Empatik iletişim:** Bir kişinin kendini karşısındaki kişinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması ve o kişinin duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecine “empati” denir. Empati kuracak kişi kendini karşısındakinin yerine koyabilmeli ve olaylara onun bakış açısıyla bakabilmelidir yani onun algı alanına girebilmelidir. Empati kurmak için karşıdaki kişinin duygu ve düşüncelerini iyi anlamak gerekir. Karşıdaki kişinin sadece duygularını ya da sadece düşüncelerini anlamak yeterli değildir, zihninde oluşan empatik

anlayışın karşıdaki kişiye iletilmesi de gereklidir (Turunç ve Çelik, 2010, s.168).

- **Güdüleyici iletişim:** Güdü, insanı belli bir amaç için harekete geçiren güçtür. İletişimin ikna yeteneği, güdüleyici olmasına bağlıdır. Örgütlerde güdüleyici iletişimin olabilmesi için mesajın aşağıdan yukarıya ve çapraz bir şekilde dolaşması gerekir. Bu sayede örgüttekiler tüm gelişmelerden haberdar olur (Turunç ve Çelik, 2010, s.169).
- **Etkin iletişim:** Etkin iletişim, amaçlanan anlamı mümkün olduğu kadar göndericinin gönderdiği anlama yakın bir biçimde hedefe iletmekle mümkün olur. Etkin iletişim, anlam düşüncesine ve anlamlarının tutarlığına bağlıdır. Etkin iletişim, alıcının algılayabileceği şekilde mesajı iletmekle mümkün olur. Etkin iletişim, mesajın tam olarak algılanması ve gerekli tepkinin gösterilmesiyle sağlanır (Turunç ve Çelik, 2010, s.169).
- **İkna edici iletişim:** En basit bir diyalogun bile ikna etme ile ilişkisi vardır. İnsanlar genelde başkalarının davranışlarını, kendi arzuları doğrultusunda değiştirmek için ilişki kurarlar, güç kullanarak ya da ikna yoluyla bu isteklerini gerçekleştirmek isterler. Formel ilişkiler güç, informal ilişkiler ise iknasayesinde gerçekleşir. İkna etmek inandırıcı olmaya bağlıdır. İnanç, tutum ve davranış değiştirmede ikna daha kalıcıdır. “Bir atı zorla suya götürebilirsiniz ama zorla su içiremezsiniz.” diyen atasözü iknanın önemini vurgulamaktadır. İknanın temelinde inandırma, inandırmanın temelinde de güvenilirlik vardır (Turunç ve Çelik, 2010, s.170).

2.3. İşletmelerde İletişimin Performansa ve Verimliliğe Etkisi

2.3.1. İşletmelede Performans Yönetim Sistemi

Performans Yönetim Sistemi, işletmelerin hedeflenen organizasyonel amaçlara ulaşması ve bu doğrultuda personelin göstermesi gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyon bünyesinde benimsenerek, personelin bu hedefler doğrultusunda göstereceği katkının düzeyinin artırıcı bir şekilde

yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Barutçugil, 2002: 125).

Günümüzde işletmeler, Performans Yönetim Sistemlerini, hedeflerine ulaşmada en etkin kaynak olarak kullanmaktadırlar. Kurulan sistemin idare edilmesi sırasında işletmede hiyerarşik anlamda yukarıdan aşağıya doğru bir etki süreci yaratılmaktadır. Performans değerlendirmesinde hedeflenen, sadece personelin başarısının ölçülmesi değil, aynı zamanda işletme amaçlarının minimum seviyede gerçekleştirilmesinin sağlanması, motivasyonun yüksek tutulması ve dinamik çalışma ortamının sürekli olarak yüksek tutulmasıdır. Performans değerlendirme sistemi; bir hedef belirleme sistemi olmasının yanı sıra, işlerin daha iyi yapılmasını sağlayan bir kontrol sistemidir (Germirli, 2002: 22).

Performans yönetim sistemleri, işletmelerin vizyonları doğrultusunda hedeflerin belirlenmesini ve bu hedeflerin personelin çabalarıyla gerçekleşmesini sağlamayı hedeflemektedir. Ayrıca sistem bireyi daha aktif olarak kullanabilmenin yollarını araştıran, kendi stratejik hedefleri ile bireyin amaçları arasında eşgüdüm sağlayabilen, çalışanlarında yüksek motivasyon yaratabilen, katılımı benimsetebilen, yüksek performans ortaya koyabilen bir yapı oluşturmaktadır (Barutçugil, 2002: 126).

Performans Yönetim Sistemi faaliyetleri sadece geçmişin performans değerlendirmesini hedeflememektedir. Burada hedeflenen geçmiş veriler doğrultusunda personel ve işletmelerin geleceğe yönelik potansiyel performanslarını belirleyerek, uygun motivasyon ve yönlendirmelerle gelecekteki performanslarını üst seviyeye çıkarmak sistemin temel amacıdır (Barutçugil, 2002: 126).

2.3.2. İşletmelerde Performans Yönetim Sisteminin Özellikleri

İşletmelerde uygulanan performans yönetim sistemi etkinliklerinin bazı özellikleri bulunmaktadır.

Bu özellikler (Germirli, 2002: 25);

- Performans değerlendirme sistemi etkinlikleri, işletmede s¼rekli gelişmeyi hedefleyen ve ¼ğrenen bir işletme felsefesi yaratmayı hedefler.
- Objektif bir değerlendirme sağlar.
- Şirket k¼lt¼r¼n¼n yaratılmasını ve personelin Őirkete olan aidiyet duygusunun artmasını sağlar.
- İşletmelerde, gelişim planlamasının yapılmasını sağlar.
- Hem Şirketin hem de ¼alıřanların hedeflerine ulaşmasını sağlar.

Bu ¼zellikleri itibariyle performans y¼netim sistemi etkinliği,, hem işletmeleri hem de personeli ilgilendiren bir yapıya sahiptir.

2.3.3. İşletmelerde Performans Y¼netim Sisteminin Amaçları

Performans Y¼netim sistemi etkinliğinin, işletmelerde ger¼ekleřtirmek istediği bazı amaçları bulunmaktadır. Bunlar (Germirli, 2002: 25);

- İşletmenin hedeflerinin personele indirgenmesi
- Hedeflere ulaşılabilmesi i¼in gerekli performans kriterlerinin belirlenmesi
- Belirlenen bu kriterler doğrultusunda,, personelin objektif bir bi¼imde değerlendirilmesi
- Planlanan performans ile fiili performansın karşılaştırılabilmesi
- Performans ¼abalarının, y¼netici ve astları arasında iřb¼l¼m¼ yaratması
- İşletmenin g¼¼l¼ ve zayıf yanlarının belirlenmesine kaynaklık etmesi
- Yapılacak geribildirimler vasıtasıyla, ¼alıřan motivasyonlarının ¼st seviyeye ¼ıkarılması
- Personele uygulanacak kariyer ve eğitim programları i¼in gerekli bilginin sağlanması hedeflemektedir.

2.3.4. İşletmelerde Performans Y¼netim Sisteminin Yararları

Performans Y¼netim Sistemleri, yukarıda da belirtildiği ¼zere, sadece ¼alıřan performansının tespiti i¼in değil hem t¼m personel hem de işletme i¼in ¼ok ¼nemli yararları sahiptir. Kişisel gelişimin sağlanması kişisel başarının, dolayısıyla da

şirket başarısının arttırılmasında etkili bir araçtır. Performans yönetim sistemlerinin yararları, çalışan, yöneticiler ve işletme için olmak üzere 3 farklı kalemde ele alınacaktır (Germirli, 2002: 27).

2.3.4.1. Çalışana Yararları

İşletmelerde performans yönetiminin çalışana yararları şunlardır (Germirli, 2002: 28):

- Çalışan, işletmenin kendisinden olan beklentisini bilmektedir.
- Çalışan, kendisine verilen hedef doğrultusunda çalışma temposunu ayarlamaktadır.
- Çalışan, yöneticileri ile eğitim ve gelişim planları üzerinde istişare yaparak ihtiyaçlarını belirlemeye çalışır.
- Çalışan, kendi gelişim düzeyini belirlemektedir.

2.3.4.2. Yöneticiye Yararları

İşletmelerde performans yönetiminin yöneticiye yararları şunlardır (Germirli, 2002: 28):

- Yönetici, personelinden ne istediğini rahatlıkla ifade edebilir.
- Çalışana, kendisini geliştirmede rehberlik eder.
- Kişisel gelişim, eğitim ve kariyer planlamalarını objektif veriler doğrultusunda yapar.
- Personel ile güven ve saygıya dayalı iş ilişkisi ortamı yaratılmasını sağlar.

2.3.4.3. İşletmeye Yararları

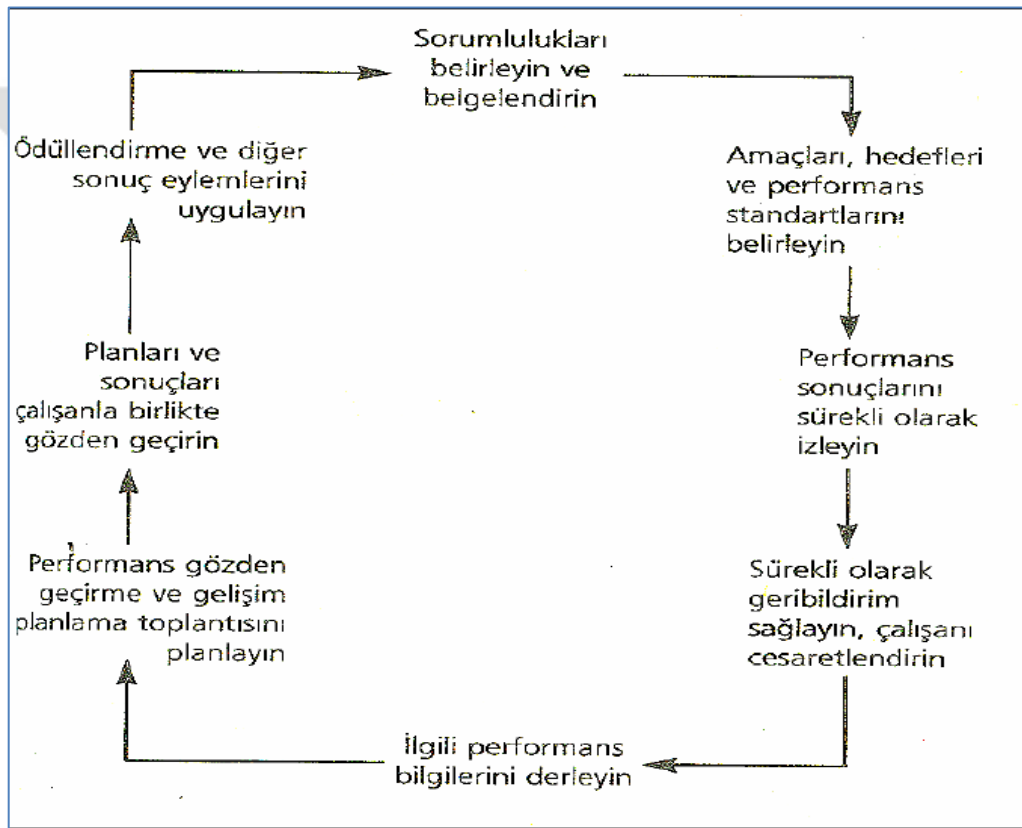
İşletmelerde performans yönetiminin işletmeye yararları şunlardır (Germirli, 2002: 28):

- Organizasyon hedeflerinin, çalışana indirgenmesini sağlar ve böylelikle, işletme hedefine ulaşmada personel azim ve motivasyonunun artması sağlanır.
- İşletme için aktif kariyer planlaması uygulanmasını sağlar.

2.3.5. İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi Süreci

Performans yönetim sistemi etkinliği; organizasyonun hedefleri doğrultusunda, personelin göstereceği performansın katkı düzeyinin artış yönlü yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Ölçer, 2005, s.13).

Performans yönetim sistemi sürecinin uygulanması safhasında bir döngüsü bulunmaktadır. Aşağıdaki şekilde bu döngü görülmektedir.



Kaynak: (Ölçer, 2005, s.13).

Şekil 2: Performans Yönetimi Döngüsü

Bu döngü doğrultusunda ilk olarak işletmenin organizasyonel hedeflerinin belirlenmesi amacıyla personele bireysel sorumluluklar yüklenmekte ve bu belgelendirilmektedir. Bu aşamadan sonra Yönetici ve çalışanın bireysel hedefleri belirleyecekleri ve performans standartlarını görüşecekleri bir toplantı yapmaları ve hedef doğrultusunda haritayı belirlemeleri gerekmektedir. Toplantı sonrası,

performans sonuçları sürekli olarak izlenmelidir. İzlenen performans sonrası çalışanlara sürekli olarak geribildirim sağlanmalıdır. Bu geribildirim, çalışanlar üzerinde motivasyon artırıcı etki yaratmaktadır. Bundan sonra performans dönemi boyunca gerek gözlemleri ile gerekse digger yöntem ve kaynaklarla elde ettiği bilgi ve belgeleri derlemesi gerekmektedir. Bu derlemenin akabinde Performansın gözden geçirilmesi için yönetici ve çalışan arasında yapılacak bir toplantının planlanması gerekmektedir. Bundan sonra plan ve sonuçların yönetici ve çalışan tarafından beraber gözden geçirilmesi ve son olarak değerlendirme sonuçlarına göre çalışanla ilgili karar verilmesi ve bu kararların eyleme dönüştürülmesi gerekmektedir (Yetim ve Cengiz, 2010, s.33).

2.3.6. İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi Sürecinin Aşamaları

Yukarıda belirtilen performans yönetim döngüsünden hareketle performans yönetim süreci dört aşamadan oluşmaktadır (Yetim ve Cengiz, 2010, s.35).

Bu aşamalar;

1. Hedef Tespit Süreci
2. Yönlendirme / Geri Bildirim Süreci
3. Değerlendirme Süreci
4. Gelişim Planlama Süreci

- **Hedef Tespit Süreci:** Hedef tespit süreci, performans yönetim etkinliğinin en önemli adımıdır. Bu süreçte işletmenin hedeflerine ulaşmada, belirlenecek kriterler irdelenmektedir. Hedeflerin saptanmasındaki amaç; personel ve işletmenin amaçları doğrultusunda neler yapmaları gerektiğini tartışmaları, hangi sonuçlara ulaşacaklarına karar vermeleri ve bunlar için çalışmalarıdır. Bu süreçte hedeflerin doğru belirlenebilmesi için; başarının ölçülebilir olması, önceliklerin belirlenmesi, zaman planlanması yapılması gerekmektedir. Hedeflerin oluşturulmasında, işletmenin stratejik, kısa ve uzun dönemli hedefleri irdelenmeli ve ortaya çıkabilecek fırsat ve tehditler gözönünde bulundurularak karar verilmelidir (Yetim ve Cengiz, 2010, s.35).

- **Yönlendirme – Geri Bildirim Süreci:** Bu süreç, hedeflere yönelik ilerlemelerin kaydedilmesi ve gelişmesi gereken yönlerin belirlenmesi faaliyetlerini içermektedir (Yetim ve Cengiz, 2010, s.35).
- **Değerlendirme Aşaması:** Bu süreçte, kişisel iş sonuçlarının ve yeterliliklerin değerlendirilmesi faaliyetleri yer almaktadır (Yetim ve Cengiz, 2010, s.35).
- **Gelişim Planlama Süreci:** Değerlendirme aşamasından sonra çalışan ve yöneticinin birlikte yaptıkları görüşmeler sonucunda, çalışanın gelişmesi gereken yönleri ve kariyer rotası göz önünde bulundurularak bir plan hazırlanması faaliyetlerini içermektedir (Yetim ve Cengiz, 2010, s.35).

2.3.7. İşletmelerde Performans Değerlendirme Etkinliğine Etki Eden Faktörler

İşletmelerde performans değerlendirme etkinliğine etkisi bulunan bazı faktörler bulunmaktadır. Aşağıda bu faktörler açıklanacaktır (Yetim ve Cengiz, 2010, s.41).

- **Çalışan Memnuniyet:** İşletme çalışanlarının, işletmede uygulanan performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet, değerlendirme etkinliğinin en önemli öğelerinden biridir. Çalışanların değerlendirme faaliyetlerinden duydukları memnuniyet değerlendirme sisteminden, sürecin uygulanmasından ve sürecin çıktılarından etkilenmektedir. Burada noktada memnuniyet hem değerlendiren hem de değerlendirilen açısından sorgulanmaktadır. Burada önemli olan, düşük performansına rağmen yüksek puan alan çalışanın memnuniyeti değildir. Çünkü digger yandan işletme açısından etkinlikte verim düşüklüğü bulunmaktadır. Dolayısıyla memnuniyetin iki taraf açısından da optimum memnuniyetin sağlanması esastır. Buradan hareketle performans değerlendirme sistemi, tüm tarafların ihtiyaçlarına cevap verdiği sürece etkin olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlar performans değerlendirme sisteminden memnuniyetsizlik duyduklarında, organizasyonun başarısını artırmaya yönelik etkinliklerini de azaltmaktadırlar (Yetim ve Cengiz, 2010, s.42).
- **Personel Düşünceleri:** Performans değerlendirme sistemi etkinliğinin ölçülmesinde personel düşüncelerinin önemsenmesi ve fikirlerinden sistemde yararlanıldığına çalışanlara hissettirilmesi, performans değerlemenin

etkinliği açısından son derece önemlidir. Personel düşünceleri; personelin tutumları ve beklentileri ile ilgili düşünceleri içeren geniş bir kavramsaldir. Yani personel düşünceleri tutumlardan, değerleme sisteminden, beklentilerden ve sonuçlarla ilgili düşüncelerden etkilenmektedir. Tutumdan kasıt hem değerlendirilen hem de değerlendirenin davranışları kastedilmektedir. Bir yöneticinin, departmanında çalışan personellere karşı tutumu, kendisinin bu kişilere yaklaşmama veya onlardan uzak kalmasına, başka kimselerle onlar arasında fark gözetip gzetmemesine bakılarak ölçülebilir. Personeline karşı farklı davranışlar sergileyen bir yöneticinin sübjektif davranışları performans değerlemesini de olumsuz etkileyecektir ve değerlemenin etkinlikten uzak kalmasına neden olacaktır. Aynı şekilde yöneticinin çalışanlara farklı davranmasından rahatsızlık duyacak olan çalışanda performans değerleme sistemine karşı direnecektir. Bu direnme ile birlikte değerleyen ya da yönetici sağlıklı bir değerlendirme yapamayacaktır (Eren, 2004, s.180).

- **Personelin İşletmeye Güveni:** İşletme personelinin işletmeye duyduğu bağlılık, yaratacağı işbirliği ile kişiler arası ve grup dayanışması üzerindeki etkisi ve örgüt içi yapının oluşmasını kolaylaştırması nedeniyle organizasyonlarda iş görmeyi mümkün kılan bir unsurdur. İşletmelerde güven olgusu işbirliğine dayalı ilişkilerin oluşmasında önemli bir faktördür ve performans ölçümü gibi aktivitelerin sürdürülebilirliğinde çok büyük önem taşımaktadır. Bu aktivitelerin etkinliği, personelin şirketine güven duymasına bağlıdır (akmak, 2005, s.17). Bir işletmede , perseoneller, işletmenin karar alma süreçlerine dahil olarak, sorumluluk ve yetki alanlarını genişletip, kendi kontrol alanlarını oluşturarak, iki taraflı bilgi akışı ile aktif bir iletişim sağlayarak, personelde işletmeye karşı güven duygusu geliştirebilir. Böylece, işletmede yeniliğe açık, motivasyonu ve morali yüksek, görev ve rol performansı yüksek personellerle, örgütsel çatışma ve stres düzeyi minimize edilerek örgütsel verimlilik ve başarı sürekli hale getirilebilmektedir (Halis vd. 2007, s.188). Bu doğrultuda işletme bireysel performans değerleme sistemini kurmakta ve çalışanlara sistemin adil, hakkaniyetli işleyeceğine dair güven vermesi gerekmektedir. Bu güveni tam alamayan çalışanlara

uygulanacak olan performans değerlemesi etkinlikten uzak kalacaktır. Aynı zamanda performans değerlemesinde istikrarlı bir uygulama bulunmuyorsa ve uygulamanın sonucunda ücretlendirmelerde, terfilerde değişiklik olacağına taahhüt edilip yerine getirilmemesi çalışanlarda bir güvensizliğe sebep olacaktır ve bu durum bundan sonraki performans değerlemelerinin etkinliğinin kaybolmasına yol açacaktır (Demircan ve Ceylan, 2003, s.141).

- **Katılımcılık:** İşletmelerde katılım faaliyeti, çağdaş yönetim stratejilerinde önemli bir yeri olan ve karar ve uygulama aşamaları ile birlikte denetim sürecinde bütün çalışanların görüşlerinden yararlanma faaliyetini içeren süreçtir. Katılım vasıtasıyla personelin, performans değerlendirme görüşmelerinde değerlemenin etkinliğini arttırmaktadır. Katılımın işletme ve personel açısından; olaylara bütüncül bakabilme, sorun çözme, yetenek ve bilgi gelişimi, işin sevdirilmesi, örgütle bütünleşme gibi faydaları olduğu söylenebilir (Demircan ve Ceylan, 2003, s.144).

2.4. Etkili İletişim Yolları ve Teknikleri

İletişim, en az iki kişi arasında gerçekleşen bir etkileşimdir. Bu sebeple de etkili bir iletişim için tek bir tarafa sorumluluk yüklemek söz konusu değildir. İletişimin aktif tarafında yer alan bireyin izlemesi gereken yollar farklı, dinleyici konumundaki tarafın izlemesi gereken yollar farklıdır. Bu doğrultuda öncelikli olarak iletişimin aktif tarafında yer alan bireyin etkili bir iletişim için izlemesi gereken yollar şunlardı (Demircan ve Ceylan, 2003, s.145):

- Kişi öncelikli olarak kendisini tanıtmalıdır,
- Söylemlerini açık ve anlaşılır bir dil ile gerçekleştirmelidir,
- Karşı taraf ile empati kurabilmelidir, bu sayede konuşmanın akışkanlığını sağlayabilmektedir,
- Eleştirilere açık olmalıdır,
- Hoşgörüşü ve anlayışlı olmalıdır,
- Beden dilini aktif bir şekilde kullanmalı karşı taraf ile temas kurmalıdır.

Dinleyici tarafındaki birey ya da bireylerin etkili bir iletişim için izlemesi gereken yollar da şunlardır (Demircan ve Ceylan, 2003, s.145):

- Anlatıcı kişiyi ilgili bir şekilde dinlemek,
- Karşı tarafın sözünü kesmemek,
- Göz teması kurmak,
- Anlatılana odaklanmak, verilecek cevaba değil,
- Önyargılardan uzak bir tavırla dinlemek,
- Karşı tarafın yalnızca söylediklerini değil beden dilini de incelemek,
- Karşı tarafa dinlediğini gösterecek mimik ya da davranışlarda bulunmak.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ETKİLİ İLETİŞİMİN VERİMLİLİĞE ETKİSİ ÜZERİNE SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Önemi

Bahsedildiği üzere günümüz rekabet koşulları içerisinde verimliliğin maksimizasyonu işletmelerin sürdürülebilirlikleri ve karlılıkları üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Bugün, sunulan ürün ya da hizmetin kalitesinin yanı sıra sunuştaki kalitede büyük önem taşımaktadır. Bu noktada da işletme çalışanlarının memnuniyeti doğrudan müşteri ilişkilerine yansımaktadır. Bununla birlikte işletmenin gelen performansı ve verimliliği, işletme çalışanlarının bireysel performans ve verimliliklerinin yansımalarının karşılığıdır. İşletme çalışanlarının bireysel verimliliklerinin artırılması adına sunulan çalışma ortamının yanı sıra çalışanlar arasındaki iletişim belirleyici olmaktadır. Bireysel motivasyonun yüksek olması örgütsel motivasyonu da arttırmaktadır. Bu da işletmenin çalışanlarına sunduğu vizyon ve misyonun yanı sıra çalışanlar arasındaki ve çalışan-yönetici ilişkisindeki iletişime bağlıdır. Örgüt içerisinde etkili iletişim bireysel ve örgütsel motivasyonu, artan bireysel ve örgütsel motivasyon da artan bireysel ve örgütsel verimliliği ortaya çıkartmaktadır. Tüm bu ilişki içerisinde zincirleme etki mevcuttur ve işletme yönetimlerinin bu zincirleme ilişkinin bilincinde olmaları gerekmektedir. Bu zincir ne kadar başarılı bir şekilde yönetilir ise işletmenin amaçlarına ulaşılması da o kadar kolay ve mümkündür. Bu çalışmada etkili iletişimin verimlilik üzerindeki etkileri ortaya konularak işletme sahiplerine ve yöneticilerine konuya ilişkin bilgi sunması araştırmayı önemli kılan temel unsurdur. Bu çalışma ayrıca demografik özelliklerin etkili iletişimin verimlilik üzerindeki görüş farklılıklarını ortaya koyarak işletme yönetimlerinin oluşturacakları yönetim politikalarına dair de yönlendirici bilgiler içermektedir.

3.2. Araştırmanın Amacı

Günümüz rekabet koşulları içerisinde işletmelerde sürdürülebilirliklerini sağlamak ve kar paylarını arttırabilmek adına verimliliklerini maksimize etmek zorundadırlar. İşletmelerde verimliliğin maksimize edilmesi hususunda da birçok değişkenin etkili olduğundan söz etmek mümkündür. Araştırmanın ana unsuru olan

işletmelerde etkili iletişimin, işletme verimliliği üzerinde etkileri araştırılmaktadır. Bu doğrultuda sağlık sektörü özelinde hastane çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirilen araştırmada bireylerin demografik özelliklerinin etkili iletişimin verimlilik üzerindeki etkilerine dair görüşlerinin farklılığı da ele alınarak işletmelerin verimliliklerini artırma adına uygulayacakları etkili iletişim yönetimlerinde yol gösterici bilgiler ortaya koymak amaçlanmıştır.

Araştırma, Bartın Üniversitesi Devlet Hastanesi'nde ve Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Hastanesi'nde gönüllü katılım gösteren sağlık çalışanları ile birlikte gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde hastane yönetimlerinden sözlü izinler alınarak gerçekleştirilmiştir.

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırı

Araştırma, sağlık sektörü çalışanları kapsamak ile birlikte Bartın Devlet Hastanesi ve Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Hastanesi'nde çalışan sağlık görevlileri ile sınırlıdır. Bu katılımcılar, evli-bekar, geliri 1400 TL ile 4500 TL'nin üzerinde, çalışması süreleri 1 yıl ile 15 yılın üzerinde farklılık gösteren örneklem grubunu oluşturmuşlardır. Katılımcıların kendilerine yöneltilen sorulara verdikleri cevaplarda samimi oldukları varsayımı altında araştırma gerçekleştirilmiştir.

3.4. Araştırmanın Modeli

Araştırmada, katılımcılara yöneltilen 18 soruluk ölçek bağımlı değişkendir. Katılımcıların demografik özellikleri ise bağımsız değişkendir ve bağımsız değişkenlerden demografik özelliklerin bağımlı değişken olan ölçek sorularına cevaplar üzerindeki etkileri sınanmaktadır.

3.5. Araştırmanın Varsayımları, Değişkenleri ve Hipotezleri

3.5.1. Araştırmanın Varsayımları

Anket çalışmasında yer alan sağlık çalışanlarına belirtildiği üzere ölçek içerisinde yer alan görüşlerin doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Görüşler tamamen kişiseldir ve katılımcıların verdikleri cevaplarda herhangi bir etki altında kalmadan samimi oldukları varsayımı geçerlidir.

3.5.2. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmanın değişkenlerini bağımlı değişkenler ve bağımsız değişkenler olarak ikiye ayırmak mümkündür. Bağımsız değişkenler şunlardır:

- Cinsiyet
- Medeni durum
- Aylık gelir
- Mesleki çalışma süresi
- Şu an ki kurumda çalışma süresi

Bağımlı değişkenler ise katılımcılara yöneltilen görüşlerdir ki o görüşler de şunlardır:

1. Çalışma arkadaşlarım astlarına arkadaşça davranır ve bu verimliliğimi artırır.
2. Çalışma arkadaşlarım ile ilişkilerim tatmin edici düzeydedir ve bu verimliliğimi artırır.
3. Çalışma arkadaşlarım işime yönelik ihtiyaçlarımı anlar ve bu verimliliğimi artırır.
4. Çalışma arkadaşlarım bana karşı iyi davranır ve bu verimliliğimi artırır.
5. Çalışma arkadaşlarım bazı fikirlerine katılmama konusunda bana serbestlik tanır ve bu verimliliğimi artırır.
6. Çalışma arkadaşlarım beni dinler ve bu verimliliğimi artırır.
7. İşler kötü gittiğinde bunu çalışma arkadaşlarıma anlatabilirim ve bu verimliliğimi artırır.
8. Çalışma arkadaşlarıma güvenirim ve bu verimliliğimi artırır.

9. Çalışma arkadaşlarım insanların ona söylediklerine ilgi gösterir ve bu verimliliğimi artırır.
10. Çalışma arkadaşlarım diğer insanlarla etkin bir şekilde ilgilenebilir ve bu verimliliğimi artırır.
11. Çalışma arkadaşlarım başkalarının ihtiyaç ve beklentilerine karşı hassastır ve bu verimliliğimi artırır.
12. Çalışma arkadaşlarım sözlü iletişimi iyi düzeydedir (dili iyi kullanır) ve bu verimliliğimi artırır.
13. Çalışma arkadaşlarım iyi bir dinleyicidir ve bu verimliliğimi artırır.
14. Çalışma arkadaşlarım olayları çabucak kavrar ve bu verimliliğimi artırır.
15. Bazen çevremdeki insanları yeterince anlayamıyorum.
16. Bazen çevremdeki insanların beni yeterince tanıyamadıklarını düşünüyorum.
17. Bazen kendimi tanıyamıyorum.

Katılımcılara yöneltilen görüşlere verilen cevapların demografik özelliklere göre farklılığını incelemeyden önce güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Katılımcıların bağımlı değişken olan görüşlere “Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde cevap vermeleri istenmiştir.

3.5.3. Hipotezler

- Cinsiyete göre ölçek sorularına verilen cevaplarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark var mıdır?
- Medeni duruma göre ölçek sorularına verilen cevaplarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark var mıdır?
- Aylık gelire göre ölçek sorularına verilen cevaplarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark var mıdır?
- Mesleki çalışma süresine göre ölçek sorularına verilen cevaplarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark var mıdır?
- Şu an ki kurumda çalışma süresine göre ölçek sorularına verilen cevaplarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark var mıdır?

3.6. Araştırmanın Kısıtlayıcıları

Araştırma kısıtlayıcıları katılımcıların sağlık çalışanı olması ve gönüllü katılım göstermesi üzerinedir.

3.7. Araştırmanın Yöntemi

3.7.1. Örnek Kitle Seçimi

Araştırma, 140 kişi sağlık sektörü üzerine olduğundan sağlık çalışanları örneklemin hedef kitlesi olarak seçilmiştir. Örneklem içerisinde yer alan katılımcılar ise çalışanları ile görüşülmesine izin veren hastane yönetimleri ve katılımcıların gönüllü olarak katılım göstermeyi kabul etmesi sayesinde oluşturulmuştur.

3.7.2. Veri Toplama Yöntemi

Veri toplama yöntemi olarak mülakat yöntemi tercih edilmiştir. Bu doğrultuda hazırlanan anket, katılımcılara yüzyüze yöneltilerek cevaplar alınmıştır.

3.7.3. Veri Değerlendirme Yöntemi

Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 18.0'dan yararlanılmıştır. Demografik değişkenlerin frekans dağılımlarına yer verilirken, görüşlerin güvenilirliklerini belirlemek adına güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Görüşlerin demografik özelliklere göre farklılığını incelemek adına da Independent t Test ve Anova Testlerine yer verilmiştir.

3.7.4. Anketlerin Cevaplanma (Dönüş) Oranı

Araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcıların tamamı gönüllü katılım gösterdiklerinden anketlerin cevaplanma oranı da %100'dür.

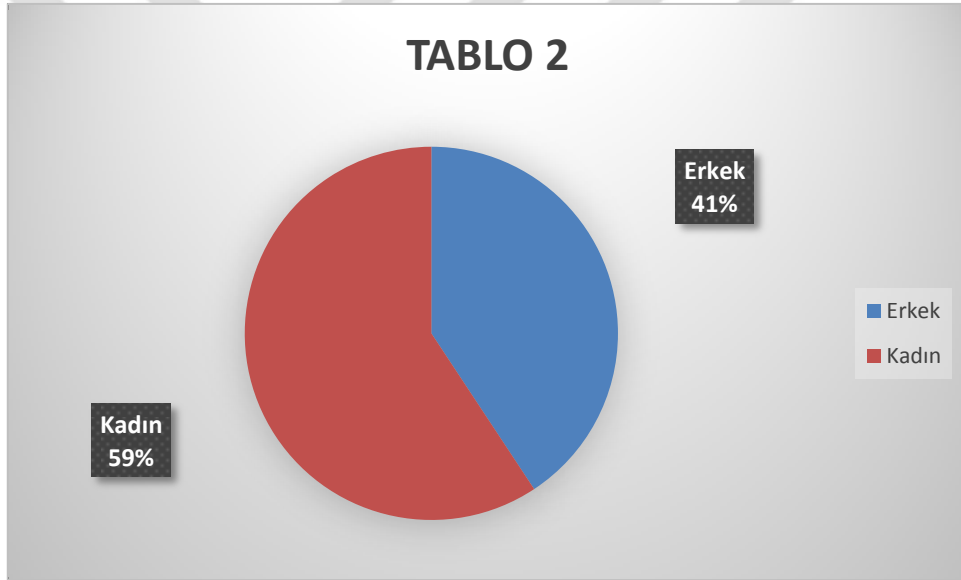
3.8. Araştırmanın Bulguları, Değerlendirilmesi ve Analizi

3.8.1. Araştırma Bulguları

3.8.1.1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımı

Tablo 2 Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Erkek	57	40,7	40,7
Kadın	83	59,3	100,0
Toplam	140	100,0	100,0



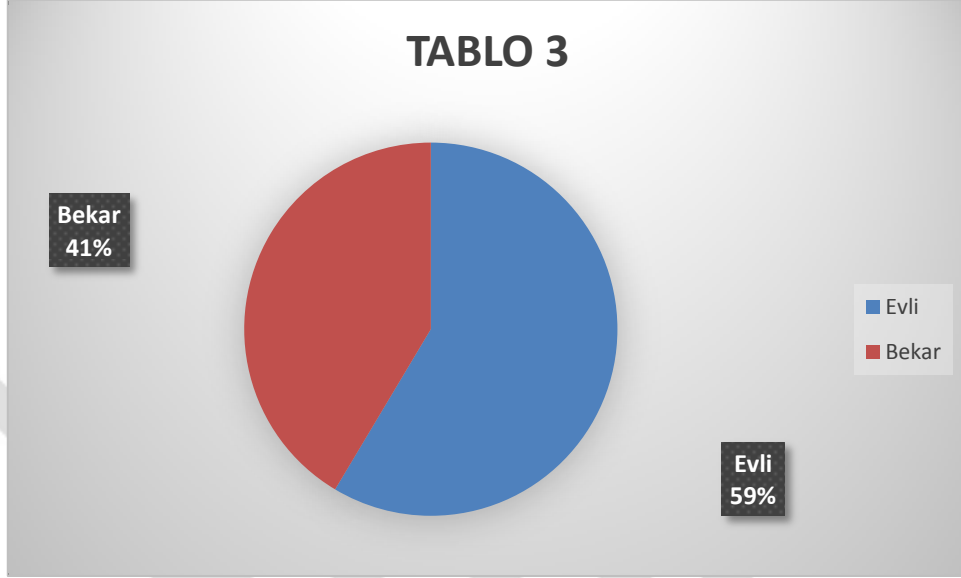
Tablo 2 'de katılımcıların cinsiyet dağılımlarına yer verilmiştir. Bu doğrultuda katılımcıların 57'si (%40,7) erkek, 83'ü (%59,3) kadındır.

3.8.1.2. Araştırmaya Katılanların Medeni Durum Dağılımları

Tablo 3 Katılımcıların Medeni Durum Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Evli	82	58,6	58,6

Bekar	58	41,4	100,0
Toplam	140	100,0	100,0

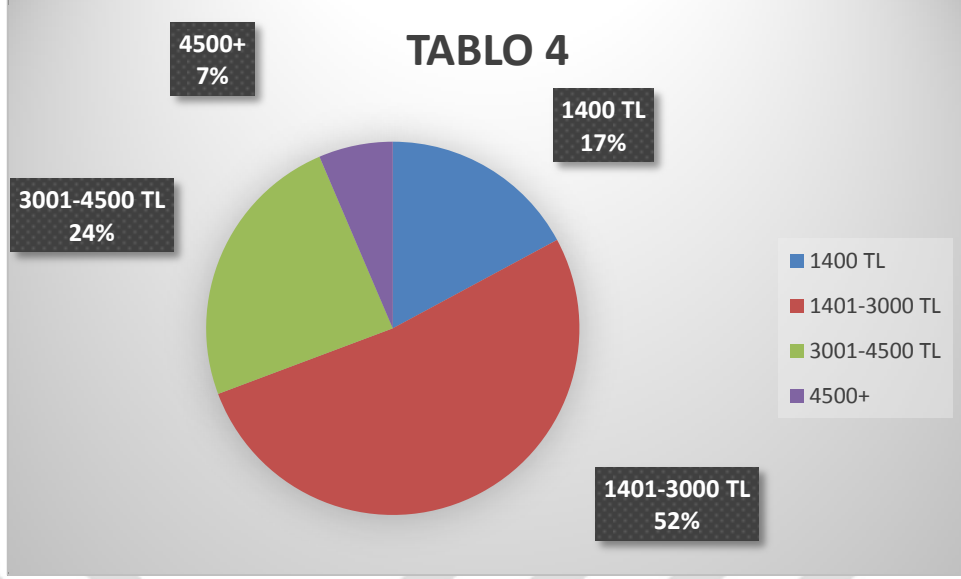


Tablo 3 incelendiğinde katılımcıların 82'sinin (%58,6) evli, 58'inin (%41,4) bekar olduğu görülmektedir.

3.8.1.3. Araştırmaya Katılanların Aylık Gelir Dağılımları

Tablo 4 Katılımcıların Aylık Gelir Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
1400 TL	24	17,1	17,1
1401-3000 TL	73	52,1	69,3
3001-4500 TL	34	24,3	93,6
4500+	9	6,4	100,0
Toplam	140	100,0	100,0

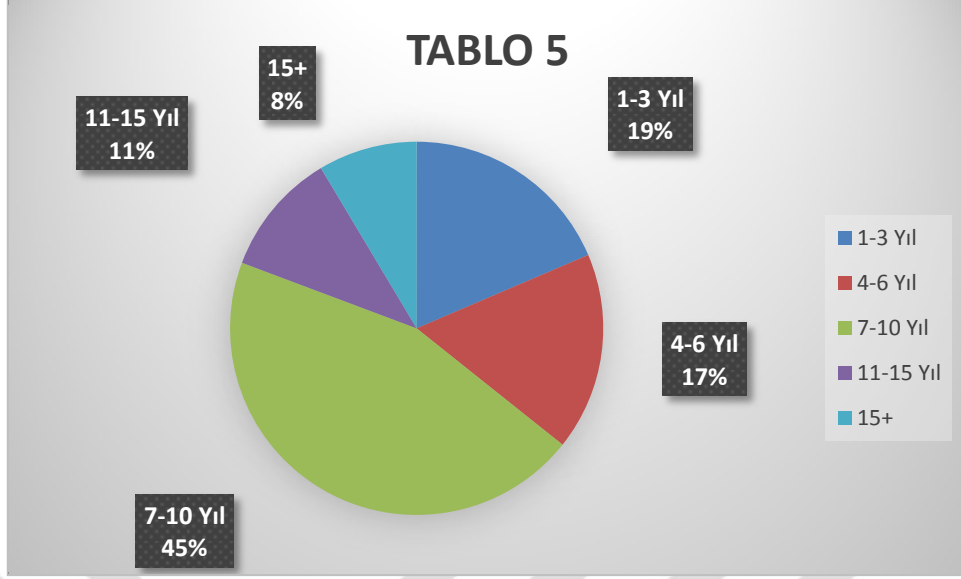


Tablo 4'te katılımcıların aylık gelirlere yer verilmiştir. Buna göre katılımcıların 24'ü (%17,1) 1400 TL, 73'ü (%52,1) 1401-3000 TL aralığında, 34'ü (%24,3) 3001-4500 TL aralığında, 9'u (%6,4) 4500 TL'nin üzerinde aylık gelire sahiptir.

3.8.1.4. Araştırmaya Katılanların Mesleki Çalışma Süresi Dağılımı

Tablo 5 Katılımcıların Mesleki Çalışma Süreleri Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
1-3 Yıl	26	18,6	18,6
4-6 Yıl	24	17,1	35,7
7-10 Yıl	63	45,0	80,7
11-15 Yıl	15	10,7	91,4
15+	12	8,6	100,0
Toplam	140	100,0	100,0

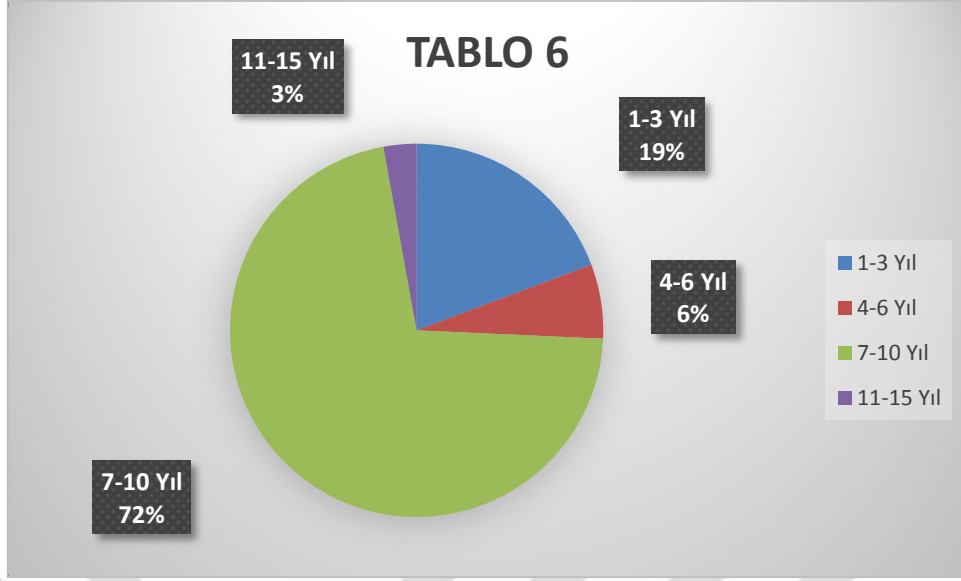


Tablo 5 incelendiğinde katılımcıların 26'sının (%18,6) 1-3 yıl aralığında, 24'ünün (%17,1) 4-6 yıl aralığında, 63'ünün (%45) 7-10 yıl aralığında, 15'inin (%10,7) 11-15 yıl aralığında mesleki çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların 12'sinin (%8,6) ise 15 yılın üzerinde mesleki çalışma süresine sahiptir.

3.8.1.5. Araştırmaya Katılanların Şu An Ki Kurumda Çalışma Süreleri Dağılımı

Tablo 6 Katılımcıların Şu An Ki Kurumda Çalışma Süreleri Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
1-3 Yıl	27	19,3	19,3
4-6 Yıl	9	6,4	25,7
7-10 Yıl	100	71,4	97,1
11-15 Yıl	4	2,9	100,0
Toplam	140	100,0	100,0



Tablo 6 'de katılımcıların şu an ki kurumlarında çalışma sürelerinin dağılımına yer verilmiştir. Buna göre katılımcıların 27'si (%19,3) 1-3 yıl aralığında, 9'u (%6,4) 4-6 yıl aralığında, 100'ü (%71,4) 7-10 yıl aralığında ve 4'ü (%2,9) 11-15 yıl aralığında süredir mevcut kurumlarında çalışmaktadırlar.

3.8.2. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi ve Analizi

Tablo 7 Görüşlerin Güvenirlik Analizi

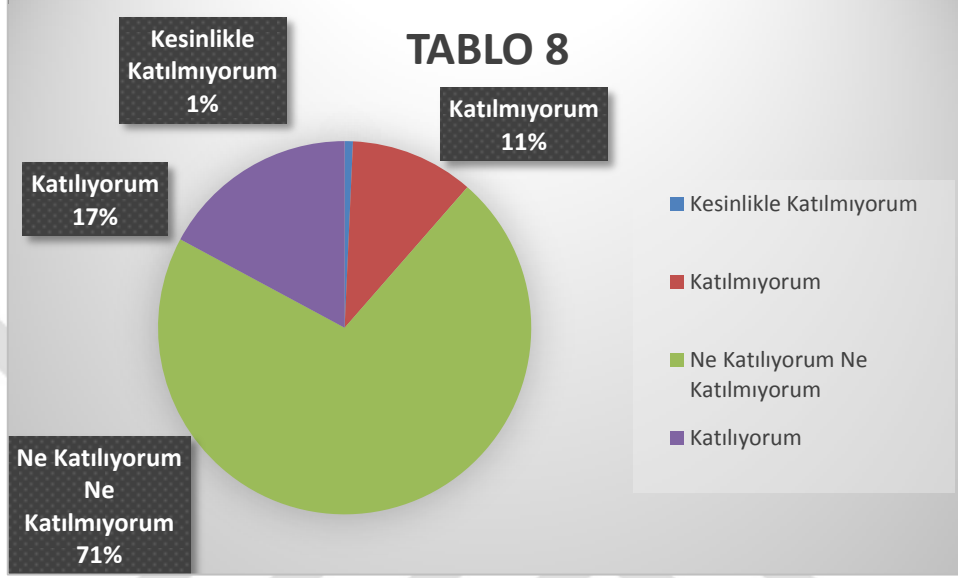
Reliability Statistics	
Güvenirlik Değeri	Gözlem Sayısı
,803	17

Katılımcılara yöneltilen görüşlerin güvenilirlik analizi yapıldığında Cronbach's Alpha değeri 0,803 olarak belirlenmiştir. Cronbach's Alpha değeri 0-1 aralığında değer almaktadır ve 0,6'nın üzerindeki değer yüksek güvenilirliğe sahip olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 8 “Çalışma arkadaşlarım astlarına arkadaşça davranır ve bu verimliliğimi artırır” Görüşü Cevap Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,7	0,7
Katılmıyorum	15	10,7	11,4

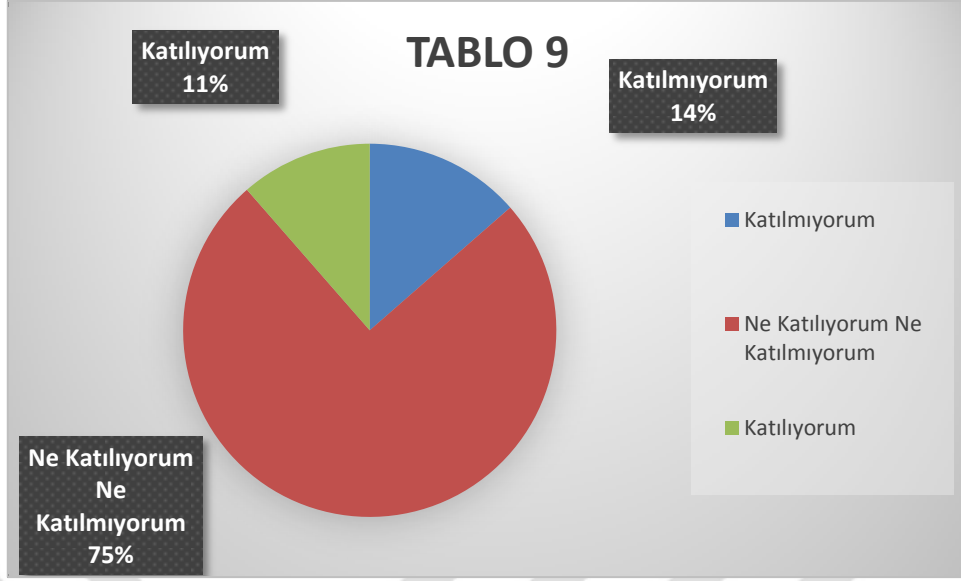
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	100	71,4	82,9
Katılıyorum	24	17,1	100,0
Toplam	140	100,0	100,0



Katılımcıların 1'i (%0,7) "Çalışma arkadaşlarım astlarına arkadaşça davranır ve bu verimliliğimi artırır" görüşüne kesinlikle katılmıyorum yanıtını verirken, 15'i (%10,7) katılıyorum, 100'ü (%71,4) ne katılıyorum ne katılmıyorum ve 24'ü (%17,1) katılıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 9 "Çalışma arkadaşlarım ile ilişkilerim tatmin edici düzeydedir ve bu verimliliğimi artırır" Görüşü Cevap Dağılımı

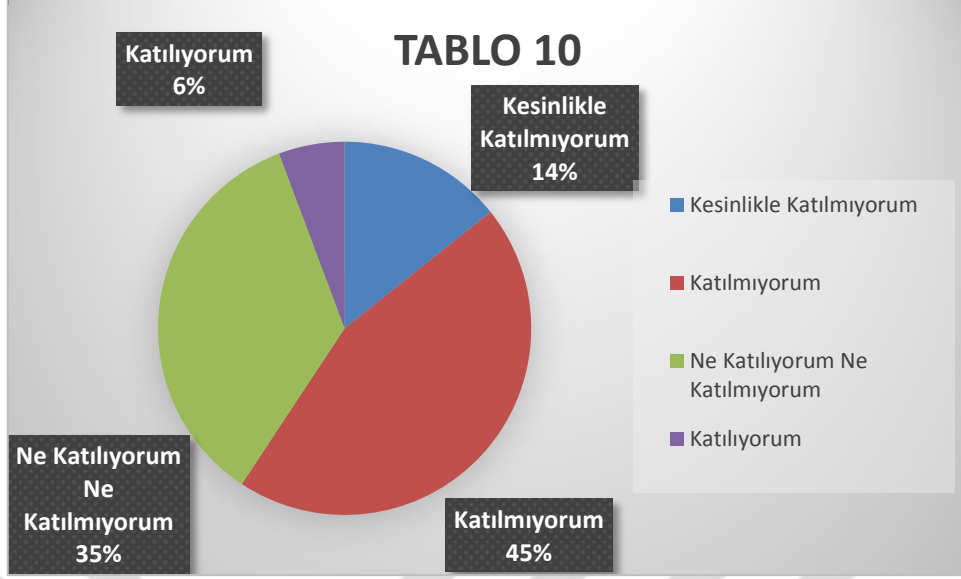
	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Katılmıyorum	19	13,6	13,6
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	105	75,0	88,6
Katılıyorum	16	11,4	100,0
Toplam	140	100,0	100,0



“Çalışma arkadaşlarım ile ilişkilerim tatmin edici düzeydedir ve bu verimliliğimi artırır” görüşüne katılımcıların 19’u (%13,6) katılmıyorum yanıtını verirken, 105’i (%75,0) ne katılıyorum ne katılmıyorum, 16’sı (%11,4) katılıyorum yanıtını vermiştir.

Tablo 10 “Çalışma arkadaşlarım işime yönelik ihtiyaçlarımı anlar ve bu verimliliğimi artırır” Görüşü Cevap Dağılımı

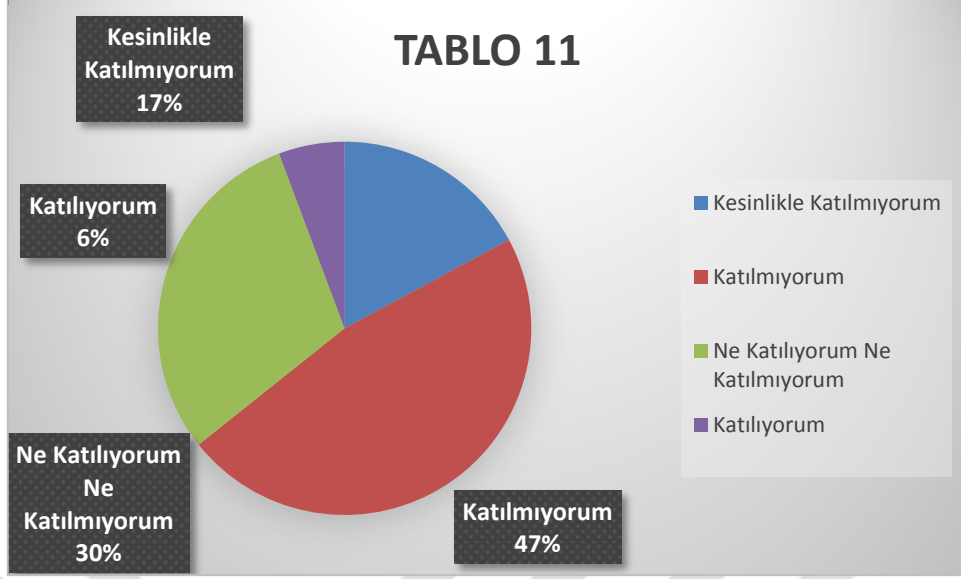
	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	20	14,3	14,3
Katılmıyorum	63	45,0	59,3
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	49	35,0	94,3
Katılıyorum	8	5,7	100,0
Toplam	140	100,0	100,0



Katılımcıların 20'si (%14,3) “Çalışma arkadaşlarım işime yönelik ihtiyaçlarımı anlar ve bu verimliliğimi artırır” görüşüne kesinlikle katılmıyorum yanıtını verirken, 63'ü (%45,0) katılmıyorum, 49'u (%35,0) ne katılıyorum ne katılmıyorum, 8'i (%5,7) de katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Tablo 11 “Çalışma arkadaşlarım bana karşı iyi davranır ve bu verimliliğimi artırır” Görüşü Cevap Dağılımı

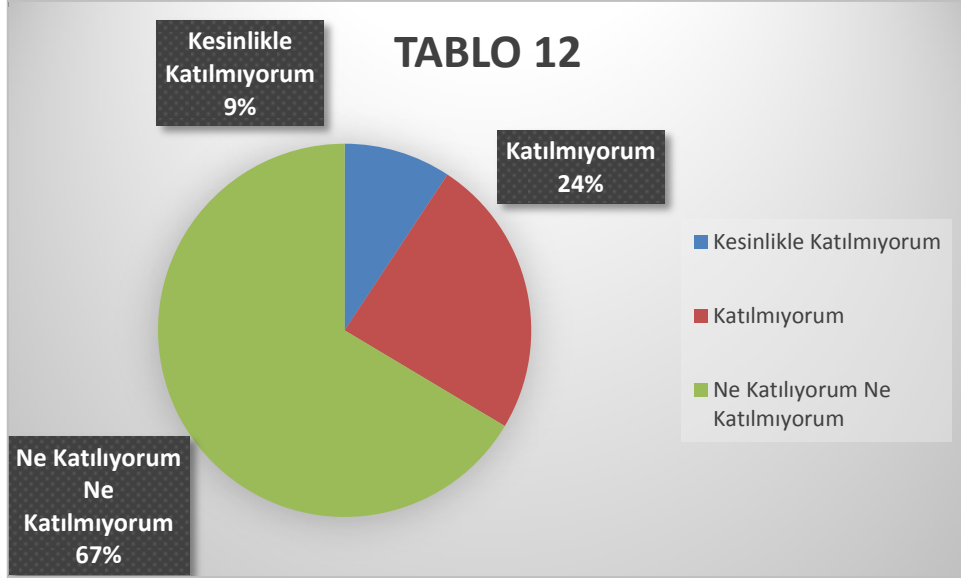
	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	24	17,1	17,1
Katılmıyorum	66	47,1	64,3
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	42	30,0	94,3
Katılıyorum	8	5,7	100,0
Toplam	140	100,0	100,0



“Çalışma arkadaşlarım bana karşı iyi davranır ve bu verimliliğimi artırır” görüşüne katılımcıların 24’ü (%17,1) kesinlikle katılmıyorum yanıtını verirken, 66’sı (%47,1) katılmıyorum, 42’si (%30,0) ne katılıyorum ne katılmıyorum, 8’i (%5,7) katılıyorum yanıtını vermiştir.

Tablo 12 “Çalışma arkadaşlarım bazı fikirlerine katılmama konusunda bana serbestlik tanır ve bu verimliliğimi artırır” Görüşü Cevap Dağılımı

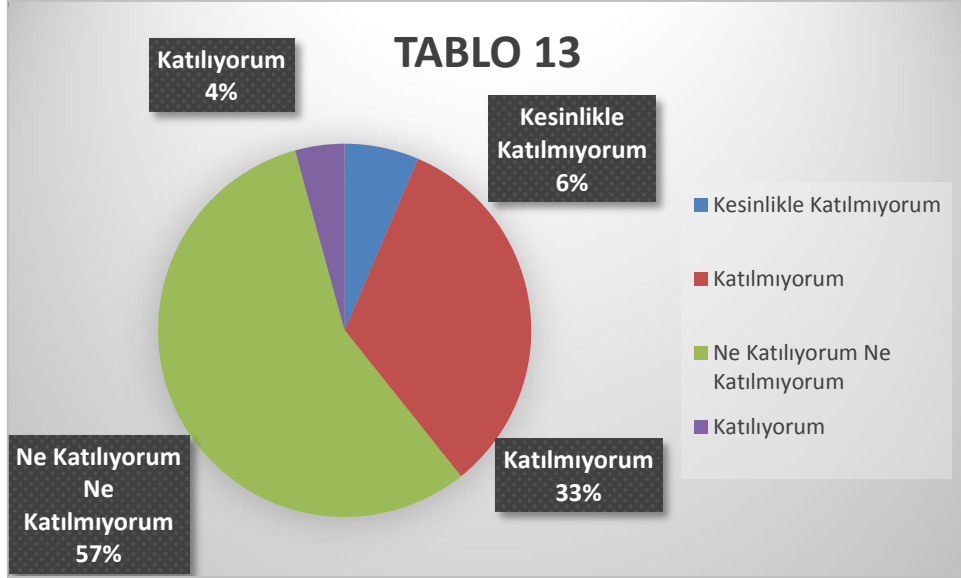
	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	13	9,3	9,3
Katılmıyorum	34	24,3	33,6
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	93	66,4	100,0
Toplam	140	100,0	100,0



Katılımcıların 13'ü (%9,3) “Çalışma arkadaşlarım bazı fikirlerine katılmama konusunda bana serbestlik tanır ve bu verimliliğimi artırır” görüşüne kesinlikle katılmıyorum yanıtını verirken, 34'ü (%24,3) katılmıyorum, 93'ü (%66,4) ne katılıyorum ne katılmıyorum yanıtını vermişlerdir.

**Tablo 13 “Çalışma arkadaşlarım beni dinler ve bu verimliliğimi artırır”
Görüşü Cevap Dağılımı**

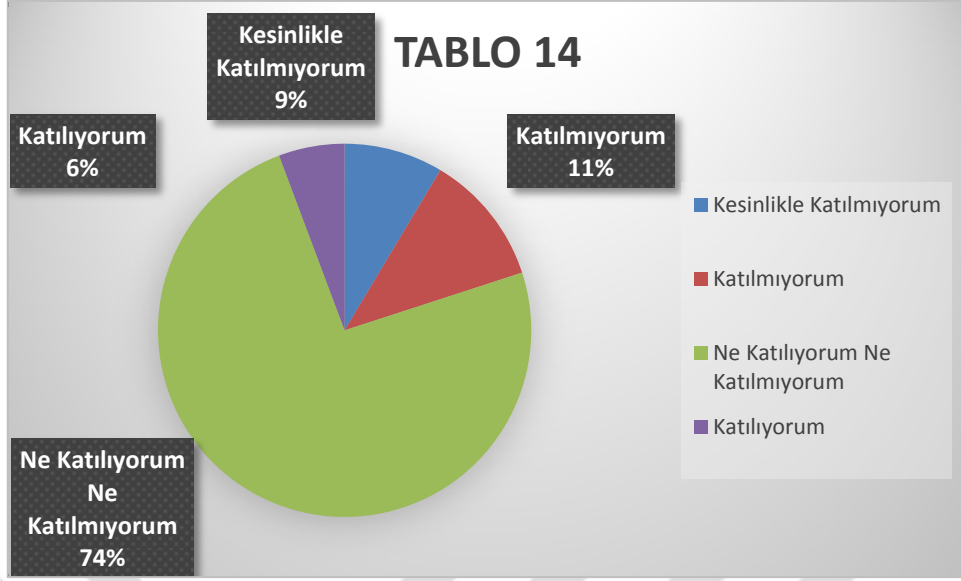
	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	9	6,4	6,4
Katılmıyorum	46	32,9	39,3
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	79	56,4	95,7
Katılıyorum	6	4,3	100,0
Toplam	140	100,0	100,0



“Çalışma arkadaşlarım beni dinler ve bu verimliliğimi artırır” görüşüne katılımcıların 9’u (%6,4) kesinlikle katılmıyorum yanıtını verirken, 46’sı (%32,9) katılmıyorum, 79’u (%56,4) ne katılıyorum ne katılmıyorum, 6’sı (%4,3) katılıyorum yanıtını vermiştir.

Tablo 14 “İşler kötü gittiğinde bunu çalışma arkadaşlarıma anlatabilirim ve bu verimliliğimi artırır” Görüşü Cevap Dağılımı

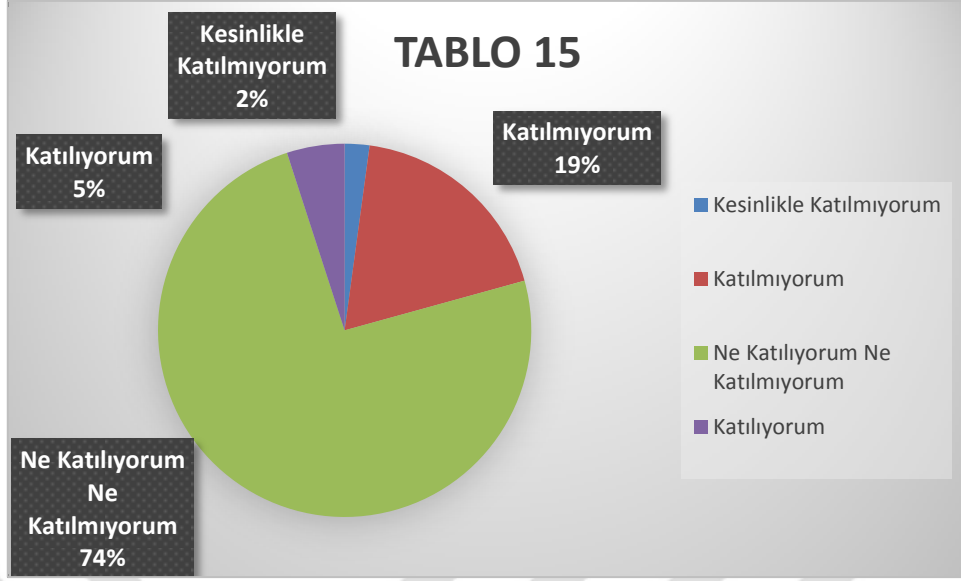
	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	12	8,6	8,6
Katılmıyorum	16	11,4	20,0
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	104	74,3	94,3
Katılıyorum	8	5,7	100,0
Toplam	140	100,0	100,0



Katılımcıların 12'si (%8,6) "İşler kötü gittiğinde bunu çalışma arkadaşlarıma anlatabilirim ve bu verimliliğimi artırır" görüşüne kesinlikle katılmıyorum yanıtı verirken, 16'sı (%11,4) katılmıyorum, 104'ü (%74,3) ne katılıyorum ne katılmıyorum, 8'i (%5,7) katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Tablo 15 "Çalışma arkadaşlarıma güvenirim ve bu verimliliğimi artırır" Görüşü Cevap Dağılımı

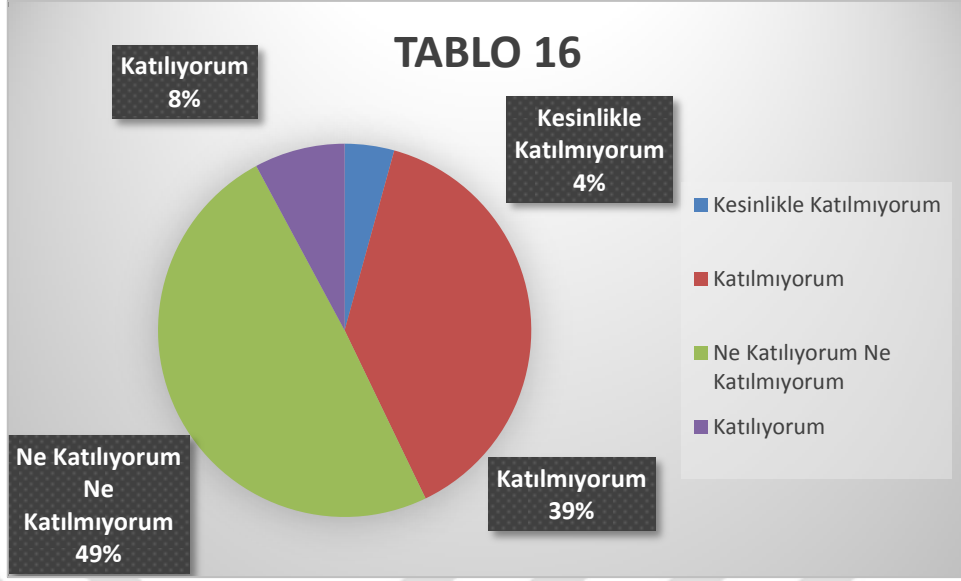
	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,1	2,1
Katılmıyorum	26	18,6	20,7
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	104	74,3	95,0
Katılıyorum	7	5,0	100,0
Toplam	140	100,0	100,0



“Çalışma arkadaşlarıma güvenirim ve bu verimliliğimi arttırır” görüşüne katılımcıların 3’ü (%2,1) kesinlikle katılmıyorum yanıtını verirken, 26’sı (%18,6) katılmıyorum, 104’ü (%74,3) ne katılıyorum ne katılmıyorum, 7’si (%5,0) katılıyorum yanıtını vermiştir.

Tablo 16 “Çalışma arkadaşları insanlara ona söylediklerine ilgi gösterir ve bu verimliliğimi arttırır” Görüşü Cevap Dağılımı

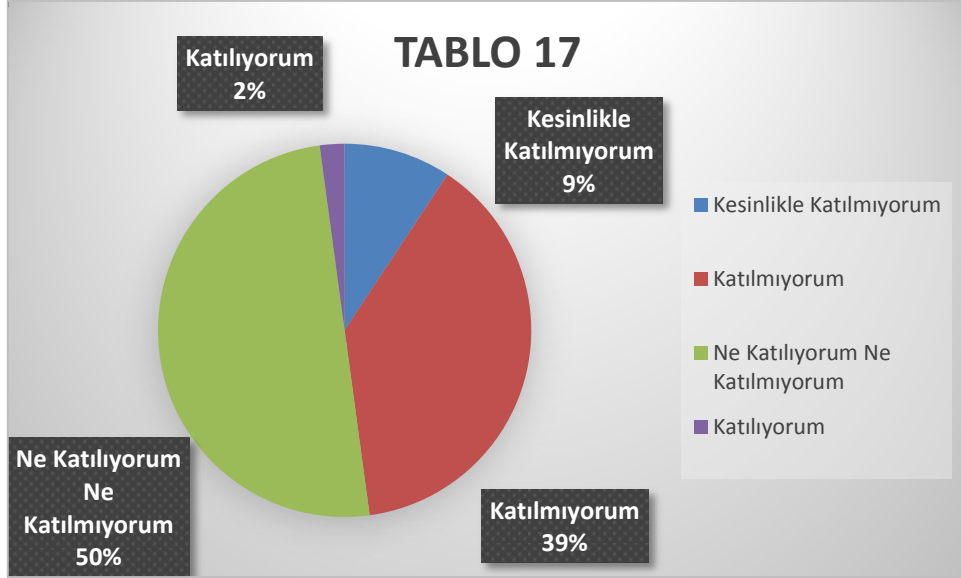
	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	6	4,2	4,2
Katılmıyorum	54	38,6	42,9
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	69	49,3	92,1
Katılıyorum	11	7,9	100,0
Toplam	140	100,0	100,0



Katılımcıların 6'sı (%4,2) "Çalışma arkadaşlarım insanların ona söylediklerine ilgi gösterir ve bu verimliliğimi arttırır" görüşüne kesinlikle katılmıyorum yanıtını verirken, 54'ü (%38,6) katılmıyorum, 69'u (%49,3) ne katılıyorum ne katılmıyorum, 11'i (%7,9) katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Tablo 17 "Çalışma arkadaşlarım diğer insanlarla etkin bir şekilde ilgilenilir ve bu verimliliğimi arttırır" Görüşü Cevap Dağılımı

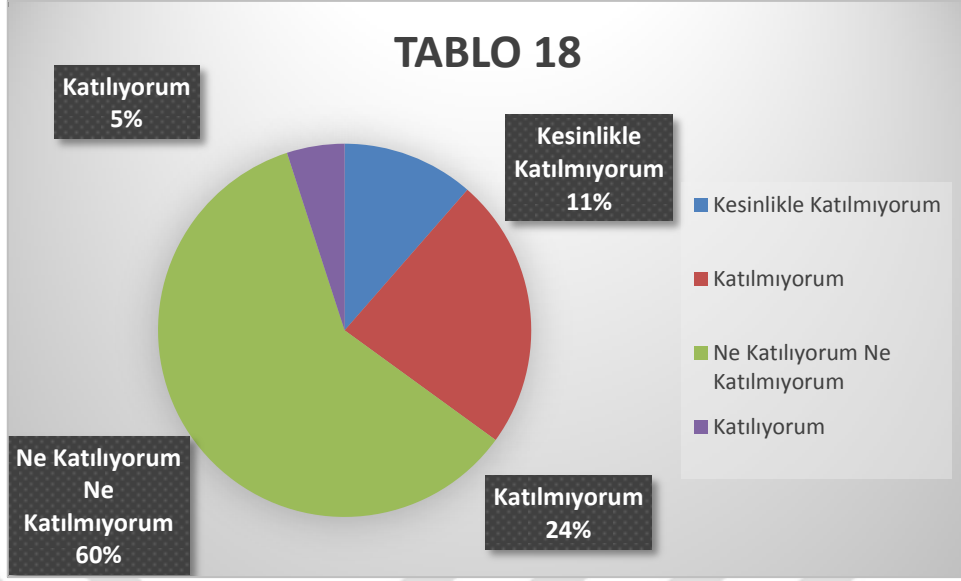
	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	13	9,3	9,3
Katılmıyorum	54	38,6	47,9
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	70	50,0	97,9
Katılıyorum	3	2,1	100,0
Toplam	140	100,0	100,0



Katılımcıların 13'ü (%9,3) “Çalışma arkadaşlarım diğer insanlarla etkin bir şekilde ilgilenebilir ve bu verimliliğimi artırır” görüşüne kesinlikle katılmıyorum yanıtını verirken, 54'ü (%38,6) katılmıyorum, 70'i (%50,0) ne katılıyorum ne katılmıyorum, 3'ü (%2,1) katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Tablo 18 “Çalışma arkadaşlarım başkalarının ihtiyaç ve beklentilerine karşı hassastır ve bu verimliliğimi artırır” Görüşü Cevap Dağılımı

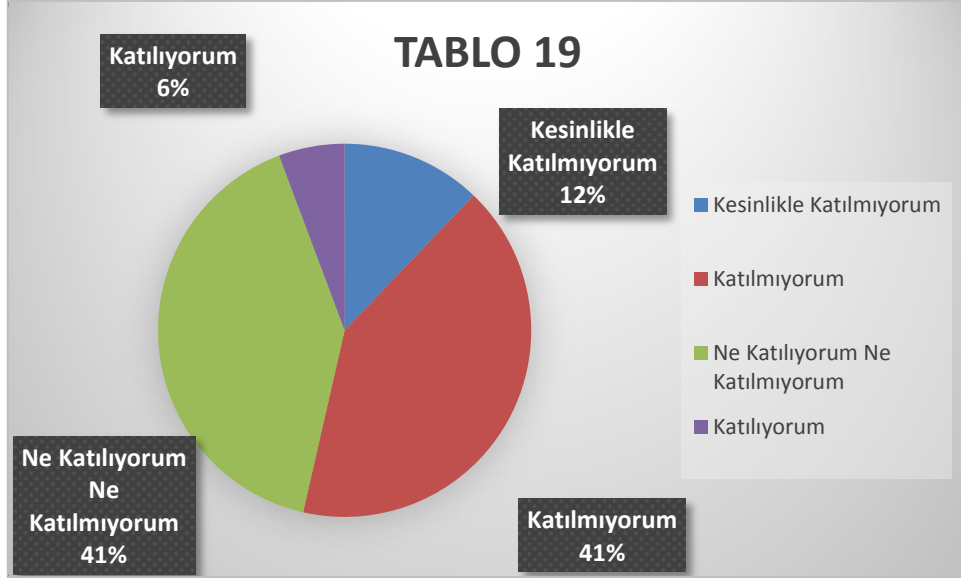
	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	16	11,4	11,4
Katılmıyorum	33	23,6	35,0
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	84	60,0	95,0
Katılıyorum	7	5,0	100,0
Toplam	140	100,0	100,0



“Çalışma arkadaşlarım başkalarının ihtiyaç ve beklentilerine karşı hassastır ve bu verimliliğimi artırır” görüşüne katılımcıların 16’sı (%11,4) kesinlikle katılmıyorum yanıtını verirken, 33’ü (%23,6) katılmıyorum, 84’ü (%60,0) ne katılıyorum ne katılmıyorum, 7’si (%5,0) katılıyorum yanıtını vermiştir.

Tablo 19 “Çalışma arkadaşlarım sözlü iletişimi iyi düzeydedir (dili iyi kullanır) ve bu verimliliğimi artırır” Görüşü Cevap Dağılımı

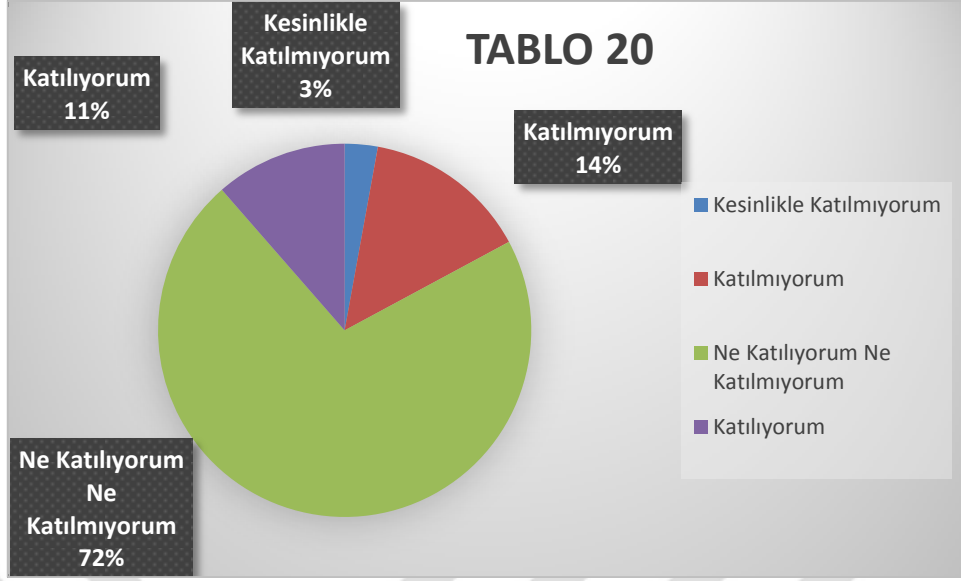
	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	17	12,1	12,1
Katılmıyorum	58	41,4	53,6
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	57	40,7	94,3
Katılıyorum	8	5,7	100,0
Toplam	140	100,0	100,0



Katılımcıların 17'si (%12,1) “Çalışma arkadaşlarının sözlü iletişimi iyi düzeydedir (dili iyi kullanır) ve bu verimliliğimi artırır” görüşüne kesinlikle katılmıyorum yanıtını verirken, 58'i (%41,4) katılmıyorum, 57'si (%40,7) ne katılıyorum ne katılmıyorum, 8'i (%5,7) katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Tablo 20 “Çalışma arkadaşlarım iyi bir dinleyicidir ve bu verimliliğimi artırır” Görüşü Cevap Dağılımı

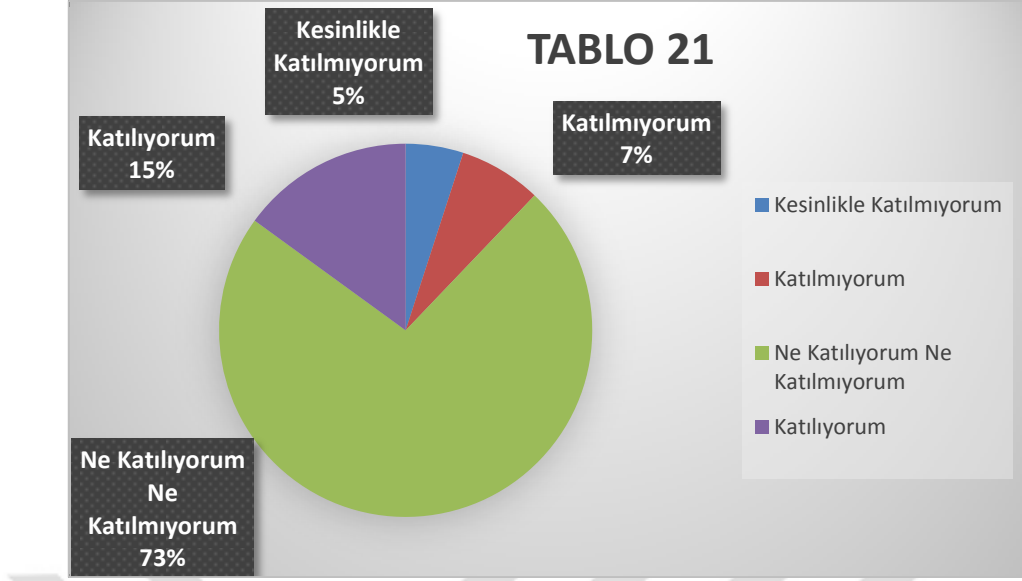
	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	4	2,9	2,9
Katılmıyorum	20	14,3	17,1
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	100	71,4	88,6
Katılıyorum	16	11,4	100,0
Toplam	140	100,0	100,0



“Çalışma arkadaşlarım iyi bir dinleyicidir ve bu verimliliğimi artırır” görüşüne katılımcıların 4’ü (%2,9) kesinlikle katılmıyorum yanıtını verirken, 20’si (%14,3) katılmıyorum, 100’ü (%71,4) ne katılıyorum ne katılmıyorum, 16’sı (%11,4) katılıyorum yanıtını vermiştir.

Tablo 21 “Çalışma arkadaşlarım olayları çabucak kavrar ve bu verimliliğimi artırır” Görüşü Cevap Dağılımı

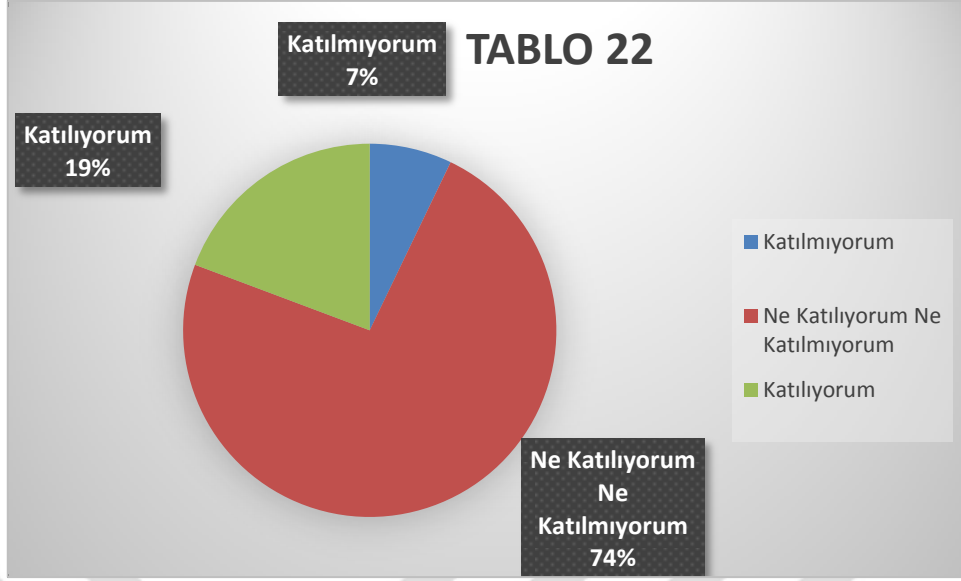
	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	7	5,0	5,0
Katılmıyorum	10	7,1	12,1
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	102	72,9	85,0
Katılıyorum	21	15,0	100,0
Toplam	140	100,0	100,0



Katılımcıların 7'si (%5,0) “Çalışma arkadaşlarının olayları çabucak kavrar ve bu verimliliğimi artırır” görüşüne kesinlikle katılmıyorum yanıtını verirken, 10'u (%7,1) katılmıyorum, 102'si (%72,9) ne katılıyorum ne katılmıyorum, 21'i (%15,0) katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Tablo 22 “Bazen çevremdeki insanları yeterince anlayamıyorum” Görüşü Cevap Dağılımı

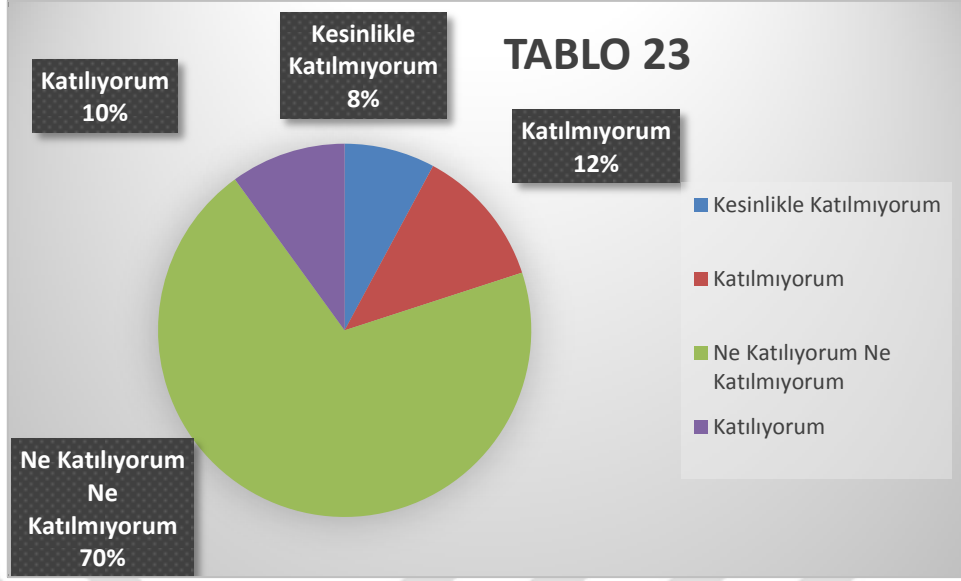
	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Katılmıyorum	10	7,1	7,1
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	103	73,6	80,7
Katılıyorum	27	19,3	100,0
Toplam	140	100,0	100,0



“Bazen çevremdeki insanları yeterince anlayamıyorum” görüşüne katılımcıların 10’u (%7,1) katılmıyorum yanıtını verirken, 103’ü (%73,6) ne katılıyorum ne katılmıyorum, 27’si (%19,3) katılıyorum yanıtını vermiştir.

Tablo 23 “Bazen çevremdeki insanların beni yeterince tanıyamadıklarını düşünüyorum” Görüşü Cevap Dağılımı

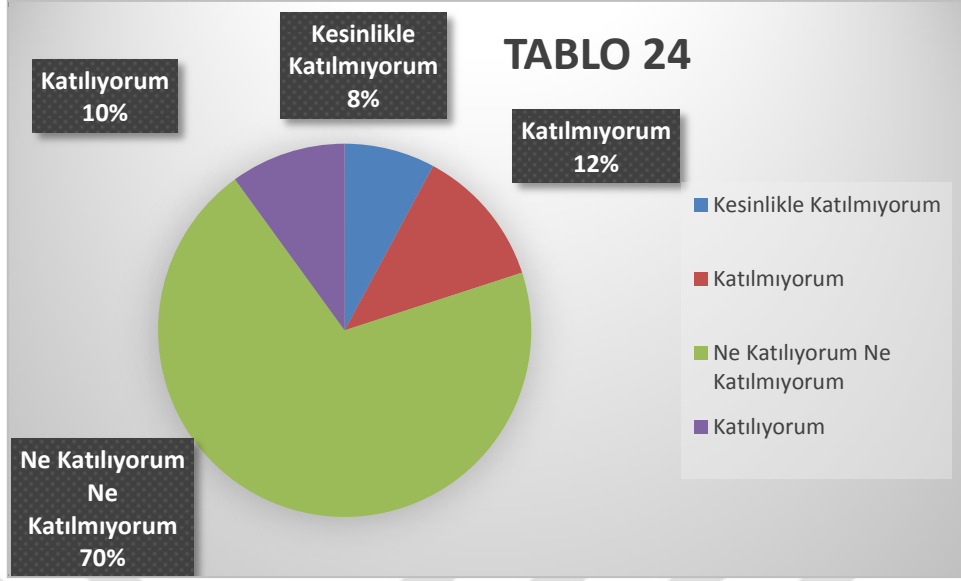
	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	11	7,9	7,9
Katılmıyorum	17	12,1	20,0
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	98	70,0	90,0
Katılıyorum	14	10,0	100,0
Toplam	140	100,0	100,0



Katılımcıların 11'i (%7,9) "Bazen çevremdeki insanların beni yeterince tanıyamadıklarını düşünüyorum" görüşüne kesinlikle katılmıyorum yanıtını verirken, 17'si (%12,1) katılmıyorum, 98'i (%70,0) ne katılıyorum ne katılmıyorum, 14'ü (%10,0) katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Tablo 24 "Bazen kendimi tanıyamıyorum" Görüşü Cevap Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	9	6,4	6,4
Katılmıyorum	9	6,4	12,9
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	94	67,1	80,0
Katılıyorum	28	20,0	100,0
Toplam	140	100,0	100,0



“Bazen kendimi tanıyamıyorum” görüşüne katılımcıların 9’u (%6,4) kesinlikle katılmıyorum yanıtını verirken, 9’u (%6,4) katılıyorum, 94’ü (%67,1) ne katılıyorum ne katılmıyorum, 28’si (%20,0) katılıyorum yanıtını vermiştir.

Tablo 25 Görüşlerin Cinsiyete Göre Farklılığı

	Cinsiyetiniz	Gözlem	Ortalama	Std.Sapma	Std.Hata
Çalışma arkadaşlarım astlarına arkadaşça davranır ve bu verimliliği artırır	Erkek	57	3,14	,549	,073
	Kadın	83	2,99	,552	,061
Çalışma arkadaşlarım ile ilişkilerim tatmin edici düzeydedir ve bu verimliliğimi artırır	Erkek	57	2,98	,481	,064
	Kadın	83	2,98	,517	,057
Çalışma arkadaşlarım işime yönelik ihtiyaçlarımı anlar ve bu verimliliğimi artırır	Erkek	57	2,26	,791	,105
	Kadın	83	2,36	,790	,087
Çalışma arkadaşlarım bana karşı iyi davranır ve bu verimliliğimi artırır	Erkek	57	2,18	,805	,107
	Kadın	83	2,29	,804	,088
Çalışma arkadaşlarım bazı fikirlerine katılmama konusunda bana serbestlik tanır ve bu verimliliğimi artırır	Erkek	57	2,49	,735	,097
	Kadın	83	2,63	,599	,066
Çalışma arkadaşlarım beni dinler ve bu verimliliğimi artırır	Erkek	57	2,53	,710	,094
	Kadın	83	2,63	,657	,072
İşler kötü gittiğinde bunu çalışma	Erkek	57	2,70	,731	,097

arkadaşlarıma anlatabilirim ve bu verimliliğimi artırır	Kadın	83	2,82	,647	,071
Çalışma arkadaşlarıma güvenirim ve bu verimliliğimi artırır	Erkek	57	2,86	,549	,073
	Kadın	83	2,80	,536	,059
Çalışma arkadaşlarım insanların ona söylediklerine ilgi gösterir ve bu verimliliğimi artırır	Erkek	57	2,67	,690	,091
	Kadın	83	2,57	,702	,077
Çalışma arkadaşlarım diğer insanlarla etkin bir şekilde ilgilenebilir ve bu verimliliğimi artırır	Erkek	57	2,39	,726	,096
	Kadın	83	2,49	,669	,073
Çalışma arkadaşlarım başkalarının ihtiyaç ve beklentilerine karşı hassastır ve bu verimliliğimi artırır	Erkek	57	2,49	,826	,109
	Kadın	83	2,65	,706	,077
Çalışma arkadaşlarımın sözlü iletişimi iyi düzeydedir (dili iyi kullanır) ve bu verimliliğimi artırır	Erkek	57	2,39	,796	,105
	Kadın	83	2,41	,766	,084
Çalışma arkadaşlarım iyi bir dinleyicidir ve bu verimliliğimi artırır	Erkek	57	2,95	,610	,081
	Kadın	83	2,89	,605	,066
Çalışma arkadaşlarım olayları çabucak kavrar ve bu verimliliğimi artırır	Erkek	57	3,02	,612	,081
	Kadın	83	2,95	,679	,075
Bazen çevremdeki insanları yeterince anlayamıyorum	Erkek	57	3,11	,524	,069
	Kadın	83	3,13	,488	,054
Bazen çevremdeki insanların beni yeterince tanıyamadıklarını düşünüyorum	Erkek	57	2,81	,693	,092
	Kadın	83	2,83	,730	,080
Bazen kendimi tanıyamıyorum	Erkek	57	3,02	,641	,085
	Kadın	83	3,00	,781	,086

	Varyans Eşitliği İçin Levine's Test		Ortalam Eşitliği İçin t Test				
	F	Anlamlılık	t	Serbestlik Derecesi	Anlamlı	Ortalama Farklılık	Standart Hata Farklılığı
					(2 Yönlü)		

Çalışma arkadaşlarım astlarına arkadaşça davranır ve bu verimliliği artırır	Eşit Varyans Varsa Eşit Varyans Yoksa	1,997	,160	1,608	138	,110	,152	,095
Çalışma arkadaşlarım ile ilişkilerim tatmin edici düzeydedir ve bu verimliliğimi artırır	Eşit Varyans Varsa Eşit Varyans Yoksa	,312	,578	,076	138	,940	,007	,087
Çalışma arkadaşlarım işime yönelik ihtiyaçlarımı anlar ve bu verimliliğimi artırır	Eşit Varyans Varsa Eşit Varyans Yoksa	,131	,718	-,723	138	,471	-,098	,136
Çalışma arkadaşlarım bana karşı iyi davranır ve bu verimliliğimi artırır	Eşit Varyans Varsa Eşit Varyans Yoksa	,283	,596	-,822	138	,413	-,114	,138
Çalışma arkadaşlarım bazı fikirlerine katılmama konusunda bana serbestlik tanır ve bu verimliliğimi artırır	Eşit Varyans Varsa Eşit Varyans Yoksa	5,490	,021	- 1,196	138	,234	-,135	,113
Çalışma arkadaşlarım beni dinler ve bu verimliliğimi artırır	Eşit Varyans Varsa Eşit Varyans Yoksa	,893	,346	-,858	138	,393	-,100	,117
İşler kötü gittiğinde bunu çalışma arkadaşlarıma	Eşit Varyans Varsa	2,633	,107	- 1,001	138	,318	-,118	,117

anlatabilirim ve bu verimliliğimi arttırır	Eşit Varyans Yoksa			-,979	110,550	,330	-,118	,120
Çalışma arkadaşlarıma güvenirim ve bu verimliliğimi arttırır	Eşit Varyans Varsa Eşit Varyans Yoksa	,161	,689	,693	138	,490	,064	,093
				,689	118,539	,492	,064	,094
Çalışma arkadaşlarım insanların ona söylediklerine ilgi gösterir ve bu verimliliğimi arttırır	Eşit Varyans Varsa Eşit Varyans Yoksa	,069	,794	,837	138	,404	,100	,120
				,840	121,829	,403	,100	,120
Çalışma arkadaşlarım diğer insanlarla etkin bir şekilde ilgilenebilir ve bu verimliliğimi arttırır	Eşit Varyans Varsa Eşit Varyans Yoksa	,366	,546	-,906	138	,366	-,108	,119
				-,893	113,966	,374	-,108	,121
Çalışma arkadaşlarım başkalarının ihtiyaç ve beklentilerine karşı hassastır ve bu verimliliğimi arttırır	Eşit Varyans Varsa Eşit Varyans Yoksa	3,807	,053	-	138	,223	-,159	,130
				1,224				
				-	107,718	,237	-,159	,134
				1,188				
Çalışma arkadaşlarımın sözlü iletişimi iyi düzeydedir (dili iyi kullanır) ve bu verimliliğimi arttırır	Eşit Varyans Varsa Eşit Varyans Yoksa	,042	,838	-,177	138	,860	-,024	,134
				-,176	117,374	,861	-,024	,135
Çalışma arkadaşlarım iyi bir dinleyicidir ve bu verimliliğimi arttırır	Eşit Varyans Varsa Eşit Varyans Yoksa	,459	,499	,534	138	,594	,056	,104
				,533	119,865	,595	,056	,105

Çalışma arkadaşlarım olayları çabucak kavrar ve bu verimliliğimi arttırır	Eşit Varyans Varsa Eşit Varyans Yoksa	,436	,510	,585	138	,559	,066	,112
Bazen çevremdeki insanları yeterince anlayamıyorum	Eşit Varyans Varsa Eşit Varyans Yoksa	,029	,864	-,315	138	,753	-,027	,087
Bazen çevremdeki insanların beni yeterince tanıyamadıklarını düşünüyorum	Eşit Varyans Varsa Eşit Varyans Yoksa	,271	,604	-,198	138	,844	-,024	,123
Bazen kendimi tanıyamıyorum	Eşit Varyans Varsa Eşit Varyans Yoksa	2,027	,157	,140	138	,889	,018	,125
				,145	133,595	,885	,018	,121

H_0 : Cinsiyete göre verilen cevaplarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

H_A : Cinsiyete göre verilen cevaplarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Katılımcıların kendilerine yöneltilen görüşlere verdikleri cevapların cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmek istendiğinde Independent t Testi'ne başvurulmuştur. Bu testin gerçekleştirilme sebebi cinsiyet değişkeninin 2 seçenekli bir değişken olmasıdır. Bu doğrultuda yapılan sınamada anlamlılık değerleri incelenmiş ve %95 güven düzeyinde “çalışma arkadaşlarım bazı fikirlerine katılmama konusunda bana serbestlik tanır ve bu verimliliğimi arttırır” görüşü dışında 0,05'ten büyük değerler olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 3.8.2.19'da yer verildiği üzere anlamlılık değerleri 0,05'ten büyük olduğu için H_0 REDDEDİLEMEZ, cinsiyete göre verilen cevaplarda istatistiksel

olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır. “Çalışma arkadaşlarım bazı fikirlerine katılmama konusunda bana serbestlik tanır ve bu verimliliğimi artırır” görüşü için ise H_0 RED, cinsiyete göre verilen cevaplarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır sonucuna varılmaktadır. Bu görüş için kadın katılımcıların daha olumlu bir görüşe sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 26 Görüşlerin Medeni Duruma Göre Farklılığı

Medeni Durum		Gözlem	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Çalışma arkadaşlarım	Evli	82	3,04	,618	,068
astlarına arkadaşça davranır	– Bekar	58	3,07	,454	,060
ve bu verimliliği artırır					
Çalışma arkadaşlarım ile	Evli	82	2,99	,458	,051
ilişkilerim tatmin edici	Bekar	58	2,97	,561	,074
düzyededir ve bu	–				
verimliliğimi artırır					
Çalışma arkadaşlarım işime	Evli	82	2,32	,768	,085
yönelik ihtiyaçlarımı anlar ve	– Bekar	58	2,33	,825	,108
bu verimliliğimi artırır					
Çalışma arkadaşlarım bana	Evli	82	2,23	,806	,089
karşı iyi davranır ve bu	– Bekar	58	2,26	,807	,106
verimliliğimi artırır					
Çalışma arkadaşlarım bazı	Evli	82	2,60	,664	,073
fikirlerine katılmama	Bekar	58	2,53	,655	,086
konusunda bana serbestlik	–				
tanır ve bu verimliliğimi					
arttırır					
Çalışma arkadaşlarım beni	Evli	82	2,55	,705	,078
dinler ve bu verimliliğimi	– Bekar	58	2,64	,641	,084
arttırır					
İşler kötü gittiğinde bunu	Evli	82	2,70	,715	,079
çalışma arkadaşlarıma	Bekar	58	2,88	,623	,082
anlatabilirim ve bu	–				
verimliliğimi artırır					
Çalışma arkadaşlarıma	Evli	82	2,83	,562	,062
güvenirim ve bu verimliliğimi	– Bekar	58	2,81	,512	,067
arttırır					
Çalışma arkadaşlarım	Evli	82	2,63	,712	,079
insanların ona söylediklerine	Bekar	58	2,57	,678	,089
ilgi gösterir ve bu	–				
verimliliğimi artırır					

Çalışma arkadaşlarım diğer insanlarla etkin bir şekilde ilgilenebilir ve bu verimliliğimi artırır	Evli Bekar	82 58	2,41 2,50	,719 ,656	,079 ,086
Çalışma arkadaşlarım başkalarının ihtiyaç ve beklentilerine karşı hassastır ve bu verimliliğimi artırır	Evli Bekar	82 58	2,55 2,64	,819 ,667	,090 ,088
Çalışma arkadaşlarımın sözlü iletişimi iyi düzeydedir (dili iyi kullanır) ve bu verimliliğimi artırır	Evli Bekar	82 58	2,41 2,38	,831 ,697	,092 ,091
Çalışma arkadaşlarım iyi bir dinleyicidir ve bu verimliliğimi artırır	Evli Bekar	82 58	2,93 2,90	,604 ,612	,067 ,080
Çalışma arkadaşlarım olayları çabucak kavrar ve bu verimliliğimi artırır	Evli Bekar	82 58	3,00 2,95	,609 ,711	,067 ,093
Bazen çevremdeki insanları yeterince anlayamıyorum	Evli Bekar	82 58	3,16 3,07	,508 ,491	,056 ,064
Bazen çevremdeki insanların beni yeterince tanıyamadıklarını düşünüyorum	Evli Bekar	82 58	2,76 2,91	,779 ,601	,086 ,079
Bazen kendimi tanıyamıyorum	Evli Bekar	82 58	3,01 3,00	,694 ,772	,077 ,101

	Varyans Eşitliği İçin Levine's Test	Ortalama Eşitliği İçin t Test						
		F	Anlamlı	t	Serbestlik Derecesi	Anlamlı (2 Yönlü)	Ortalama Farklılık	Standart Hata Farklılığı
Çalışma arkadaşlarım astlarına arkadaşça davranır ve bu verimliliği artırır	Eşit Varyans Varsa	2,446	,120	-,340	138	,735	-,032	,095
	Eşit Varyans Yoksa			-,358	137,782	,721	-,032	,091

Çalışma arkadaşlarım ile ilişkilerim tatmin edici düzeydedir ve bu verimliliğimi artırır	Eşit Varyans Varsa Eşit Varyans Yoksa	2,565	,112	,258	138	,797	,022	,086
Çalışma arkadaşlarım işime yönelik ihtiyaçlarımı anlar ve bu verimliliğimi artırır	Eşit Varyans Varsa Eşit Varyans Yoksa	,896	,346	-,077	138	,938	-,011	,136
Çalışma arkadaşlarım bana karşı iyi davranır ve bu verimliliğimi artırır	Eşit Varyans Varsa Eşit Varyans Yoksa			-,076	117,288	,939	-,011	,138
Çalışma arkadaşlarım bana karşı iyi davranır ve bu verimliliğimi artırır	Eşit Varyans Varsa Eşit Varyans Yoksa	,058	,809	-,195	138	,846	-,027	,138
Çalışma arkadaşlarım bana serbestlik tanır ve bu verimliliğimi artırır	Eşit Varyans Varsa Eşit Varyans Yoksa	,105	,746	,557	138	,579	,063	,113
Çalışma arkadaşlarım bazı fikirlerine katılmama konusunda bana serbestlik tanır ve bu verimliliğimi artırır	Eşit Varyans Varsa Eşit Varyans Yoksa			,558	123,953	,578	,063	,113
Çalışma arkadaşlarım beni dinler ve bu verimliliğimi artırır	Eşit Varyans Varsa Eşit Varyans Yoksa	1,535	,218	-,765	138	,446	-,089	,117
İşler kötü gittiğinde bunu çalışma arkadaşlarıma anlatabilirim ve bu verimliliğimi artırır	Eşit Varyans Varsa Eşit Varyans Yoksa	6,010	,015	-	138	,116	-,184	,116
Çalışma arkadaşlarıma güvenirim ve bu verimliliğimi artırır	Eşit Varyans Varsa Eşit Varyans Yoksa			1,582	131,976	,108	-,184	,114
Çalışma arkadaşlarıma güvenirim ve bu verimliliğimi artırır	Eşit Varyans Varsa Eşit Varyans Yoksa	,122	,727	,204	138	,839	,019	,093
Çalışma arkadaşlarım	Eşit Varyans Varsa	,125	,724	,544	138	,587	,065	,120

insanların ona söylediklerine ilgi gösterir ve bu verimliliğimi artırır	Eşit Varyans Yoksa			,549	126,397	,584	,065	,119
Çalışma arkadaşlarım diğer insanlarla etkin bir şekilde ilgilenabilir ve bu verimliliğimi artırır	Eşit Varyans Varsa Eşit Varyans Yoksa	,645	,423	-,717	138	,474	-,085	,119
				-,729	129,376	,467	-,085	,117
Çalışma arkadaşlarım başkalarının ihtiyaç ve beklentilerine karşı hassastır ve bu verimliliğimi artırır	Eşit Varyans Varsa	4,683	,032	-,684	138	,495	-,089	,130
	Eşit Varyans Yoksa			-,708	135,159	,480	-,089	,126
Çalışma arkadaşlarımın sözlü iletişimi iyi düzeydedir (dili iyi kullanır) ve bu verimliliğimi artırır	Eşit Varyans Varsa Eşit Varyans Yoksa	2,376	,126	,265	138	,792	,035	,134
				,273	133,967	,786	,035	,130
Çalışma arkadaşlarım iyi bir dinleyicidir ve bu verimliliğimi artırır	Eşit Varyans Varsa Eşit Varyans Yoksa	,024	,876	,290	138	,772	,030	,104
				,290	121,844	,772	,030	,104
Çalışma arkadaşlarım olayları çabucak kavrar ve bu verimliliğimi artırır	Equal Eşit Varyans Varsa Eşit Varyans Yoksa	1,257	,264	,462	138	,645	,052	,112
				,449	110,459	,654	,052	,115
Bazen çevremdeki insanları yeterince anlayamıyorum	Eşit Varyans Varsa Eşit Varyans Yoksa	1,630	,204	1,042	138	,299	,090	,086
				1,048	125,509	,297	,090	,085
Bazen çevremdeki insanların beni yeterince tanıyamadıklarını düşünüyorum	Eşit Varyans Varsa Eşit Varyans Yoksa	6,177	,014	-	138	,198	-,158	,122
				1,293				
				-	136,914	,179	-,158	,117
				1,351				

Bazen kendimi tanıyamıyorum	Eşit Varyans	,699	,405	,098	138	,922	,012	,125
	Varsa							
	Eşit Varyans			,096	114,408	,924	,012	,127
	Yoksa							

H_0 : Medeni duruma göre verilen cevaplarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

H_A : Medeni duruma göre verilen cevaplarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Katılımcıların kendilerine yöneltilen görüşlere verdikleri cevapların medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği incelenmek istendiğinde yine Independent t Testi'ne başvurulmuştur. Bu testin gerçekleştirilme sebebi cinsiyet değişkeninde olduğu gibi medeni durum değişkeninin de 2 seçenekli bir değişken olmasıdır. Bu doğrultuda yapılan sınamada anlamlılık değerleri incelenmiş ve %95 güven düzeyinde “işler kötü gittiğinde bunu çalışma arkadaşlarıma anlatabilirim ve bu verimliliğimi artırır, çalışma arkadaşlarım başkalarının ihtiyaç ve beklentilerine karşı hassastır ve bu verimliliğimi artırır, bazen çevremdeki insanları yeterince anlayamıyorum” görüşleri dışında 0,05'ten büyük değerler olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 3.8.2.20 incelendiğinde söz edildiği üzere anlamlılık değerleri 0,05'ten büyük olduğu için H_0 REDDEDİLEMEZ, medeni duruma göre verilen cevaplarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır. ““İşler kötü gittiğinde bunu çalışma arkadaşlarıma anlatabilirim ve bu verimliliğimi artırır, çalışma arkadaşlarım başkalarının ihtiyaç ve beklentilerine karşı hassastır ve bu verimliliğimi artırır, bazen çevremdeki insanları yeterince anlayamıyorum” görüşleri için ise H_0 RED, medeni duruma göre verilen cevaplarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır sonucuna varılmaktadır.

Tablo 27 Görüşlerin Aylık Gelir ilişkin ANOVA sonuçları

ANOVA					
	Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	Anlamlılık

Çalışma arkadaşlarım işime yönelik ihtiyaçlarımı anlar ve bu verimliliğimi artırır	Gruplar	2,661	3	,887	1,438	,234
	Arası					
	Gruplar	83,875	136	,617		
	İçi					
	Toplam	86,536	139			
Çalışma arkadaşlarım bana karşı iyi davranır ve bu verimliliğimi artırır	Gruplar	7,423	3	2,474	4,088	,008
	Arası					
	Gruplar	82,320	136	,605		
	İçi					
	Toplam	89,743	139			
Çalışma arkadaşlarım bazı fikirlerine katılmama konusunda bana serbestlik tanır ve bu verimliliğimi artırır	Gruplar	1,390	3	,463	1,070	,364
	Arası					
	Gruplar	58,895	136	,433		
	İçi					
	Toplam	60,286	139			
	Toplam	40,536	139			
Çalışma arkadaşlarım insanların ona söylediklerine ilgi gösterir ve bu verimliliğimi artırır	Gruplar	2,186	3	,729	1,520	,212
	Arası					
	Gruplar	65,207	136	,479		
	İçi					
	Toplam	67,393	139			
	Toplam	83,600	139			
Çalışma arkadaşlarım iyi bir dinleyicidir ve bu verimliliğimi artırır	Gruplar	2,119	3	,706	1,966	,122
	Arası					
	Gruplar	48,853	136	,359		
	İçi					
	Toplam	50,971	139			
	Toplam	58,936	139			
Bazen çevremdeki insanları yeterince anlayamıyorum	Gruplar	,792	3	,264	1,051	,372
	Arası					
	Gruplar	34,144	136	,251		
	İçi					
	Toplam	34,936	139			
Bazen çevremdeki insanların beni yeterince tanıyamadıklarını düşünüyorum	Gruplar	1,627	3	,542	1,070	,364
	Arası					
	Gruplar	68,909	136	,507		
	İçi					
	Toplam	70,536	139			
	Toplam	72,993	139			

H_0 : Aylık gelir durumuna göre verilen cevaplarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

H_A : Aylık gelir durumuna göre verilen cevaplarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Katılımcıların kendilerine yöneltilen görüşlere verdikleri cevapların aylık gelirlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmek istendiğinde bu kez Anova testine başvurulmuştur. Bu testin gerçekleştirilme sebebi aylık gelir değişkeninin 2’den fazla seçenekli bir değişken olmasıdır. Bu doğrultuda yapılan sınamada anlamlılık değerleri incelenmiş ve %95 güven düzeyinde “çalışma arkadaşlarım bana karşı iyi davranır ve bu verimliliğimi artırır” görüşü dışında 0,05’ten büyük değerler olduğu gözlemlenmiştir.

Bu hipotezler doğrultusunda anlamlılık değerleri 0,05’ten büyük görüşler için H_0 REDDEDİLEMEZ, aylık gelire göre verilen cevaplarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır. “Çalışma arkadaşlarım bana karşı iyi davranır ve bu verimliliğimi artırır” görüşü için ise H_0 RED, aylık gelir durumuna göre verilen cevaplarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır sonucuna varılmaktadır.

Tablo 28 Görüşlerin Mesleki Çalışma Süresi İlişkin ANOVA sonuçları

ANOVA						
		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	Anlamlılık
Çalışma arkadaşlarım astlarına arkadaşça davranır ve bu verimliliği artırır	Gruplar	1,406	4	,352	1,151	,336
	Arası					
	Gruplar İç	41,244	135	,306		
	Toplam	42,650	139			
Çalışma arkadaşlarım ile ilişkilerim tatmin edici düzeydedir ve bu verimliliğimi artırır	Gruplar	1,346	4	,337	1,352	,254
	Arası					
	Gruplar İç	33,590	135	,249		
	Toplam	34,936	139			
Toplam		64,686	139			

Çalışma arkadaşlarıma güvenirim ve bu verimliliğimi artırır	Gruplar Arası	1,460	4	,365	1,261	,288
	Gruplar İçi	39,075	135	,289		
	Toplam	40,536	139			
Çalışma arkadaşlarım insanların ona söylediklerine ilgi gösterir ve bu verimliliğimi artırır	Gruplar Arası	,850	4	,213	,431	,786
	Gruplar İçi	66,543	135	,493		
	Toplam	67,393	139			
Çalışma arkadaşlarım diğer insanlarla etkin bir şekilde ilgilenebilir ve bu verimliliğimi artırır	Gruplar Arası	2,112	4	,528	1,105	,357
	Gruplar İçi	64,538	135	,478		
	Toplam	66,650	139			
Çalışma arkadaşlarım başkalarının ihtiyaç ve beklentilerine karşı hassastır ve bu verimliliğimi artırır	Gruplar Arası	5,619	4	1,405	2,551	,042
	Gruplar İçi	74,352	135	,551		
	Toplam	79,971	139			
Çalışma arkadaşlarımda iletişimi iyi düzeydedir (dili iyi kullanır) ve bu verimliliğimi artırır	Gruplar Arası	3,566	4	,892	1,504	,205
	Gruplar İçi	80,034	135	,593		
	Toplam	83,600	139			
Çalışma arkadaşlarım olayları çabucak kavrar ve bu verimliliğimi artırır	Gruplar Arası	2,173	4	,543	1,292	,276
	Gruplar İçi	56,763	135	,420		
	Toplam	58,936	139			
Bazen kendimi tanıyamıyorum	Gruplar Arası	2,922	4	,730	1,407	,235
	Gruplar İçi	70,071	135	,519		
	Toplam	72,993	139			

H_0 : Aylık gelir durumuna göre verilen cevaplarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

H_A : Aylık gelir durumuna göre verilen cevaplarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Katılımcıların kendilerine yöneltilen görüşlere verdikleri cevapların mesleki çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmek istendiğinde bu kez Anova testine başvurulmuştur. Bu testin gerçekleştirilme sebebi aylık gelir değişkeninin de olduğu gibi mesleki çalışma süresi değişkeninin de 2’den fazla seçenekli bir değişken olmasıdır. Bu doğrultuda yapılan sınamada anlamlılık değerleri incelenmiş ve %95 güven düzeyinde “çalışma arkadaşlarım başkalarının ihtiyaç ve beklentilerine karşı hassastır ve bu verimliliğimi artırır” görüşü dışında 0,05’ten büyük değerler olduğu gözlemlenmiştir.

Bu hipotezler doğrultusunda anlamlılık değerleri 0,05’ten büyük görüşler için H_0 REDDEDİLEMEZ, mesleki çalışma süresine göre verilen cevaplarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır. “Çalışma arkadaşlarım başkalarının ihtiyaç ve beklentilerine karşı hassastır ve bu verimliliğimi artırır” görüşü için ise H_0 RED, mesleki çalışma süresine göre verilen cevaplarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır sonucuna varılmaktadır.

Tablo 29 Görüşlerin Şu An Ki Kurumda Çalışma Süresi ilişkin ANOVA sonuçları

		ANOVA				
		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	Anlamlılık
Çalışma arkadaşlarım astlarına arkadaşça davranır ve bu verimliliği artırır	Gruplar	4,916	3	1,639	5,906	,001
	Arası					
	Gruplar	37,734	136	,277		
	İç					
	Toplam	42,650	139			
Çalışma arkadaşlarım ile ilişkilerim tatmin edici düzeydedir ve bu verimliliğimi artırır	Gruplar	3,556	3	1,185	5,137	,002
	Arası					
	Gruplar	31,380	136	,231		
	İç					
	Toplam	34,936	139			
Çalışma arkadaşlarım işime yönelik ihtiyaçlarımı anlar ve bu	Gruplar	8,653	3	2,884	5,037	,002
	Arası					

verimliliğimi artırır	Gruplar	77,882	136	,573		
	İçi					
	Toplam	86,536	139			
	Toplam	89,743	139			
Çalışma arkadaşlarım bazı fikirlerine katılmama konusunda bana serbestlik tanır ve bu verimliliğimi artırır	Gruplar	5,869	3	1,956	4,889	,003
	Arası					
	Gruplar	54,417	136	,400		
	İçi					
Toplam	60,286	139				
Toplam	79,971	139				
Çalışma arkadaşlarımın sözlü iletişimi iyi düzeydedir (dili iyi kullanır) ve bu verimliliğimi artırır	Gruplar	2,310	3	,770	1,288	,281
	Arası					
	Gruplar	81,290	136	,598		
	İçi					
Toplam	83,600	139				
Çalışma arkadaşlarım iyi bir dinleyicidir ve bu verimliliğimi artırır	Gruplar	1,218	3	,406	1,110	,347
	Arası					
	Gruplar	49,753	136	,366		
	İçi					
Toplam	50,971	139				
Toplam	58,936	139				
Bazen çevremdeki insanları yeterince anlayamıyorum	Gruplar	1,187	3	,396	1,594	,194
	Arası					
	Gruplar	33,749	136	,248		
	İçi					
Toplam	34,936	139				
Bazen çevremdeki insanların beni yeterince tanıyamadıklarını düşünüyorum	Gruplar	2,307	3	,769	1,533	,209
	Arası					
	Gruplar	68,229	136	,502		
	İçi					
Toplam	70,536	139				
Bazen kendimi tanıyamıyorum	Gruplar	2,444	3	,815	1,570	,199
	Arası					
	Gruplar	70,549	136	,519		
	İçi					
Toplam	72,993	139				

H_0 : Şu an ki kurumlarında çalışma sürelerine göre verilen cevaplarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

H_A : Şu an ki kurumlarında çalışma sürelerine göre verilen cevaplarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Katılımcıların kendilerine yöneltilen görüşlere verdikleri cevapların şu an ki kurumlarında çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmek istendiğinde bir kez daha Anova testine başvurulmuştur. Bu testin gerçekleştirilme sebebi şu an ki kurumda çalışma süresi değişkenininin 2'den fazla seçenekli bir değişken olmasıdır. Bu doğrultuda yapılan sınamada anlamlılık değerleri incelenmiş ve %95 güven düzeyinde “çalışma arkadaşlarım astlarına arkadaşça davranır ve bu verimliliğimi artırır, çalışma arkadaşlarım ile ilişkileirm tatmin edici düzeydedir ve bu verimliliğimi artırır, çalışma arkadaşlarım işime yönelik ihtiyaçlarımı anlar ve bu verimliliğimi artırır, çalışma arkadaşlarım bazı fikirlerine katılmama konusunda bana serbestlik tanır ve bu verimliliğimi artırır” görüşleri dışında 0,05'ten büyük değerler olduğu gözlemlenmiştir.

Bu hipotezler doğrultusunda anlamlılık değerleri 0,05'ten büyük görüşler için H_0 REDDEDİLEMEZ, şu an ki kurumlarında çalışma sürelerine göre verilen cevaplarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır. “Çalışma arkadaşlarım astlarına arkadaşça davranır ve bu verimliliğimi artırır, çalışma arkadaşlarım ile ilişkileirm tatmin edici düzeydedir ve bu verimliliğimi artırır, çalışma arkadaşlarım işime yönelik ihtiyaçlarımı anlar ve bu verimliliğimi artırır, çalışma arkadaşlarım bazı fikirlerine katılmama konusunda bana serbestlik tanır ve bu verimliliğimi artırır” görüşleri için ise H_0 RED, şu an ki kurumlarında çalışma sürelerine göre verilen cevaplarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır sonucuna varılmaktadır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Sonuç

Teknolojik gelişmeler ve beraberinde artan küreselleşme, işletmelerin yalnızca ulusal pazarlarında değil uluslararası pazarlarda da rekabet göstermelerini kaçınılmaz kılmaktadır. Bu rekabet içerisinde örgütsel motivasyonun, örgütsel bağlılığın ve beraberinde örgütsel performansın önemi büyüktür. Tüm bu bileşenler de örgütsel iletişimin çevresinde şekillenmektedir.

Örgütsel motivasyon ve örgütsel bağlılık, örgütsel performansa yüksek etkiye bulunmaktadır. Çalışanların motivasyonu ne kadar yüksek olur ise bireysel performansları da o kadar yüksek olmaktadır. Benzer şekilde örgütsel bağlılığı yüksek bir çalışanın aldığı sorumluluk, kurduğu iletişim ve sahip olduğu motivasyon

yüksek olacağından performansı da yüksek olmaktadır. Bu sebeptendir ki örgütsel iletişim, bir bütünün ana parçasıdır.

Çalışma içerisinde bu doğrultuda hareket edilerek iletişim ve örgütsel iletişim kavramları ele alınmıştır. Yönetici ile çalışan arasındaki iletişim önemli olduğu için liderlik kavramına yer verilmiştir. Ayrıca verimliliğin ana unsuru olan performans konusu üzerinde de durulmuştur. İletişim türlerinden söz edilmiş ve analiz kısmına geçilmiştir. Analizde gönüllü olan katılım gösteren 140 katılımcıya, 5'i demografik toplamda 22 soru yöneltilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri incelenmiş ve 57'sinin erkek, 83'ünün kadın, 82'sinin evli, 58'inin bekar, 24'ünün 0-1500 TL, 73'ünün 1501-3000 TL, 34'ünün 3001-4500 TL, 9'unun 4500 TL'nin üzerinde aylık gelire sahip olduğu bilgilerine yer verilmiştir. Ayrıca çalışanların mesleki çalışma sürelerine ve mevcut kurumlarında çalışma sürelerine yer verilmiştir. Buna göre katılımcıların 26'sı 1-3 yıl aralığında, 24'ü 4-6 yıl aralığında, 63'ü 7-10 yıl aralığında, 15'i 11-15 yıl aralığında ve 12'si 15 yılın üzerinde mesleki tecrübeye sahiptir. Bununla birlikte mevcut kurumlarında çalışma dağılımları ise 27'si 1-3 yıl, 9'u 4-6 yıl, 100'ü 7-10 yıl ve 4'ü 11-15 yıl aralığı şeklindedir.

Demografik bilgilerin ardından katılımcıların kendilerine yöneltilen görüşlere verdikleri cevapların dağılımları ele alınmıştır. Bu dağılım içerisinde en dikkat çeken nokta hiçbir katılımcının hiçbir görüşe kesinlikle katılıyorum cevabını vermemiş olmasıdır. Katılımcılara yöneltilen görüşler işletme içerisindeki iletişim ve bunun verimlilikleri üzerindeki etkilerine yöneliktir. Görüş kalıplarının ağırlıklı olarak pozitif olduğu düşünüldüğünde kesinlikle katılıyorum cevabının hiç verilmemiş olması önemli bilgiler vermektedir. Dağılımlar incelendiğinde ağırlıklı olarak olumsuz görüşlerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Katılıyorum cevabının baskın bir üstünlük kurduğu görüş sayısının çokluğundan söz etmek mümkün değildir.

Tüm bu frekans dağılımlarının ardından güvenilirlik analizi yapılmış ve sunulan görüşlerin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu belirlenmiştir. Tüm bu analizler neticesinde verilen cevapların demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Tüm sınamaların ortak özelliği istisnai görüşler dışında demografik özelliklere göre farklılık gözlemlenmiyor olmasıdır.

Sonuç olarak örnekleme oluşturan katılımcıların mevcut işletmeleri içerisinde iletişimden hoşnut olmadıklarını belirtmek mümkündür. Bu hoşnutsuzluk neticesinde iletişimin verimlilik üzerinde etkili olduğunu da söylemek mümkün değildir. Mevcut örneklem üzerinde işletme içerisindeki iletişimden düşük hoşnutluk seviyesinin elde edilmiş olması iletişimin verimlilik üzerindeki etkilerini tam olarak gözlemlemek adına imkan vermemektir fakat düşük iletişimin verimlilik üzerinde olumsuz bir etki yarattığını ifade etmeyi mümkün kılmaktadır.

4.2. Öneriler

Bu doğrultuda işletme yönetimlerinin işletme içerisindeki iletişimi etkili bir hale getirebilmek için öncelikli olarak saygı kavramının işletmede yer edinmesi ve uygulanması gerekmektedir. Başta yönetici-çalışan ilişkisi olmak üzere bireyler arası saygının üst seviyeye çıkartılması gerekmektedir. Bununla birlikte çalışanlar arası dayanışmanın teşvik edilmesi iletişimi kuvvetlendirici bir unsur olacaktır. Ayrıca yönetici-çalışan ilişkisinden başlamak üzere her çalışanın görüşüne değer verilmeli, fikirler tartışılmalı ve dinlenmelidir.

Yapılan araştırma işletme sahiplerine, yöneticilerine ve çalışanlarına etkili iletişimin gerekliliği adına fikir verirken verimlilik üzerindeki etkileri konusunda da bilinçlendirme adına katkı sağlamaktadır. Bunun yanı sıra konuya ilişkin sağlık sektörü içerisinde araştırma sayısının oldukça düşük olması yeni kazanımlara yol açmaktadır. Yeni araştırmaları teşviklendirmesinin yanı sıra daha geniş kitlelere bilgi vermesi adına da önemlidir.



KAYNAKÇA

Ada, N. Alver, İ. ve Atlı, F. (2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma, Ege Akademik Bakış Dergisi.

Akal, Z., (1992), İmalatçı Kamu Kuruluşlarında İşletmelerarası Toplam Performans, Verimlilik, Kârlılık Ve Maliyet Karşılaştırmaları, Mpm Yayınları, No:482, Ankara.

Akal, Z., (2000). İşletmelerde Performans Ölçüm Ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Mpm Yayınları, No:473, Ankara.

Akdeniz, H. A. ve Durmaz, F. (1998). Verimliliğin Genel Performans Üzerindeki Yansımalarının Uygulaması, Dokuz Eylül Üniv. I.I.B.F.Dergisi, C.13, S.2.

Atak, M. (2005). Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi, Havacılık ve Uzay teknolojileri Dergisi.

Barkey, Joy, B., (2002), Gaining And Sustaining Competitive Advantage, New Jersey: Prentice Hall.

Barutçugil, İ., (2002), Performans Yönetimi, 2. Basım, Kariyer Yayınları, İstanbul.

Bingöl, Dursun, (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, 5.Baskı, İstanbul.

Black, J.S., Porter, L.W. (2000). Management: Meeting New Challenges, Prentice-Hall, New Jersey.

Budak, G., Budak, G. (2004). İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir.

Büyükmirza, K., (2001). Kobilerin Finansman Ve Pazarlama Sorunları, Kosgeb Yayınları 1.Orta Anadolu Kongresi, Nevşehir.

Chiu, R., (1999). Employee Involvement In Total Quality Management Programme, Managerial Auditing Journal ,Vol. 14.

Çakar, N. D. ve Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri, Doğu Üniversitesi Dergisi.

Çakmak, A. F. (2005). Performans Değerleme Sistemi Etkinliğinin Değerleyici Ve Değerlenen Bakışı Açısından İncelenmesi, İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Çelik, M. ve Çıra, A. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü, Ege Akademik Bakış, 13 (1).

Daft, R. L. (1997). Management, Dryden Press, New York.

Diñer, Ö. ve Yahya, F., (1996). İşletme Yönetimi, Beta Yayınları, 1.Baskı, İstanbul.

Doğan, M., (1998). İşletme Ekonomisi Ve Yönetimi, Anadolu Matbaacılık, İzmir.

Efil, Ismail, (2010). İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon, Dora Yayınları, 11.Baskı, Bursa.

Eren, E. (2004). Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Ertürk, M. (2000). İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon, Bata Yayıncılık, İstanbul.

Forker, Laura B., (1996). The Contribution Of Quality To Business Performance, International Journal Of Operations And Production Management, Vol:16.

Germirli N., (2002), Performans Sisteminin Performansı, Kal Der Forum, Sayı : 6, Kal Der Yayınları, İstanbul.

Greenberg, B. (1993). Behaviour in Organizations, Basil Blackwell, New Jersey.

Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Akademik Bakış, Sayı:15, Ekim.

Gürüz, D. ve Eğinli, A. (2008). İletişim Becerileri-Anlamak-Anlatmak-Anlaşmak, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Halis, M., Savcı, G. ve Yaşar, Ö. (2007), Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Uygulama, Sosyal Bilimler Dergisi.

Karlöf, B. (1999). Çağdaş Yönetim Kavramları Ve Kalkınma Modelleri, İnkılap Kitapevi, İstanbul.

Kenger, E., (2001). Denetçi Yardımcıları Eğitim Notu.

Kılınç, T. (1995). Liderlikte Durumsallığın Ötesi-Tepkici Yaklaşımlar, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 24, Sayı 2.

Kırel, Ç. (2001). Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt:1, Sayı:2001.

- Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği, 13. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları
- Kodal, Ü. E., (1998). Üretim Stok Satış Durumuna Göre İşletme Performansı, Eti A.Ş.'De Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Köroğlu, K., (1996). İşletmelerde Verimlilik Ölçme-Değerlendirme Uygulamaları Ve Rapor Sistemleri, Mpm Yayınları, Ankara.
- Lenger, A., (1997). Verimlilik Kavramında Sorunsaldan Çıkış Veya Yeni Bir Kargaşaya Doğru İlk Adım Denemesi, Verimlilik Dergisi, Mpm Yayınları.
- Mutlu, E., (2004). İletişim Sözlüğü, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.
- Nicholas, J., M., (1998). Competitive Manufacturing Management, Mcgraw-Hill International Editions.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (1998). Örgütsel Psikoloji. Alfa Yayınevi, Bursa.
- Songur, M., (1995), Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü, Başbakanlık Basımevi, Ankara.
- Şahin, M., (1989). İşletme Verimliliğinin Ölçülmesinde Kullanılan Kavramlar, Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.1, S.2.
- Şahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi, Ege Akademik Bakış, 11(2).
- Şimşek, M., (1998). Kalite Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Şimşek, M. ve Nursoy, M. (2002). Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Taylor, S., Beechler, S. Napier, N. (1996). Toward An Integrative Model Of Strategic International Human Resource Management, Academy Of Management Review.
- Tekin, A., (1999). Kamu Kesiminde Performans Denetiminin Bazı Ülkelerdeki Gelişimi, Maliye Dergisi.

Tekinalp, Ş. ve Uzun, R. (2006). İletişim Araştırma ve Kuramları, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Ünsal, P. ve Telman, N. (2005). İnsan İlişkilerinde İletişim, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

Ünsar, A.S. (2011). Motivasyonun İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi: Bir Alan Araştırması, Akademik Bakış. Sayı:25.

Yetim, A. ve Cengiz, R. (2010). İletişim ve Spor, Berikan Yayınevi, Ankara.

Yüncü, Hilmi, Rafet, (2002), Bir Performans Değerlendirme Modeli Olan 360 Derece Geribildirim Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

EKLER

Bu çalışma “İşletmede Etkili İletişim Kullanımının İşletmenin Verimliliğine Olan Etkisinin Araştırılması” isimli tez çalışmasında kullanılacak olup verdiğiniz cevaplar saklı tutulacaktır. Soruların doğru cevapları yoktur bu sebeple verdiğiniz cevaplarda kendi düşüncelerinizi belirtmeniz önemlidir. Katılımınız için teşekkürler.

Demografik Özellikler

1. Cinsiyetiniz

Erkek () Kadın ()

2. Medeni Durumunuz

Evli () Bekar ()

3. Aylık Geliriniz

0-1500 TL () 1501-3000 TL () 3001-4500 TL () 4500+ ()

4. Mesleki Çalışma Süreniz

1-3 Yıl () 4-6 Yıl () 7-10 Yıl () 11-15 Yıl () 15+ ()

5. Şu An Ki Kurumda Çalışma Süreniz

1-3 Yıl () 4-6 Yıl () 7-10 Yıl () 11-15 Yıl () 15+ ()

Lütfen sorulara 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum şeklinde cevap veriniz.

Sorular	1	2	3	4	5
1. Çalışma arkadaşlarım astlarına arkadaşça davranır ve bu verimliliğimi artırır.					
2. Çalışma arkadaşlarım ile ilişkilerim tatmin edici düzeydedir ve bu verimliliğimi artırır.					
3. Çalışma arkadaşlarım işime yönelik ihtiyaçlarımı anlar ve bu verimliliğimi artırır.					
4. Çalışma arkadaşlarım bana karşı iyi davranır ve bu verimliliğimi artırır.					
5. Çalışma arkadaşlarım bazı fikirlerine katılmama konusunda bana serbestlik tanır ve bu verimliliğimi artırır.					
6. Çalışma arkadaşlarım beni dinler ve bu verimliliğimi artırır.					
7. İşler kötü gittiğinde bunu çalışma arkadaşlarıma anlatabilirim ve bu verimliliğimi artırır.					
8. Çalışma arkadaşlarıma güvenirim ve bu verimliliğimi artırır.					
9. Çalışma arkadaşlarım insanların ona söylediklerine ilgi gösterir ve bu verimliliğimi artırır.					
10. Çalışma arkadaşlarım diğer insanlarla etkin bir şekilde ilgilenebilir ve bu verimliliğimi artırır.					
11. Çalışma arkadaşlarım başkalarının ihtiyaç ve beklentilerine karşı hassastır ve bu verimliliğimi artırır.					

12. Çalışma arkadaşlarım sözlü iletişimi iyi düzeydedir (dili iyi kullanır) ve bu verimliliğimi artırır.					
13. Çalışma arkadaşlarım iyi bir dinleyicidir ve bu verimliliğimi artırır.					
14. Çalışma arkadaşlarım olayları çabucak kavrar ve bu verimliliğimi artırır.					
15. Bazen çevremdeki insanları yeterince anlayamıyorum.					
16. Bazen çevremdeki insanların beni yeterince tanıyamadıklarını düşünüyorum					
17. Bazen kendimi tanıyamıyorum.					

ÖZGEÇMİŞ

Abdulaziz ALNAJJAR, 1983 yılında Suriye arap cumhuriyeti Homs ilinde doğmuştur. İlk öğrenimini Homs 'te tamamlamıştır ve 1998 yılında orta öğrenimini Halep 'te tamamlamıştır .2003 yılında lise öğrenimini Halep 'te tamamlamıştır. 2009 yılında İktisat Fakültesi Muhasebe Bölümünden mezun olmuştur. 2009 'dan 2012 'e kadar Muhasebeci olarak kargo şirketlerinde çalışmıştır, ve aynı yıl kılıs 7 Aralık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans hakkı kazanmıştır.2016 yılında Sınır Tanımayan Merhamet Derneğinde Muhasebeci olarak göreve başlamıştır.

VITAE

Abdulaziz ALNAJJAR was born in 1983 in Homs in the Syrian Arab Republic. He completed his first education at Homs and completed his secondary education in Aleppo in 1998. In 2003 he completed his high school education in Aleppo. He graduated from the Accounting Department of the Faculty of Economics in 2009. From 2009 to 2012 he worked as an accountant in cargo companies, and in the same year he graduated from Master of Science in Business Administration of Social Sciences Institute from 7Aralık University. In 1986 he started to work as an accountant in the Association of Mercy Without Limits.