

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**YÖNETİCİ İLETİŞİM BECERİLERİNİN ÇALIŞAN  
MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİLERİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Emine MAÇİN**

İSTANBUL, 2010

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**YÖNETİCİ İLETİŞİM BECERİLERİNİN ÇALIŞAN  
MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİLERİ**  
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan;  
**Emine MAÇİN**  
Öğrenci No:  
080746077

Danışman;  
Doç.Dr. Metin ATEŞ

İSTANBUL, 2010

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum Yönetici İletişim Becerilerinin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkileri başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.26.08.2010

( İmza)



**Aday Emine MAÇIN**

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

26/08/2010

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 080746077 numaralı *Emine Maçin*' in "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**YÖNETİCİ İLETİŞİM BECERİLERİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİLERİ**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 18.08.2010 tarih ve 2010/20 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (45.) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN  
DOÇ.DR. METİN ATEŞ

ÜYE  
DOÇ.DR. SEDAT ALTIN

ÜYE  
YRD.DOÇ.DR. KAMİL USLU

# YÖNETİCİ İLETİŞİM BECERİLERİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİLERİ

**Emine MAÇIN**

## Özet

Çok yoğun bir rekabetin yaşandığı, iş mükemmeliyeti, kalite, verimlilik gibi kavramların sıkça duyulduğu, hızla değişen ve karmaşıklaşan günümüz iş dünyasında; sorumluluk ve önemli bir görev olarak kendine özgü bir işletmecilik fonksiyonu olarak değerlendirilen yönetim, iletişim kavramına her zamankinden daha fazla önem vermek durumunda kalmıştır. Çünkü yönetim fonksiyonlarının doğru bir şekilde sürdürülebilmesi ve istenilen sonuca ulaşılması, düzenli bir şekilde işleyen sağlıklı bir iletişim sistemi ile mümkün olmaktadır. Ayrıca örgütün yaşamını sürdürebilmesi için kendi içinde ve çevreyle sürekli iletişim içinde bulunması gerekir. Özellikle yöneticiler, işletmelerinin ve kendilerinin kişisel hedeflerine ulaşabilmeleri, iş dünyasında rekabet güçlerini ve verimliliklerini artırmak için iletişime daha fazla önem vermek durumundadırlar. Yöneticiler, yönetim fonksiyonlarının etkinliğinin artırılmasında iletişim araç ve tekniklerinin nasıl kullanılacağını, iletişim sürecinden nasıl yararlanabileceklerini bilmek zorundadırlar. Bu çalışmada işletmelerde yöneticilerin iletişim becerilerinin önemi bir kez daha vurgulanmaktadır.

Çalışmanın amacı İşletmelerde yönetici iletişim becerilerinin çalışan motivasyonuna olan etkisini değerlendirmektir.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, yönetim ve yönetici, ikinci bölümde iletişim ve iletişim süreci unsurları, üçüncü bölümde motivasyon kavramı ve motivasyon araçları, dördüncü bölümde ise metodoloji ve sonuçlar incelenerek yöneticilerin iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu üzerine etkisi ele alınmıştır.

**Anahtar kelimeler** Yönetici, İletişim Becerileri, Çalışan Motivasyonu

# **THE EFFECTS OF A MANAGER'S COMMUNICATION SKILLS ON THE MOTIVATION OF EMPLOYEES**

**Emine MAÇIN**

## **Abstract**

In the business world of today, where an intense competition is going on, terms like work perfection, quality and efficiency are constantly heard, where there is a constant change and new complications; the management that considers responsibility and care as a distinctive management function has to pay more attention than ever to the concept of communication. Because the proper execution of management functions and reaching to goals can only be possible with a healthy communication system that works properly. Besides, an organisation needs to be in communication with itself and its surroundings all the time to maintain its existence. Especially the managers have to pay more attention to communication so they can reach to their personal goals and raise their competitive strength and efficiency within the business world. Managers have to know how to use the tools and techniques of communication and benefit from the process of communication to raise effectiveness of their management functions. The importance of a manager's communication skills in a management is stressed once again in these studies.

The purpose of this study is to evaluate the effects of a manager's communication skills in a management to the motivation of employees.

The study consists of four chapters. First chapter examines the management and the manager, the second chapter examines communication and the communication process, the third and the last chapter examines the concept of motivation and the tools of motivation; addressing the effects of a manager's communication skills on employee motivation.

**Key Words** Manager, communication skills, employee motivation

## İÇİNDEKİLER

Özet .....	i
Abstract.....	ii
Şekiller Listesi.....	xii
Tablolar Listesi.....	xiii
Kısaltmalar Listesi.....	xiv
Giriş.....	1

### 1.BÖLÜM

#### YÖNETİM VE YÖNETİCİ

1.YÖNETİM VE YÖNETİCİ.....	2
2.YÖNETİM TİPLERİ.....	4
3.YÖNETİM PİRAMİDİ.....	5
3.1.Tepe Yönetim.....	6
3.2.Orta Yönetim.....	6
3.3.İlk Basamak Yönetimi.....	6
4.YÖNETİCİNİN ROLLERİ.....	6
4.1.Bireyler Arası Roller.....	7
4.1.1.Sözde Mevki Sahibi.....	7
4.1.2.Liderlik Rolü.....	7

4.1.3.Birleştiricilik Rolü.....	7
4.2.Bilgi Sağlama Roller.....	7
4.2.1.Monitör Olarak.....	8
4.2.2.Dağıtıcılık.....	8
4.2.3.Konuşmacı.....	8
4.3.Karar Almaya İlişkin Roller.....	8
4.3.1.Girişimci Rolü.....	8
4.3.2.Uyuşmazlıkları Çözümleyici Rolü.....	8
4.3.3.Kaynak Dağıtıcı Rolü.....	9
4.3.4.Müzakerecilik Rolü.....	9
5.YÖNETSEL YETENEK.....	9
5.1.Teknik Yetenek.....	9
5.2.Beşeri İlişkiler Yeteneği.....	10
5.3.Kavramsal Yetenek.....	10
6.YÖNETİM KAVRAMININ GELİŞİMİ.....	11
6.1.Klasik Yönetim Teorisi.....	11
6.2.Neo-Klasik Davranışsal Yönetim Teorisi.....	13
6.3.Modern Yönetim Teorisi.....	14



## 2.BÖLÜM

### İLETİŞİM

1.İLETİŞİMİN TANIMI.....	16
2.İLETİŞİMİN AMAÇLARI VE TEMEL İŞLEVLERİ.....	17
3.TEMEL İLETİŞİM SÜRECİ VE UNSURLARI.....	20
3.1.Kaynak.....	21
3.2.Mesaj.....	22
3.3.Kodlama.....	24
3.4.Kod Açma.....	24
3.5.Kanal.....	26
3.6.Alıcı.....	27
3.7.Geri Bildirim.....	28
3.8.Gürültü.....	29
4.İLETİŞİMDE SORUNLAR VE ENGELLER.....	30
4.1.Kişisel Engeller.....	30
4.2.İletişimin Psikolojik Engelleri.....	31
4.3.İletişimin Amacı İle İlgili Sorular.....	32
4.4.Hedef Ve Alıcının Değişik Olması .....	33
4.5.Mesaj İçeriğinin Bozulması.....	33
4.6. Statü Farklılıkları.....	33
4.7.Zaman Baskısı.....	34
5.İLETİŞİM TIPLERİ.....	35
5.1.Örgütsel İletişim.....	35

5.1.1.Tanım Ve Kavramsal Çerçeve.....	35
5.1.2.Örgütlerde İletişim Yöntemleri.....	36
5.1.3.Örgütsel İletişimin İşlevleri.....	36
5.1.3.1.İletişimin Bilgi Sağlama Fonksiyonu.....	37
5.1.3.2.İletişimin İkna Etme Ve Etkileme Fonksiyonu.....	37
5.1.3.3.Emredici ve Öğretici İletişim Kurma.....	37
5.1.3.4.İletişimin Birleştirme Ve Eşgüdüm Sağlama Fonksiyonu.....	37
5.1.4.Örgütsel İletişim Biçimleri.....	38
5.1.4.1.Biçimsel İletişim.....	38
5.1.4.1.1.Dikey İletişim.....	38
5.1.4.1.2.Yatay İletişim.....	38
5.1.4.1.3.Çapraz İletişim.....	39
5.1.4.2.Biçimsel Olmayan İletişim.....	39
5.1.5.Örgütsel İletişimi Engelleleyen Faktörler.....	40
5.1.5.1.Yöneticiden Kaynaklanan Engeller.....	41
5.1.5.2.Çalışanlardan Kaynaklanan Engeller.....	42
5.1.5.3.Örgütün Yapısından Kaynaklanan Engeller.....	42
5.1.6.Örgütsel İletişimin İyileştirilmesi.....	43
5.2.Kişiler Arası İletişim.....	44
5.2.1.Sözlü İletişim.....	45
5.2.2.Sözsüz İletişim.....	47
5.2.2.1.Beden Dili.....	61
5.2.2.2.Alan.....	54
5.2.2.3.Mekanlar Ve Oturma Düzeni.....	57
5.2.2.4.Araçlar.....	59

5.2.2.5.Ses Tonu.....	60
5.2.2.6.Susma.....	61
5.2.2.7.Fiziksel Görünüş.....	62
5.2.2.8.Çekicilik.....	62
5.2.2.9.Vücut Şekli.....	64
5.2.2.10.Koku.....	65
5.2.2.11.Kılık Kıyafet.....	65
5.2.3.Yazılı İletişim.....	67
5.3.Kişiler Arası İletişimde Çatışma.....	70
5.3.1.Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması.....	70
5.3.2.Kaçınma –Kaçınma Çatışması.....	70
5.3.3.Yaklaşma-Kaçınma Çatışması.....	70
5.3.4.Aktif Çatışma.....	70
5.3.5.Pasif Çatışma.....	71
5.3.6.Var Oluş Çatışması.....	71
5.3.7.Tümünden Reddetme.....	71
5.4.Kişiler Arası İletişimde Çatışma Nedenleri.....	72
<b>6.YÖNETİCİLERDE OLMASI GEREKEN İLETİŞİM BECERİLERİ.....</b>	<b>72</b>
6.1.İletişime Yönelik Tutumlar.....	74
6.2.Empati Kurma Yeteneği.....	75
6.3.İletişimi Arttırıcı Uygulamaları Kullanabilme.....	77
6.4.Dinleme Yeteneği.....	79
6.5.İletişim Araçlarının Etkin Kullanımı.....	82
6.6.Geribildirimde Bulunma.....	82

6.7.Çalışanları Bilgilendirme.....	83
------------------------------------	----

### 3.BÖLÜM

#### MOTİVASYON

1.MOTİVASYON VE MOTİVASYONUN NİTELİĞİ.....	85
1.1.Motivasyon Süreci.....	86
1.2.Motivasyon Şartları.....	87
1.3.Motivasyon Çeşitleri.....	88
1.3.1.İç Motivler.....	88
1.3.2.Fizyolojik Motivler.....	88
1.3.3.Sosyal Motivler.....	89
1.3.4.Psikolojik Motivler.....	89
1.4.Motivasyon Amaçları.....	90
1.4.1.Etkinlik.....	90
1.4.2.Verimlilik.....	90
1.4.3.Kalite.....	91
1.4.4.Karlılık.....	91
1.4.5.Maliyet Ve Fiyat Uygunluğu.....	92
1.5.Yöneticiler Ve Motivasyon.....	93
1.6.İşgörenler Ve Motivasyon.....	94
2.YÖNETİM VE ÖRGÜT TEORİLERİNDE MOTİVASYON.....	95
2.1.Klasik Yönetim Teorisi.....	95
2.1.1.Bilimsel Yönetim Yaklaşımı.....	97
2.1.2.Yönetim Süreci Yaklaşımı.....	98

2.1.3.Bürokrasi Yaklaşımı.....	99
2.2.Neo-Klasik Davranışsal Yönetim Teorisi.....	99
2.2.1.Elton-Mayo Ve Hawthorne Araştırmaları.....	100
2.2.2.Douglas McGregor un X Ve Y Teorisi .....	101
2.2.3.Chrois Argyris Araştırmaları.....	102
2.2.4.Rensis Likert in Sistem-4 Modeli.....	103
2.2.5.Kurt Levin in Güç Alanı Teorisi.....	105
2.2.6.Tawistock Enstitüsü Araştırmaları.....	105
2.2.7.Neo-Klasik Yönetim Teorisi.....	106
2.3.Modern Yönetim Teorisi.....	106
2.3.1.Sistem Yaklaşımı.....	107
2.3.2.Durumsallık Yaklaşımı.....	112
3.BAŞLICA MOTİVASYON TEORİLERİ.....	114
3.1.Kapsam Teorileri.....	114
3.1.1.Abrahm Maslow un Motivasyon Teorisi.....	114
3.1.2.Herzberg in Motivasyon-Hijyen Teorisi.....	116
3.1.3.Mc.Cleland ın Ve Aldefer in Motivasyon Teorisi.....	117
3.1.4.Ödüllendirme Beklentisi Ve Ödül Adaleti.....	118
3.2.Süreç Teorileri.....	118
3.2.1.Davranış Şartlandırması Yaklaşımı.....	119
3.2.2.Bekleyiş Teorileri.....	120
3.2.2.1.Vroom un Bekleyiş Teorisi.....	121
3.2.2.2.Lowkr-Porter Modeli.....	122
3.2.3.Eşitlik Teorisi.....	123
3.2.4.Amaç Teorisi Goal Setting Theory.....	124

3.2.5.Atıf Teorisi.....	125
4.ÇALIŞAN MOTİVASYONU.....	126
5.ÇALIŞAN MOTİVASYONUNU BELİRLEYEN FAKTÖRLER.....	127

## BÖLÜM 4

### METODOLOJİ VE BULGULAR

1.ARAŞTIRMANIN AMACI ÖNEMİ VE YÖNTEMİ.....	131
1.1.Araştırmanın Amacı Ve Önemi.....	131
1.2.Araştırmanın Yöntemi.....	131
1.3.Araştırmanın Evren Ve Örneklemi.....	132
1.4.Araştırmanın Sınırlılığı.....	132
1.5.Anket Sorularının Belirlenmesi.....	132
2.ÇALIŞAN BULGULARI.....	133
2.1.Çalışan Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi.....	135
2.1.1.Faktör Analizi.....	135
2.1.2.İletişim Kavramının Faktör Analizi.....	137
2.1.3.Motivasyon Kavramının Faktör Analizi.....	138
2.2.Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA.....	139
2.3.Minnesota İş Doyum Ölçeği.....	141
3.YÖNETİCİ GENEL BULGULARI.....	143
3.1.Yönetici Faktör Analizi Ve Güvenilirlik Analizi.....	146
3.2.Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA.....	146

**4.SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....150**

**KAYNAKLAR**

**EKLER**

**Ek-1 Araştırmada Kullanılan Anket Formu**

**ÖZGEÇMİŞ**

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Şekil.1.</b> KMO ve Bartlett Küresellik Testi SPSS Çıktısı.....	89
<b>Şekil.2.</b> KMO and Bartlett's Test.....	92
<b>Şekil.3.</b> Faktör 1 = Eğitim.....	97
<b>Şekil.4.</b> Faktör 2 = İletişim.....	98
<b>Şekil.5.</b> Faktör 3 = Motivasyon.....	98
<b>Şekil.6.</b> .Eğitim-ANOVA.....	99
<b>Şekil.7.</b> İletişim-ANOVA.....	99
<b>Şekil.8.</b> Motivasyon-ANOVA.....	100



## TABLULAR LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Tablo.1.</b> Çalışanların Genel Profili.....	86
<b>Tablo.2.</b> Kaiser-Meyer-Olkin Değerleri ve Yorumları.....	89
<b>Tablo.3.</b> Orijinal Boyutlar.....	90
<b>Tablo.4.</b> Çalışanlar İçin İletişim Ölçeğinin Faktör Analizi.....	90
<b>Tablo.5.</b> İletişim Faktör Analizi Açıklanan Varyans Sonucu.....	90
<b>Tablo.6.</b> Çalışanlar İçin Motivasyon Ölçeğinin Faktör Analizi.....	91
<b>Tablo.7.</b> Motivasyon Faktör Analizi Açıklanan Varyans Sonucu.....	91
<b>Tablo.8.</b> Faktör 1 İletişim Ölçeği İle Eğitim Durumunun Karşılaştırılması.....	92
<b>Tablo.9.</b> Faktör 2 Motivasyon Ölçeğinin Eğitim Durumu İle Karşılaştırılması.....	93
<b>Tablo.10.</b> Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin Alt Boyutları.....	94
<b>Tablo.11.</b> Ölçek Sonuçları.....	94
<b>Tablo.12.</b> Yöneticilerin Genel Profili.....	95

## KISALTMALAR

<b>Vb</b>	Ve Benzeri
<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri

## GİRİŞ

Çok yoğun bir rekabetin yaşandığı, iş mükemmeliyeti, kalite, verimlilik gibi kavramlarının sıkça duyulduğu, hızla değişen ve karmaşıklaşan günümüz iş dünyasında; sorumluluk ve önemli bir görev olarak kendine özgü bir işletmecilik fonksiyonu olarak değerlendirilen yönetim, iletişim kavramına her zamankinden daha fazla önem vermek durumunda kalmıştır. Özellikle yöneticiler, işletmelerinin ve kendilerinin kişisel hedeflerine ulaşabilmeleri, iş dünyasında rekabet güçlerini ve verimliliklerini artırmak için iletişime daha fazla önem vermek durumundadırlar.

Bu çalışmada; Yönetici iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu üzerine etkilerini, yöneticilerin iletişim hususunda ne kadar bilgi sahibi olduğunu ve çalışanların yöneticilerinden bu konu da ne kadar memnun olduğunu ölçmek amaçlanmaktadır.

Bu araştırmanın evrenini, İstanbul ilindeki Askeri Hastanede bulunan çalışanlar ve yöneticiler oluşturmaktadır. Yönetici ve çalışanlar arasından tesadüfi örnekleme yöntemiyle yöneticiler için 60, çalışanlar ise 90 örneklem toplamda ise 150 örneklem seçilmiştir. Örneklemin evreni temsil edeceği varsayılmıştır.

Verilerin toplanmasında anket yönteminden yararlanılmıştır. Veri toplama yöntemi olarak anket tekniği tercih edilmiş olup, araştırmamızda birincil veriler kullanılmıştır.

Araştırmada, tüm hastanelerde görev almakta olan, çalışan ve yöneticiler ana kütle olarak değerlendirilmiştir. Ancak, anket soruları çalışmanın amaçlarına göre önce 6 kişi üzerinde test edilmiştir.

Anket uygulaması için yöneticilere ve çalışanlara uygulanmak üzere 2 ayrı anket formu hazırlanmıştır. Kolayda örnekleme yolu ile katılımcılar belirlenmiştir.

# I.BÖLÜM

## YÖNETİM

### 1.YÖNETİM VE YÖNETİCİ

Yönetim, hem kavram ve düşünce olarak hem de uygulama olarak, tarih boyunca insanların dikkatini çekmiş ve bir tartışma konusu olagelmiştir. Tarihi süreç içinde farklı anlamlar yüklenen ve farklı uygulamalara sahne olan yönetim, günümüzde de önemini korumakta ve farklı disiplinler içinde tartışılmaktadır. Tarihi süreç içinde ele alındığı zaman, yönetimin öncelikle “aile”ler için söz konusu olduğu düşünülebilir, çünkü, ortak yaşama zorunluluğu işbirliği yapmayı, anne ve/veya babanın otoritesi altında faaliyetleri yürütme sonucunu doğuracaktır. Diğer bir deyişle, “aile”, yönetime konu olan ilk kurum olarak karşımıza çıkmaktadır. Daha sonra, birbirine yakın olan ailelerin oluşturduğu “kabileler” yönetimin konusunu teşkil etmiştir. Yine bu aşamada, kabilelerin güvenliğini sağlamak üzere, kabile içinde ayrıca örgütlenmiş olan “savaşçı birimler” yani “ordu” yönetimi söz konusu olan bir kurum olarak gelişmiştir. Son aşamada ise, “devlet”ler yeni bir yönetim alanı olarak ortaya çıkmışlardır.<sup>1</sup>

Yönetim kavramı, değişik bilim dalları bakış açısıyla farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Sosyologlara göre yönetim, bir sınıf ve statü sistemidir, çünkü yönetim örgüte bilgilerini getiren seçkin kişilerden oluşmaktadır. Modern toplumlarda ilişkilerin karmaşıklığının artması yöneticilerin üstün zekalı ve öğrenim görmüş olmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu sınıfa girebilmek ailevi bağlar ve siyasi ilişkiler yerine daha fazla öğrenime ve bilgiye dayanmaktadır.<sup>2</sup>

Siyaset bilimcilerine göre yönetim; devlet yönetimi veya iktidarın örgütlenmesi anlamına gelir. Bu anlamda, yönetim daha çok devletle ilgilidir ve her türlü örgütlenmeyi ve onlara egemen bir tek örgütü ortaya çıkarır. Devlete ait her türlü faaliyet yönetimin

---

<sup>1</sup> Certo, Samuel C., Modern Management, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1997, s.25

<sup>2</sup> Dinçer, Ö., Fidan, Y., İşletme Yönetimi, Beta Basın Yayım Ve Dağıtım A.Ş., İstanbul, s.48

konusunu oluşturur. Bu bağlamda, yönetim, bazen emir verme, hükmetme ve otorite ilişkilerini kapsarken; bazen otoriteyi ele geçirme yolu olarak tanımlanır.

İktisatçılara göre yönetim; tabiat, emek ve sermayeyle birlikte üretim faktörlerini oluşturur. Sanayileşen bir ülkede, sermayenin ve emeğin yanında yönetime duyulan ihtiyaç artar. Bir işletmenin yönetimi genellikle işletmenin verimliliğini ve karlılığını tayin eder.<sup>3</sup>

Yönetim ve organizasyon düşünürlerine göre yönetim; başkaları aracılığıyla amaçlara ulaşmak ve iş görmek olarak ifade edilir. Bu açıdan, amacı ne olursa olsun yönetim, bir grup faaliyeti olarak ortaya çıkmakta ve yöneten ile yönetilen ilişkisi doğmaktadır. Buradan hareketle yönetimin bir taraftan, “ne yapılması gerektiğini belirleme ve bu amacı en iyi biçimde başkaları aracılığıyla gerçekleştirme” çabası; diğer taraftan, “işbirliğinde bulunan bir grubun faaliyetlerini ortak amaçlar doğrultusunda sürdürme süreci” olarak ele almak gerekir. Bu yaklaşımdan hareketle, yönetimin hem bir işbirliği, hem de bir faaliyetler dizisi olduğu söylenebilir. Öyleyse, yönetim; amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi amacıyla bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade eder. Başka bir tanımla, yönetim; örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için insan ve fiziksel kaynakları en etkin ve düzenli bir biçimde sağlayan, yerleştirilmesini ve kullanımını koordine eden, onu çevresi ile dinamik bir denge içinde tutabilen bir süreçtir.

Yukarıda sıralanan tanımlar incelendiğinde yönetimin; başlıca üç nokta üzerinde odaklaştığı görülmektedir. Bunlar; ortak bir amacın olması, bir insan grubunun bulunması ve insanların ortak amacın gerçekleştirilmesi için işbirliğinde bulunmalarıdır.<sup>4</sup>

Genel anlamda yönetim, ” belirli bir işbirliği ve ilişki sistemi içinde bir araya gelen insanların, ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere yapacağı faaliyetlerin düzenlenmesi süreci” şeklinde tanımlanabilir. İşletme yönetimi kavramı ise, işletmelerin ortaya çıkmasıyla birlikte gelişmiştir. İşletmelerin bugünkü anlamda ortaya çıkışının, sanayi devrimiyle birlikte olduğu söylenebilir. Sanayi devriminden önce insanlar, kendileri için

---

<sup>3</sup> Eren, E., Yönetim Ve Organizasyon, Beta Basın Yayım Ve Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998,s.20.

<sup>4</sup> Certo, Samuel C., Modern Management, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1997,s.48.

üretiyorlar, hayatlarını devam ettirmek için çalışıyorlardı. Dolayısıyla küçük üretim birimleri yeterli olmaktaydı.<sup>5</sup>

Sanayi devriminden sonra üretim makineleşmeye başladı ve gelişmiş teknolojinin de yardımıyla çok sayıda işçinin çalıştığı, tüm topluma yetecek kadar kitle üretiminin yapılabildiği fabrika sistemleri meydana geldi. Böylece, sanayi devriminden sonra işletmeler toplumun en önemli kurumu olarak ortaya çıktı. İşletme yönetimi, işletmeleri inceler ve işletmelerin iyi çalışabilmeleri, başarılı mal ve hizmet üretebilmeleri için ne şekilde örgütlenip, hareket etmeleri gerektiğini araştırır. İşletmelerin ölçeği küçük ve üretim işletme sahiplerinin kendi ihtiyaçlarını karşılamak için yapılırken, bunların yönetimleri de kolay olmakta ve fazlaca işletmecilik bilgisini gerekli kılmamaktaydı. Üretim tekniğini bilmek, başarılı bir üretim için yeterli oluyor, bu da amaçların gerçekleştirilmesini sağlıyordu. Oysaki, işletmelerin büyüyerek karmaşıklaşması, pazar için üretim yapar hale gelmeleri modern işletme yönetimini gerekli kılmıştır.<sup>6</sup>

Sonuç olarak, yönetim bir grup faaliyeti ve sosyal bir olgudur. Dolayısıyla her türlü grup ve örgüt içinde geçerlidir. Diğer bir deyişle, yönetim en küçüğünden (aile) en büyüğüne (devlete) kadar bütün örgütlerin işlevidir.<sup>7</sup>

## **2.YÖNETİM TİPLERİ**

Yönetim sürecini işleten gruplar açısından ele aldığımızda üç tür yönetimden söz etmek mümkündür:

- Ailesel Yönetim
- Siyasal Yönetim
- Profesyonel Yönetim

---

<sup>5</sup> Certo, Samuel C., Modern Management, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1997,s.49.

<sup>6</sup> Eren, E., Yönetim Ve Organizasyon, Beta Basın Yayım Ve Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998,s.26.

<sup>7</sup> Dinçer, Ö., Fidan, Y., İşletme Yönetimi, Beta Basın Yayım Ve Dağıtım A.Ş., İstanbul,s.55.

Bir işletme yönetiminde, sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması halinde ailesel yönetim söz konusudur. Bu yönetim şeklinin en önemli özelliği, üst yönetim kademelerinin belirli aile bireylerine veya akrabalara açık olmasıdır. Bu tür yönetime, ekonomik gelişme çabalarının başlangıcında geniş ölçüde rastlanmaktadır. Ekonomik gelişme sürecine yeni giren ve eğitilmiş insan gücü kıt olan toplumlarda, ekonomik gücü elinde tutan aile bireylerinin genellikle eğitim görmüş olmaları nedeniyle bu tür yönetimin maliyeti düşük olabilmüş ve özellikle küçük sanayi ile perakendecilik ve toptancılık gibi küçük ve basit organizasyonlarda bu tür yönetim etkin olmuştur.

İşletme sahipliğinin, temel politik karar organlarının ve önemli yönetim kademelerinin belirli siyasal eğilim ve ilişkilere sahip kişiler tarafından doldurulması durumunda ise, siyasal yönetimden söz etmek mümkündür. Bu yönetim türünde, aile yönetiminde olduğu gibi, “yönetim” konusunda eğitilmiş kişileri çalıştırma olanağı var olmakla beraber, siyasal düşünce ve amaçlar yönetim kademelerine girişi etkilemektedir. Temel politik karar organlarında ve hiyerarşik yapıdaki diğer bütün kademelerde belirli bir aileye veya siyasal eğilime bağlılıktan çok uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen kişiler tarafından doldurulması halinde profesyonel yönetimden söz edilmektedir. Profesyonel yönetim, yönetim işinin bir meslek haline gelmesi ile ilgilidir.

Ailesel yönetim, siyasal yönetim ve profesyonel yönetim olarak özetlediğimiz bu üç yönetim türü birbirinden kesin sınırlarla ayrılmış değildir. Bunların üçü de bir arada bulunabilir; ama önemli olan ekonomik gelişmeye paralel olarak bu türlerin etkinlik ve yaygınlık derecelerinin değişmesidir. Bu değişim profesyonel yönetimin önem ve yaygınlığının artması yönünde olmaktadır.<sup>8</sup>

### **3.YÖNETİM PİRAMİDİ**

Yönetim piramidi, bir işletmedeki hiyerarşik yönetim basamaklarını gösterir. Bir işletmede en alt seviyedeki kişileri yönetmekle görevli olanlardan en üst kademeye kadar

---

<sup>8</sup> Ertürk, M., İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon, Beta Basın Yayım Ve Dağıtım A.Ş.,

İstanbul, 1998,s.141.

birçok yönetici söz konusudur. Buna göre yönetim basamakları üst, orta ve alt olmak üzere üçe ayrılarak incelenebilir.

### **3.1. Tepe Yönetim**

İşletmelerde tepe yönetim grubu; işletmenin sahipleri, yönetim kurulu, genel müdür ve yardımcılardan oluşur. Tepe yöneticiler, işletmenin bütününden ve genel yönetiminden sorumludur. Tepe yönetim grubu, işletmenin genel politika ve stratejilerini belirler, dış çevre ile etkileşimi yönlendirir.

### **3.2. Orta Yönetim**

Orta yöneticiler, bölüm müdürleri ve yardımcılardır. Bu yönetim grubu tepe ve alt yönetim arasında köprü işlevini üstlenmiştir. Orta düzey yöneticilerin temel sorumluluklarından biri, genel politikaların uygulanmasına hizmet edecek alt politikaların belirlenmesi ve kararların alınmasıdır.

### **3.3. İlk Basamak Yönetim**

İşletmelerde üretim işini fiilen gerçekleştiren ve işlerin yapılışını denetleyen ustabaşı, şef, gözetimci gibi kişilerin oluşturduğu gruptur. Bu yönetim grubunun temel sorumluluğu, üretimin aksamadan ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktır. İşletmelerde yöneticilerin, bulunduğu basamağa ve görevine uygun nitelikler taşıması gerekir. Başarılı yönetici, sorumlu olduğu görevin gerektirdiği birikim, deneyim, yetenek ve diğer niteliklere sahip olan yöneticidir.<sup>9</sup>

## **4. YÖNETİCİNİN ROLLERİ**

Yönetim süreci çok yönlü ve karmaşık bir ilişkiler ağını içerir. Yönetici, sorumlu olduğu faaliyetlerin gereği olarak bu ilişkileri kurmak ve birden fazla rol üstlenmek zorundadır. Minzberg yöneticilerin üç grup davranış içinde olduğunu ve üç çeşit rol oynadığını belirtmektedir. Yöneticinin oynadığı rolleri sırasıyla inceleyelim.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Birlik Ofset, Eskişehir, 2000,s.150.

<sup>10</sup> Punkett, W.R., Atter, R.F., Introduction To Management, Wondswort Publishing,s.121.



#### **4.1.Bireylerarası Roller**

Yöneticilerin bireylerarası rollerinden özellikle üç tanesi, onlara, örgütü düzenli ve rasyonel biçimde yürütmelerinde büyük çapta yardımcı olmaktadır. Bu rollere ilişkin yönetsel görevler her ne kadar rutin bir nitelik gösteriyor olsalar bile, yöneticilerin bunları görmezlikten gelemeyeceği ve ihmal edemeyeceği günümüzde ortak bir görüş olarak kabul edilmektedir .

**4.1.1.Sözde mevki sahibi**, yöneticinin bireylerarası rollerinin ilki bir numaralı adam işlevini görmesi şeklinde ortaya çıkar. Kendi biriminin başı olarak yönetici zaman zaman bir takım törensel görevleri (ziyaretçileri kabul etme, örgüt çalışanlarından birinin nişan veya nikah törenlerine katılması, bir müşteriyi yemeğe götürmesi vb. ) icra etmek suretiyle bireylerarası rolünü yerine getirir. Mintzberg yaptığı araştırmada yöneticilerin zamanlarının %12'sinin tören ve kutlamalara, %17'sinin gelen yazı ve mektupların onaylanmasına ayrıldığını belirtmektedir.

**4.1.2.Liderlik rolü**; işgörenlerin işe alınması, eğitilmesi, yerleştirilmesi ve teşvik edilmesi şeklinde ifade edilir. Bu rol, organizasyonun başarısını arttıracak her türlü işi kapsar. Yetki ile yapılamayacak işler liderlik yetenekleri ile sağlanabilir.

**4.1.3.Birleştirici rolünü** üstlenen yönetici, ast ve üstlerinden başka satıcılar ve müşteriler gibi çeşitli çıkar gruplarıyla ilişki içindedir. Bu rolüyle yönetici, örgütün bütünü veya kendi birimi arasında bir bağlayıcı unsur işlev veya rolünü yerine getirmek durumundadır. Yöneticiler bu tür temasları kişisel bilgi kaynaklarını geliştirmek için kurarlar.<sup>11</sup>

#### **4.2.Bilgi Sağlama Roller**

Minzberg'e göre, çeşitli kaynaklardan bilgi temini ve temin edilen bu bilgilerin gerekli yerlere ve merkezlere iletilmesi, yönetim görevinin belki de en önemli yönünü oluşturur. Bir yönetici hem doğru, hızlı ve tutarlı kararlar alabilmek hem de kendi birimindeki işgörenlerin çalışmalarına yön verebilmek için yeterli ve doğru bilgiye gereksinme duyar.

---

<sup>11</sup> Punkett, W.R., Atter, R.F., Introduction To Management, Wondswort Publishing,s.123.

Yönetici bilgi toplama ve dağıtma işlevini birbirinden farklı üç rol aracılığıyla yerine getirir.

**4.2.1.Monitör olarak** yönetici, sürekli biçimde yararlanılabilecek olan bilgilerin nereden sağlanabileceğini araştırır. Bu amaçla, astlara sorular sorarak ya da başkalarıyla ilişki kurularak bilgi toplanmaya çalışılır. Monitörlük rolü genellikle yöneticiyi, kendi grubunun en iyi bilgi sağlayan kişisi durumuna getirir.

**4.2.2.Dağıtıcılık** toplanan bilgilerin ilgili merkezlere dağıtımını yöneticinin bilgi sağlama rolünün ikinci bölümünü oluşturur. Dağıtıcı olarak, yönetici, başka şekilde elde etmeleri mümkün olmayan çok önemli bilgileri astlara ve başka birimlere dağıtma işlevini yerine getirir.

**4.2.3.Konuşmacı** olarak, işletme temsilcisi durumundaki yönetici, topladığı bilgilerin bir kısmını birimin ve hatta örgütün dışındaki bireylere iletir. Örgüt personelini gerekli bilgilerle donatmak ve onları örgüt içinde bu yönden tatmin etmek, şirket temsilcisinin yüklendiği rollerin en önemli yönlerinden birini oluşturur. Bu rolün diğer önemli bir yönü de rakip örgütlerle sağlıklı, hızlı ve etkili bir haberleşme kurup yürütmekle ilişkili bulunmaktadır.

### **4.3.Karar Almaya İlişkin Roller**

Yönetimsel kararların temel girdilerini yöneticinin çeşitli kaynaklardan sağladığı bilgiler oluşturur. Mintzberg'e göre, yöneticinin karar almaya ilişkin rolleri dört grupta toplanabilir.

**4.3.1.Girişimci rolü** ile yönetici şirketi geliştirme, genişletme ve benzeri işlevleri yerine getirmeye çalışır. Örnek olarak, yönetici bu rolü gereği şirketin geleceğine ilişkin iyi bir fikir ya da öneri aldığı zaman, bunu gerçekleştirmek üzere hemen bir geliştirme projesi başlatır. Bir girişimci olarak değişim sürecini gönüllü olarak başlatır veya başlatılmasına önayak olur.<sup>12</sup>

**4.3.2.Uyuşmazlıkları çözümleyici rolünde** yönetici, grevler, iflas etmiş müşteriler, işgörenlerle şirket ve şirketle diğer örgütler arasındaki sözleşmelerin ihlali ve benzeri gibi,

---

<sup>12</sup> Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Birlik Ofset, Eskişehir, 2000,s.128.

kendi denetimi dışındaki durumlara tepkisini ortaya koyar veya bunlara cevap vermeye çalışır.

**4.3.3.Kaynak dağıtıcı rolünü** üstlenen yönetici, sorumluluğundaki her bir organizasyon biriminin hangi kaynakları elde edeceğine karar vermek ve bu konuda denge kurmak zorundadır. Yönetici karmaşık tercihler yapmak zorunda kalabilir. Her kararın diğer kararlar üzerindeki etkileri dikkate alınmalıdır. Kaynak dağıtıcısı olarak, yönetici, örgütsel kaynakların nasıl ve kimlere dağıtılacağını kararlaştırmakla sorumludur. Buna ilaveten, yönetici uygulamaya aktarılmadan önce biriminde veya örgütünde başkaları tarafından alınmış olan bütün önemli kararları süzgeçten geçirir.

**4.3.4.Müzakerecilik rolü** ile, bir işletme yöneticisi herhangi bir işi bir danışma firması ile tartışıp çözümleyebilir. Örnek olarak, bir üretim bölümü şefi bir sözleşmeyi bir satıcı ile tartışıp sonuçlandırabilir ve son olarak bölüm yöneticisi bir sorunu astlarıyla veya şeflerle tartışıp çözümlene yoluna gidebilir. Yöneticilerin, yönetme işlevini yerine getirirken üstlendiği rolleri yöneticilerin içinde faaliyet gösterdikleri belirsiz ve kargaşa dolu ortama dikkatleri çekmesi açısından oldukça önemlidir. Gerçek yaşama ilişkin olay ve durumların, ancak kısmen önceden görülüp denetlenebileceğini vurgulayan Mintzberg, yöneticinin söz konusu olay ve durumlarla ortaya çıktıkları şekilleriyle uğraşmak durumunda olduğunu önemle belirtmektedir.<sup>13</sup>

## **5.YÖNETSEL YETENEKLER**

Bilgi ve yetenekleri açısından bakıldığı zaman, yöneticilerin teknik, beşeri ve kavramsal yeteneklerinden söz edilebilir.<sup>14</sup>

### **5.1.Teknik Yetenek**

Yöneticinin doğrudan yönetmekle sorumlu bulunduğu alan hakkında gerekli bilgiye sahip olması şeklinde ifade edilebilir. Yöneticilerin etkinliğini yükselten faktörlerden biri,

---

<sup>13</sup> Punkett, W.R., Atter, R.F., Introduction To Management, Wondswort Publishing,s.126.

<sup>14</sup> Punkett, W.R., Atter, R.F., Introduction To Management, Wondswort Publishing

Company, California, Belmont, 1994,s.164.

yöneticinin yapmakta olduğu işe ilişkin teknik bilgi düzeyi olmaktadır. Ancak şunu hemen belirtelim ki, teknik yetenek yönetsel başarı ve etkinlik için gerekli bir koşul olsa bile tek başına yeterli değildir. Ayrıca yönetim basamakları yükseldikçe teknik yeteneğe duyulan gereksinimin azaldığı, buna karşı beşeri ilişkilere ve kavramsal yeteneğe duyulan gereksinimin arttığı görülür. Üst basamak yöneticilerinin üretimle ve tek tek işçilerin ne yaptıklarıyla ilgilenecek zamanları oldukça sınırlıdır. Bu kişiler açısından önemli olan, işletmenin bütününe ilişkin politika belirleme, plan yapma ve önemli işler için gerekli düzeyde kavramsal yeteneğe sahip olmaktır.

## **5.2.Beşeri İlişkiler Yeteneği**

Etkili yönetim için gerekli yeteneklerden bir diğeri de, insanları içten gelen bir istekle çalışmaya ikna edebilme ve grup olarak amaçların gerçekleştirilmesinde işbirliği yapmalarını sağlayabilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Amaca ancak insan unsuru ile ulaşılabileceğinden yöneticinin bu alanda yetenekli olmasının önemi kendiliğinden ortaya çıkar.

## **5.3.Kavramsal Yetenek**

Gerekli bilgileri bir araya toplamak suretiyle işletmenin bütünü için yeni planlar hazırlama, politikalar saptama ve planlanmış eylemlerin uzun dönemdeki muhtemel sonuçlarını önceden tahmin edebilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Bu yetenek türü, üst yönetim basamaklarına doğru çıkıldıkça boyutları küçülen bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Alt kademe yöneticilerinin planlama ve örgütsel politikanın saptanması ile ilgili eylemleri, orta ve üst yönetim basamaklarına oranla oldukça düşüktür. Yönetim etkinliği için gerekli unsurlar olarak kabul edilen söz konusu yeteneklerden hiç biri tek başına, yalnız bir yönetim basamağı ile ilişkilendirilemez. Görevleri gereği şu ya da bu basamaktaki yöneticiler belirli bir yetenek türüne daha fazla gereksinme duyuyor olsalar bile, diğer yetenekler yönünden de arzulanan düzeye ulaşamadıkları sürece etkili yönetici olamazlar.<sup>15</sup>

Farklı yönetim basamaklarında gereksinme duyulan teknik ve kavramsal yeteneğin miktarı zaman içinde yükselme veya düşme göstermektedir. Buna karşılık beşeri ilişkiler

---

<sup>15</sup> Eren, E., Yönetici Psikolojisi, Dördüncü Baskı, İ.Ü. Yayınları, İstanbul, 1993,s.180.

kurma ve geliştirme yeteneğinin bütün yönetim basamaklarında gün geçtikçe daha çok önem kazandığı ve hakim yetenek türü olma niteliğini kazandığı söylenebilir.<sup>16</sup>

## **6.YÖNETİM KAVRAMININ GELİŞİMİ**

Yönetim kavramı insanların topluluklar halinde yaşamaya başlamasıyla birlikte ortaya çıkmıştır. Biçimsel veya biçimsel olmayan boyutlarıyla yönetim, her dönemde ve her ortamda insanların amaçlarına ulaşmak için yararlandığı en etkili araç olmuştur: Devlet içinde, orduda, kabilelerde vb. Tarihe yön veren büyük imparatorluklar yönetilmiş, yıllarca süren savaşların stratejileri belirlenmiş, insanların işbirliğiyle ihtişamlı yapıtlar yaratılmıştır. XVIII. yüzyıldan itibaren, Sanayi Devrimi ile birlikte üretimin şekil değiştirmesi, yönetim kavramının bilimsel olarak ele alınması gereksinmesini ortaya çıkarmıştır. Teknolojik gelişmeler ve üretim kapasitesinin artışına paralel olarak işyerlerinin ve işgücünün düzenlenmesi sorunlu hale gelmiştir.

Bilimsel yönetim doğuşunda R. Owen, C. Babbage ve H. V. Poor çalışmalarıyla yardımcı olmuşlardır. XIX. Yüzyılın başlarında sanayicilerden R. Owen, yönetimin öncülerindendi ve 1800 ile 1828 yıllarında yararlı çalışmalar yapmıştı. Owen fabrikada iş koşullarını iyileştirdi, çalışanlar için çalışma saatlerini azalttı, fabrika işçilerine yemek yardımı yaptı. Charles Babbage ise bilim adamı ve matematik profesörü olarak çalıştı. 1822'de mekanik hesap makineleri ile ilgili buluşuyla tanınan Babbage “Yönetim Açısından Makineler ve İmalatçıların Ekonomisi” isimli eseriyle önemli bir aşama sağlamıştır. Yönetim düşüncesinin gelişimine katkı sağlayan pek çok isim ve çalışmadan söz etmek mümkün. Bu konunun ayrıntılarını Yönetim İlkeleri dersinde göreceksiniz. Bu Ünite, Yönetim kavramının bilimsel anlamda ele alındığı teorileri kısaca açıklamakla yetineceğiz.<sup>17</sup>

### **6.1.Klasik Yönetim Teorisi**

Klasik yönetim düşüncesini oluşturan teoriler, genel hatlarıyla başlıca üç grupta incelenebilir: “Bilimsel Yönetim” “Yönetim Teorisi” ve “Bürokrasi Modeli”. Klasik

---

<sup>16</sup> Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Birlik Ofset, Eskişehir, 2000,s.102.

<sup>17</sup> Eren, E., Yönetim Ve Organizasyon, Beta Basın Yayım Dağıtım, İstanbul, 2001,s.106.

düşüncenin temel varsayımları, önceden belirlenmiş ilke ve kurallara göre, organizasyonun tıpkı bir makine gibi işletilmesi üzerine kurulmuştur. Klasik yönetim teorisi ile ilgili üç yaklaşım da, etkinlik ve verimliliğin artırılması için hangi ilkelere uyulması gerektiğini araştırmıştır: Bilimsel yönetimde, üretim süreçlerinin planlanması ve kontrolü; yönetsel teoride, hiyerarşik yapılanma; bürokrasi modelinde ise, bürokratik iç etkinlik ve verimlilikle ilgilenilmesi ve dış faktörlerdeki değişikliklerin göz önüne alınmaması, klasik yönetim düşüncesinin kapalı sistem örgüt modeline dayandığını açıkça göstermektedir .

Bilimsel yönetim, üretim artışını amaçlamıştır. XX. yüzyılın başlarında Amerika’da yeterli iş bilgisine sahip işçi sayısı oldukça azdı. Üretimi arttırabilmek için, işçilerin verimliliğini yükseltmek ve işin bazı bölümlerini çıkardıktan sonra işi bütünleştirmek gerekiyordu. Görevlerin belli bir sırası olmalıydı. Bir işi en iyi yapmanın bir tek yolu vardı. Taylor da bilimsel yöntemi oluşturacak prensipleri yavaş yavaş ortaya koymaya başladı. Edindiği fikir ve tecrübelerini Midvale Çelik, Simonds Haddehanesi ve Berhlehem Çelik şirketlerinde geliştirdi. Midvale Çelik’te çalıştığı yıllarda, yönetim sistemini üretim hakkında zaman etüdü üzerine dayandırdı. Alışagelmiş yöntemler kullanan çelik işçilerinin, işler üzerinde ne kadar zaman harcadığını analiz etti. Zaman etüdü çalışmalarıyla, bir işçinin en iyi işi en kısa zamanda nasıl yapabileceğini belirledi. Eldeki mevcut araçlarla ne kadar işçiye ihtiyaç duyulduğunu araştırdı.<sup>18</sup>

Yönetsel teorinin öncüsü Fayol, yönetime farklı bir açıdan bakmıştır. Fayol, yönetimin tanımını yönetim fonksiyonlarına dayandırarak yapmış ve yönetimi “... ileriye görmek, örgütlemek, kumanda etmek, koordinasyon sağlamak ve kontrol etmek” şeklinde tanımlamıştır. Fayol, yönetime ilişkin 14 ilkeyi ortaya koymuştur. Fayol’un 14 ilkesini, J. L. Gibson ve diğerleri de; yapısal, süreç ve sonuç ilkeleri şeklinde sınıflandırmaktadır.<sup>19</sup>

Max Weber’in önerdiği yapısal ilkeleri içeren bürokrasi modeli, düzen ve disiplini ifade eder. Weber, örgütsel yapılanmanın ve işleyişin belli hiyerarşik kurallara uygun biçimde gerçekleştirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Klasik yönetim düşüncesinde, özellikle, bilimsel yönetimde “insan” makinenin bir parçası gibi görülür. Sistemler

---

<sup>18</sup>Eren, E., Yönetim Ve Organazasyon, Beta Basın Yayım Dağıtım, İstanbul, 2001,s.109.

<sup>19</sup>Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 2002,s.65.

standartlaştırılmıştır ve biri diğerinin yerine geçebilir. Klasik yönetim düşüncesinde örgüt kapalı ve mekaniktir. Kapalı sistem örgüt modelinde, çevre ile ilişkiler ve çevre etkileri dikkate alınmaz. Klasik yönetim düşüncesinin kapalı sistem örgüt modeline dayanmasında klasik firma teorisinin etkisi olmuştur. Klasik yönetim düşüncesinin gelişmesinin en yüksek düzeye ulaştığı 1930'lu yıllara gelindiğinde, yönetim düşüncesinde “insan ilişkileri yaklaşımı” adı altında yeni bir bakış açısı geliştirilmeye başlanmıştır. Bu yeni akımın gelişmesinde, hem değişen dünya konjonktürü, hem de klasik yönetim düşüncesinin eksik yönleri etkili olmuştur. “21. yüzyıla girerken, bürokrasi ve diğer örgütlenme biçimlerinin, katılığı ve diğer olumsuz işleyiş özellikleri nedeniyle artan ölçüde eleştirildiğine tanık oluyoruz. 1980'ler ve 90'larda önem kazanan toplam kalite hareketi ve esnek, ekibe dayalı örgütlenme eğilimi, bu sorunlara yönelik bir ilk tepkiyi ve örgütlenmenin mekanik olmayan diğer biçimlerini bulma gereksinmesini ifade ediyordu. Tarihsel açıdan, mekanik örgütlenme yaklaşımı makine çağına aittir”.<sup>20</sup>

## **6.2.Neo-Klasik (Davranışsal) Yönetim Teorisi**

Neo-klasik teorinin en önemli özelliği, klasik teorinin eksik bıraktığı yönü, yani insan unsurunu ele almasıdır. Neo-klasik teorinin ana fikri , bir organizasyon yapısı içinde çalışan insan unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden yararlanmak, yapı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek, organizasyon içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özellikleri tanımlamaktır. Neo-klasik teori insan özellikleri yanında davranışlar, motivasyon, kararlara katılma ve tatmin gibi kavramlar üzerinde durmuştur.<sup>21</sup>

Klasik yönetim düşüncesinin temelini “bilimsel yönetimin” oluşturmasına karşılık, neo-klasik yönetim düşüncesinin temelini de “insan ilişkileri” oluşturmaktadır. İnsan ilişkileri yaklaşımı motivasyon, önderlik, grup davranışı, kişilerarası ilişkiler ve iletişim gibi mikro konularla gelişmeye başlamış; daha sonra resmi ve gayri resmi örgüt, sosyal ve teknik sistemler arasında etkileşim, birey ve örgüt bütünleşmesi vb. gibi makro konu ve

---

<sup>20</sup> Eren, E., Yönetim Ve Organazasyon, Beta Basın Yayım Dağıtım, İstanbul, 2001,s.64.

<sup>21</sup> Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 2002,s.77.

problemler üzerine eğilerek, olgunlaşmış ve örgütsel davranış yaklaşımı ve sanayide hümanizm akımına dönüşmüştür.<sup>22</sup>

Klasik yönetim düşüncesi; akılcılık, yapı ve uzmanlaşma konuları üzerinde önemle durmaktadır. Bundan başka, klasik teori, genellikle çalışanlar için “ekonomik insan” görüşünü, yani, çalışanların hemen hemen sadece ekonomik yoldan motive edilebilecekleri görüşünü savunur. Neo-klasik teori, belirli klasik kavramları değiştirerek ve genişleterek klasik teori üzerine oturur. Böyle olmakla beraber, şu temel fark vardır. Neo-klasik teori ekonomik insan kavramına doğrudan doğruya karşı çıkar ve klasik teorinin aksine her insanın farklı olduğu görüşünü savunmaktadır.<sup>23</sup>

### **6.3.Modern Yönetim Teorisi**

1950'li yılların sonlarından itibaren, endüstride neo-klasik ya da insan ilişkileri yaklaşımının yeterli verimlilik sağlamakta başarısız olduğunu belirten yazarlar, gerek bilimsel yönetim ve gerekse insan ilişkileri akımının önerilerine tereddütle bakarak araştırmalarına yeniden yön vermeğe başlamışlardır.

Bu bağlamda, II. Dünya Savaşı'ndan itibaren yönetim konularının ele alınışında yeni bir yaklaşım hakim olmaya başlamıştır. Sistem yaklaşımı olarak bilinen bu yeni düşünce tarzı yukarıda da belirtildiği gibi biyolog V. Bertalanff 1920'lerden itibaren başlattığı “Genel Sistem Teorisi” nden kaynaklanmaktadır. Düşünürün, 1972 yılından ölümüne dek işletmeyi sürdürdüğü bu yaklaşım, her türlü sisteme uygulanabilecek genel ilke ve prensipleri bulmayı ve geliştirmeyi amaçlayan disiplinler arası matematiksel bir çalışma alanıdır. Bu yaklaşımla olayları tek bir açıdan ve başka olay ve çevre şartlarından kopuk olarak incelemek yerine, her olayı belirli bir çerçeve içinde, başka olaylarla ilişkili olarak incelemenin, olayları anlama, tahmin etme ve kontrol etme açılarından daha etkin olduğu ileri sürülmüştür. Böyle bir bütüncü ve genelci görüşün yönetim konularına uygulanması ile yönetimde sistem yaklaşımı adı verilen yeni bir yaklaşım tarzı ortaya çıkmıştır.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Gökcan, K., Halkla İlişkiler Notları, Zonguldak, 1993,s.151.

<sup>23</sup> Karip, E., Çatışma Yönetimi, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1999,s.23.

<sup>24</sup> [1] Certo, Samuel C., Modern Management, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1997,s.45.



Modern yönetim düşüncesi çeşitli yönleriyle birlikte tüm örgütü dikkate alır. Modern teorisyenler örgütü uyum gösterebilen yani, yaşamını sürdürebilmek için çevresindeki değişmelere uymak zorunda bulunan bir sistem olarak görürler. Bu sistemde örgüt ve çevresinin birbirine bağlı olduğu kabul edilir; kaynaklar yönünden her ikisi de birbirlerine bağlıdır. Modern teori birden fazla disiplin ile ilgilidir ve pek çok bilimden faydalanmaktadır. Örgüt bölümlerinin birbirleriyle, diğer örgütlerle ve çevre ile etkileşimleri üzerinde önemle durulur.<sup>25</sup>

Modern yaklaşıma göre örgütler dış çevreyle de karşılıklı etkileşimde olan açık sistemlerdir. Gerek örgütün dış çevre üzerindeki gerekse çevrenin örgüt üzerindeki etkileri gözden uzak tutulmamalıdır. Modern yönetim düşüncesine göre örgütler çevreden aldıkları girdileri bir dönüşüm süreciyle çıktı haline çevirerek çevreye sunarlar. Bu çıktılarından bir bölümü daha ilerideki çıktıların girdisini oluşturmak üzere sisteme döner. Geribildirim dediğimiz bu durum, sistemin kendi davranışı hakkında bilgi toplanması ve bu bilgiyi önceden belirlenen hedeflerle karşılaştırarak sapmalar varsa bunları düzeltmesi anlamındadır. Yönetim İlkeleri dersinde ayrıntılarını göreceğiniz gibi, Modern Yönetim Düşüncesi; sistem yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve Teori Z yaklaşımı olarak üç safhada incelenmektedir.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Türkmen, İ., Yöneticiler İçin Etkin İletişim Modeli, Üçüncü Baskı, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 2000,s.48.

<sup>26</sup> Yıldırım, İ., Kamu Yöneticisinin iletişim Yeterlilikleri, Türk İdare Dergisi, Sayı 430, Ankara, 2001,s.69.

## II.BÖLÜM

### İLETİŞİM

#### 1.İLETİŞİMİN TANIMI

İletişim, Latince kökenli ‘comunication’ sözcüğünden gelmekle birlikte, istenen sonuçları başarmak ve davranışları etkilemek amacı ile insanlar arasında sözlü ya da sözlü olmayan diğer araçlarla anlayış sağlamadır. İletişim kavramının farklı alanlarda birbirinden farklı anlamlarda kullanılmasına ilişkin yapılan bir araştırmada, 15 ayrı anlamda kullanıldığı belirlenmekle birlikte iletişim sözünün konumuz bağlamında ilk çağrışımı, insanlar arasında duygu, düşünce ve bilgilerin her türlü yolla başkalarına bildiri olmasıdır. Tüm yaşamı boyunca, psikolojik olarak insanın, varlığını bildirmek ve varlığının farkında olunmasının kendisine bildirilmesi ihtiyacı vardır. Bu ihtiyaç içindeki insan, sözlü veya sözsüz çeşitli iletişim yollarına kaçınılmaz olarak başvurur. Her türlü iletişim insanın psikolojik gereksinmelerinin sonucudur. Kendisini tanıması, tanıması ve dönüt alarak kendini değerlendirmesinde bu iletişim süreçleri önemli rol oynar. Kişiler arası iletişimle ilgili olarak yapılan tanımların bulunduğu nokta bu iletişimin psikolojik nitelikli bir bilgi alışverişi olduğu yolundadır. Evrim merdiveninin en üst basamağını işgal eden, en evrimli hayvan olarak tanıdığımız insan jest ve mim mimikleri en iyi kullanan, gelişmiş refleks ve içgüdülerinin yanında dili de içine alan çok karmaşık öğrenilmiş davranışlarla iletişim yapan yegane varlıktır. Ancak düşünürken, konuşurken, yazarken, dinlerken sürekli olarak, sembollerden oluşan dili kullanmaktayız.<sup>27</sup>

Sosyal ve örgütsel yapının temelini oluşturan iletişim düzeni bireyler, gruplar ve örgütler arası ilişkiler kurmayı amaçlayan bir olgudur. İletişim, aynı zamanda, insanları birbirine bağlayan, grup halinde ve eşgüdümlü çalışmalarını sağlayan bir etkileşim süreci; toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem; örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araçtır. Bu yapısı ile iletişim örgütün bütünlüğünü sağlayan ve bir sinir sistemi gibi örgütün her yanını saran bir olgudur. Bir sistem olarak iletişimin en önemli amacının; birbirinden kopuk ve dağınık olan ilişkilerin bir düzene sokulması ve bu doğrultuda bireysel; grupsal veya örgütsel amaçlar arasında bir dengenin

---

<sup>27</sup> Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 2002,s.55.

sağlanması olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, hem bireysel hem de örgütsel açıdan iletişimin büyük önem taşıdığı söylenebilir.

Konumuz bağlamında, yöneticinin başarısı ve organizasyonların etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli süreçlerden birisi iletişim sürecidir. İş hayatında çeşitli kademelerdeki yöneticiler arasında yapılan araştırma, bunların zamanlarının % 75 ile % 95'ini iletişime ayırdıklarını belirlemiştir. İletişim, yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı en temel araçtır. Yönetici iletişim aracı ile kendisine bağlı olan kişilerle ilişki kurar. Yöneticilik sosyal bir olaydır. İnsanlarla temas etmeden yöneticilikten bahsedilemez. Yönetici ne istediğini, ne zaman istediğini ve nasıl istediğini iletişim ekibine aktarır. İşletme içinde ve dışında ne olup bittiğini de yine iletişim aracı ile öğrenir. Dolayısıyla iletişim yönetim uygulamaları için gerek şarttır. Ancak yeter şart değildir. Gerek şarttır çünkü yöneticilik ekip işidir. Ancak yeter değildir, çünkü bir kişinin amirinin istediğini yapması iletişim yanında motivasyona da bağlıdır. İletişim tam olsa bile motive olmamış bir kişi isteyerek ve tam kapasitede çalışamaz.<sup>28</sup>

## **2.İLETİŞİMİN AMAÇLARI VE TEMEL İŞLEVLERİ**

Kuşkusuz, bütün insanlar her iletişim eyleminde bilgilenecek, ikna etmek, bilgilendirmek, yönetmek, eğlenmek vb. bir dizi nedeni ve amacı vardır. Bu amaçların bir kısmı, karşılığını/ödülünü hemen elde etmek istediğimiz amaçlardır; bir kısmı uzun vadeli beklentilere dayanır. Schramm, amaçlarla ilgili beklentileri “gecikmeden ödüllendirilmeye” ve “sonradan ödüllendirme”ye yönelik beklentileri olarak sınıflandırır. İletişimde bulunanlar bazı iletileri daha üretirken ya da aktarırken ödülleniş olurlar. Örneğin, ozanın şiir yazarken, müzisyenin beste yaparken ya da konser verirken, öğretmenin ders anlatırken, yöneticinin bir toplantıda yeni iş projelerini açıklarken aldıkları keyif ve bunun hedef aldıkları kişilerce de paylaşılacağını ummaları gecikmeden ödüllendirme beklentisi ile ilgilidir. Buna karşılık ozanın ya da yayınevi yetkililerinin şiirlerin beğenilip satışı artıracığını, öğretmenin mesleki becerisinden ötürü ilerde övgü ile anılacağını ya da meslektaşları tarafından takdir edileceğini, yöneticinin yeni projeleri kabul ettirip işinde

---

<sup>28</sup> Amadot M., Applied Industrial/ Organizational Psychology, California Wadsworth

Publishing Company, 1991,s.215.

daha üst bir konuma ya da gelire kavuşacağını umması, iletişimde geleceğe yönelik bir yatırımın, başka deyişle sonradan ödüllendirme beklentisinin örneklerini oluştururlar. böyle, iletişim amaçları, karşılığı hemen beklendiğinde “tüketime” yönelik; daha sonraki ödüllendirmeler hedeflendiğinde ”araçsal ”olarak ayırt edilebilir. Beklentilerin zamansal boyutu ne olursa olsun, bireylere göre amaçları çok çeşitli olan iletişimin temel bir amacından söz edilebilir mi? Bu soruya yanıt verebilmek için, insanın doğumundan başlayan iletişim yaşantılarına kısaca değinmek yararlı olacaktır. Yeni doğan bir bebek kendi başına hiçbir şeyi yapamaz. Ne kendi, ne de başkalarının davranışları ne de fiziksel çevresi üzerinde herhangi bir denetimi, amaçlı olarak etkileme gücü yoktur. Kısa bir süre sonra fizyolojik bazı becerileri gelişir, başını, kollarını ve ayaklarını isteyerek oynatmaya başlar. Sonra çıkardığı seslerle çevresinde istedik davranışlar yaratabildiğini gözler ve bunu kullanır. Bir yaş civarında istediği şeylere uzanır, istemediklerinden uzaklaşır. Böylece, çevresini belirlemeye ve etkilemeye başlar. Yürütme becerisini kazanması bu yönde temel bir adımdır. Daha sonra konuşmayı öğrenir. Önce sözcüklerle, sonra tümcelerle derdini anlatmayı, istediklerini belirtmeyi becerir. Bu, aynı zamanda konuşma yoluyla çevresinde daha fazla etkin olabildiğinin bilincine varması demektir. Başka deyişle deneme yanılma ve taklit yoluyla çıkardığı ve başkalarınca anlamı olan seslerin önceki sesçil ve sessiz davranışlarından daha etkili olduğunun kavrar. Bir kez konuştuğundan sonra durmadan soru sorar, bu sorulara aldığı yanıtlarla canlı ve cansız çevresini tanımlamayı ve anlamlandırmayı sürdürür. Okulda, yeni bilgilerle birlikte, belli bir biçimde akıl yürütmeyi öğrenir. Genişleyen çevresinde diğer insanları tanır, değerlendirir, yargılar; fizik çevresi ile ilgili görüşleri genişler, biçimlenir. Bu arada kendisi hakkındaki düşünceleri ve değerlendirmeleri de önem ve yoğunluk kazanır. Gençlik ve yetişkinlik çağlarında yaşadığı ortama, koşullara ve içine girdiği ilişkilere göre belirlenen çevresiyle etkileşimde bulunur ve bu durum yaşamı boyunca sürüp gider. Bütün bunlar iletişim yaşantılarıdır. Bu yaşantılarla birey emir vermeyi/almayı, başkalarından istemeyi/onların isteklerine yanıt vermeyi öğrenir, olgular ve olaylar hakkında ve bunların nasıl gerçekleştikleri, bozuldukları/geliştikleri, değiştikleri hakkında az/çok bilgilenir. İnsan bunca zahmetli, doyum verdiği kadar hatta belki de ondan daha çok sıkıntılı ve üzücü ilişki ve iletişim yaşantısına neden katlanır ve bunları sürekli çoğaltmaya çalışır? Ek olarak neden bu konulara ilişkin düşüncelerini, bilgilerini genişletip derinleştirmeye uğraşır? Berl 'ya göre ”amaçlı olarak etkilemek, değiştirmek için iletişim kurarız”. Böylece, birey için iletişimin temel amacı, kendisi ile çevre arasında başlangıçta kendisi yeniden olumsuz olan ilişkiyi etkileyebilmek, yönlendirebilmek, eş deyişle, dış güçlerin hedefi olmak yerine, kendisini

güçlü kılabilmeyi sağlayabilmektir. Bu bağlamda iletişim, insanın çevresi ve kendi yaşamı üzerinde etkin ve belirleyici olabilme çabasını yansıtır. Bireyin bu çabasının ardında başkalarından hemen ya da sonraki bir zamanda kendi isteklerine uygun yanıtlar, tepkiler alabilme beklentisi yatar. Bu beklentimizin bilincinde olup olmamız ya da geçmişte kurduğumuz iletişimlerdeki temel amacımızı anımsayıp anımsamamız önemli değildir. Çocukluğumuzdan beri gözlemlerimiz ve uygulamalarımız bize sözel ve sözel olmayan iletişim kodlarını kullanarak çevre üzerinde etkili olunabileceğini öğrettiği için bu konuda alışkanlık kazanırız. Kısaca iletişimin kişi açısından özel amaçları ne olursa olsun, temeldeki amacı çevre üzerinde etkin olmak, başkalarında davranış, tutum geliştirmek ve değiştirmektir.<sup>29</sup>

Kültür ve toplumsallaştırma konumuz çerçevesinde iletişimin özellikle üzerinde durulacak iki temel işlevi olarak sayılabilir. Anlam olarak birbirine çok yakın olarak birbirine çok yakın olarak düşünülebilmekle beraber bu iki kavramın iletişim olgusu ile ilişkileri farklılık gösterebilmektedir. İletişim toplum yaşamı içerisinde kurulan insan ilişkilerinde paylaşılan ve geliştirilen anlamların mekana taşınmasını ve zamanda korunmasını sağlar. Ayrıca toplumsallaşma sürecinde bir yandan toplumun geçmişteki başarılarını ve değerlerini canlı tutarak gelenekleri ve kültürel kimliği koruyarak bir yandan da yeni uygulamaları düşünceleri ve değerleri yaygınlaştırarak toplumsal kültürel sistemlerin değişim sürecinde yeniden üretimini sağlar. Bir başka deyişle iletişim toplumsal sistemin sürekliliğine katkıda bulunmak amacı ile norm ve değerleri aktarıp yönlendirerek toplumsal yaşamın kolaylaşmasına hizmet eder. Toplum dediğimiz varlığın toplumsal ilişkiler bütünü ve bu ilişkilerin de ancak iletişim ile sürdürülebilir olması, iletişimin toplumsallaştırma işlevini açıkça ortaya koymaktadır. İletişim toplumun varlığı ve bu varlığı sürdürebilmesi için zorunlu bir eylemdir.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Aydın, M., Çağdaş Eğitim Denetim, İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş.

Ankara, 1986,s.89.

<sup>30</sup> Baraz, T., Dil Ve Anlatım Bilgisi, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Yayınları,s.73.

### 3.TEMEL İLETİŞİM SÜRECİ VE UNSURLARI

Toplumbilim sözlüğü süreç kavramını “bir olayın düzenli olarak ve birbirini izleyen değişimlerle gelişmesi, başka bir olaya dönüşmesi” olarak tanımlamaktadır. Bunun dışında süreç kavramı, “zaman içinde sürekli değişen bir olgu” ya da “süregelen herhangi bir durum” olarak da tanımlanmaktadır. Herhangi bir şeyin ya da olgunun süreç olduğunu veya süreç karakteri taşıdığını söylediğimizde, o şeyin tek bir başı ya da tek bir sonu olan belli bir olgular düzeni olmadığını belirtmiş oluruz. Belli bir süreç içinde bulunan herhangi bir şey durağan bir yapı göstermez. Aksine hareketlidir, etkindir ve sürekli bir değişim içerisinde bulunur. En önemlisi de süreç içinde bulunan öğeler birbirleriyle sürekli bir ilişki içerisinde olup, her bir öge, öteki öğeleri etkiler ve sürekli olarak diğer öğelerden etkilenir.

İletişim, iletişime katılan kişilerin toplumsal, kültürel koşullarının yanı sıra kişilik özelliklerini de yansıtır. Bir başka deyişle iletişim, algılama, öğrenme, dürtü, duygu, eğilim, inanç, değer gibi insanın davranışını belirleyen unsurlardan ayrı düşünülemez. Örneğin, her insan, içinde yaşadığı toplumsal ve kültürel ve doğuştan getirdiği bir takım özelliklerinden, toplumsallaşma sürecinde ilişkide bulunduğu yakın ve uzak çevresiyle olan etkileşimlerinden, eğitiminden getirdikleriyle var olur ve bu varoluş özellikleriyle de iletişimini sürdürür. Bu nedenle iletişim, belli bir başlangıcı ve sonu bulunmayan, dinamik ve çeşitli unsurlarla etkileşim içinde olan karmaşık bir dizi süreçlerin bileşkesi ve bütünü olarak ortaya çıkmaktadır. İletişimi kuranlar arasında etkileşiminin nerede başlayıp nerede bittiğini belirlemek son derece zor olduğundan, iletişim sürecinde belli ve kesin bir başlangıç ve sondan söz edebilmemiz de oldukça zordur.<sup>31</sup>

İletişim en yalın anlamda duygularını, düşüncelerini, bilgilerini belli sembollerle anlatan gönderici yani kaynak ile bu sembolleri çözümleyip, algılayan ve anlayan bir alıcıyı gerektirir. İletişim sürecinin işleyişi, belli bir iletişim durumunda iletişimde yer alan öğeler ve bunların karşılıklı ilişki ve etkileşimlerini gösteren bir model üzerinden incelenebilir. Kişiler arası iletişimi temel alan bu modele göre işlevsel açıdan kaynaktan alıcıya, alıcıdan kaynağa olmak üzere iki aşamalı bir işleyiş söz konusudur. Birinci aşama,

---

<sup>31</sup> Aydın, M., Çağdaş Eğitim Denetim, İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş.

Ankara, 1986,s.142.

anlamlandırma yani kaynağın içinde bulunduğu durumu değerlendirip sonra amacına uygun mesajları zihinsel olarak oluşturması ve mesajları kodlama, mesajları gönderme süreçlerinden oluşur. İkinci aşama, algılama ve kod açma, yorumlama, kodlama ve geri-besleme süreçlerinden oluşur.

### **3.1.Kaynak**

İletişim, duygu ve düşüncelerini iletmek isteyen bir kaynağı gerektirir ve onunla başlar. Bu nedenle en yalın anlamda kaynak, iletişim sürecini başlatan, mesajlarını alıcıya gönderen kişi ya da kişiler ya da örgüt olarak tanımlanabilir. Kaynak, iletmek istediği duygu, düşünce ve bilgisini alıcının algılayıp, anlayacağı sembolleri kodlayarak mesaja dönüştürür. Kaynağın etkili bir iletişimi gerçekleştirme durumu, iletişim becerisine, tutumuna, iletişim kurduğu konuya ilişkin deneyim ve bilgisi ile toplumsal, kültürel etkenlere bağlı olarak değişir.

İletişim becerisi, konuşma, yazma, okuma, dinleme ve düşünme ile ilgilidir. Sözlü iletişim açısından iletişim becerisi, iyi söyleyiş, sözcük zenginliği, iyi tümce kurma, uyumlu söz dizimi, gerekli ve uygun sözcüklerin seçimi gibi konuları kapsar. Bunun dışında mesajlar, herhangi bir iletişim aracı ile iletildiğinde de uygun aracın seçimi, seçilen araca uygun şekilde mesajın kodlanması, mesajların yapısına dikkat edilmesi de yine iletişim becerisi ile ilgili konular arasında yer alır. İletişim becerisi örneğin, güzel konuşmak ya da yazmak, bir yetenek olduğu kadar aynı zamanda, çalışılarak edinilebilecek bir beceridir.<sup>32</sup>

Bir kişinin yeterli bilgiye sahip olmadan, yaşamadığı bir konu ya da olaya ilişkin doğru ve sağlıklı bir iletişimde bulunmasını bekleyemeyiz. İnsanlar ancak bildikleri konularda başkalarıyla sağlıklı iletişimde bulunabilirler. Bilmediğimiz ya da eksik bildiğimiz, doğruluğundan emin olamadığımız, dolayısıyla ne anlatacağımızı tam olarak bilemediğimiz, bir konuyu doğru bir şekilde nasıl iletteceğimizi de bilemeyiz. Bu nedenle mesajın, alıcı tarafından anlaşılabilir ve inandırıcı bulunması, büyük ölçüde kaynağın bilgi birikimine ve deneyimine bağlı olarak gerçekleştiğini bir kez daha belirtmemiz

---

<sup>32</sup> Baraz, T., Dil Ve Anlatım Bilgisi, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Yayınları,.

Eskişehir, 1994,s.55.

gerekiyor. Örnek vermek gerekirse, polis ve jandarmalarımızın, özellikle, ilgili yasa ve kuralları en ince ayrıntılarına kadar bilmeleri, bu birikimleriyle vatandaşlarla iletişim kurmaları durumunda vatandaşın hem bilgi hem de polis ve jandarmaya ilişkin duymak istedikleri güven ihtiyacını karşılamış olurlar.

Diğer yandan, içinde yaşadığımız çevresel, toplumsal ve kültürel ortamın özellikleri de iletişimimizi gerçekleştirmemizde son derece önemli rol oynar. Hepimiz, bireysel ve toplumsal yaşamlarımızı belirli kurallar ve sınırlılıklar içinde sürdürürüz. Tüm insanları şu ya da bu şekilde kuşatan bu koşullar, iletişim kurma biçim ve özelliklerini de belirler. Örneğin, gelenekçi ve baskıcı bir toplum yapısında ya şayan kişilerin, düşüncelerini özgürce dile getirmeleri bir yana kendilerine ait bir düşünceyi de geliştirmeleri pek mümkün olmaz. Çünkü böyle bir toplum ya da örgüt ortamında, insanların kendilerinden istenenlerini sorgulamaksızın, yalnızca yerine getirmekle sınırlı bir iletişim ağı içinde yaşamalarını buyurur. Bu tür özelliklere sahip bir toplumda, polis ve jandarma genellikle bir korku unsuru olarak değerlendirilir. Oysa gelişmiş, özgür ve demokratik toplumlarda, düşüncelerini öz gürce dile getiren, bireysel ve toplumsal sorumluluğu gelişmiş bireyler için polis ve jandarma, korkulacak kişiler değil, daha güvenli bir toplum düzeninin sağlanmasında vatandaşlara yardımcı olan kurum ve kişiler olarak düşünülür. Bu nedenle de polis ve jandarma ile vatandaş, toplum düzeni için birlikte işbirliği içinde çalışırlar, birbirlerine yardımcı olurlar.

### **3.2.Mesaj**

Düşünce, duygu ya da bilginin kaynak tarafından kodlanmış biçimi olarak tanımlanan mesaj, bir şeyi iletmeyi isteyen kaynağın ürettiği sözel, görsel ve görsel-işitsel sembollerden oluşur. Kişiler arasındaki iletişim sorunları genellikle anlam uzlaşmazlığından kaynaklanır. Bu nedenle, anlamların paylaşımı olarak da tanımlanan iletişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi için mesajın her şeyden önce anlamlı olması, karşı tarafa anladığı dilden bir şeyler anlatması gerekir.<sup>33</sup>

İçerik ve yapı, mesajın iki önemli ögesini oluşturur. İçerik anlamla, yapı ise semboller ve kodlarla ilgilidir. Mesajın dili, herhangi bir ulusal dil olabileceği gibi müzik, resim gibi

---

<sup>33</sup> Başaran, İ.E., Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Gül Yayınevi, Ankara, 1991,s.153.



sanatsal ya da başka sembollerle oluşturulmuş kodlar da olabilir. İnsanoğlu görsel, işitsel ve görsel-işitsel olmak üzere birçok sembol sistemlerinden yararlanır. İletişim kurabilmek için, örneğin konuşmacı sözcükleri, ressam renkleri ve biçimleri, karikatürist çizgileri, balerin bedeninin hareketlerini vermek istediği mesajı anlamlı kılacak biçimde kullanmak zorundadır. Mesajın kaynaktan alıcıya ulaştırmak için, seçilen bu sembollerin anlamlı bir yapıya dönüştürülmesi yani kodlanması gerekir.

Bir kod, bir kültürün ya da alt kültürün üyelerince bilinen bir anlam sistemi olup, simgelerin ve bunların hangi bağlamda kullanılacağını belirleyen kuralları içerir. Bir başka deyişle kod, insanlara anlamlı gelecek şekilde yapılandırılan herhangi bir semboller grubu olarak tanımlanabilir. Buna göre, belli bir biçimde anlamlı olarak düzenlenen sözlü ve sözsüz tüm dillerin birer kod olduğunu söyleyebiliriz. Örneğin, polis ve jandarmaların kendi iç iletişimlerinde ve özellikle telsiz aracılığıyla yaptıkları iletişimlerinde, kendileri için anlamlı fakat diğer insanlar için belki de anlamsız bir dil yani kod kullanmaktadırlar.<sup>34</sup>

Kaynağın ileticeği duygu, düşünce ya da bilgi mesajın içeriğini oluşturur. İçerik de tıpkı kod gibi öğelere ve bir yapıya sahiptir. Örneğin mesajda belirli bir savı kanıtlamakla ilgili dört görüş yer alacaksa, bunların belirli bir sıra içinde ve birbiriyle tutarlı bir bütün oluşturacak şekilde sıralanması gerekir. Mesajın içeriği konusunda dikkat edilmesi gereken iki önemli nokta bulunmaktadır. İletişimde işlenecek düşünce, duygu ve bilgilerin seçilmesi, bu noktaların ilkinin oluşturur. İkincisi ise bunların nasıl işleneceği yani sunuluşu ile ilgili yöntemlerdir. Her şeyden önce mesajı oluşturacak içeriğin açık ve seçik biçimde belirlenmesi gerekir. Daha sonra bu içerik, iletilmek istenen alıcının özellikleri dikkate alınarak kolayca anlaşılabilir hale getirilmelidir. Bu işlemde alıcının üyesi olduğu grubun yapısı, toplumsal-ekonomik durumu ve diğer özelliklerinin iyi bilinmesi; kaynak tarafından bu ölçütlere göre kodlanan mesajın, alıcı tarafından tam olarak ve istenildiği biçimde anlaşılabilmesi için gereklidir.<sup>35</sup>

Mesajın geliştirilmesi konusu ise iletişim kaynağının kodları ve mesaj içeriğini seçerken ve düzenlerken neyi, nasıl ileticeği ile verdiği kararlarını kapsar. Kaynağın

---

<sup>34</sup> Başaran, İ.E., Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Gül Yayınevi, Ankara, 1991,s.154.

<sup>35</sup> Bıçakçı, İ., İletişim Ve Halkla İlişkiler, Media Cat Yayınları, İstanbul, 1998,s.99,s.48.

mesajın geliştirilmesi ile ilgili kararları onun kişiliği ve diğer bireysel özelliklerinden büyük ölçüde etkilenir. Her insanın diğer insanlardan bağımsız ve farklı kodlama biçimleri mevcuttur. İletişimde bulunanların becerisi, tutumu ve bilgisi, kültürü, toplumsal sistemdeki konumu ve seçici algısı hep belli seçimlerin belli biçimlerde yapılmasını da beraberinde getirir.

Mesaj geliştirmede diğer önemli bir belirleyici de alıdır. İletişimde bulunmak bir bakıma alıcıdan bir tepki almaktır. Herhangi bir iletişim kaynağı, alıcısının bir şey yapması, bir şey öğrenmesi veya kabul etmesi için iletişimde bulunur. Bu anlamda iletişim kaynakları alıcıyı her zaman akılda tutmalı, dikkate almalıdır. Alıcının anlayacağı şekilde kodlamanın yapılması kaçınılmaz bir zorunluluktur. Ayrıca, alıcının ilgisini ve gereksinimlerini karşılayabilecek bir içerik seçiminin de önemli olduğunu belirtmek gerekir.

### **3.3.Kodlama**

Bilginin, düşüncenin, duygunun iletme uygun, hazır bir mesaj biçimine dönüştürülmesine kodlama diyoruz. Kaynağın aklından geçirdiği ya da oluşturduğu düşünceler, alıcıların anlayabileceği sembollerle kodlanarak mesaja dönüştürülür. Bir kaynağın bir mesajı kodlaması, aynı zamanda onun deneyim ve yaşantılarının da bir yansımasıdır. Kodlama, mesajın gönderileceği ortamın yani yüz yüze, telefon, telsiz gibi araçların kullanılmasına bağlı olarak farklılaşır.<sup>36</sup>

### **3.4.Kod Açma**

Mesajın yorumlanarak anlamlı bir biçime sokulması sürecine ise kod açma diyoruz. İletişim süreci içerisinde mesajlar ancak kod açma yoluyla, kâğıt üzerindeki “anlamsız” işaretler ya da birtakım ses ve görüntü sinyalleri olmaktan çıkıp anlam kazanırlar. Kodlama kaynak, kod açımı ise alıcı tarafından yapılır. İletişimin başarısı, mesajın alıcı tarafından kod açımının yapılabilmesine bağlıdır. Bu ise alıcı ile kaynağın yaşantılarının çakışması ya da en azından kesişmesini gerektirir. Ortak yaşantı ve deneyimlerin bir yansıması olarak iletişimde ortak bir dilin kullanılması, kod açımının etkin bir şekilde gerçekleşebilmesinin

---

<sup>36</sup> Bruner, J., On Knowin: Essays For The Left Hand, Harvard University Press,

Cambridge, M.A., 1962,s.178.

ilk koşuludur. İzafet ya da referans çerçevesi olarak bilinen bu duruma göre, şekilde de görüldüğü gibi bireylerin referans çerçevelerinin kesiştiği alan, iletişimin gerçekleştiği alandır. Çünkü bu alan içerisinde her iki tarafın bildiği ve dolayısıyla anladığı kodlar yer almaktadır.<sup>37</sup>

Kaynakla alıcının referans çerçevelerinin kesişme alanı ne kadar geniş ve ne kadar çok ortak bilgi birikimi içeriyorsa iletişimin gelişme boyutları da o denli geniş olacak, kaynak ile alıcının anlaşma olasılıkları o oranda artacaktır. Örneğin, aynı meslekten kişilerin benzer bilgi ve deneyimlere sahip olmaları nedeniyle, konuşacakları konular hem daha fazla olur hem de birbirlerini çok daha iyi anlarlar.

İletişimde bulunan kişilerin ortak yaşantı alanlarının sınırlı olması, bu kişilerin hiç bir şekilde etkin bir iletişimi gerçekleştiremeyecekleri anlamına gelmemelidir. Örneğin, iyi eğitilmiş, bir kaç dil bilen, birçok konuda bilgisi olan bir kişi ile eğitimsiz, cahil diyebileceğimiz bir kişi arasında da istenirse iletişim kurulabilir. Bunun için, atılması gereken ilk adım, eğitilmiş kişinin, cahil olarak tanımladığımız kişinin yaşantısından, onun bildiklerinden yararlanarak, ortak bir dili geliştirmektir.

İletişim bir kez kurulduğunda, süreç içinde ortak yaşam alanları genişleyecek ve daha etkin bir iletişimi gerçekleştirme olanağını yaratabileceklerdir. Özellikle jandarmalarımızın kırsal kesimde görece olarak eğitim ve bilgi düzeyi düşük kişilerle ilişkilerinde bu konu önem kazanmaktadır. Örneğin, jandarmanın görev alanı içinde, yalnızca kırsal kesimde güvenliğin sağlanması konusu değil, o yörenin toplumsal ve ekonomik yönden de gelişmesine katkıda bulunmak da vardır. Bu nedenle, özellikle yörenin insanlarına bazı yeniliklerin öğretilerek, benimsetilmesinde, anlaşılır bir dil kullanarak önce onların bildiği ve kolayca kabul edeceği konulardan başlanması ve daha sonra onlar için yabancı olan konuları bu bilinenlerden örneklerle anlatmaya çalışmak daha doğru olacaktır.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Bruner, J., On Knowin: Essays For The Left Hand, Harvard University Press,

Cambridge, M.A., 1962,s.179.

<sup>38</sup> [20] Başaran, İ.E., Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Gül Yayınevi, Ankara, 1991,s.98.

### 3.5.Kanal

Kanal, ışık, radyo ve ses dalgaları, telefon kabloları ve sinir sistemi gibi mesajı taşıyan araçlardır. İletişim kanallarını genel olarak kişiler arası ve kitle iletişimi olarak iki ana başlık altında sınıflandırarak açıklayabiliriz. Kişiler arası iletişim kanalları, kaynak ile alıcının yüz yüze gelmesi durumunda, örneğin söz, yazı, resim, fotoğraf ya da hareket bağlamında söz konusudur. Kitle iletişim kanalları, kaynak tarafından kodlanan bir mesajın, televizyon, radyo, film, gazete, video vb. gibi kitle iletişim araçlarıyla iletilmesi durumunda gerçekleşir. Kitle iletişimde kullanılan kanallar, birey ya da grup olarak kaynağın mesajlarını çok sayıdaki alıcı gruplara ulaştırmalarını sağlar.<sup>39</sup>

İletişim kanalları, duyu organlarını uyarabilen ve belli fiziksel özellikleri olan araçlardır. Dolayısıyla iletişim kanalları, uyardıkları duyular açısından işitsel, gör sel, dokunma, koklama, tat alma ile ilgili kanallar olarak da sınıflandırılırlar. Alıcı, kod açmayı anılan beş duyusunu kullanarak gerçekleştirir. Bir mesaj görülebilir, dokunulabilir, duyulabilir vb. bir özellik taşıyabilir. Ne kadar çok duyu organı iletişimin gerçekleşmesi için işe koşulursa, iletişim de o denli etkili olur.

İletişimin etkili olabilmesinde, kanal seçiminin çok büyük önemi vardır. Hangi kanalın seçileceği iletişimin amaçları, alıcının özellikleri ile zaman ve mekânın sınırlılıklarına bağlı olarak değişir. İletişimde, kime, ne için, neyi iletmek istediğimiz ile kullanacağımız kanal arasında da sıkı bir bağ bulunmaktadır. Özellikle kitle iletişimde kanal seçimi, en az maliyetle en çok sayıda kişiye hangi kanalların ulaşabileceği, hangi kanalların en çok etkiye sahip olduğu, hangi kanalların kaynağın amaçlarına daha çok uygunluk taşıdığı ve hangi kanalların mesaj içeriğine daha uygun olduğu gibi bir takım ölçütler dikkate alınarak belirlenir.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Bruner, J., On Knowin: Essays For The Left Hand, Harvard University Press, Cambridge, M.A., 1962,s.145.

<sup>40</sup> Bülent, T.Derya Ş., İşletmecilik Bilgisi, Genişletilmiş Baskı, İstanbul, 1996,s.41.

### 3.6. Alıcı

İletişim sürecinde, kaynağın gönderdiği mesaja hedef olan kişi, grup ya da kitleye iletişim sürecinde alıcı adını veriyoruz. Alıcı bir kişi, örgütlenmiş ya da örgütlenmemiş bir grup, örgüt ya da toplum olabilir. Alıcı, kullanılan iletişim kanallarına göre ya da kişilik, toplumsal yapı ve örgütlenme biçimine göre aktif, başka deyişle kaynak tarafından gönderilen mesajlara tepki gösteren ya da tepkisini belli etmeden salt mesajı alan edilgen biri olabilir. İletişimin çift yönlü bir süreç olma durumu, alıcının aldığı mesaja tepki göstermesiyle gerçekleşir. Alıcının tepki göstermesi ise öncelikle kendisine gönderilen mesajı algılayıp, anlamasını gerektirir. Algılamamanın gerçekleşebilmesi ise söz konusu mesajın, alıcının dikkatini çekmesine bağlıdır. Dikkat çekmeyen bir mesajın algılanması olanaksızdır. Dikkat çekme yöntemi olarak, şiddet, büyüklük, hız, tekrarlanma sayısı ve zıtlık-benzerlik ilişkisi gibi birçok teknikten yararlanır. Örneğin, yüksek sesle ya da bağırarak konuşmak, bir uyarı panosunu oldukça büyük bir boyutta, okunaklı bir şekilde resim, grafik ve canlı renklerle hazırlamak, İletilmek istenen mesajın farklı ve ilgi çekici bir şekilde sıkça tekrar edilmesi gibi yöntemler alıcının dikkatinin mesaja çekilmesine yardımcı olacaktır. Dolayısıyla, kaynağın mesajını alıcının algılayıp, anlayarak, tepkide bulunmasını sağlamak gibi çok önemli bir sorumluluğu vardır. Kaynak hiçbir şekilde, “benim görevim, söylemek ya da yazmak, anlamak ise onların görevi” biçiminde düşünmemelidir.

İnsanlar kendilerine ulaşan mesajların tümünü değil bunların arasından bazılarını seçerek algırlar. Seçici algı olarak bilinen bu durum, iletilen mesajlardan bazılarının ihmal edilmesi ve seçilenlerin üzerine odaklanma durumu olarak tanımlanır. İletişim mesajları, belirli bazı özelliklere göre dikkatimizi çeker ve hemen algılanırlar. Bu özelliklerin başında ise bir uyarıcı olarak mesajın değişkenliği gelmektedir. Değişiklik gösteren, farklı uyarıcı hemen dikkat çeker. Örneğin alışılmışın dışında bir fikir ve bunun iletilme tarzı ya da iletişim kurulan kişinin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik farklı bir öneri daha fazla dikkat çekecektir.<sup>41</sup>

İletişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için, alıcının örgüt ya da grubu için deki yeri, düşünceleri, inanç ve tutumları, toplumsal-ekonomik konumuna ilişkin bilgilerin

---

<sup>41</sup> Bıçakçı, İ., İletişim Ve Halkla İlişkiler, Media Cat Yayınları, İstanbul, 1998,s.69.

öğrenilmesi gerekir. İletişimin etkinliği, alıcının çok iyi tanımlanmasına, özelliklerinin bilinmesine bağlıdır. Ayrıca, alıcının hangi iletişim kanallarına açık oluşu ve hangi iletişim kanalını kullanma deneyimine sahip oluşu da iletişimin etkinliğini artıracaktır. Sözelimi, okuma yazması olmayan ya da çok sınırlı olan kişilerle yazılı iletişimde bulunmak yerine sözlü iletişimin tercih edilmesi gerekir.

### **3.7.Geribildirim**

Alıcının, kaynağın mesajına verdiği yanıt, geri bildirim olarak adlandırılır. Kaynak, kendisine ulaşan yanıtı değerlendirerek, mesajını yeniden düzenler ve iletir. Geribildirim süreci ile kaynak ile alıcı yer değiştirerek, alıcı kaynak, kaynak da alıcı konumuna geçer.<sup>42</sup>

Kaynak, alıcıda yeni bir tutum geliştirmek, alıcıda var olan herhangi bir tutumu pekiştirmek ya da şiddetini artırmak, alıcının var olan tutumunu değiştirmek amacıyla iletişim kurar. Alıcı ise tepkisini ya mesajı benimseme, mesaja karşı tepkide bulunma ya da eski konumunu koruma olmak üzere üç değişik biçimde dile getirir.

Geribildirim, her şeyden önce kaynağa, kurduğu iletişimin başarısı hakkında bilgi verir. Başka deyişle, geribildirim yoluyla kaynak, ilettiği mesajın alıcı tarafından doğru bir şekilde anlaşılıp anlaşılmadığını öğrenir. Eğer alıcı mesajı anlamamış ya da yanlış yorumlamışsa, bunu gidermek için yeniden mesajını alıcının ihtiyaçlarına ve tepkilerine uygun hale getirmesi için çalışmasına yol açar. Kaynağın kendisini ve mesajlarını değerlendirme olanağı sağlayan geribildirim, “olumlu” ve “olumsuz” olmak üzere iki biçimde gerçekleşir. Olumlu geribildirim, kaynağa iletişim amacını gerçekleştirdiğini, olumsuz ise gerçekleştirmediğini bildirir. Özellikle olumsuz geribildirim söz konusu olduğunda, kaynağın bir değerlendirme yaparak, mesajlarını yeniden iletmesi gerekir. Ancak bu şekilde geribildirim süreci ve ona bağlı olarak da iletişim etkin bir şekilde gerçekleşmiş olur.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Bülent, T.Derya Ş., İşletmecilik Bilgisi, Genişletilmiş Baskı, İstanbul, 1996,s.69.

<sup>43</sup> Bruner, J., On Knowin: Essays For The Left Hand, Harvard University Press, Cambridge, M.A., 1962,s.45.

Geribildirim, gecikmesiz ya da gecikmeli olarak ortaya çıkar. Gecikmesiz geribildirim, ancak yüz yüze iletişim biçiminde gerçekleşir. Burada alıcı, tepkisini anında kaynağa iletme olanağına sahiptir. Diğer yandan, kitle iletişiminde alıcılar bu gecikmesiz geribildirim olanağından yoksun oldukları için, tepkilerini örneğin telefon, mektup ya da elektronik mektup gibi araçlarla gecikmeli olarak iletirler. Bu durum yüz yüze iletişimi, kitle iletişiminden ayıran ve aynı zamanda, onu kitle iletişiminden çok daha güçlü ve etkili kılan bir özellik olarak değerlendirilir.<sup>44</sup>

### 3.8.Gürültü

İletişimi bozan unsurlar olarak tanımlanan gürültü, çok değişik şekillerde ortaya çıkabilir. Örneğin, iki kişinin konuşması sırasında radyodan gelen müzik bile gereğinde gürültü olarak algılanabilir. Genel anlamda bakıldığında, içinde gizli de olsa hata payı taşımayan hiç bir iletişim sistemi yoktur. Her türlü elektronik sinyal, yazılan ya da konuşulan sözcükler mutlaka içlerinde amaçlanan anlama şu ya da bu ölçüde de olsa belli bir engel oluşturabilir. Örneğin öksürme, güç okunan bir el yazısı ya da mekanik sinyallerde oluşan parazitler gibi. İletişimde gürültü ögesini, fiziksel, nöro-fizyolojik, psikolojik ve toplumsal-kültürel olmak üzere dört başlık altında inceleyebiliriz.

- Fiziksel gürültü: Çeşitli araçlardan kaynaklanan bu tür gürültü örnekleri arasında, konuşma seslerini bastıran müzik, uçak sesleri, radyoda, telsizde parazit sesleri, televizyonda görüntü kaymaları, yazıda silinmiş ya da alıcının tanımadığı işaretler yer alabilir. Fiziksel gürültünün genellikle nedenini bildiğimiz için onu giderme yollarını daha kolay bulabiliriz. Be nedenle genellikle mesaja zarar vermez.
- Psikolojik Gürültü: Şiddetli heyecan, sevinç, korku gibi psikolojik durumlar kaynağa ya da alıcıya ilişkin olumsuz tutumlar, önyargılar bu tür gürültü kaynaklarını oluşturur.

---

<sup>44</sup> Başaran, İ.E., Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Gül Yayınevi, Ankara, 1991,s.77.

- Toplumsal-kültürel gürültü kaynakları: İletişime katılan tarafların bilgi düzeyleri, kültürel çevre ve yaşantıları arasındaki köklü ayrımlardan kaynaklanan gürültü türüdür.<sup>45</sup>

#### **4.İLETİŞİMDE SORUNLAR VE ENGELLER**

İletişim sürecinde, karşılıklı olarak anlam paylaşımını engelleyen ve sorun olarak kendisini gösteren çok sayıda etkenden söz edebiliriz. Gerek kişiler arası gerekse kitle iletişiminde bu tür iletişimi engelleyen sorunların yaşanmasını doğal karşılamalıyız. Özellikle kişiler arası iletişimde özellikle insanın derin ve karmaşık bir psikolojik yapıya sahip olması, toplumsal ve kültürel özelliklerin karmaşıklığı, farklılığı, ekonomik, toplumsal ve iş yaşamının ağır koşulları içinde insan, kendisiyle ve başkalarıyla olan iletişimini olumsuz yönde etkileyen çok çeşitli sorunlarla boğuşmaktadır. Bununla birlikte, yaşamımızı sürdürebilmek için, her türlü sorunla olduğu gibi iletişim sorunlarıyla da mücadele etmek zorundayız. Sorunları görmezden gelmek, sorunların altında ezilmek, insanı zayıflatır. Yaşamı kurma ve geliştirme gücümüzü azaltır. Bu nedenle toplumsal ilişkilerinde insanın kendisini, kendine ve başkalarına etkin bir şekilde ifade edebilmesi için öncelikle bu iletişim sorunlarını tanıması ve buna bağlı olarak da çözümü için bilgi ve becerilerini geliştirerek çaba harcaması gerekir. Genel olarak iletişime engel olan etkenlerden önemli olan bazılarını, şu şekilde açıklayabiliriz:<sup>46</sup>

##### **4.1.Kişisel Engeller**

İletişimin olmazsa olmaz iki temel ögesi olan kaynak ve alıcının temel amacı, etkin bir iletişimi sağlamak olsa bile, bilerek veya bilmeyerek bazen özellikle kendileri, iletişimin önünde ciddi bir sorun oluşturabilirler. Bu durum, kaynak ve alıcının farklı kişilik yapılarına sahip olmalarından kaynaklanır. Kişisel ihtiyaçları ve istekleri, değer yargıları, kültür düzeyleri, içinde buldukları duygusal ortam, alışkanlıkları, zevkleri ve özlemleri birbirinden farklı iki insan, doğal olarak iletişimin önündeki en büyük engeldir. Şair Atilla

---

<sup>45</sup>Büyükuslu, A.R., İnsan Kaynakları Yönetimi, Der Yayınları, İstanbul, 1998,s.33.

<sup>46</sup> Devito, J.A., Human Communication, Addison-Wesley Publishing, New York,1991,s.21.



İlhan, bir şiirinde “Olmayacak bir şey, bir insanın bir insanı anlaması” dizesiyle iki insan arasındaki iletişimin hiçbir zaman tam olarak gerçekleşmeyeceğini söylemektedir. İletişimin kişisel engellerinden en önemlileri arasında, “algılama farklılıkları” bulunmaktadır. Algılama, iletişim sürecinde önemli rol oynar, çünkü iletişim, gönderilen mesajın, alıcı tarafından algılanması sonucunda başlar. Bu nedenle algılama, iletişimde bir çeşit filtre görevi üstlenmesi nedeniyle aynı zamanda bir iletişim engelidir. Bireyin, mesajı doğru olarak algılamasını engelleyen etkenlerin en önemlilerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- İnsanlar yargılı ve seçicidirler. Duymak istediklerini duyarlar, görmek istediklerini görürler.
- Korku ve diğer duygusal durumlar mesajın algılanmasını zorlaştırır.
- Güven eksikliği, etkin iletişimin önemli bir engelidir.
- İfade zorlukları, anlaşmazlığın ve karışıklığın kaynağıdır.
- Aşırı bilgi yüklü ve iletişim becerisindeki eksiklik.

Alıcı, kaynağın iletmek istediği her mesajı tam olarak algılayamaz. Bu, alıcının mesaja gerektiği kadar önem vermemesinden kaynaklanabilir. Ayrıca, alıcının kaynağa olan güveni, inancı ve tutumu da kaynaktan gelecek mesajları farklı şekillerde yorumlamasına neden olabilir. Herhangi biriyle iletişim kurduğumuz zaman, duyduğumuz veya anladığımız şey, bir başka deyişle iletilenlerden seçerek algıladıklarımız büyük ölçüde bizim kişisel deneyimlerimizle ilişkilidir. Yeni bir şey duyduğumuz zaman genellikle onu geçmişte denediğimiz benzer bir şeyle karşılaştırırız. Duyduğumuz yeni bir mesaj, hiçbir zaman salt anlamıyla algılanmaz, önceden edindiğimiz deneyim ve bilgilerimizin etkisinde kalarak mesajı algılarız. Böylece yeni bir mesaj, eski bir deneyimin gölgesinde algılanır ve eskiye ait deneyimler yeni mesajın engeli olarak ortaya çıkar.<sup>47</sup>

#### **4.2.İletişimin Psikolojik Engelleri**

İnsanlar genellikle, kendi inançlarıyla çatışan iletişim mesajlarını ya inkâr eder ya da reddeder. Bazen de mesajları, işimize gelecek şekilde nasıl anlamak istiyorsak o şekilde anlamak için çarpıtırız. Sadece alıcının kişisel deneyimleri ve inancı değil, kaynağın

---

<sup>47</sup> Devito, J.A., Human Communication, Addison-Wesley Publishing, New York,1991,s.23.

anlatım biçimi ve psikolojik yapısı da bir iletişim engeli oluşturabilir. İletişimi başlatan kaynağın verdiği mesajlar alıcı tarafından alınmak istenmediğinde, iletişim engellenir. Buna, tıkanık iletişim denir. Tıkanık iletişimde mesajlar, genellikle alıcısız kalır. Alıcı fiziksel olarak var olmasına karşın, psikolojik olarak orada değildir.<sup>48</sup>

İletişimi engelleyen diğer bir psikolojik etken de, kişilerin farklı duygusal yapılarıdır. Örneğin bir iş ortamında çalışanlardan bazılarının fazla duygusal olmaları, somut olarak ortaya konan bir davranışın değerlendirilmesi yerine, duygularını işin içine fazlasıyla katmaları, örneğin aşırı derece alıngan ya da kuruntulu olmaları, o iş yerinde ciddi iletişim sorunlarının yaşanmasına neden olabilir. Sözelimi, bir amirin duygusal bir kişiliğe sahip olması, en ufak bir şeyde sinirlenip, bağırıp, çağırması, astlarının ondan korkmalarına neden olacak bu da mesajın algılanmasını, anlaşılmasını engelleyecektir. Dikkat dağınıklığı ise iletişim sürecinde bir diğer önemli iletişim engeli olarak karşımıza çıkar. Dikkati dağınık olan biri kaynağın mesajını algılayıp, anlayamaz. Dikkat dağınıklığını aşmanın en iyi yolu, etkin dinleme alışkanlığı edinmektir.<sup>49</sup>

#### **4.3.İletişimin Amacıyla İlgili Sorunlar**

Her iletişim davranışının bir amacı vardır. İletişimin temel amacı, kişiler açıkça dile getirilmese de başkaları üzerinde etkili olmak ve onları etkilemektir. Bunun için, iletişimde neyi, kime, ne zaman, nasıl ve tür bir etki yaratmak için ileteceğimizi belirlememiz gerekir. Böyle olmakla birlikte, bu amacın gerektirdiği ön hazırlığı genellikle iletişimimize, alışkanlıklarımız ve kalıplaşmış davranışlarımız yön verdiği için özellikle günlük iletişimlerimizde pek yapmayız.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> Bruner, J., On Knowin: Essays For The Left Hand, Harvard University Press,

Cambridge, M.A., 1962,s.145.

<sup>49</sup> Bıçakçı, İ., İletişim Ve Halkla İlişkiler, Media Cat Yayınları, İstanbul, 1998,s.58.

<sup>50</sup> Bülent, T.Derya Ş., İşletmecilik Bilgisi, Genişletilmiş Baskı, İstanbul, 1996,s.45.

#### **4.4.Hedefle Alıcının Değişik Olması**

Bazen iletişimde, kaynağın saptadığı hedef alıcıyla ilgili olarak sapmalar ortaya çıkabilir. Yani, kaynağın iletmek istediği mesaj istediği kişilerden farklı kişilere ulaşabilir. Örneğin, bir arkadaşına yazılan mektup, cep telefonuyla gelen bir mesaj yanlışlıkla ilgisiz biri tarafından okunabilir, yetişkinlere göre yapılmış bir film çocuklar tarafından izlenebilir, birisine söylenen sözler orada bulunan başkaları tarafından kendilerine söylenmiş sayılabilir. Böyle bir durum sonucunda, iletişim kaynağı mesajlarıyla istemediği bir etkiye yol açarak, kendisine yönelik beklenmedik tepkilerin yaşanmasına neden olabilir.

#### **4.5.Mesaj İçeriğinin Bozulması**

Arada başka insanların aracılığıyla kurulmaya çalışılan iletişimlerde mesajların uğrayabileceği değişiklikler ve bozulmalar da bir diğer iletişim engelini oluşturur. Kitle iletişiminde kaynaktan gelen mesajları alan ve bunları almayanlara ikincil bir yayın yapanlar doğal olarak böyle bir sorunun yaşanmasına neden olabilirler. Kişiler arası iletişim durumlarında da kaynak, alıcıya başkaları aracılığıyla ulaşmak istediğinde ya da zorunda kaldığında da yanlış anlaşılmalara sıkça yaşanmaktadır. Kaynağın alıcıya uzaklığının, araya giren ve mesajları taşıyan ya da aktaran insanların sayısının fazlalığı, mesajların doğru bir şekilde anlaşılmasını engeller.<sup>51</sup>

#### **4.6.Statü Farklılıkları**

Toplumsal ilişkiler rol ve statüye göre belirlenen ilişkilerdir. Statü, bir toplumsal sistem içerisinde bireyin elde ettiği yeridir. Her toplumda, her grupta bireylerin toplumsal değerler sistemine göre belirlenmiş statüleri ve rolleri vardır. Belli bir iletişim durumunda tarafların karşılıklı rol ve statü ilişkilerini doğru tanımlamaları çok önemlidir. Rol ve statü ilişkilerine bağlı olarak çıkabilecek iletişimin sorunlarını dört grupta örnekleyebiliriz:

- Tanımlama ve buna bağlı olarak beklenti farkından doğabilecek sorunlar: Çalıştığımız kurumda, nasıl karşılanacağını düşünmeden ast olarak, amirimizle kendimize ilişkin özel konuları konuşup, ondan özel bir yardım

---

<sup>51</sup> Büyüksulu, A.R., İnsan Kaynakları Yönetimi, Der Yayınları, İstanbul, 1998,s.155.

istediğimizi düşünelim. Bu durum, ast ile üst ilişkilerinin rol ve statü tanımlarına uymadığında yanlış anlamalar ve tepkilere yol açabilir.

- Rol ve statü ilişkilerinin ortama göre değerlendirilmemesinden kaynaklanabilecek sorunlar: Özel yaşamında yakın arkadaş ya da akraba olduğu amiriyle, iş yerinde ya da başkalarının yanında, yakın arkadaş ya da akrabası olduğu için senli benli olması bu başlık altındaki sorunlara örnek oluşturabilir.
- Belli bir rolün, otoritenin saygınlığının, gücünün bilinmemesinden ya da azımsanması nedeniyle ortaya çıkabilecek sorunlar: Örneğin, karakolda ya da Jandarma komutanlığında, amir ya da komutanla nasıl konuşulacağını bilinmemesinden ötürü ortaya böyle bir sorun çıkabilir.
- Belli bir statüye ilişkin davranış beklentilerin gereğinden fazla olmasından kaynaklanabilecek sorunlar: Örneğin, Bir jandarma erinin kendisini ziyarete gelen hısım ya da arkadaşlarından sahip olduğu statüsünün üstünde bir saygı görme beklentisi içinde olması gibi.<sup>52</sup>

#### **4.7.Zaman Baskısı**

Bir diğer önemli iletişim engeli de zaman baskısıdır. Kurumlarda yöneticiler, zaman sınırlılığı nedeniyle tüm astlarıyla iletişim kurma olanağına sahip olamayabilirler. Bu nedenle iletişim kurma konusundaki zaman baskısı, çoğu kez iletişim sorunlarına neden olur. Fiziksel uzaklık da bir diğer iletişim engelidir. Biriyle yüz yüze görüşmemiz olanaksız olduğunda, fiziksel uzaklık da iletişimin önünde engel oluşturur.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Daniel Katz-R.L.Kahn, The Social Psychology Of Organizations, John Wiley And Sons,İnc., New York, 1996,s.231.

<sup>53</sup> Devito, J.A., Human Communication, Addison-Wesley Publishing, New York,1991,s.25.

## 5.İLETİŞİM TİPLERİ

### 5.1.Örgütsel İletişim

Bu bölümde örgütsel iletişimle ilgili tanımlar verildikten sonra, örgütsel iletişim yöntemleri, örgütsel iletişimin işlevleri, örgütsel iletişim biçimlerine ve örgütsel iletişimi engelleyen faktörlere değinilecektir.<sup>54</sup>

#### 5.1.1. Tanım ve Kavramsal Çerçeve

Her örgüt devamlılığını sürdürebilmek, amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için çevresiyle iletişim halinde olmak zorundadır. Örgütsel iletişimi kısaca; gerek örgütün işleyişini sürdürmek, gerek örgütü hedeflerine ulaştırmak, gerekse örgüt ve çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi alışverişi yada bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreç olarak tanımlayabiliriz. Bir örgütün çatısı altında bir araya gelen insanların güç birliği yaparak, örgüt amaçları yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için, aralarında olması gereken iş birliğini sağlamaya dönük olarak, biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarıdaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılması gerekmektedir. Örgütlerin amaçlarını sistemli ve verimli olarak gerçekleştirebilmesi için, planlama, örgütleme, yürütme, kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, kuram, model ve tekniklerin sistemli ve bilinçli bir şekilde uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümünden sorumlu olan örgüt yönetimi, bu faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için etkili iletişim kurmak zorundadır. İletişim organizasyonun farklı birimleri arasında ortak bir vizyon ve kültür oluşabilmesi için çok önemlidir. Aynı zamanda organizasyonun çevresiyle etkileşime geçebilmesini sağlayan tek araçtır. Örgütsel iletişim ile örgütlerin amaç ve hedeflerin ulaşması örgütün bir düzen içinde işleyişi, örgütü oluşturan birimler arasında eşgüdüm, bilgi akışı, çalışanların motivasyonu, örgütsel bütünleşme, değerlendirme, eğitim, kara alma ve denetim sağlanır. Kısaca tüm örgütsel ve yönetsel faaliyetler, örgütsel iletişimle yerine getirilir.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> Devito, J.A., Human Communication, Addison-Wesley Publishing, New York,1991,s.27.

<sup>55</sup> Dinçer, Ö., Örgüt Geliştirme, Teori Uygulama Ve Teknikleri, Timaş Yayınevi, İstanbul, 1992,s.58.

### 5.1.2. Örgütsel İletişim Yöntemleri

Örgütlerde günlük hayatta çeşitli yöntemlerle iletişim kurulmaktadır. İletişimi teknolojiyi de göz önünde bulundurarak üç ana yöntem başlığı altında toplayabiliriz. Bunlar Sözel iletişim, Yazılı iletişim ve Elektronik iletişimdir. Bu konular Kişiler Arası İletişim Bölümünde geniş olarak ele alınmıştır.

### 5.1.3. Örgütsel İletişimin İşlevleri

Örgütsel iletişim, örgütte planlama, eşgüdüm, karar verme, güdüleme ve denetimin sağlanabilmesi için örgüt yönetimin uygulamaya koyacağı en etkin araçlardan biridir. Örgütsel iletişim, örgütteki bireyleri ya da farklı uzmanlık birimlerini birbirlerine bağlayan temel bir alt sistemdir. Böylece söz konusu bireyler ve birimler uyumlu bir şekilde ve eşgüdüm dahilinde çalışabilirler. Bu nedenle örgütlerin yoğun bir iletişim ağıyla örülü olduğunu gözlemleyebiliriz.<sup>56</sup>

İşletmede çalışan açısından olduğu kadar yönetici açısından da iletişim çok önemli bir rol oynar. İletişim, örgütlerinin hedeflere ulaşmaları için motive edilmesinde merkezi bir rol oynamaktadır. Bir yöneticinin herhangi bir çalışandan alacağı sonuçların değerlerini belirleyebilmesinin tek yolu, o çalışanla iletişim kurarak onun ne tür sonuçlar istediğini bulabilmektir. Diğer taraftan çalışanların ne tür hedefler için çaba gösterdiklerini ve bu hedeflere ulaşabilmek için yeteneklerini nasıl kullandıklarını, İyi bir iletişim olmadan personel ve birimler arası işbirliği ve koordinasyonu sağlamak mümkün değildir. İletişimin koordinasyon işlevi, bireysel amaçların değil örgütsel ortak amacın gerçekleştirilmesini kolaylaştırmaktır. Personel arasındaki birbirine bağımlılık düzeyi arttıkça, örgüt hedeflerine ulaşılması için yapılacak çalışmaların koordine edilmesi için kurulması

---

<sup>56</sup>Düşükcan, M., Örgütlerde Çalışma Ve Çalışma Yönetimi Süresince Örgütsel İletişimin Etkinliği: Kurumsal Ve Uygulamalı Bir Çalışma( Doktora Tezi), T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetimi Ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya, 2003,s.145.

gereken iletişim de artmaktadır. İletişim ayrıca aynı çalışmaların iki defa yapılmasını önler ve zayıf performans gösteren kişinin diğer personeli etkilemesini engeller. Örgütsel iletişim bireylerin içinde buldukları ruh hallerini ifade etmede de görev alır. Bireyler ve gruplar birbirlerine içinde buldukları ruh hallerinden bahsedebildikleri zaman hedeflere ulaşmada daha başarılı olabilirler. Çalışanların işyerinde içinde buldukları ruh halleri, kendi davranışları kadar diğer insanları, durumları algılamalarını ve değerlendirmelerini de etkilemektedir. Ruh halinin ve duyguların iletilmesi, örgüt üyelerinin birbirlerini daha iyi anlamalarına yardımcı olur. İnsanlar birbirlerini anlayabildikleri takdirde, birlikte daha iyi performans gösterir ve hedeflerine ulaşabilirler. Türk yazınından Haluk Gürgen de örgütsel iletişimin işlevlerini dört grupta toplamıştır. Bunlar;

**5.1.3.1.İletişimin Bilgi Sağlama Fonksiyonu:** Bilgi sağlama, iletişimin en temel fonksiyonu olarak kabul edilmesinin nedeni bireyin çevresi ile uyumu, örgütün faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi ve karar vermesi için bilgiye gereksinim duyulmasıdır.<sup>57</sup>

**5.1.3.2.İletişimin ikna etme ve etkileme fonksiyonu :** İkna etme sürecinde iletişimin amacı açıkça ortaya konulmakta, etkileme sürecinde ise daha gizli ve uzun döneme yayılan bir iletişim stratejisi izlenmektedir. Örgütsel iletişimin temel amaçlarından biri insanların düşünce, tutum ve davranışlarını, örgütün amaçları, değerleri, misyonu ve vizyonu yönünde değiştirmek, örgütle çalışanların özdeşleşmelerini sağlamak için onları motive etmektir.

**5.1.3.3. Emredici ve öğretici iletişim kurma:** Örgütlerde yöneticiler çalışanlarıyla sadece bilgi vermek için değil, neyi nasıl yapacaklarını söylemek ve onları yönlendirmek amacıyla da iletişim kurarlar.

**5.1.3.4. İletişimin birleştirme ve eşgüdüm sağlama fonksiyonu:** Örgütte çalışanların karşılıklı ilişki ve bağlılığını sürdürebilmelerinde, çalışanların örgütsel amaçlar etrafında toplanmalarının sağlanmasında örgütsel iletişim önemli bir yere sahiptir.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> Devito, J.A., Human Communication, Addison-Wesley Publishing, New York,1991,s.56.

<sup>58</sup> Eren, M., Ve Akman, Y., Eğitim Psikolojisi, Arkadaş Yayınevi, Ankara, 1995.

#### **5.1.4. Örgütsel İletişim Biçimleri**

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

##### **5.1.4.1. Biçimsel İletişim**

İşletmenin örgütsel yapısı yönünde meydana gelen iletişim sistemine “Biçimsel İletişim” denir. Biçimsel iletişimin örgütte düzen ve bütünleşmeyi sağlaması, örgüt kademelerinde emir-komuta yetkilerini ve sorumluluklarını belirlemesi gibi yararları olmasının yanında örgütün tüm iletişim gereksinimlerini tam olarak karşılayamaması, örgütte meydana gelecek olayların hepsinin önceden tahmin edilmesinin imkansız olmasından dolayı bunların biçimsel şekle getirilmesinin zorluğu, çoğu zaman ağır işlemesi ve esneklikten yoksun olması gibi sakıncaları bulunmaktadır. Biçimsel iletişim örgütte dikey, yatay, çapraz iletişim olarak üçe ayrılabilir.<sup>59</sup>

##### **5.1.4.1.1. Dikey İletişim:**

Özellikle büyük örgüt yapılarında, hiyerarşik basamakların fazlalığı nedeniyle astlarla üstler arasında dikey iletişim yoluyla kurulan bilgi alış verişinin hızında ve etkinliğinde bir düşüş gözlenmektedir. Dikey iletişim aracılığı ile iletilen bilgiler işgörenler arasından doğal bir süzgeçten geçmektedirler. Hiyerarşinin her basamağı iletileri kendi işine gelen biçimde belirli şekillerde yorumlamakta, bu arada iletinin yapısında da bazı değişimlere neden olmaktadır.

##### **5.1.4.1.2. Yatay İletişim:**

Yatay iletişim, örgütlerde aynı düzeydeki, departman yöneticileri ve çalışanlar arasında; bağlı buldukları üst kademeye başvurmadan gerçekleşir. Yatay iletişim, yüksek düzeyde koordinasyon gerektiğinde önem kazanır. Çalışanların tüm örgüt işlemleri hakkında bilgi sahibi olmasını sağlar, çalışanların aynı tür sorunlar yaşamaktan kurtarır,

---

<sup>59</sup> Erkal, M., Sosyoloji, Filiz Kitapevi Yayını, 1987, s.79.



örgüt iklimine olumlu katkısı olur, örgütte koordinasyonu iyileştirir ve örgütsel isleyişi hızlandırır.<sup>60</sup>

#### **5.1.4.1.3.Çapraz İletişim:**

Örgüt hiyerarşisinin farklı düzeydeki departmanların, basamaksal kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişime çapraz iletişim adı verilmektedir. Çapraz iletişim, karmaşık ve çoğunlukla uzun olan dikey iletişim kanallarının sakıncalarının giderilmesi ve olağanüstü durumlarda kısa sürede iletişimin gerçekleştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Çapraz iletişim farklı birimlerin birbirlerine karşı sorumluluklarını daha iyi kavramalarını, yardımlaşmalarını kolaylaştırır. Çapraz iletişim özellikle büyük ve karmaşık örgütlerde bilgi alışverişi amacıyla kullanıldığında zaman zaman çok faydalı olmasına rağmen yöneticilerin başka bölümdeki kişilere emir vermesi söz konusu olursa yetki karmaşası sorunu ortaya çıkmaktadır.<sup>61</sup>

#### **5.1.4.2. Biçimsel Olmayan İletişim:**

Örgütlerdeki iletişim süreci bazen dikey, yatay, çapraz iletişim biçimleri gibi formel değil informal süreçlerle, başka bir deyişle dedikodu, söylenti, fısıltı gibi mekanizmalar aracılığıyla da kurulabilir. Biçimsel olmayan gruplara özgü bir tarzda gelişen, bir biçimsel grup içerisinde yetkili örgütleyici tarafından düzenlenmeyen haberleşme ilişkisine “Biçimsel olmayan haberleşme” denir. Sosyal etkileşimden kaynaklanan informal iletişim yolu, günümüzde çeşitli örgütlerin yönetimleri tarafından, örgüt içinde çabuk yayılmasını istedikleri mesajları ve duyuruları iletmede sıkça kullanılan bir yöntem haline gelmiştir. Bununla birlikte bu tür iletişimde her zaman yönetimin işgörenler arasında yayılmasını istedikleri bilgi aktarılmaz. Bilgi işgörenler arasındaki aktarım sürecinde dönüşüme uğrar ve dolayısıyla formel iletişimin gücünü zayıflatır.<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Eren, M., Ve Akman, Y., Eğitim Psikolojisi, Arkadaş Yayınevi, Ankara, 199,s.56.

<sup>61</sup> Erkal, M., Sosyoloji, Filiz Kitapevi Yayını, 1987,s.33.

<sup>62</sup> Gardner, R.C., Social Psychology And Second Language Learning: The Role Of Attitudes And Motivation, Edward Arnold, London, 1985,s.155.

### 5.1.5. Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler

Örgütsel iletişimin etkin işleyememesinin ana nedeni iletişimde tarafların insan olmasıdır. Her insanın olaylara tepkisi farklıdır. Örgütsel iletişimi engelleyen başlıca faktörler şunlardır.<sup>63</sup>

- Kültürel farklılıklar: İletişim sahip olunan bilgilerin kullanılarak sahip olunmayan bilgilerin paylaşılmasıdır. Aynı kültürdeki insanların farklı kültürdeki insanlara göre sahip olduğu daha fazla ortak bilgi ve ortak nokta bulunmaktadır. Bu nedenle iletişim aynı kültür içindeki insanlar arasında çok daha kolay ve hızlıdır. Farklı kültürden insanların iletişimde ise mesajların iletilmesinde kullanılan sembollerin, değer yargılarının, beklentilerin farklı oluşu iletişimi güçleştirir. Örneğin çok uluslu şirketlerde çalışanlar arasındaki dil farklılıkları gibi...
- Geri besleme olmayışı veya yetersiz geri besleme: Geri besleme örgütte iletilen mesajın alıcının eline zamanında ve doğru olarak geçtiğinin ve doğru anlaşıldığının (şifrenin doğru çözüldüğünün) belirlenmesi için gereklidir.
- Statü farkı: Hiyerarşik yapıdan kaynaklanan yetki farklılıkları iletişimde engel oluşturabilir.
- Mesaj alıcının motivasyon ve ilgi eksikliği: Bir çok mesaj, alıcının ilgisizliği ve mesajı alma isteksizliğinden dolayı iletilmemektedir. Mesaj doğru zamanda iletilmelidir. Örneğin örgütte yeni bir malzeme alımı için önerinin yapılacağı en ideal zaman mali yılın başıdır. Bütçe hazırlama döneminde bu talebin yapılması uygun olacaktır.
- Fazla bilgi yüklemesi: Bireye taşıyabileceğinden fazla bilgi yüklemesi iletişime engel oluşturur.
- Elektronik iletişimden kaynaklanan sorunlar: Örgütte kullanılan ileri teknoloji iletişimde çeşitli sorunlara yol açabilmektedir.
- Fiziksel koşullar: Daha çok iletişim kanalı ve bunu engelleyen çevre koşullarıyla ilgilidir. Gürültü sözlü iletişimi etkileyen başlıca engeldir.
- Güvensizlik: Alıcının mesaja inanmaması veya göndericiye güvenmemesidir.

---

<sup>63</sup> Gardner, R.C., Social Psychology And Second Language Learning: The Role Of

Attitudes And Motivation, Edward Arnold, London, 1985,s.145.

- Örgütsel hatalar: Sorumlulukların açıkça tanımlanmaması, yetki eksikliği, gibi durumlardır.
- Kişisel farklılıklar: Verici ve alıcının bireysel amaçları, hisleri, duyguları, alışkanlıkları, algılama farklılıkları gibi kişisel özellikleri mesajın kodlanmasını, algılanmasını ve mesajlara karşı tutumunu etkiler. Yukarıda sayılan faktörler dışında örgütsel iletişimi engelleyen diğer birçok faktörden de söz edilebilir. Örneğin, yöneticilerin kişiliği, lüzumsuz veriler ve teknik terimlerin kullanılması bunlardan bazılarıdır. Örgütlerde etkin ve verimli bir iletişim sisteminin kurulabilmesi için iletişimi engelleyen unsurlar ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır.

Örgütsel iletişim bazında değerlendirdiğimizde, yukarıda anlatılan faktörleri yöneticilerden kaynaklanan engeller, çalışanlardan kaynaklanan engeller ve örgütün yapısından kaynaklanan engeller olmak üzere üç ana başlık altında toplayabiliriz.<sup>64</sup>

#### **5.1.5.1. Yöneticilerden Kaynaklanan Engeller**

Örgütsel iletişimde, özellikle klasik yönetim anlayışındaki örgütlerde yöneticiler genellikle kaynak konumundadırlar. Bu yüzden yöneticinin iletişim kurma yeteneği ve kişilik yapısı örgüt içindeki iletişimi olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecek, çalışanlara örnek olabilecek derecede önem taşımaktadır. Çalışanların şikayet ve sorunlarını dinlemek, hatta yol göstermek bir yönetici için önde gelen sorumluluklardandır. Bu durumda demokratik anlayışa sahip dışa açık bir yönetici, sorunların en zayıf olduğu anda çözümlenmesini sağlayabilecektir. Yöneticilerin iletişime yönelik olumsuz tutumları örgütsel iletişimi engelleyen en önemli faktördür. Çalışanlara karşı hoşgörülü davranmak ve fikirlerine saygılı olamayan bir yöneticinin sağlıklı bir iletişim kurması olanaksızdır. Yöneticilerin iletişime açık olamamaları beraberinde güvensizliği doğuracak ve iletişimi olumsuz yönde etkileyecektir. Yöneticilerin iletişime ilişkin bilgi düzeyi de iletişimi etkileyen faktörlerdendir. Ayrıca yöneticilerin iletişimi yönetme yeteneklerine de sahip olmaları gerekmektedir. İletişimi başlatıp ve yönetemeyen bir yönetici örgüte faydası asgari olacaktır. Yöneticinin başarı şansı ile motivasyon bilgisi arasında çok yakın bir ilişki

---

<sup>64</sup> Gardner, R.C., Social Psychology And Second Language Learning: The Role Of

Attitudes And Motivation, Edward Arnold, London, 1985,s.146.

vardır. İşgörenin hangi koşullarda, nasıl bir ortamda, ne zaman, ne ölçüde ve hangi özendirme araçlarıyla güdülenebileceği konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olan yöneticilerin örgütsel bütünleşmeyi ve çalışma verimini artırma şansları çok yüksektir. Yöneticilerin işgörenlerin yaptıkları işlere ilişkin görüşlerini dile getirmeleri de güdüleme açısından değer taşır. İşgörenlerin yaptıkları bir işin sonucunda üstleri tarafından onaylanması daha başarılı işler yapmasını sağlayabileceği gibi, yapıcı eleştiriler de işgörenlerin potansiyellerini geliştirmeye yardımcı olabilir.<sup>65</sup>

#### **5.1.5.2.Çalışanlardan Kaynaklanan Engeller**

Örgütlerdeki iletişim engel ve bozuklukların bir kısmı, işgörenlerin bazı kişisel ve örgütsel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Genellikle işgörenler, yöneticilerinden olumsuz tepki almayı istemedikleri için eleştiriler karşısında savunmaya geçerler. İşgörenler hatalarını da zayıflıklarını gizlemek amacıyla, suçu başkalarına atabilirler, özür dileyerek geçiştirebilirler, sorunu ciddiye almayabilirler ve her yapılan yanlışta kendini suçlu bulma eğilimi gösterebilirler Örgütsel iletişimde mesajların doğru olarak algılanabilmesi iletişimde etkinliği artırıcı önemli bir unsurdur. Algılama yeteneği, her insanın zihinsel yeteneği, eğitim durumu ve toplumsal çevresine bağlı olarak gelişir. Ayrıca bir mesajın doğru olarak algılanabilmesi duyu organlarının da yeterli olmasıyla doğrudan ilişkilidir. Ayrıca işgörenlerin yöneticilerinden çekinmeleri, cezalandırma korkusu ile örgüte ilişkin duygu ve düşüncelerini tam olarak iletememeleri sonucunda gerçek duygularını çoğunlukla gizlerler. Karşılaşılan sorunlar ilk andan itibaren iletilmediği için, çözümlenmemesi giderek sorunun birey açısından büyümesine ve işgörenin örgütte mutsuz olmasına neden olmaktadır.

#### **5.1.5.3.Örgütün Yapısından Kaynaklanan Engeller**

Örgütsel iletişimin gerekli şekilde oluşmasını engelleyen bir diğer faktör de örgütlerin yapılarından doğmaktadır. Öncelikle ast ve üst arasındaki fiziksel uzaklık iletişimi

---

<sup>65</sup> Gökçe, O., İletişim Ve Kitle İletişim Birimlerini Giriş, Konya,1993,s.25.

etkileyen en önemli faktördür. Gerektiğinde astların üstlerine ulaşamaması, nedeniyle aralarında etkileşimin daha az oranda gerçekleşmesine neden olur.<sup>66</sup>

Örgüt yapısından kaynaklanan engellerin başında, uygun iletişim kanallarının olmaması gelmektedir. İletişim kanallarının sayıca çokluğu ya da kanalların bazılarındaki tahrifatlar, iletinin alıcıya gerçek anlamından farklı bir şekilde ulaşmasına neden olacak ve alıcının mesaja, kaynağın gönderdiği gibi değil de, kendi algıladığı şekilde tepki göstermesi durumunda, kaynak ve alıcı arasında çatışma olasılığı doğacaktır. Çok büyük ve geniş kapsamlı örgütlerde iletişim zincirindeki bu halkaların fazlalığından kaynaklanabilecek bu engelleri aşmak için sözlü iletişim araçlarının yazılı iletişim araçlarının da kullanılması gerekmektedir. Örgütün başarısı büyük ölçüde çalışanların kurumun amaç ve hedeflerine yönelik üstlendikleri göreve ilişkin yeterli düzeyde bilgi ve beceriye sahip olmalarına bağlıdır. Yaptığı iş ve aldığı sorumlukları yerine getirebilecek nitelikte işinde uzman kişiler örgütü ayakta tutabilirler ve örgütü başarıya götürebilirler.<sup>67</sup>

### 5.1.6.Örgütsel İletişimin İyileştirilmesi

Örgütsel iletişimin iyileştirilmesi için bazı sınırların ortadan kaldırılması gerekmektedir. Örneğin bunun için iletelerde daha açık bir dil kullanılması olabilir.

Bunun için yapılması gerekenler ise sırasıyla aşağıda belirtilmiştir

- Birden Fazla Kanalın Kullanılması: İletilerin daha anlaşılır olabilmesi için birden fazla ve uygun kanalın kullanılması yararlı olmaktadır. Örneğin; sözcükler ile birlikte vücut dilinin kullanılması,
- İletiyi Gönderenin Belirginliği: Alıcının iletiyi gönderen kişinin kim olduğunu bilmesi iletişim sağlıklı gerçekleşmesi için zorunluluktur. Bundan dolayı gönderici alıcıya, ileti yardımıyla, kimliğini belirgin hale getirmelidir.
- İstikrarlı Olmak: Kişinin söylediğine uygun olarak davranması, örneğin; yöneticinin astlarına her zaman yardıma hazır olduğunu söyleyerek bunun tam karşıtı davranışlar sergilemesi.

---

<sup>66</sup> Greenberg, Jerald., Behavior İn Organizations, New Jersey, Prentice Hall, 1997, s.56.

<sup>67</sup> Griffin, E., A First Look At Communication Theory, The McGraw Hill, USA, 1997, s.79.

- Dilin Sadeleştirilmesi: Karmaşık, teknik kelimeler haberleşmenin etkinliğini azaltmaktadır çünkü algılamayı engellemektedir. Bu nedenle dilin mümkün olduğu kadar karşı tarafın anlayacağı şekilde basitleştirilmesi gerekmektedir.
- İletinin Tekrarı: Gönderici tarafından geri bildirim gözlenmeli ve ihtiyaç duyulduğunda iletinin tekrar edilmesi sağlanmalıdır. Alıcıya düşen görev ise zamanında geri bildirim de bulunmaktır.
- Empati: Kaynak kendini alıcının yerine koyarak iletiyi alıcının anlayabileceği şekilde göndermelidir. Bu durum iletinin daha iyi algılanmasını kolaylaştıracaktır. Birçok araştırmacının iletişim ile ilgili ortak düşüncesi, bireylerarası ilişki ve iletişimin sadece bilgi paylaşımını içermediği aynı zamanda bireylerin birbirlerini daha iyi anlama, dayanışma, işbirliği sağlama gibi yüksek amaçları da içerdiği. Etkin iletişim her kurumda ve bireylerarası çalışmalarda önemlidir. Bilgilerin zamanında anlaşılması çalışanların başarısını olumlu etkilemektedir. Bir çalışma esnasında iletilen bir mesaj bir görevden ve onunla ilişkili bir kısım içeriklerden oluşmaktadır. Etkisiz ve olumsuz iletiler, bireylerarası görev sorunlarına yol açabilir. Açık bir iletişim ortamında ise bu tür sorunlar kolayca çözümlenebilir. Yönetici örgüt açısından vazgeçilmez nitelikte olan bilgileri toplar, bunları işler ve gerekli yerlere iletir. İletişimin önemli yönlerinden birisi de gözetim olgusunun varlığı ile açıklanabilir. Gözetimle iyi performans fark edilir ve ödüllendirilirken, kötü ve niteliksiz performans da görülüp iyileştirilmesi yönünde çaba harcanır. Çalışmalarda açık iletişim etkin sorun çözme sürecine, sürtüşme ve baskıların azalmasına ve karar almaya katkı sağladığı için mutlaka özendirilmelidir.<sup>68</sup>

## 5.2.Kişiler Arası İletişim

Kişisel iletişim deyiimi ile anlatılmak istenen kişinin kendi içerisinde gerçekleşen psikolojik bir olaydır. Kişisel iletişimde kişi çeşitli duyu organları ile çevresinden ya da yine kendi içinden aldığı mesajlar doğrultusunda eyleme geçmektedir. Yemek içmek insan bünyesi için ne anlam taşıyorsa iletişimde insan psikolojisi için aynı derecede önem taşır.<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> Güler, D., Örgütsel İletişim, A.Ü. İletişim Bilimleri Yüksekokulu Yayınları, Eskişehir, 1998,s.98.

<sup>69</sup> Gürgen,H., Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınları, İstanbul, 1997,s.45.

Normal bir iletişim sürecinde olduğu gibi kişisel iletişimde de bütün unsurlar vardır. Örneğin açlık ya da çok güzel görünen bir yiyecek bir mesaj kaynağıdır. Bu kaynaklardan kişinin çeşitli organlarına mesaj gönderilmekte ve bu mesaj kişinin sinir sistemi ve çeşitli duyguları ile algılanmaktadır. Herhangi bir konuda karar verme durumunda olan kişi bir seçme işlemine gitmeden önce çeşitli organlardan gelen mesajları değerlendirmektedir.<sup>70</sup>

### 5.2.1.Sözlü iletişim

Kişiler arası iletişimde, sözlü ve sözsüz iletişim, iki temel iletişim kurma yöntemidir. Kaynak ve alıcı arasındaki konuşmanın her türü, sözlü iletişim olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla, sözlü iletişim, yazılmış ya da yazılmamış sözcüklerin söylenmesi ile gerçekleşen bir iletişim türü olduğu için ses ve işitmeye dayalı bir iletişimdir. Sözlü iletişimde kullanılan araçlara göre yer ve zaman birlikteliği ve farklılığı oluşur. Yüz yüze iletişim, sözlü iletişimimizi, en yoğun ve en yaygın olarak bir araç kullanmaksızın yüz yüze etkileşim içerisinde gerçekleştiririz. Dolayısıyla İletişimimizi, aynı yer ve aynı zaman dilimi içerisinde birbirlerimizi duyabileceğimiz mesafeler içerisinde gerçekleştirebiliriz.

Günümüzde gelişen iletişim teknolojileri özellikle, telsiz, telefon, radyo, televizyon gibi araçlar sayesinde coğrafi uzaklıkların anlamı kalmamıştır. Bu durum, kişiler arası iletişimde aynı yerde ve aynı zamanda olma koşulunun da ortadan kalkmasına neden olmuştur. Söz konusu iletişim teknolojileri, dünyanın her tarafıyla eş zamanlı iletişim kurma olanağı sağlamıştır. Bu nedenle, insanların iletişim kurmak için bir araya gelme ihtiyaçları, önemli ölçüde ortadan kalmıştır. Özellikle, görüntülü sabit ve mobil telefonların hızla yaygınlaşması ile birlikte, sözlü iletişim alanı da önemli ölçüde genişletmiştir.<sup>71</sup>

İster araçsız, isterse araçlı olsun sözlü iletişimde yani konuşurken, dinlerken, sürekli bir dil kullanıyoruz. Bu dil, genellikle ana dilimiz bazen de yabancı dil oluyor. Bu nedenle, sözlü iletişimin konuşma diliyle bire bir ilişki içinde gerçekleştiğini söyleyebiliriz. Daha

---

<sup>70</sup> H.Can-M. Tecer, İşletme Yönetimi, TODAİE Yayınları, Ankara, 1978,s.59.

<sup>71</sup> Gürgen,H., Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınları, İstanbul, 1997,s.55.

önce de belirtildiği gibi, dil bir simgeleştirme sistemidir ve simgesel kodlarımızın temellerini oluşturur. Konuşma bir yeti olarak biyolojik ve fizyolojik özellikleriyle birlikte aynı zamanda içeriği açısından toplumsal ve kültürel bir olgudur. Her toplum kendine özgü koşullarına göre gerekli sözcükleri üretir ve kullanır. Başka deyişle, bir dilin belli bir toplumda ve dönemdeki sözcük dağarcığı o toplumun kültürel yaşamı ile ilgilidir. Kısaca, teknolojiye, bilimde, güzel sanatlarda ulaşılan gelişme düzeyi ile sözcüklerin çeşitlenmesi arasında sıkı bir ilişki vardır. Dillerin sözcük zenginliğine bakarak o dillerin yetkin yani gelişmiş olduğunu söyleyemeyiz. Konuşulduğu toplumun bilgi, duygu ve estetik gibi ihtiyaçlarına yanıt veren her dil yetkindir, gelişmiştir.<sup>72</sup>

Her dil kendine özgü sözdizimi ve sözcük dağarcığı ile nesnel bir ürün olarak değerlendirilir. Ancak, onu konuşanlarca, bireysel ve toplumsal yaşantılarından kaynaklanan ve gerçeğin yanlı bir biçimde algılanmasına neden olan öznel bir boyutu da vardır. Bu öznel boyut, toplum hakkındaki görüşlerimizin çoğunluğunun değer yargıları taşıyan bir içeriğinin olmasından kaynaklanır. Sözcükler de bu değer yargılarına göre olumlu ya da olumsuz anlamlar taşıyabilir hatta birbirine karşıt olabilir: Komünizm/kapitalizm, gericilik/ ilerencilik gibi.

Sözcükler dile getirdikleri şeylerin kendileri değildir; onları temsil eden işaret ve seslerdir. Bununla birlikte, kullanımları sırasında genellikle sanki kendi başlarına bir varlık ve değer kazanırlar. Temsil ettiklerinden çok daha güçlü bir özelliğe sahip olurlar. Bazı sözcükler, özellikle siyasi ve dini inançlarla, vatanseverlikle, seksle ilgili olanlar yüksek bir duygusallıkla yüklenmiş olurlar. Bu tür sözcükleri konuşulurken çok dikkatli olmak gerekir. Bazen büyük sorunlar yaratan, kişiler hatta ülkeler arasında çatışmaların yaşanmasına neden olan amacını aşan konuşmaların altında çoğu kez bu tür sözcükler bulunur.<sup>73</sup>

Sözlü iletişimin birçok üstünlüğü vardır; verilen mesajın anlaşılma derecesi denetlenebilir, soru sorulabilir verilen cevaplar denetlenebilir ve anlaşılmayan bir konu

---

<sup>72</sup> H.Can-M. Tecer, İşletme Yönetimi, TODAİE Yayınları, Ankara, 1978,s.45.

<sup>73</sup> J.Barron Miley, Communication For Modern Management The Business Press İllions, 1996,s.149.



varsa, açıklık getirilebilir. Eş zamanlı olarak geri bildirimde bulunulur. Sözlü iletişimde kişiler, etkileyciliğini daha fazla kullanabilirler. Buna karşılık sözlü iletişimde, söylenen bir sözcüğün yazı ile ifade edilen bir sözcüğe oranla, yanlış anlaşılma olasılığı daha yüksektir. Sözlü iletişimle alınan bir mesaj zamanla ya tamamen, ya da kısmen unutulur veya değişikliğe uğrar<sup>74</sup>.

Sözlü iletişimde mesajın içeriği ile onun istenen yönde bir davranışı gerçekleştirmesi arasında her zaman birebir bir ilişki yoktur. Bir ifadenin davranış yaratma yeteneğini, salt anlamda mesajın kendisi belirlemez. Burada, mesajı gönderenin kişiliğinin karşı tarafça kabul edilme düzeyi önemli olmaktadır. Çünkü daha önce de açıkladığımız gibi, insanlar mesajı değerlendirirken, sadece onun içeriğine değil, mesajı gönderenin kişiliğini de göz önünde bulundurlar.

Bir mesajın etkinliğinin sağlanmasında ise, mesajla neyin kastedildiğinin yanında, konuşmacı tarafından ima edilen anlamın da bilinmesi önemli olmaktadır. Bu nedenle, iki kişi arasında anlaşmanın oluşabilmesi için, her ikisinin de mesajın içeriği hakkında görüş birliğinde olmaları yeterli değil, bunların aynı zamanda, mesajın iletilme amacı hakkında da uzlaşma sağlamış olmaları gerekir.

Sözlü iletişimin bazı iletişim araçlarıyla da gerçekleştiğini belirtmiştik. Bu araçlar arasında en yaygın olarak telefon ve özellikle de polis ve jandarma teşkilatlarında telsiz kullanılmaktadır. Telefonla iletişim, gerçekten de üzerinde ayrıntılı bir şekilde üzerinde durulması gereken önemde bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>75</sup>

### **5.2.2.Sözsüz iletişim**

Sözsüz iletişim, iletişimin en temel türlerinden birisidir. İnsanlar, birbirlerinin gözlerine bakmaları ya da kaçırmalarıyla, giyimleri, duruşları, oturuş biçimleri, aralarına koydukları fiziksel uzaklık gibi görsel simgelerle, birbirleri hakkında sezgisel bilgi edinerek, sözcüklere başvurmadan iletişim kurabilirler. İletişimin, etkili ve özellikle

---

<sup>74</sup> J.Barron Miley, Communication For Modern Management The Business Press İllions, 1996,s.150.

<sup>75</sup> H.Can-M. Tecer, İşletme Yönetimi, TODAİE Yayınları, Ankara, 1978,s.98.

inandırıcı olmasında, duyguların payı çok büyüktür. İnsanın düşüncelerini, bilgilerini iletmede en temel araç olan konuşma dili yani sözlü iletişim, duyguların, heyecanların, coşkuların iletilmesinde çoğu kez yetersiz kalır. Bu nedenle, konuşurken duygularımızı, heyecanlarımızı ifade edecek mimiklere, el kol hare ketlerine farkında olmadan başvururuz.

Kişiler arası iletişimde ses tonu, araya konan fiziksel uzaklık, giyim kuşam özellikleri, takılar, rozetler, aksesuarlar, bedenin duruşu, bulunulan yer gibi sözsüz iletişim değeri taşıyan her simge, kişilerin kendilerine ve ilişkilerine ilişkin bir fikir verir. Kişiler arası ilişkilerde ilk izlenim, kişilerin ilk bakışta, daha birbirlerine hiç bir şey söylemeden birbirleri hakkında yargıya varmaları, sözsüz iletişim ile ger çekleşir. Sözsüz iletişim, daha önce birbirini tanımayan kişilerin birbirleri hakkın da karar vermelerine neden olabileceği gibi, birbirini tanıyan kişilere de karşılıklı olarak ilişkilerinin yönü ve niteliği hakkında bilgi verir ve iletişimlerini, davranışlarını etkiler. Örneğin, bizimle iş ortamında son derece samimi dostça ilişkiler kuran amirimizin, iş ortamı dışında, soğuk davranması, gözlerini kaçırması, sırtını dönmesi, bizim amirimizle ilişkili düşüncelerimizi derinden etkiler. Diğer yandan amirin, iletişim ortamlarının özelliklerine göre bizlerle ilişkilerini nasıl belirlediğine ilişkin de bir fikir verir.

Sözsüz iletişim, bizlere sözlü iletişim mesajlarının yorumlanmasında da ipuçları sağlayarak, yardımcı olur. Bilindiği gibi aynı sözlerin, değişik ses tonlarıyla söylenmesi ya da kişinin gözüne bakarak, gülümseyerek söylenmesi arasında anlam farklılığı vardır. Diğer yandan, sözlü iletişim mesajlarıyla, sözsüz iletişim mesajları arasında genellikle bir tutarlılıktan da söz edilmesi gerekir. Tek bir sözsüz iletişim işaretini, iletişimin gerçekleştiği ortamın koşullarından soyutlayarak değerlendirmek son derece yanlış sonuçlara yol açabilir. Bu nedenle, bir sözsüz iletişim mesajını anlamlandırmada, iletişimin gerçekleştiği ortam koşullarını ve diğer sözlü ve sözsüz mesajları birlikte, dikkatlice değerlendirmek gerekir.<sup>76</sup>

Genellikle sözsüz iletişim, sözlü iletişim mesajlarından daha güvenilir bulunur. Bazı durumlarda insanlar, gerçek duygu ve düşüncelerini dile getirmezler ya da getiremezler.

---

<sup>76</sup> John M. Pfifner-Frank P. Sherwood, Administrative Organization, Englewood Cliffs,

New Jersey, Prentice Hall, 1960,s.142.

Söyledikleri, söylemek istediklerinden farklı olabilir. İşte bu durum da, sözsüz iletişim, kişinin gerçekte ne söylediğini ya da söylemek istediğini anlamada güvenilir bir kaynak olarak devreye girer. Sözsüz iletişim, hem kişiler arası hem de kişinin kendisiyle olan iletişiminde önemli rol oynamaktadır. Kişiler arası iletişimde, kişilerin birbirini gördüğü veya en azından birinin diğerini gördüğü iletişimde sözsüz mesajların varlığından söz edebiliriz. Fakat mesajın olması mutlaka, söz konusu mesajların karşılıklı olarak alınıp anlamlandırıldığı sonucunu doğurmaz. Sözsüz iletişim simgeleri, genel olarak aynı kültürel ve toplumsal ortamı paylaşan kişiler tarafından ortak ya da ortak olmayabilir. Ortak kodları olan örneğin evet ve hayır, onaylama veya onaylamama anlamlarına gelen baş sallama gibi söz süz iletişim simgeleri, herkes tarafından aynı anlama geldiği için ortak bir dile sahiptir. Ortak simgeleri olmayan örneğin bacak bacak üstüne atma, kolları kavuşturma, başını öne eğme, göz kırpması, göz göze gelmekten kaçınma gibi sözsüz iletişim simgeleri ise ortak bir dil oluşturmadıkları için sözsüz iletişim anlam paylaşımına yol açamayacağı için iletişim gerçekleşmeyebilir. Bu nedenle sözsüz iletişim sembolleri, kültürden kültüre olduğu kadar, aynı kültür içinde yaşayan kişilere göre de değişiklik gösterebildiği için bilinen anlamda güçlü bir dil karakteri özelliği taşımaz.<sup>77</sup>

Sözsüz iletişimin toplumsal ilişkilerdeki işlevlerini şu şekilde sıralayarak açıklayabiliriz:

- **Kimlik tanımlama:** Kişinin giydiği, yediği, içtiği gibi şeylerden yola çıkarak kişilere ilişkin kimlik belirleme olanağı sağlar.
- **Duygusal işlev:** Ses tonu, yüz ifadesi, el hareketleri gibi neyin nasıl iletildiğiyle ilgili olarak, duyguların iletişiminin gerçekleşmesine yardımcı olur.
- **Güç ve statü işlevi:** Kişilerin, toplumsal ve kurumsal olarak sahip oldukları güç ve statü hakkında başkalarına bilgi verir.
- **Düzenleme işlevi:** Sözsüz iletişim karşılıklı olarak paylaşılan sözsüz semboller yoluyla iletişimin akışında düzenleyici etkiye sahiptir. Örneğin yanıtlama, onaylama gibi mesajlar, baş sallama, bakış, el hareketleri ile karşılıklı konuşmanın düzenlenmesine yardımcı olurlar.

---

<sup>77</sup> John M. Pfifner-Frank P. Sherwood, Administrative Organization, Englewood Cliffs,

New Jersey, Prentice Hall, 1960,s.149.

- Tamamlama işlevi: Sözsüz iletişim, sözel mesajları tamamlamak için de kullanılabilir. Örneğin, sözel olarak “hayır” derken yapılan yanlara doğru sallanan baş hareketi, üzerinde durulan konu ya da olay hakkındaki düşüncü vurgular. Benzer bir örnek olarak, “avladığım balık tam bir metreydi” şeklin de sözel olarak ifade edilen bir olayın, balığın büyüklüğünü vurgulamak üzere kolları açarak gösterilmesidir. Bu ve benzeri sözsüz desteklemeler, sözsüz iletişimin sözel iletişimi zenginleştirdiği, iletişime daha derin bir boyut kazandırdığı iki iletişim türü arasındaki tamamlama ilişkisini oluşturur.
- Vurgulama işlevi: Yazılı olarak ifade edilen düşünceler arasında en önemli olanın altı nasıl çiziliyorsa, sözsüz davranışlar da sözel mesajların vurgulanmasında kullanılır. Vurgulama ilişkisinde, sözsüz olan mesaj sözel olanın üzerinde durulmasını istediği noktaları destekleyici bir görev üstlenir. İletişim kurulmak istenen kişinin kolunun sert bir şekilde kavranarak, “seninle konuşurken yüzüme bak” denilmesi, sözel olarak ifade edilen mesajların, sözsüz işaretlerle desteklenmesine bir örnek oluşturmaktadır.
- Çatışma işlevi: Kişilerin beden dili bazen sözel mesajlarıyla çelişki yaratabilir. Örneğin, yoğun bir iş ortamında kendisiyle görüşmek isteyen çalışanına, onunla görüşebileceğini söylerken aynı zamanda saatine baktığında ve önünde yığılmış işleriyle ilgilendiğinde, sözlü ve sözsüz mesajlar arasında bir çatışma yaşanmaktadır. Mesajın alıcısı olarak, böyle bir durumda atılma sı gereken en uygun adım, mesajların sözsüz iletişim bakışı açısı tarafından değerlendirilmesidir. Sözsüz iletişim ipuçları çoğunlukla sözlü iletişim ipuçlarından daha az yanlıcıdır.
- Dikkat çekmek için vurgulamayı sağlama. Örneğin masaya vurma, sesini birden yükseltme gibi.
- Sözün yerini alma: Sözlü bir anlatımın sözsüz olarak gerçekleşmesi. Örneğin evet anlamında baş sallama gibi.<sup>78</sup>

---

<sup>78</sup> Johns, G., Organizational Conflict: Understanding And Managing Life At Work, New York, 2001,s.92.

### 5.2.2.1.Beden Dili

Beden dili, insanların ilk anlaşma aracı ve ilk dili olmuştur. Beden varlığımızın dünyaya açılışıdır. Biz kendimizi ve başkalarını ancak kendi bedenimizle algılayabiliriz. Toplumsal statü ve bir grup içindeki hiyerarşi, bireyin kendisini grup için de algılayışı, grubun yapısı ve insanların toplumsal konumları yani statüleri beden dilleriyle anlaşılır. Genellikle kişiler arası iletişimde, mesajların karşı tarafça istenilen şekilde algılanıp, anlamlandırılmasında sözcüklerin daha etkili olduğu düşünülebilir. Oysa araştırmalar, bu düşünceyi pek doğrulamamakta, beden dilinin çoğu durumda mesajın iletilmesinde daha önemli olduğunu göstermektedir. Albert Mehrabian'ın beden, ses ve sözcüklerin iletişime olan katkısını belirlemek amacıyla yaptığı araştırmaların sonucunda ortalama olarak sözcüklerin % 10, ses tonunun % 30 ve beden dilinin % 60 rol oynadığını belirlemiştir. Bu oranlar, kişiler arası ilişkilerin ve iletişim ortamının özelliklerine göre daha az ya da çok olabilir. Görüleceği gibi, bu araştırmanın sonuçlarına bakarak, beden dilinin iletişimdeki rolünün oldukça önemli olduğunu söyleyebiliriz. Asık suratla, küfreden gibi astlarınıza "Çalışmanızdan memnunuz" sözünüz, beden dilinizle uyumlu olmadığı için karşı tarafça inandırıcı bulunmayacaktır. Beden dilini, bedeninin beş ögesini inceleyerek açık lamaya çalışacağız.

*Gövde:* Göğüs merkezi, kendimiz ve çevremizdekiler hakkında ne düşündüğümüzü açıkça ortaya koyan en önemli ve güvenilir beden göstergesidir. Göğüs merkezi açık, kapalı veya uysal olabilir. Ayakta durarak ve yüzümüzü dönerek iletişimde bulunduğumuz kişiye karşı açık bir merkez oluştururuz. Ceketimizi düğmeleyerek, kollarımızı kavuşturarak, karşımızdaki kişiyle yüz yüze değil de omuzlarımızın üstünden konuştuğumuzda merkezimizi kapatırız. Göğsümüz dışarıda, omuzlarımız geride ve çenemiz dışarıdayken merkezimiz saldırgan, omuzlar kasılıp aşağıya düştüğünde ise uysaldır.<sup>79</sup>

Göğüs merkezlerini ölçülü bir biçimde başkalarına açan insanların, özgüvenleri gelişmiş, başkalarıyla olumlu ilişkiler içinde oldukları düşünülür. Bu tür kişiler, kendi haklarını korurlar ve başkalarının haklarına saygı gösterirler. Göğüs merkezinin kapanması ise omuzların düşmesi ve kişinin hafif öne eğilmesiyle ortaya çıkan bir durumdur. Bu

---

<sup>79</sup> J.Barron Miley, Communication For Modern Management The Business Press İllions,

1996,s.156.

görünüş kişinin kendisine güven duymadığını ve içinde bulunduğu durumdan rahatsız olduğunu gösterir. Göğüs merkezinin çok fazla açılması, omuzların geriye doğru gitmesi ve kolların genişleyerek yana doğru uzanmasıyla olur. Bu görünüş, dışarıdan gelen her türlü uyarıya o kişinin daha şiddetli karşılık vereceğini düşündürür. Bu tür kişiler genellikle başkalarının haklarına karşı duyarsız, başkalarından istediklerini ise zora başvurarak alabilecekleri izlenimini verirler.

İnsanlar genellikle içlerinden geldiği gibi davrandıklarını düşünürler. Oysa araştırmalar, insanların hissettikleri gibi davranmaktan çok davrandıkları gibi hissettiklerini ortaya koymaktadır. Sıkıntılı insanlar gibi davranmak iç sıkıntısını daha da artırır. Dolayısıyla kendinizi sıkıntılı ya da güçsüz hissettiğinizde beden duruşu muzu, göğüs merkezimizin kullanma biçimini değiştirmemiz kısa sürede sıkıntılı halimizden kurtulmamızı yardımcı olacaktır. Bunun için, göğüs merkezimizi açmak, omuzlarımızı dikleştirmek, yüz kaslarımızı ise gevşeterek gülümsemek yeterli olacaktır.<sup>80</sup>

*Baş:* Bir çubuğun kulaklarınızdan geçtiğini, diğerinin de tepenizden girip çenenizin altından çıktığını varsayın. Bu durumda başınız, ilk çubuk etrafında öne ar kaya, ikinci çubuk etrafında ise sağa sola döner. Kulaklardan geçen çubuk sizin benlik çizginiz, tepeden giren çubuk da ‘başkaları’ çizginizdir. Bu eksenler üzerin de baş, dört temel durum alabilir. Eğer baş benlik çizgisi üzerinde yukarı doğru döndürülmüşse, üstünlük gösterir. Eğer başınız aynı eksen üzerinde öne eğiliyorsa, tavrınız uysallık ya da boyun eğmedir. Başınız “başkaları” çizgisi ekseninde birine dönükse, anlaşma duygusunu yansıtırınız. Başınız iletişim kurma durumunda olduğunuz kişiden başka yana döndüğünde ise bu bir anlaşmazlık işaretidir.

Baş durumları, bir konuşma sırasında çok çeşitli şekillerde kullanılabilir. Göğüs merkezi açık olarak baş yana döndürüldüğünde bu dikkatin belirtisidir. Pek çok kişi daha iyi dinlemek için başlarını hafifçe yana çevirirler. Başı yana çevirme, değerlendirme veya derin düşünme işareti de olabilir.<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> J.Barron Miley, Communication For Modern Management The Business Press İllions, 1996,S.55.

<sup>81</sup> H.Can-M. Tecer, İşletme Yönetimi, TODAİE Yayınları, Ankara, 1978,S.55.

*Yüz İfadeleri:* Yüzümüz, bedenimizin en anlamlı yeridir. Yüz kaslarının anlatım amaçlı kullanımı mimikleri oluşturur. Alın, fiziksel ve duygusal ifadelerin en iyi göstergelerindedir. Alın kırıştırılması, diğer yüz özellikleriyle birlikte okunduğunda şaşkınlık, derin düşünce, gerilim, endişe, korku veya ilgi belirtir. Geniş bir alın, ciddiyet ve olgunluk işaretidir. Küçük bir alın veya saçla gizlenmiş bir alın da ha genç ve teklifsiz bir görünüm verir.

Kaşlar, yüzü yumuşatırlar ya da sertleştirirler. Kaşlar arasındaki dikey çizgi, yüze ilgili ve endişeli bir ifade kazandırır. Kaşların hareketi de değişik duygusal durumları yansıtır. Şaşkınlık, korku veya bir şeyin farkına varılması sırasında kaşları mızı yukarı, endişelendiğimiz veya kızdığımız zaman ise aşağı indiririz.<sup>82</sup>

Göz kapakları daha çok tetikte ve doğal olmanın işaretidir. Kalın göz kapakları veya uykulu görünen insanlar, soğukkanlı, yavaş hareket eden, kontrollü insanlar olarak bilinirler. Göz kapaklarını indirerek uzun süre bakmak cinsel isteği bildirir. Gözleri tamamen açık insanlarda genellikle masumiyet ve merak ifadesi vardır. Göz kırpma da oldukça anlamlı bir sözsüz iletişim aracıdır. ‘Tamam’ veya ‘Seni kurnaz’ anlamına geleceği gibi ilişkiyi ısıtıcı kişisel bir jest de olabilir. Göz kırpma bazen bir önceki sözün espri amaçlı söylendiğini de belirtir.

Gözler ruhun penceresidir derler. Göz bebekleri ışık şiddetine göre değişir. Göz bebekleri karanlıkta büyürler, ışıktaki küçülürler. Araştırmacılar, göz bebeklerinin büyüklüğü ile ‘bir şeye ilgi duyma’ arasında doğrudan bir bağlantı olduğunu, ilgi çoğaldıkça göz bebeklerinin büyüdüğünü belirtmektedirler. Göz bebeklerinin büyüklüğü yüzün bütün ifadesini etkiler. Büyümüş göz bebekleri, cinsel ya da gerçek bir ilgi, dürüstlük, açıklık, gevşeme ve rahatlık ifade eder. Küçülmüş göz bebekleri ise az ilgi, güvensizlik, tatminsizlik, kin, düşmanlık, yorgunluk, stres göstergesidir.<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> Johns, G., *Organizational Conflict: Understanding And Managing Life At Work*, New ,s.45.

<sup>83</sup> Karakoç, N., *Örgütsel İletişim Ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler*, A.U.A.Ö.F.

Karşımızdaki kişinin gözlerine uzun süre bakmak, rahatsızlık yaratır. Göz temasını uzatarak ilgi gösterebilir veya meydan okuyabiliriz. Cinsel ilgi de bakışı uzatarak belirtilebilir. Kalabalıktaki göz temasının en kötü biçimi, kişiliğin önemsenmediği bakıştır. Özel bakış süresi, kalabalıktaki bakış süresinden çok farklıdır. Çünkü konuştuğumuz kişinin bize yakınlık derecesine göre bu süre artar. Göz temasının zayıf olması, güçsüzlüğü veya amaçsızlığı gösterir. Gözümüze bakmayan insanlar la konuştuğumuzda ya aldatılmışlık ya da saygısızlık duygusu yaşarız. Bakış süreleri çok kısa ve kesik kesik olursa, bu kez o insanın 'göz boyayıcı', hilekâr biri olduğunu düşünürüz. Aşırı göz kırpması ve göz sulanması da diğer olumsuz işaretlerdendir. Göz kırpması bizi sinirli, göz sulanması da aşırı duygusal ve zayıf gösterir.

Birçok duygunun işareti olan dudaklar, dolgun veya ince olabilir. Dolgun dudaklar, kadını da erkeği de yumuşak, sıcak ve duyarlı gösterir. İnce dudaklı insanlar, daha fazla güçlülük, kararlılık, soğukkanlılık gösterir, daha az duygusal görünür. Bilindiği gibi çocuklar öfkeyle direnç gösterdiklerinde alt dudaklarını öne çıkartırlar. Büyükler dudaklarını kıvrarak somurtur, dudaklarını bükerek üstünlük taslarlar. Dudaklar, sinirlenince ısırılır, endişeyle yalanır.

Çene, genellikle kişisel gücün bir işareti olarak kabul edilir. Kare ve köşeli çeneler güç ile ilgilidir. Yuvarlak çeneler ise sıcaklık ve açık kalpliliği ifade eder. Çeneyi saran deri de önemlidir. Çenenin altındaki ve yanındaki derinin gevşek veya sarkık olması güçlü kişilik izlenimini zayıflatır.<sup>84</sup>

*Eller ve Kollar:* Eller, insanın kendisini ifadesinde en duyarlı ve etkili organdır. Kolların hareketi özel bir önem taşır. Bu hareket göğsü öne çıkartan, insanı hare kete geçiren aktif bir duygusal enerjiyi yansıtır. Duygusal açıdan açık insanlar karşılarındaki kişilerden kendilerine yansıyan duygu ve düşünceleri kabul etmeye hazır olarak doğal ve kendilerine güven içinde kollarını bedenlerinden hareket ettirirler. Topluluk önüne çıkan bir politikacı, kollarını açar ve bu yolla topluluğu etkilemeye çalışır. Böyle bir konuşma sırasında ellerin

---

<sup>84</sup> John M. Pfifner-Frank P. Sherwood, Administrative Organization, Englewood Cliffs,

New Jersey, Prentice Hall, 1960,s.67.



havaya kaldırılması, yumruk yapılması başarıyı, gücü ve mücadeleyi hissettirdiği için, topluluğu heyecanlandırır ve olumlu etki yapar.<sup>85</sup>

Ellerin açılması, kişinin çevresiyle ilişki kurmak için harekete hazır olduğunu, kapanması da bu konudaki isteksizliğini gösterir. El hareketleri, konuşmamıza ritim ve vurgu katarak düşüncemizin duygusal tonunu ortaya koyar. Ellerin konuşma sırasında temel görevi konuşmanın önemli olan noktalarını vurgulamaktır.

Avuç içini göstermek, dostça bir yaklaşımdır. Elin kenarı ile yapılan jestler, hareketimize keskin ve seri anlamlar kazandırır. Kabul etmediğimiz bir fikri, elimizi dışa savurarak belirtir, yumruğumuzun kenarı ile masaya vururuz. Elin tersi canlılığı gösterir. Saldırgan, düşmanca ve olumsuz olabilir. Sıkılı bir yumruk ise hemen hemen her kültürde, gücün göstergesidir.

*Bacaklar:* Bacakları açarak durmak erkeksi bir mesajdır. Bacakların otururken diz kapaklarından kırılarak geri çekilmesi, ayakların oturduğumuz sandalye ya da koltuğun altında tutulması, kişinin bulunduğu ortamdan çok hoşnut olmadığını gösterir. Diğer yandan ayağın sandalyenin kenarına takılarak oturma da, o kişinin bulunduğu ortam ve kişiler nedeniyle gergin olduğunu anlatır. Ayakların sandalyeden ileri uzatılması ise memnuniyet ifadesidir.<sup>86</sup>

*Temas:* Yapılan araştırmalar dokunmanın, sıcakkanlı ve memeli bütün canlıları rahatlattığını saptamıştır. İnsanların birbirine temas etmesi, güven verir. Üst düzey yöneticilerin, astlarının ellerini sıkmaları, kollarını tutmaları, astların kendilerini önemli görmelerine neden olur<sup>87</sup>.

---

<sup>85</sup> Kavruk, S., Tan,O., İletişim, Milli Eğitim Bakanlığı Yönetim Değerlendirme Ve

Geliştirme Dairesi Başkanlığı Bülteni, 2001,s.85.

<sup>86</sup>Johns, G., Organizational Conflict: Understanding And Managing Life At Work, New ,s.54.

<sup>87</sup> Kaya, B., Bütünleşik Kurumsal İletişim, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2003,s.23.

### 5.2.2.2.Alan

Başkalarıyla aramızda koruduğumuz uzaklık onlara karşı duygularımızla ilgilidir ve onlarla ilişkilerimiz hakkında bazı mesajlar verir. Egemenlik alanı adı verilen bu uzaklığın, mahrem, kişisel, sosyal ve genel olmak üzere dört ana bölgesi vardır.

*Mahrem Alan:* Bu alan kırk beş santimetreye kadar olan uzaklığı kapsar. Bu mesafe içine insanlar, çok yakınlarını kabul ederler. Duygusal yakınlık içinde olmadığımız insanlarla zorunlu olarak asansör, toplu taşıt araçları gibi yerlerde bulunmak insanları son derece tedirgin ve rahatsız eder.

*Kişisel Alan:* Bu alan kırk beş ile yetmiş beş santimlik bir mesafeyi kapsar. Kişisel uzaklık iki arkadaşın küçük bir yemek masasında korudukları uzaklıktır. Kendimizi yakın hissetmediğimiz insanların girmesine izin vereceğimiz en yakın alan, kişisel alandır. Bu mesafenin aşılması, bizde rahatsızlık yaratır, geri çekilerek veya uzaklaşarak mesafemizi korumaya çalışırız. İlgi duyduğumuz bir insanın bu alana girmesini, bize yakınlaşma isteği olarak yorumlarız.<sup>88</sup>

*Sosyal Alan:* Bu alan bir metre ile iki buçuk metreye kadar olan bölgedir. Bu mesafe toplantılarda, davetlerde, birbirlerini az tanıyanlar arasında yaratılır. İş ortamında ise bu mesafenin korunmasına büro araçları, masalar, koltuklar, ya da sehpa, çiçek gibi araçlar yardımcı olur.

*Genel Alan:* Genellikle üç metrelik veya daha fazla bir uzaklığı kapsayan genel alan, ilgi duymadığımız ya da bir ilişkiye geçmek istemediğimiz yabancılara ayrılmıştır. Asansör bekleyenler genellikle böyle bir uzaklığı korumaya çalışırlar.<sup>89</sup>

---

<sup>88</sup> Joseph E. Chapeaux, Organizational Behavior, West Publishing Company, New York, 1996,s.146.

<sup>89</sup> Kaya, B., Bütünleşik Kurumsal İletişim, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2003,s.40.

### 5.2.2.3.Mekânlar ve Oturma Düzenleri

“Aslan yattığı yerden belli olurmuş” atasözünün de anlattığı gibi, yaşadığımız, çalıştığımız mekânlar, evler, kurumlar, odalar, ofisler başkalarına, kendimize ve çalıştığımız kurumlara ilişkin çok önemli mesajlar verirler. Örneğin, bir karakolun, dış duvarlarını badanasından, iç mekânlarının düzeni ve temizliği, kullanılan mobilya ve diğer araç ve gereçlerin ve bunların dekorasyonu o karakol ve çalışanları hakkında belirli izlenimlerin oluşmasını sağlar. Çalışma masalarında ağzına kadar dolu, kül tablaları, buruşuk, dağınık dosyalar ve kâğıtlar, o masanın sahibi hakkın da hiç de güzel olmayan izlenimler yaratacaktır.

Sözsüz iletişimde oturmak için seçilen yerler, kişiler arası iletişimde zengin anlamlar taşır. Yapılan araştırmalar, odaya girdiklerinde kapıya yakın koltuk veya sandalyeye oturanların özgüvenleri düşük kişiler olduğunu ortaya koymuştur. Kapıya yakın bir koltuğa oturmak, kişinin kendisini diğer kişilerden daha az değerli ve az önemli gördüğünü anlatır. Buna karşılık girdikleri odada, ev sahibine veya merkeze yakın yer seçenlerin özgüvenleri yüksek ve kendilerinden hoşnut kişilerdir. Bu kişiler aynı zamanda koltuklarını ve sandalyelerini doldurarak, alanlarını genişleterek otururlar.<sup>90</sup>

İnsanların yan yana oturmaları işbirliğini gösterir. Bir yönetici, astına bir işin nasıl yapılacağını gösterirken, aynı belge üzerinde birlikte çalışabilmek için yan yana otururlar. İnsanlar, masanın birbirine komşu kenarlarında oturdukları zaman iletişimde bulunmak daha kolaylaşır. Bu oturuş biçiminde kişinin karşısındakini, çıkarları nedeniyle çelişen biri olarak değil, bir sorunu birlikte çözecek kişi olarak algılaması mümkün olur. Birbirine rakip kişiler, genellikle yüz yüze otururlar. Bir toplantıda hasımlar, ya masanın ortasında, ya da iki ucunda karşılıklı oturmaya eğilimlidirler. Karşılıklı oturmanın iletişimi zorlaştıran özelliğini akıldan çıkarmamak gerekir. Birisiyle iletişimimizde, onu masamızın karşısına

---

<sup>90</sup> Kenneth, N., Wexley, Gary, A. Yuki, Organizational Behavior And Personnel Psychology Revised Edition, Richard D. Irwin Inc. Illinois, 1984,s.152.

oturtmak, amirce bir tavidir. Eğer verilecek bir emir, yapılacak bir uyarı varsa, bu oturma biçimi uyarı veya emrin gücünü ve önemini artırır.<sup>91</sup>

Bir iş yerinde masa, otoriteyi temsil eder. İnsanların statüleri yükseldikçe masaları da büyür. Alt kademedeki memurlar, mümkün olan en ufak masaları kullanırken, şefler biraz daha büyük, genel müdürler ve müsteşarlar ise en büyük masaları kullanırlar. Bu durumda masanın büyüklüğü, sahibinin güç düzeyini gösterdiği gibi, o kişiye ne kadar yaklaşabileceğimizi de belirler. Masanın eni 80 cm olan bir genel müdüre o kadar fazla yaklaşamazsınız. Önemli, statüce büyük kişilere fazla yaklaşılmaz, çünkü bu tür kişilerin ünvanları gibi kişisel mekânları da büyüktür. Önemli kişiler, mekânlarını, bazen masalarla, bazen de protokol kurallarıyla korumaya çalışırlar. Mesafeli durma, görünürde güçlü kişiye saygı anlamı taşır. Masa karşısında durmak veya oturmak insanlarda rahatsızlık yaratır. Bir doktor muayenehanesinde yapılan araştırma, doktorun masa arkasında oturması ile hastaların kendilerini rahat ve güvende hissetmeleri arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma sonuçlarına göre, insanların sadece %10'u doktorun masa arkasında oturmasının kendilerini rahatlattığını söylemiştir. Eğer karşıdaki kişiye üstünlüğün hissettirilmesi amaçlanıyorsa bu durumda masanın arkasında oturmak uygun olur.

Başkalarıyla birlikte yapılan görüşmelerin bir masa etrafında yapılması durumunda bu masanın yuvarlak olmasına dikkat etmek gerekir. Yuvarlak masa, işbirliğini geliştirir, katılanlar arasında eşitlik duygusunu çağırıştırır. Yuvarlak masa, çevresine oturanların kendilerini rahat, güvende ve sakin hissetmelerine olanak verir ve tartışmalar için elverişli bir ortam yaratır. Dikdörtgen şeklindeki bir toplantı masası, katılanların konumlarını kesin hatlarla ortaya çıkartması nedeniyle işbirliği ve dayanışma duygularını geliştirmeyi engelleyebilir. Bu tür masalarda güçlü olan kişi, masanın başına yüzü kapıya dönük bir şekilde oturur. Bu kişinin her iki yanın da kendisine en yakın kişiler yer alır. Merkezden uzaklaştıkça güç azalır. Tam karşıda ise ikinci derecedeki güç merkezi yer alır.<sup>92</sup>

Mekân kullanımıyla güç gösterme yollarından birisi de mimari düzenlemeler yapmaktır. Bu alandaki ilginç örneklerden birisini Üstün Dökmen, İstanbul'daki Topkapı

---

<sup>91</sup> Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, 4.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1993,s.50.

<sup>92</sup> Kaya, B., Bütünleşik Kurumsal İletişim, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2003,s.55.

ve Dolmabahçe saraylarına ilişkin gözlemlerinden yola çıkarak şu şekilde açıklamaktadır. “Dolmabahçe sarayındaki elçi kabul salonu, sarayın iç tarafındadır. Elçilerin o muhteşem salona ulaşabilmeleri için o muhteşem sarayın büyük bir bölümünden geçmeleri gerekiyordu. Elçilerin bu şekilde dolaştırılmalarının sebebi, padişahla görüşme öncesinde onları etkileme isteği olabilir. Eğer böyleyse, imparatorluk, eski gücünü kaybettiği yıllarda, sarayını bir araç gibi kullanarak güçlü olduğu izlenimini yaratmaya çalışmış demektir. Oysa Osmanlı İmparatorluğunun, askeri, ekonomik vb. yönlerden güçlü olduğu eski dönemlerde, Topkapı sarayında ki elçi kabul odası (arz odası), taştan yapılmış basit bir odaydı. O dönemlerde Avrupalı elçilere önlerine muhteşem bir saray konularak değil, ilgisizmiş gibi davranılarak güç gösterisinde bulunulurdu. Örneğin, bazı elçiler padişahın huzuruna kabul edilmeden önce ortalama altı ay İstanbul’da bekletilirdi, ya da huzura çıkan elçinin on dakikalık konuşmasını tercüman üç cümleyle sadrazama özetlerdi, sadra zam ise özetini çıkararak mesajı padişaha tek cümle ile iletirdi. Gerek bu iletişim tarzında gerekse elçilere Dolmabahçe Sarayı’nın gezdirilmesinde, sözsüz iletişim yoluyla güç gösterimi söz konusuydu ”.<sup>93</sup>

#### **5.2.2.4.Araçlar**

Bu başlık altında, statü sembollerinden söz edeceğiz. Statü göstergeleri, kişinin üstünlük düzeyini yansıtır. Statü, saygınlık ve yaşanan çevrede daha fazla hak sahibi olmak demektir. Günümüzde statüyü sağlayan faktörler, her türlü ünvan, politik güç ve iş hayatının sağladığı konumlar ve varlıklı olmaktan geçmektedir. Statü göstergeleri aracılığıyla insanlar, çevrelerine yaşam biçimlerini yansıtırlar.<sup>94</sup>

Yüksek statünün günlük hayata yansıyan önemli bir göstergesi, üniformalardır. Üniformaların üzerinde bulunan apoletler, yıldızlar, sırmalar gerçekten çevremize söze gerek kalmadan statümüzle ilgili olarak doğrudan mesajlar iletirler. Diğer yandan kişilerin resmi ya da sivil olmasına bakılmaksızın, giyilen ayakkabılar da son derece önemli statü sembolleri arasında yer alır. Statüsü yüksek bir kişinin giydiği ayakkabılar her zaman çok

---

<sup>93</sup> Kavruk, S., Tan,O., İletişim, Milli Eğitim Bakanlığı Yönetim Değerlendirme Ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı Bülteni, 2001,s.120.

<sup>94</sup> Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, 4.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1993,s.150.

kaliteli, yeni, boyalı ve temizdir. Bir diğer statü göstergesi ise çantadır. Üst düzey yöneticiler, ayrıntılarla uğraşmayıp, çok önemli, kritik kararlara ilgilendikleri için, onların çantaları ince, yumuşak deriden, kilitleri şifreli, şık ve kalitelidir. Daha alt kademe yöneticilerinin çantaları ise teknik ayrıntılarla uğraşmaları nedeniyle, genellikle büyük, kalın ve daha özensizdir. Ayrıca, kişinin konumu yükseldikçe çanta taşıma durumu da ortadan kalkar. Bu kişilerin çantalarını ya makam şoförleri ya da yardımcıları taşır.

Oturulan koltukların boyu, yüksekliği, kumaşı ve daha da önemlisi stili, önemli statü göstergeleri arasında yer alır. Kişinin oturduğu koltuğun arkılığı yükseldikçe statüsü de yükselir. Diğer yandan şoför tarafından kullanılan arabaya binmek önemli ve güçlü gözükmenin göstergeleri arasında yere alır. Ayrıca, temiz bir arabaya binmek, farklı zamanlarda binilen farklı arabalara sahip olmak da önemli güç göstergeleri arasında sayılır.

Oturulan ev, bu evin bulunduğu semt, müstakil ve bahçeli olması, evin duvarlarındaki özgün yağlı boya resimler, halı ve mobilyalar da statü sembolleri olarak tarih boyunca her zaman önemli görülmüşlerdir.

Statü göstergeleri arasında zaman ve hizmet kavramlarının çok ayrı bir yeri vardır. Yüksek statülü bir insanın her zaman ihtiyaç duyduğundan daha az zamanı vardır. Bu kişiler daima meşguldürler. Onların ziyaretçileri uzun süre kapılarında beklemek durumunda kalırlar. Bu tür kişiler, genellikle olmaları gereken yerlere zamanında değil genellikle herkesten sonra gelirler. Onların zaman anlayışları diğerlerinininkinden oldukça farklıdır. Statüsü yüksek bir kişiye yapılacak hizmetin özel olması gerekir. Bu kişilerin günlük ihtiyaçlarını odacılar değil, sekreterleri karşılar. Örneğin, çayını, kahvesini kendisine sekreteri getirir. Kendisine sunulacak en sıradan bir şey bile önemli bir iş olarak görülür, nasıl sunulacağına karar vermek epeyce zaman alır<sup>95</sup>.

#### **5.2.2.5.Ses Tonu**

Sözlü iletişim “dil ve dil ötesi” olmak üzere iki alt sınıfa ayrılmaktadır. Dil-ötesi iletişim, sesin niteliği ile ilgilidir; ses tonu, sesin hızı, şiddeti, hangi sözcüklerin vurgulandığı, duraklamalar ve benzeri özellikler, dil-ötesi iletişim sayılır. Karşımızdaki

---

<sup>95</sup> Locker, K., Business And Administrative Communication, McGraw-Hill, Boston, 1998,s.205.

kişinin sözlerini seslendirme tarzı, söylenen sözün anlamını büyük ölçü de etkilemektedir.<sup>96</sup>

Çoğu zaman, nasıl söylediğimiz, ne söylediğimizden çok daha önemli olabilmektedir. Araştırmalar, insanların günlük yaşamlarında birbirlerinin ne söylediklerinden çok, nasıl söylediklerine dikkat ettiklerini göstermektedir. Nasıl söylendiği, sesin niteliği ile ilgilidir; ses tonu, sesin hızı, şiddeti, hangi sözcüklerin vurgulandığı, duraklamalar ve benzeri özelliklerle gerçekleşir. Örneğin ses tonları kendi için de yumuşak-inandırıcı, kızgın-sert, sıcak-sempatik, soğuk-kayıtsız sesler olarak gruplanır. Konuşurken sesimize bu dört tondan birisini verebiliriz. Bu ses tonlarının her birinin etkisi farklıdır. Örneğin; yumuşak-inandırıcı ses, insanları yatıştırır, sahibine saygınlık kazandırır. Kızgın-sert ses, insanları daha da kızdırır. Sorunları içinden çıkılmaz hale getirir, bir anlaşmaya varma olanağını azaltır. Sıcak-sempatik ses ise yardım arzusunu gösterir, güven verir, işbirliğini özendirir. Soğuk-kayıtsız ses, lütfediyormuş gibi bir duygu uyandırır, çok meşgulmuş izlenimi verir, ilgisizlik gösterir, düşmanlık uyandırır.

#### **5.2.2.6.Susma**

Sessizlik ya da susma, insanları sıkıntıya sokan bir olgudur. Örneğin, karı koca arasında yaşanan tartışmadan sonra yaşanan sessizlik, gerginliği daha da artırır. Ya da haklı olduğunu düşündüğü konuda karşısındakiyle tartışmak istemeyen kişinin susması kişiyi daha da çileden çıkarabilir. “Susma bir şeyler söyle” gibi cümlecikleri zaman zaman hepimiz söylemişizdir.

Susma rastlantısal değildir. Her susmanın iletişimde değişik yorumlara ve sonuçlara yol açabilecek kendine özgü anlamı vardır. Bazen kızgın olduğumuz için dişlerimizi sıkarak, bazen karşımızdakinin sözleri ilgimizi çektiği için dikkatle dinlemek için, bazen sıkıldığımız için susarız. Bazen de anlatılan konuyla ilgili bazı noktaları anlamadığımız için sessiz kalırız. Bazı durumlarda suskunluğumuz, konuşan kişiyi onaylamadığımız, bazı durumlarda da onayladığımız anlamına gelir. Bazen söylenecek söz bulamadığımız için

---

<sup>96</sup> Locker, K., Business And Administrative Communication, McGraw-Hill, Boston, 1998,s.145.

sessiz kalır, sıkılırız, bazen de konuşmaya bile gerek kalmadan karşımızdaki kişiyle sessizce, susarak gözlerimizle anlarız<sup>97</sup>.

### **5.2.2.7.Fiziksel Görünüş**

Fiziksel görünüş, sözsüz iletişimin önemli bir unsurunu oluşturmaktadır. Konuyu, çekicilik, vücut şekli, boy uzunluğu ve kişinin kokusu ile kılık kıyafet şekli, başlıkları altında olarak incelemeye çalışacağız.

### **5.2.2.8.Çekicilik**

Güzellik kültürden kültüre, kişiden kişiye değişen bir kavramdır. Bu nedenle her kes için geçerli bir güzellik kavramı olamaz. Çekicilik kavramı da kişiden kişiye değişen bir kavram olmasına karşın, güzellik kavramı gibi sadece fiziksel güzelliği değil, ruh ve davranışlarla bütünleşen bir güzelliği anlatması açısından daha zengin bir içeriği sahiptir. Diğer yandan genel olarak güzellik, bayanlara ilişkin tanımlayıcı bir kavram olmasına karşın, çekicilik erkekler için de kullanılan bir kavramdır. Son zamanlarda erkekler için daha çok çekicilik kavramı yerine karizma kavramının kullanıldığını da belirtelim. Kabul etmeliyiz ki, çekici ya da karizmatik bulduğumuz kişilerin çekimine hepimiz zaman zaman farkında bile olmadan kapıldığımız olmuştur. Çekicilik, insanları gerçekten etkileyen, belirli bir konuda ikna olmalarında çok önemli etkiye sahip sihirli bir özelliğe sahiptir. Çekicilik konusunda yapılan çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalardan birisinin sonuçlarına göre, güzel konuşma yarışmasına katılan adayların tümü aynı düzeyde başarılı olmasına karşın, seçimi yapan jüri en çekici olanı birinci olarak seçmiştir. Yine bir başka araştırmada ise, okula başlamamış çocuklara kendi yaşlılarının resimleri gösterilmiş ve bunlardan hangileriyle arkadaşlık kurmak isteyecekleri sorulmuştur. Tıpkı yetişkinler gibi, üç-altı yaş arasındaki çocuklar da sadece çekicilik düzeylerine bakarak, resimlerdeki çocuklar hakkında çıkarımlarda bulunmuşlar ve kendilerine göre çekici buldukları

---

<sup>97</sup>Noels A., Kimberly, R., Celement, L.G. Pelletier, Perceptions Of Teachers

Communicative Steyle And Students, Intrinsic And Motivation, The Modern,  
Language Journal Volume;1983, (1), 1999,s.246.



yaşıtlarıyla arkadaşlık kurmak istediklerini belirtmişlerdir. İnsanların tercihleri kendilerince çekici buldukları kişilerden yana olmaktadır<sup>98</sup>.

Bir diğer araştırma bulguları ise, mahkeme kararları ile ilgili olmuştur. A. B. D. 'indeki jüri sistemi gözlenerek gerçekleştirilen araştırmada jüri tarafından çekici olarak görülen sanığın suçsuz olarak nitelendirildiği ortaya çıkmıştır. Genel yargıya göre "yüzünden masumiyet akan" bir kişi suçlu olamaz. Benzer bir araştırma üniversite öğrencileri arasında gerçekleştirilmiş ve onlara bir otomobil hırsızlığına ilişkin davanın ses kayıtları dinletilmiştir. Üç gruba ayrılan öğrencilerden bir gruba davalının çekici, davacının ise tam tersi olduğu, ikinci gruba davacının çekici, davalının tersi olduğu resimler gösterilmiş, üçüncü gruba ise hiç resim gösterilmemiştir. Sonuçlar şu şekilde olmuştur: İlk grubu oluşturan jüri, çekici olmayan davacı ya %17'lik bir oranda hak vermiş, ikinci grup jüri, çekici davacıyı %49 oranında haklı görmüş, üçüncü ve hiçbir resim görmeyen jüri ise oyunu tümünden davacıdan tarafa kullanmıştır.

Kişilerin birbirlerini çekici bulmasında birçok etken rol oynar. Bu etkenler arasında bedensel güzellik kadar başka etkenlerde önemlidir. Kişiler arası çekicilik üzerine yapılan çok sayıdaki araştırma sonuçlarından yola çıkarak yapılan bir çalışmada çekiciliğin temelinde bulunan etkenler şu şekilde açıklanmaktadır.

*Benzerlik:* Bize benzer kişilerden hoşlanırsınız. Benzerliğin gerçekte olup olmaması o kadar önemli değildir. Burada önemli olan algılanan benzerliğin var olup olmamasıdır. Bir kişinin tutum ve davranışları bize benzediği oranda o kişiyi çekici bulma olasılığımız artmaktadır. Yapılan araştırmalar, bu saptamanın belirli bir kültür ve toplum veya belirli bir yaş grubu ve cinsiyet için değil, her toplum ve kültürde, her yaştaki erkek ve kadın için geçerli olduğunu kanıtlamıştır.<sup>99</sup>

*Bedensel Güzellik:* Araştırmalar, bedensel güzelliğin, diğer olumlu özelliklerle birlikte bir çağrışım yarattığını ortaya koymaktadır. Örneğin reklamlarda güzel ve çekici görünümlü kişilerin zenginlik, rahatlık ve huzurla sürekli çağrışım içerisin de görürüz. Böyle olumlu

---

<sup>98</sup> Oksay, Ü., İletişimin ABC'si, Der Yayınevi, İstanbul, 2001,s.56.

<sup>99</sup> Locker, K., Business And Administrative Communication, McGraw-Hill, Boston, 1998,s.95.

özelliklerle çağrışım içinde bulunan bir kişiyi, psikolojik bakımdan da hoş ve çekici bulma eğilimimiz güçlenmektedir.

*Aşinalık:* Bizce bilinen aşına olduğumuz kişileri daha hoş ve çekici bulduğu muz gözlenmiştir. Araştırmalar, sık sık görme ve beraber olmanın hoşlanmaya yol açacağını ortaya koymaktadır. Burada önemli olan iki kişi arasındaki etkileşimin içeriği değildir; etkileşim konusu ne olursa olsun, etkileşimlerden ortaya çıkacak aşinalıktan dolayı beğenme ve hoşlanmadır.

*Mekân İçinde Yakınlık:* Belirli bir mekân içinde yakınlığın da, kimlerle ilişki kurulacağını büyük ölçüde etkilediği gözlenmiştir. Sınıfta yakın oturanların birbirleriyle konuşma olanağı, sizden uzakta oturan kimselere göre daha çoktur. Bu ya kınlık zaman içinde aşinalığa yol açarak bu kişiler daha hoş ve çekici bulunur.

Çekiciliğin altında yatan bu dört temel değişken, laboratuvar koşulları altında elde edilmiştir. Günlük yaşamdaki koşullarda farklı biçimlerde davranışlar gözlenebilir. Örneğin, kendini beğenmeyen, kendinden hoşlanmayan bir kişi, kendine benzer diğer bir kişiden de hoşlanmaz. Günlük yaşamda, mekân içinde yakınlığın ve aşinalığın her zaman iyi sonuçlar vermediğini biliyoruz. En kanlı savaşlar, komşu devletler arasında olmuştur ve birbirine kızan, küsen ya da kavga eden çoğunlukla birbirine komşu olan kişiler veya köylerdir. Bu nedenle, yukarıda açıklanan değişkenlerin genel olarak bir fikir vereceğini kabul etmekle birlikte, gerçekte, kişilerin nasıl bir ilişkiler bağlamı içinde birbirleriyle etkileşim kurduklarını bilmemiz gerekir.

#### **5.2.2.9. Vücut Şekli**

A. B. D. 'inde geçmiş dönemlerde yapılmış bir araştırma uzun boylu, iri yapılı er keklerin hemcinsleri tarafından güçlü, "bir şeyler kanıtlamaya çalışan" kişiler olarak yorumlandığını, kısa boylu, ufak tefek kişilerin ise sözlerini geçiremeyen kişiler olarak görüldüğünü ortaya koymuştur. Bu sonuçları değerlendiren Amerikan Polis Teşkilatı polis memurlarını işe alırken belirli bir ölçünün altında olmamalarını göz önünde bulundurmaya başlamıştır.<sup>100</sup>

---

<sup>100</sup> Özarallı, N., Etkin Örgütsel İletişim Olarak, Etkin Kaynak Alış Verişi, İstanbul, 1997, s.54.

Yakın dönemlerde boy uzunluğu ve başarı ilişkisi üzerine yapılan araştırmalar kısa boylu olmanın olumsuz etkisini hayatın her alanında göstermektedir. Örneğin, Amerikan toplumunda 1. 70 m'den uzun boya sahip bir erkek olmak bir üstün lük olarak kabul edilmektedir. Birleşik Devletleri'nde bir işe başvuran, aynı niteliklere sahip iki aday arasından daha uzun boylu olanın işe uygun görülme oranının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Diğer yandan, Amerikan toplumunda uzun boylu iş kadınlarının kendilerini daha kısa boylu meslektaşlarına göre “hantal” ve “tehditkâr” olarak gördükleri saptanmıştır<sup>101</sup>.

#### **5.2.2.10.Koku**

Duyular da iletişim üzerinde etkili olan etkenler arasındadır. Bazı kokular ya da parfümler insanların hoşuna giderken, bazıları ise itici olarak tanımlanır. Bazı tenlerin kokuları da çekici bulunabilir. Fakat ter kokusu her zaman rahatsız edici bir etki yaratmaktadır<sup>102</sup>.

#### **5.2.2.11.Kılık Kıyafet (Giysiler)**

Bir kişinin giyim tarzı -bunun yanında bayansa makyajı, erkekse, tıraşı, gözlükleri, takıları belirli mesajların temel taşıyıcısıdır. Bu unsurlar genel görünüş ya da nesnel iletişim olarak tanımlanmaktadır. İnsan hakkındaki gerçeklerin ve önyargıların -daha yüksek oranda varsayımların temel alınarak değerlendirilmeleri sonucunda izlenimler oluşmaktadır. Kişilerin yargılarının çıkış noktasında yer alan önyargıların birçoğu görünüşe dayanmaktadır. Giyim tarzı, saç modeli, kullanılan parfüm ve aksesuarlar, hepsi bir arada yaratılmak istenen izlenimle yani imajla doğrudan bağlantılıdır.<sup>103</sup>

---

<sup>101</sup> Ögen, H., Öztürk, A., Yalçın, A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Çukurova Üniversitesi

İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, Nobel Kitapevi, 2001,s.102.

<sup>102</sup> Özarallı, N., Etkin Örgütsel İletişim Olarak, Etkin Kaynak Alış Verişi, İstanbul, 1997,s.56.

<sup>103</sup> Oksay, Ü., İletişimin ABC'si, Der Yayınevi, İstanbul, 2001,s.50.

Daha önce sizi hiç görmemiş ve tanımayan kişilerin bulunduğu bir odaya girdiğinizde, bu kişiler sizin hakkınızda sadece kıyafetinize bakarak aşağıda sıralanan 8 çıkarımda bulunabilirler:

- Ekonomik durumunuz,
- Eğitim düzeyiniz,
- Sosyal güvenilirliğiniz,
- Entelektüel konumunuz,
- Ekonomik geçmişiniz,
- Sosyal geçmişiniz,
- Kültürel temeliniz,
- Ahlaki değerler açısından karakteriniz.

İlk izlenim yaratmada göze çarpan giyim tarzı ile olumlu imaj oluşturma arasında doğrudan ilişki bulunmaktadır. İlk izlenim açısından büyük rol oynayan fiziksel çekicilik, giyim tarzı ile desteklendiğinde, yarattığı etkiyi olumlu yönde artırmaktadır.<sup>104</sup>

Giysiler adeta insan vücudunun yerine geçer ve gözleyene kişi hakkında bir şeyler söyler. Kişilerin üzerindeki giysilerinden yola çıkarak, o kişilerin nasıl bir izlenim yaratmak istediklerine, ne tür bir kişilik yapısına sahip olduklarına ve diğerleri tarafından nasıl görülme istediklerine ilişkin düşünceler geliştiririz. Giysiler ayrıca kişilerin yargılanması konusunda da etkilidir. Örneğin, eğer işe uygun bir şey giyilmemişse, insanlar kişinin iş için de uygun olmadığını düşünürler.<sup>105</sup>

Avukatlık, giysilerin etkisinin farkına varan ve bunu mümkün olduğu ölçüde kendi lehinde kullanmaya çalışan meslek dallarından birisidir. Avukatlar doğru seçilmiş giysilerin hem kendileri hem de müvekkileri açısından önem taşıdığı farkındadır ve bu nedenle de şık bir takım elbise, mahkeme salonundaki avukatın en büyük yardımcısıdır.

---

<sup>104</sup> Özkalp, E., Davranış Bilimlerine Giriş, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2002,s.79.

<sup>105</sup> Locker, K., Business And Administrative Communication, McGraw-Hill, Boston, 1998,s.47.

Çünkü yargıçlar kıyafetine özen gösterenleri daha dikkatli dinleme eğilimindedir. Avukatın yanı sıra davalının kıyafeti de davanın kazanılmasındaki en büyük destektir. Mahkeme salonunda bıyıklı ya da sakallı bir görünüm olumsuz bir etkiye sahiptir. Klasik, yaşa ve ait olunan sosyal konuma uygun giyinmek davanın kazanılmasındaki önemli etkenler arasında yer almaktadır.

İş hayatının büyük bir bölümünde üniforma giyilmektedir. Psikoloğlara göre, kamu hizmetine yönelik işlerde çalışanlar-özellikle de bir grubun üyesi olanlar belirlenen standart kıyafetler içinde daha verimli çalışmaktadır. Tek tip giyinmek çalışanlar arasında bir çeşit bağ oluşturmakta, aralarındaki kişisel farklılıkları en az düzeye indirgemektedir. Üniforma giymek belirli bir sorumluluğu da beraberinde getirir. Üniformanın daima temiz ve ütülü olması, doğru ve gerektiği gibi giyilmesi çok önemlidir.

### 5.2.3.Yazılı iletişim

Yazılı iletişim, insanın zaman ve mekândaki iletişim olanaklarını genişletmede en etkin iletişim biçimidir. Yazının ortaya çıkışı ve geçirdiği değişim ve evrimler küllü türel evrimin sonucu olmuştur. Ekonomik ilişkilerin ortaya çıkardığı ihtiyaçlara bağlı olarak ortaya çıkan yazı, toplumsal ve kültürel kurumların ve bunlar arasındaki ilişkilerin gelişmesinde de çok önemli rol oynamıştır. Buna karşılık bu kurumlar da yazının gelişmesinde etkili olmuştur. Yazının ortaya çıkışı ile birlikte bugünkü anlamda olmasa bile okullaşmanın temeli atılmıştır. Bu durum, okuma yazma bilen insanların sayısının çoğalarak artmasına neden olmuştur. Böylece başta dini olmak üzere çok çeşitli konulara ilişkin bilgilerin toplumların değişik kesimlerine ulaşması sağlanmıştır. Diğer yandan, yazını icadı bürokrasinin kurulmasına ya da gelişmesine katkıda bulunmuş bu ise, hem din kurumunun hem de devlet kurumlarının güçlenmesinde önemli rol oynamıştır.<sup>106</sup>

Yazı, insanlar arasındaki ilişkilerde ve iletişimde, hem bağlayıcı, hem de güvenlik sağlayıcı işlevler üstlenir. “Söz uçar, yazı kalır” deyişinde olduğu gibi, söz yazı ya geçirildiğinde kalıcı ve somut bir gerçeklik kazanır. Dolayısıyla gerçekten de yazılı iletişimin gelişmesiyle birlikte, insan ve kurumsal ilişkilerin niteliği de değişime

---

<sup>106</sup> Özkalp, E., Kirel, Ç., Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1987,s.77.

uğramıştır. İnsanın kendisini, duygu ve düşüncelerini yazılı olarak başkalarına anlatması, bilimsel, düşünsel ve edebi yapıtların yazılarak ve özellikle basılarak çoğaltılması sonucunda toplumların gerek ekonomik gerekse kültürel ve bilimsel anlamda büyük sıçramalar yaptığını biliyoruz. Günümüzde okuma yazma düzeyi, toplumların gelişmişlik düzeyinin en temel göstergeleri arasında yer almaktadır. Yazıyla ve okumayla ilişkisi sınırlı toplumlar, bilgi ve kültürü üretme ve yeni kuşaklara aktarma açısından yetersizlikleri nedeniyle çeşitli sorunlarla boğuşmak zorunda kalmaktadırlar. İnsanın kendi kendisiyle iletişimde bulunabilmesi açısından da yazı çok önemli bir olanak sağlamaktadır. Örneğin, duygu ve düşüncelerini yazıya geçirmiş bir kişi, bunları daha sonra okuduğunda, kendisiyle ilgili çeşitli değerlendirmeler yapabilir. Bütün bunların yanı sıra yazının, insanoğlunun belleğinin yükünü hafiflettiğini, düşünsel enerjisini başka işlere yönlmesine yardımcı olduğunu da söylemeliyiz.

Yazıyla ilişkisi gelişmemiş, yazılı kültür birikimi yeterince oluşmamış toplumlar da bireyler, iletişimlerini sözlü olarak gerçekleştirme yolunu seçerler. Bu durum, kişiler arasındaki ilişkilerde olduğu kadar kurumsal ilişkilerde de çeşitli iletişim sorunlarının yaşanmasına yol açar. En basitinden kurumlarda, bir toplantıda görüşülen ve karara bağlanan konular yazıya geçirilmediğinde yani toplantı notu çıkarılmadığında, kurum içinde bir takım önemli sorunların yaşanmasına neden olacaktır. Yine aynı şekilde, bazı önemli konulara ilişkin, emir ve talimatların da yazılı yerine sözlü iletilmesi, kurumların yönetiminde, görevlerin yerine getirilmesinde önemli sorunlara yol açacaktır.<sup>107</sup>

Gerek kişiler arasında gerekse kurumsal ilişkilerde yazılı iletişim, anlaşmayı kolaylaştırıcı bir etkiye sahiptir. Diğer yandan, belirli bir konuda çok çeşitli ve çok sayıda kişiyle iletişim kurmak zorunda kalındığında bu konuda en etkili yol hiç kuşkusuz yazılı iletişim olacaktır. Böylece, herkesin aynı şeyi anlaması daha kolayca gerçekleşebilecektir. Bununla birlikte yazılı iletişimde sözcükler ve cümleler anlaşmayı sağlayacak şekilde

---

<sup>107</sup> Philips David C., Oral Communication İn Business, New York McGraw Hill Book Co., Inc 1955, s.158.

seçilip yazılmadığında da insanların yazılanları anlamaları, ya da yanlış yorumlamaları sonucunda sorunların yaşanmasına neden olacaktır.<sup>108</sup>

Söylemek istediklerimizi yazıya geçirmek, birçok kişi için hiç kolay bir iş değildir. Kolay ve etkili yazabilme, yazdıkça ve özellikle okudukça zaman içerisinde gelişen, bir beceridir. Etkili ve doğru bir şekilde yazılı iletişimin gerçekleşmesinde dikkat edilmesi gereken önemli noktaları şu şekilde açıklayabiliriz.<sup>109</sup>

- Her türlü iletişimde olduğu gibi yazılı iletişimde de kişiliğin iletişime yansması, iletişimi daha etkili kılar. Kişiliğimizin yazıya yansması, sözcük seçimi, cümle yapısı yani kısaca bize özgü yazı tarzlarımızla oluşur. Hiç kuşkusuz, resmi yazışmalarda belirli bir takım kalıplaşmış yazı biçimleri vardır. Bunların dışına çıkılmaz. Diğer yandan, yazılanın kimin tarafından okunacağını hiçbir şekilde akıldan çıkartmamak gerekir. Yazılanın, yazanın değil alıcının ilgi ve ihtiyaçlarına uygun düşecek şekilde yazılmasına da dikkat etmek gerekir.
- Resmi yazışmaları kendine özgü cümle yapıları vardır. Bununla birlikte bu tür yazışmalarda bile oldukça anlaşılır basit bir dil kullanmak gerekir. Bu konuda genel ilke, her ne kadar yazı üslubu, konuşma üslubundan farklıysa da yine de konuşur gibi yazmak gerekir. Konuşurken rahatça kullanamadığımız sözcük ve deyimlerin yazarken de kullanmaktan kaçınmalıyız.
- Özellikle kurumsal ilişkilerde yazılı iletişimin amacı, bir şeyin yapılmasını sağlamak ya da yapılmış bir şeyi kayda geçirmektir. Örneğin, bir yönetici, bilgi almak ya da vermek, başka birini etkilemek, karar vermek, anlaşma yapmak ve dostluk kurmak için yazar. Yazdıklarından bir sonuç almak ister. Dolayısıyla bu amacın gerçekleştirebilmesi, yazıyı okuyanın, kendisinden ne beklendiğini tam olarak anlayabilmesi için açık seçik, anlaşılır bir şekilde yazmak gerekir.

---

<sup>108</sup> Özkalp, E., Davranış Bilimlerine Giriş, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2002,s.45.

<sup>109</sup> Philips David C., Oral Communication İn Business,New York McGraw Hill Book Co.,İnc 1955,s.125.

- Niyetimizi en iyi ifade edecek sözcüğü seçmek sözcük haznesinin zengin olması ile olanaklıdır. Bunun için çok çeşitli kitaplar okumak ve yazmaktan zevk alarak, daha fazla yazmaya çalışmak gerekir.

### **5.3.Kişiler Arası İletişimde Çatışma**

Kişisel çatışma kişinin kendisini aynı güçte etkileyen birden çok seçenekten birini seçmesindeki kararsızlığı ve bunun sonucunda da düştüğü gerilimdir.<sup>110</sup>

**5.3.1.Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması** Gerçekleştirmek istediğimiz iki amaç birbiri ile çatışma içerisindedir. Bu tip çatışmalarda her iki sonuçta bizim için olumludur ne var ki her ikisini de gerçekleştirmemiz olanaksızdır. Örneğin hem uyumak ve dinlenmek ve hem de televizyon seyretmek istiyoruz.

**5.3.2.Kaçınma-Kaçınma Çatışması** Gerçekleştirilmek istenmeyen iki amaçtan birini seçme zorunluluğunun olması bu tür çatışmaya neden olur.Örneğin okula gitmek istemeyen ancak gitmez ise çırak olarak bir yerde çalıştırılacağından ve onu da yapmak istemediğinden okula mecburen giden bir çocuk gibi.

**5.3.3.Yaklaşma –Kaçınma Çatışması** Bazen bir amaç aynı zamanda hem iyi istenilen hem de kötü istenilmeyen özelliklere sahip olabilir. Bu durumda kişi hem o amaca yaklaşmak hem de kaçınmak ister. Örneğin bir partide alkol alınca rahatlayacağınızı bilirsiniz ve bu çekici gelir hem de parti sonunda araç kullanacak olmanız sizi bundan uzaklaştırır.<sup>111</sup>

**5.3.4.Aktif Çatışma** Bu çatışma türünde kötü adam ne söylese kötüdür yaklaşımı vardır. Karşı karşıya gelen kişilerin birbirine kızma durumunda aktif çatışma ortaya çıkar.Aktif çatışma sergileyen kişiler birbirlerinin ne söylediğine aldırmadan hatta birbirini yeterince

---

<sup>110</sup> Rahim, M.A., Managing Conflict İn Organizations, Third Edition, Qorum Books

Greenwood Publishing Group, Westport, CT., 2001,s.205.

<sup>111</sup> Rivers, W.M., Speaking İn Many Tongues, 3rd Edition, Cambridge Üniversity Press,

New York, 1983,s.155.



dinlemeden karşılıklı eleştiri yöneltirler yada kavga ederler.Örneğin arabaları çarpışan iki sürücünün kavga etmesi gibi Birisi el kol hareketi yaparak bağıra çağıra Ya anlaşalım yada polis çağıralım derken diğeri de Ya polis çağıralım yada anlaşalım demesi aktif bir çatışmadır.

**5.3.5.Pasif Çatışma** Bu çatışmada insanlar herhangi bir sebepten ötürü birbirleri ile iletişim kurmazlar. Yani birlikte yaşayan insanların kūs oldukları ya da birbirlerinden çekindikleri için iletişim kurmamaları da çatışma sayılmaktadır.

**5.3.6.Var Oluş Çatışması** Bir insan karşısındaki insanın sözlerini yanlış anlarsa ya da onun sözleri ile ilgili olmayan bir mesaj verir ise bu duruma var oluş çatışması denir. Ben sandım ki cümlesi ile özetlenebilir. Bu durumda dikkat mesajı veren kaynakta değil kendisindedir. Var oluş çatışmaları kişilerin sahip oldukları özelliklerden kaynaklanabileceği gibi iletişim ortamından ya da içinde yaşanan kültürden kaynaklanabilir.

**5.3.7.Tümden Reddetme** Eğer bir kişi kendisine yöneltilen mesajı tümüyle reddeder tamamen aksi görüş savunur ise tümden reddetme çatışmasını sergilemiş olur. Örneğin ‘Tek büyük takım benimki’ yada ‘En doğru yol benim partim’ diyenler tümden reddetme çatışmasına girmektedir.

Hiyerarşik seviyeler birimler ya da aynı seviyedeki örgüt üyeleri arasındaki çatışmalardır. Bireyler arasındaki çatışmalar iki yada daha fazla bireyin birbirine karşı tutum davranış duygu düşünce v görüş ayrılıklarına düşmeleri yada belirli bir durumu yanlış anlamaları sonucunda görülür. Ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasında kişisel uyuşmazlıkların ortaya çıkardığı çatışmalarda örgütlerde sıkça rastlanılan kişiler arası çatışma türleri olduğu söylenebilir. Aynı zamanda iş görenler arasındaki geçimsizlikler müdürler-şefler-memurlar arasındaki görüş fikir ve çıkar ayrılıkları da kişiler arası çatışma türlerine örnek olarak verilebilir.<sup>112</sup>

---

<sup>112</sup> Robert, N., Lussier, Human Relations In Organizations A Skill Bulding Approach,

Richard D., İrwin İnc., Boston, 1990,s.105.

#### **5.4.Kişiler Arası İletişimde Çatışma Nedenleri**

Kişiler ya da onlarda oluşan toplum kesimleri arasındaki çatışmaların çeşitli nedenleri olabilir.Bu nedenlerin bir bölümü süreklilik arz ederken bir bölümü de bir ateşleyici rolü oynar ve sonra yok olabilir.Çatışma bir defa başladığında kişiler yeni gözlükler takacağı için birbirlerinin olağan tutum ve davranışlarını dahi eskisinden farklı değerlendirmeye bunları çatışmanın tırmandırılması için gerekçe olarak kullanmaya başlar.Yani çatışma çatışmanın nedeni hatta en etkin neden olmaya başlar.

Bir çatışma kuramcısı Lewis Coser çatışmanın özellikle birbiri ile yakın ilişkide bulunan insanlar arasında gelebileceğini savunur.Bu insanlar birbirleri ile sorumluluk ve güç ağları ile bağlıdır.Bireylerin bir tanesinin diğerine göre farklı bir ödül alması yerleşik ilişkileri bozacağı için çatışmalar çıkabilir.Sosyologlar bu yüzden hangi kültürde ya da örgütte olursa olsun mevcut ilişkilerden kimin kazanç sağladığı kimin zarar gördüğüne bakarlar.<sup>113</sup>

#### **6.YÖNETİCİLERDE OLMASI GEREKEN İLETİŞİM BECERİLERİ**

Etkili yöneticiliğin ana esaslarını, örgütün görevlerini ve vizyonunu ortaya koyma, bunu tanımlamada ve sarıh, gözle görülür bir biçimde örgüte sunmada görülmekte, örgütsel hedefleri, öncelikleri ve standartları tespit eden ve standartların yerleşmesinin sağlanması olarak algılanmaktadır. Bütün bunlar için gerekli olan ve başarılı yöneticiliğin temel faktörü yöneticinin astları ile etkili iletişim kurabilmesidir. Lider ve yöneticilerin çeşitli rolleri olduğunu, karar alma, değişim ve bilgi merkezi olma ve politikaları saptama gibi bu rollerde başarının liderin iletişim etkinliği ile belirleneceğini söylemektedir. Çünkü yönetici ve astların birbirlerini anlamaları ve düşünce ve bilgi değişimini sağlamaları hep iletişim ile olur. Yöneticilerin çevreyi yorumlamak ve kamu, ortaklar, resmi ve özel kurumlarla ilişki kurmak zorunda olmaları ve verimliliklerini yükseltme gerekleri, onların astlarıyla iletişim tesis etmelerini zorunlu kılmakta ve böylece iletişim örgütün önceliklerini ve değerlerini bütünleştirmede bir araç olabilmektedir.

---

<sup>113</sup> Ron Ludlow, The Essence Of Effective Communication, Prentice Hall, London, 1992,s.165.

Yönetici ile çalışan arasındaki iletişim çeşitli araştırmacılar tarafından farklı boyutlar altında incelenmiştir. Johlke ve Duhan yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimi dört karakteristikle açıklamışlardır. Bunlar; temas sıklığı, iletişim tarzı, iletişimin içeriği ve iletişim akışının yönüdür. Temas sıklığı, yöneticiyle çalışan arasındaki iletişimin miktarını ifade eder. Organizasyonun yapısına bağlı olarak bu miktar azalır veya artar. İletişim tarzı, iletiyi aktarmakta kullanılan tarzı belirtir ve ikiye ayrılmaktadır. Bunlar biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim tarzlarıdır. Biçimsel iletişim, yazılı kısa notlar veya grup toplantıları gibi kişisel olmayan yolların kullanılmasını ifade eder. Biçimsel olmayan iletişim ise kişiselleştirilmiştir ve sözel, yüz yüze etkileşimlerden oluşur. İletişimin içeriği, alıcının hareketlerini değiştirmek için kullanılan etkileme stratejisini ifade eder ve doğrudan veya dolaylı olmak üzere ikiye ayrılır. Doğrudan iletişimde zorlayıcı yönergeler vardır ve yönetici çalışanlarına neyi, ne zaman, nasıl yapmaları gerektiğini açıkça anlatarak çalışanlarının inisiyatifine çok az şey bırakır. Dolaylı iletişimde ise yönetici bilgi paylaşımı, karar verme sorumluluğu gibi yollarla çalışanın davranışlarını yönlendirir. İletişimin yönü, örgütte bilginin ve etkinin yatay ve dikey hareketini gösterir. İletişim tek yönlü veya iki yönlü olarak gerçekleşebilmektedir. Tek yönlü iletişimde, genelde daha güçlü olan yöneticiden, daha az güçlü olan çalışana doğru bilgi akışı söz konusudur. İki yönlü iletişimde ise, yöneticiler hem çalışanlarına bilgi aktarırlar, hem de onlardan gelecek girdileri aktif olarak gözlemlerler. Böylece çalışanların yorumlarına ve geribildirimlerine cevap vermeleri kolaylaşır. Araştırma sonuçlarına göre, genel olarak liderlerde rastlanan üstünlüklerden biri, bir önderin kendini izleyenlerden ortalama olarak daha iyi iletişim ve ilişki kurmasıdır. Yöneticinin özellikleri arasında da bu nitelik vardır. Yönetici, astlarıyla ilişkilerini geliştirdikçe onların toplumsal ve ruhsal gereksinmelerine daha yeterli bir yanıt verebilmektedir. Yöneticilerin sahip olması gereken özelliklerden en önemli önemlisi, başarılı bir iletişimci olması gerekliliğidir. Astlarının özelliklerini en iyi şekilde bilmesi, insanları tanıması, onları neyin mutlu edip neyin mutsuz edeceğini tasarlayabilmesi gereklidir.<sup>114</sup>

Günümüzde ki yoğun rekabet ortamında örgütlerin yaşamlarının devam ettirebilmesi ve rakiplerle rekabet edilebilmesi yöneticilerin becerilerini etkin şekilde kullanmasına bağlıdır. Bu becerilerin başında ise yöneticilerin iletişim becerileri gelmektedir. Bunların başlıcaları;

---

<sup>114</sup> Ron Ludlow, The Essence Of Effective Communication, Prentice Hall, London, 1992,s.169.

yöneticilerin iletişime yönelik olumlu tutumları, empati kurma yeteneği, iletişimi artırıcı uygulamaları kullanabilme, dinleme yeteneği, iletişim araçlarının etkin kullanımı, geribildirimde bulunma ve çalışanları örgütün faaliyetleri doğrultusunda bilgilendirme. Örgütsel iletişimde, özellikle klasik yönetim anlayışında ki örgütlerde yöneticiler genellikle kaynak konumundadırlar. Bu yüzden yöneticinin iletişime ilişkin bilgi düzeyi, iletişim kurma yeteneği ve kişilik yapısı örgüt içindeki iletişimi olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecek, çalışanlara örnek olabilecek derecede önem taşımaktadır. Bir yöneticinin sahip olması gereken en önemli güç, diğer insanları ve yaptıkları işleri anlama, çalışanlara kendilerini bulma şansını ve psikolojik özgürlüklerini vermek, bağışlayıcı olmak ve çalışanlarla arada olgun bir düşünce alışveriş ortamı yaratmaktır. Tezimizin bu bölümde yöneticilerin bu güce sahip olabilmeleri için zorunlu olan iletişim becerilerinden başlıcalarına değinilecektir.<sup>115</sup>

### **6.1.İletişime Yönelik Tutumlar**

Tutum sözlüklerde, “bir kişiye ya da nesneye karşı davranış, mizaç, duygu, durum, vs.” olarak tanımlanmıştır. Gönderici ve alıcının tutumları iletişimi etkiler. Örneğin, eğer alıcı çok sinirli bir tutum içindeyse, mesajın iletildiği sırada tepkisel bir davranış sergileyebilir. Neyi nasıl duyduğuna göre etkilenebilir. Alıcı mesajın bütünü dinlemek yerine, reaksiyon göstermek veya savunma yapmak için hareket edebilir. Yöneticinin iş görenleri suçlayan bir tutumla iletişime girmesi çalışanların kendini savunma tutumu içerisine girmelerine neden olacaktır. Her canlı gibi çalışanlarda kendilerine yapılan saldırıyı engellemek için savunma davranışı içine girecektir. Böyle bir durumda alıcı umursamaz bir tavır takınabilir ya da iletiyi reddedebilir. Duygular, iletişim sürecini tarafsız değerlendirmenizi engeller. İnsanların kendi yanlışlarını görmeyip sürekli örgütü, sistemi ve kurumları suçlaması savunma davranışına en güzel örnektir. Savunmaya dönük davranışların üstesinden gelebilmek için onları tanımak gerekir. Savunma davranışlarından bazıları; suçu başkasına atma, özür dileyerek geçiştirme, sorunu ciddiye almama ve kendini suçlu bulma şeklinde gerçekleşmektedir. Yöneticilerin iletişime yönelik tutumlarından bir diğeri ise; iletilerin önyargıdan uzak düşüncelerle değerlendirme

---

<sup>115</sup> Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, 3.Bsaktı, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2001,s.98.

gerekliliğidir. Yönetici eğer aldığı veya gönderdiği iletiyi ön yargılardan uzak düşüncelerle gönderirsen iletişim başarısı daha çok artacaktır. Örgütte yaratıcılığı teşvik etmek ve güzel fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayabilmek için, yöneticilerin iletişime yönelik olumlu tutumlardan bir tanesi de olaylara hoşgörülle bakabilme ve fikirleri hoşgörülle karşılayabilmektir. Başaran, yönetsel iletişimi, yönetim sürecinin gerçekleştirilmesi için bir araç olarak görmektedir. Bu yüzden iletişim yöneticinin görevidir. Yöneticinin bu görevi gerçekleştirme için yapacağı işleri dört kümeye ayırmak olasıdır. Bunlar; başlatıcılık, güçlendiricilik, sonuçlandırıcılık, ayrıcılık Bu tanımlamadan da anlaşılacağı gibi yöneticinin her şeyden önce iletişimi başlatabilme tutumunu sergilemelidir.<sup>116</sup>

## 6.2 Empati Kurma Yeteneği

Yöneticilerin en önemli iletişim becerilerinden biride yöneticinin empati yeteneğidir. İletinin sağlıklı olarak aktarılması göndericinin ve alıcının empati yapma becerilerine bağlıdır. Tezimizin bu bölümde yöneticinin empati yeteneğine değinilecektir. Empati, “bir insanın, kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlamasıdır.” Türk Dil Kurumunun Güncel Türkçe sözlüğünde ise “duygudaşlık” olarak tanımlanmaktadır. Yöneticilerinin empati kurabilmeleri için, zihinlerinde oluşan empatik anlayışın, karşıdaki kişiye iletilmesi gerekir. Karşıdaki kişinin duyguları ve düşünceleri tam olarak anlaşılabilirse bile, eğer anlaşıldığı ona ifade edilmezse, empati kurma süreci tamamlanmış sayılmaz. Empatinin tanımından da yola çıkarak, yöneticilerin empati yeteneklerini sergileyebilmeleri için üç temel ögeye dikkat çekmiştir.<sup>117</sup>

- Kendimizi karşımızdaki kişinin yerine koymalı; dünyaya onun bakış açısıyla bakabilmeli, olayları onun gibi algılamalı ve yaşamalıyız
- Empati kurabilmemiz için hem bilişsel hem de duygusal nitelik olarak olaya yaklaşmalıyız. Bilişsel olarak, karşımızdakinin yerine geçerek onun ne düşündüğünü anlamaya çalışmalıyız. Duygusal olarak ise rolünü üstlendiğimiz kişinin neler hissettiğini anlamaya çalışmalıyız.

---

<sup>116</sup> Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, 3.Bsaki, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2001,s.100.

<sup>117</sup> Şenatar, F., Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler,s.11.

- Empati kuran kişinin zihninde oluşan empatik anlayışın karşıdaki kişiye aktarılması tamamlanmadan empati yapmış sayılmayız bunun için sürecin tamamlanması için anladığımız duygu ve düşünceleri karşıımızdaki kişiye ifade etmeliyiz. Örgütsel ve günlük yaşamın hemen her kesiminde empati yoksunluğu, insanları birbirinden uzaklaştırma ve iletişimi güçleştirme özelliklerini ortaya çıkarır. İnsanlar, kendileriyle empati kurulmadığında, anlaşılamadıklarını ve kendilerine önem verilmediğini hissederler. Empati, sadece kendisiyle empati kurulana yararı olan bir etkinlik değildir. Empati, empatiyi kuran yönetici için de önemlidir. Empatik becerileri ve eğilimleri yüksek olan, bu yüzden de çalışanlara yardım eden yöneticilerin, çevreleri tarafından sevilme ve takdir edilme ihtimalleri de artar. Bunun yanında, diğer insanlara kişisel duygu ve düşüncelerini iyi ifade edebilen, topluma uyumlu ve sosyal duyarlılığı yüksek olan yöneticiler, aynı zamanda empati kurma becerisine de sahiptirler. Çevresine kötü davranan veya suç işlemiş kişilerin, çevrelerindeki insanlarla empati kurma ihtimalleriyle, buna yönelik ilgi ve becerileri düşüktür. Üç tür iletişim vardır. Bunlar; çatışmalı iletişim, çatışmasız iletişim ve empatik iletişimdir. Çatışmalı iletişim kurmaya çalışan taraflar hem yeterli bilgi edinmezler hem de iletişim süresince ve duygu paylaşımında yalnız kalırlar. Çatışmasız iletişimde taraflar birbirlerine yeterli bilgi aktarabilirler fakat yine yalnızlıktan kurtulamazlar. Empatik iletişimde ise hem yeterli bilgi aktarımı olur hem de taraflar yalnız kalmazlar. Günlük yaşam içinde, çoğu zaman, tam bir empati kurmak mümkün değilse bile, empatik yaklaşımı sıklıkla kullanmak mümkündür. Empatik yaklaşım, gün içinde etkileşimde bulunduğumuz kişilerle empati kurmaya, onların bakış açısı ve duygularını anlamaya çalışmaktır. Empatik yaklaşımda bulunmak ve doğru kullanabilmek için empatinin öğrenilmesi ve empatik yaklaşımın benimsenmesi gerekir. Yöneticiler çalışanları ile etkili bir iletişim kurarak örgütün sorunsuz işleyişini sağlamak istiyorsa iletişim sürecinde empatik davranışlar sergilemek durumundadır. Kendilerinin anlaşıldığını düşünen iş görenler hem moralleri yüksek hem de yöneticisine güvenecektir.<sup>118</sup>

---

<sup>118</sup> [60] Schermerhorn J.R. Jr., Management And Organizational Behavior:Essentials, John Wiley & Sons, New York, 1996.,s.55.

### 6.3 İletişimi Arttırıcı Uygulamaları Kullanabilme

Örgütsel iletişimde, özellikle klasik yönetim anlayışındaki örgütlerde yöneticiler genellikle kaynak konumundadırlar. Bu yüzden yöneticinin iletişim kurma yeteneği ve iletişimi arttırıcı uygulamaları kullanabilme yeteneği örgüt içi iletişimi olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecek, çalışanlara örnek olabilecek derecede önem taşımaktadır. İletişimi arttırmak için yapılması gereken belli başlı uygulamalar; açık kapı tekniği, yöneticilerin biçimsel olmayan iletişim tekniklerini kullanması, örgüte öneri sistemlerinin yerleştirilmesi ve iletişim ortamındaki gürültünün yok edilmesi veya azaltılmasıdır.

*Açık kapı tekniği;* yönetici ile işgörenler arasında zaman zaman, örgütsel uzaklık gibi, bazı nedenlerden dolayı iletişimde aksamlar olmaktadır. Bu aksamlar ortadan kaldırmak için “açık kapı tekniği” uygulanmaktadır. Açık kapı tekniği, yönetici ile çalışanlar arasında çalışma ortamındaki fiziksel veya zihinsel engellerin ortadan kaldırılması veya azaltılması ile çalışanların yöneticiye ihtiyaç duyduklarında iletişime girmesini sağlamaktadır. Diğer bir ifadeyle açık kapı tekniği iletişim kanallarının her zaman açık olduğu iletişim tekniğidir.

*Biçimsel şikayet prosedürlerini uygulamak;* yöneticilerin çalışanların haklarına saygı gösterdiği işletmelerde sıklıkla görülen bir yöntemdir. Yöneticiler tarafından biçimsel şikayet prosedürlerini uygulaması, çalışanların yönetime olan güven duygusuna olumlu yönde katkı sağlar.

*Anketler;* çalışanlara ulaşmak için en etkili yöntemdir. Çalışanların düşündüklerini ifade etme yetenekleri olmayabilir veya böyle bir ortam sağlanmamış olabilir, bu durumlarda yöneticiler tarafından anketlerin yapılması iletişimi arttırıcı uygulamalardandır.<sup>119</sup>

*Biçimsel olmayan toplantılar;* çalışanların fikirlerinden daha fazla yararlanmak amacıyla her katılımcının özgürce konuşabildiği ve belirli bir formatı olmayan toplantılardır. Çalışanlar bu sayede kendilerine değer verildiğini hissedecek ve yöneticiye güven

---

<sup>119</sup> Sillars, Stuart; İletişim,(Çev:Nüzet AKIN), Milli Eğitim Yayınları, No:2916,.

duymasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca yöneticilerin biçimsel olmayan toplantılar düzenlemesi çalışanların yaratıcı fikirler üretmesine de katkı sağlayacaktır.

*Yöneticilerin bölümleri ziyaretleri;* zaman zaman yöneticilerin programsız, yani önceden haber vermeden, bölümleri ziyaret etmeleri çift yönlü bir iletişim fırsatı yaratır. Ziyaretler, işgörenlerin yöneticileriyle rahat iletişim kurmalarını, çeşitli sorunlarını kolayca yöneticilere iletme olanağı sağlayarak, her iki tarafın da birbirlerini yakından tanımaları için olumlu bir ortam oluşturur. Yöneticilerin, işgörenleri denetlemek için değil, onlarla işlerinin başında tanışmak, birbirlerini yakından tanımak amacıyla yaptıkları bu ziyaretler, işgörenlerin üzerinde son derece olumlu bir izlenim yaratır.<sup>120</sup>

*Öneri sistemlerinin yerleştirilmemesi;* örgütteki öneri sistemlerinin etkin kullanılması ve işletilmesi yönetici sorumluluğundadır. Yöneticilerin iletişimi daha etkin kılmak için bu sistemin yerleştirilmesi ve kullanılması gerekmektedir. Çoğu örgüt yönetimi için en önemli yanılığardan biri, biçimsel otoritenin sağlanması amacıyla, örgütsel iletişim trafiğini tek yönlü kanallarla yürütme isteğidir. Bu anlayışa bir tepki olarak ve özellikle aşağıdan yukarıya iletişime canlılık kazandırmak için öneri sistemi etkili ve yaygın biçimde birçok örgüt tarafından kullanılmaktadır. Modern örgütler öneri sistemini, örgütlerde kurulmak istenen demokratik düzenin ve etkili iletişim sistemlerinin yerleştirilmesinde ve geliştirilmesinde başarılı yöntemlerden biri olarak görmektedirler. Öneri sistemleri, örgüt içindeki üyelerin, örgütten veya bu yapıyı oluşturan üyelere, beklendikleri çeşitli istemleri veya şikayetleri dile getirmek; örgütün çeşitli açılardan gelişmesine yardımcı olabilecek önerileri sunduğu ve bunların hayata geçirilmesi için gerekli olan çalışmaların yapıldığı sistemlerdir. Öneri sistemlerinde dilek kutuları ve/veya öneri komiteleri görev alırlar. Bu sistemde üyelerin veya bölümlerin çeşitli istemleri bunlara aktararak, gerekenlerin yapılması beklenir. Öneri sistemlerinin yer almadığı örgütlerde üyeler, kendilerine yeterince önem verilmediğini, çalıştıkları yerde ve gerçekleştirdiği faaliyet üzerinde görüşlerinin alınmadığı ve kendisinin de bir makinenin dişlisi gibi görüldüğünü düşünerek

---

<sup>120</sup> Sims R.R. Kitty; Business And Administrative Communication, McGraw-Hill, Boston, 1998,s.203.



örgüte karşı tavır alabilir ve bu onun çeşitli örgütsel iletişim süreçlerine girmesini engelleyici bir davranış geliştirmesini destekleyebilir.<sup>121</sup>

*İletişim ortamındaki gürültünün azaltılması;* “ Tüm iletişim sürecini şemsiye gibi saran ve mesajın doğruluğunu ve güvenilirliğini azaltan her şey, iletişimde engel veya gürültü yaratır”. Örneğin; gönderici bir iletiyi kodlamak ya da anlatmaktan yoksun ve aktarılmak istenen fikir, doğru simgelerle temsil edilmiyorsa gürültü meydana gelir. Bu konuda yöneticiye düşen görev ortamdaki hem fiziksel gürültüyü hem de semantik gürültünün ortadan kaldırılmasıdır.<sup>122</sup>

#### **6.4. Dinleme Yeteneği**

Yanlış anlaşılan veya tam olarak anlaşılmayan iletiler örgütte çoğu zaman sorunlara doğurmaktadır. Örgüt böylece hem zamanını, hem işgücünü boşuna harcamış olmaktadır. Hizmette sorunlar yaşanmakta, kriz çıkmakta, verim azalmakta ve daha yüksek maliyetler oluşmaktadır. Özellikle yönetici açısından iletişim eksikliği alışkanlık haline geldiyse bu hem personelde tatminsizliğe hem de buna bağlı olarak yüksek işgücü devirlerine neden olmaktadır. Ancak görüldüğü üzere, aslında iletişimde en önemli kusurlardan bir tanesi “*dinlemenin*” ihmal edilmesidir. Bundan daha da önemlisi genellikle dinleme için yeterli zaman da ayrılmamasıdır. Oysa her iki tarafın da dinleme için zaman ayırması gerekmektedir. Etkin dinleme sadece mesajı almakla sınırlı değildir. Mesajın alındığını geri bildirmeyi de içerir. Farkında olarak ve belirli kurallara uyularak yapılması gerekir. Etkin dinleme amaç, çoğu zaman bir sorunun anlaşılması ve çözümüne yardımcı olunmasıdır. Dinlemeyi öğrenmek yöneticilere çok şey kazandırır. Yöneticiler bazen algıda seçicilik yaparak sadece ihtiyaç duydukları verileri almak için dinleyip gerisini dinleme ihtiyacı duymazlar. Oysa iyi bir dinleyici olabilmek için sadece kendi ihtiyaçlarımızı değil vericinin de ihtiyaçlarını dikkate almamız gerekmektedir. Duyguların uygun iletişim türleriyle ifade edilmesi, sözlü, sözsüz ve yazılı iletişim türlerinin kullanılması, kinayeli dil kullanımından kaçınmak, açık görüşlü olmak, aktif ve pasif dinleme yapmak, şimdiye bağlı

---

<sup>121</sup>Tabak, R.S., Sağlık İletişimi, Literatür, İstanbul, 2003,s.21.

<sup>122</sup>Tutar, H., Örgütsel İletişim, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2003,s.104.

kalmak, anlaşmazlıkları parçalara ayırmak, her iletişimde bir konuyu ele almak ve sürtüşmenin çözümünde uyulacak kuralları tartışmak örgütte sorunların oluşmasına ve var olan sorunların çözümüne de yardımcı olmaktadır. İletişim sürecinde verilen tepkiler dikkate alındığında karşımıza pasif dinleme ve aktif dinleme olarak iki tür dinleme karşımıza çıkmaktadır.

*Pasif Dinleme:* Kaynağın geri bildirimde çok az ihtiyaç duyduğu ve alıcının dikkatli bir sessizlikle dinlediği en basit dinleme türüdür. Bu tür iletişimde kaynak alıcıdan sadece söylediklerini dinlemesini ister.<sup>123</sup>

*Aktif Dinleme:* Alıcı tarafından bilinçli bir şekilde ve sürekli olarak geri bildirimde bulunan dinleme türüdür. Aktif dinlemede kaynağa önemli mesajlar verilir, bunlar; kaynağın duygularını onun bakış açısından anlamamızı sağlar ve göndericinin anlattıklarıyla ilgili olduğumuzu gösterir. İyi bir dinleyici olabilmek için yapılması gerekenler aşağıdaki gibi özetlenebilir.

*Uygun Ortam Seçilmesi:* Etkin dinleme için uygun ortam seçilmelidir. Ortamın, ileti içeriği üzerindeki bozucu etkileri en az seviyede olmalıdır. Gürültüsüz, yeteri kadar aydınlatılmış ve iletişim sürecine dışarıdan müdahale edilmesinin önlenmiş olduğu ortamlar tercih edilmelidir.<sup>124</sup>

*Dinlemeye Hazırlık:* İletişim iki yönlü bir süreç olduğuna göre, gerçekten dinlemek için mutlaka kabullenilmiş bir düşünce tarzının olması, gözle takip ve kulaklarla dinleme, dikkati dağıtan engellerin ortadan kaldırılması, aktif dinlemeye motive olma, can kulağıyla dinlemek için bu sürece katılmak gerekir. Ayrıca eğer mümkünse konuya ilişkin bilginin önceden artırılması iletişimi kolaylaştırır. Özellikle teknik bir konu konuşuluyorsa, en azından konuya ilişkin kavramlar bilinmelidir.<sup>125</sup>

---

<sup>123</sup> Tutar, H., Yılmaz, K., Genel İletişim Kavramlar Ve Modeller, 5. Baskı, Seçkin

Yayıncılık, Ankara, 2005,s.99.

<sup>124</sup> Usluata, A., İletişim, İletişim Yayınları, İstanbul, 1994,s.45.

<sup>125</sup> Tutar, H., Yılmaz, K., Genel İletişim Kavramlar Ve Modeller, Nobel Yayın Dağıtım,

*Önyarguların Bilincinde Olunmalı:* Sakin bir kafayla, konudan ayrılmadan, konuşmacının kişiliğine saygı göstererek ve yargılamadan kaçarak kaynağın göndermiş olduğu iletiler alınmalıdır. Her zaman tek doğru fikir yoktur.

*İletiyeye Konsantre Olma:* Söylenecekleri kararlaştırmak yerine ileti anlaşılmaya çalışılmalıdır.

*Zamanında Sorular Sorarak Geri Bildirimde Bulunma:* İletiyeyi anlaşılır düzeye getirmek, anlamayı sağlamak ve konuları derinlemesine irdelemek için sorular sorarak geri bildirimde bulunulmalıdır. Ancak gerçekten gerekli olmadıkça sorular sorulmamalı ve konuşanın sözü kesilmemelidir.

*Hemen Sonuç Çıkarmaktan Kaçınılmalı:* Kaynağın kullanmış olduğu sözcüklere her zaman alıcıyla aynı anlamı verdiği düşünülmemelidir. Anlam bütünlüğü içinde yakalanmaya çalışılmalıdır.

*Zihinde Harita Oluşturma:* Dinlenenler beynin öğrenme modeline uygun haritalar, şemalar çizerek kalıcı olması sağlanmalıdır.

*Empatik Dinleme Yapılmalı:* Alıcı kendini kaynağın yerine koymalı ve olaylara kaynağın bakış açısıyla bakmalıdır.<sup>126</sup>

*Adil ve Eleştireci Bir Tutumla Dinleme:* Etkili iletişim çift yönlü bir süreç olduğuna göre, tepkilerin kaynak içinde önemli olduğu açıktır. Karşılıklı bir konuşmanın ortalama yüzyirmibeş kelimedenden oluştuğu değerlendirildiğinde onüç milyara yakın beyin hücresiyle dakikada sekizyüz kelimeyi işlemeye geçirebilme kapasitesine sahip insan beyninin, etkin bir dinleme için ne kadar uygun olduğu görülmektedir. Bu sebeple, gerek iş gerekse de

---

Ankara, 2002,s.205.

<sup>126</sup> Türkmen, İ., Yöneticiler İçin Etken İletişim Modeli, MPM Yayınları, No:480,

Ankara,1996,s.59.

sosyal yaşantının etkin ve sağlıklı bir iletişim çerçevesinde sürdürülmesi için gerekli olan dinleme becerisi için tek yapılması gereken bunu istemek ve hayata geçirmek için gerekli çabayı göstermektir<sup>127</sup>.

## **6.5.İletişim Araçlarının Etkin Kullanımı**

Örgütsel yapı içerisinde ilişkilerin düzenli ve bilinçli olması kadar, bu ilişkilerin nasıl ve hangi araçlarla gerçekleştirileceği de önemlidir. Örgütlerde kullanılacak iletişim araçlarının seçiminde, araçların bilgi aktarımını kolaylaştırıcı, mesajın biçimini ve özünü değiştirmeksizin iletici, anlaşılır ve hızlı olmasına dikkat edilmelidir. Örgüt amaçlarının saptanabilmesi ve saptanan bu amaçlara ulaşılabilmesi için örgütte bir iletişim ağının kurulmasına gereksinme vardır. İletişim sisteminin durağan durumdan hareketli duruma geçişini ise iletişim araçları sağlar. Örgütlerde bilgi, fikir ve haber akışını sağlamak üzere kullanılan çeşitli iletişim araçlarından bazılarını aşağıda yer verilmiştir.<sup>128</sup>

## **6.6. Geri Bildirimde Bulunma**

İletişim süreçlerinde geribildirim ögesinin büyük bir önemi vardır. Geribildirim aracılığıyla kaynağın gönderdiği mesajın ne kadarının tam ve doğru olarak anlaşıldığı öğrenilebilir. Kaynak tarafından gönderilen iletiye gösterilen tepki çeşitli şekillerde gerçekleşebilir. Araştırmanın iletişim süreçleri işlenirken bunun nasıl gerçekleşeceği ayrıntılı bir şekilde işlenmiştir. Örgütte geribildirim aynı zamanda bir denetim aracıdır. Mesajın alınıp alınmadığı alındı ise doğruluk derecesi, iletişim sonunda alıcıda meydana gelen etkiyi değerlendirme imkanı sağlar. Yöneticiler etkili geri bildirimde bulunabilmeleri için aşağıdaki kurallara dikkat edilmelidirler.

- Tanımlayıcı olmalılar,
- Etiketleri kullanmalılar,
- Abartmamalılar,

---

<sup>127</sup> Williams, M., Burden, R.L., Psychology For Language Teachers, 2nd Edition, Cambridge University Press, Cambridge, 1999,s.205.

<sup>128</sup> Zıllıoğlu, M., İletişim Nedir?, 2.Baskı, Cem Yayıncılık, İstanbul,1996,s.145.

- Olay kısa ve uygun bir şekilde ifade etmeliler, soru şeklinde değil,
- Geribildirim doğru bilinen konularla sınırlanmalı,
- Olumlu geri bildirim yaparken karşımızdaki kişi övgülerimizi duymasına ve kabul etmesine yardımcı olun.

İletişim sürecinde iletiye verilen geri bildirim yanında, çalışanların işlerini nasıl yaptıkları ve gösterdikleri performansa yönelik geri bildirimler de, örgütün etkililiği açısından önemlidir. Yöneticiler, örgütte görevinde yeterince başarılı olamayan çalışanlara başarısızlıklarının sebeplerini ortadan kaldırmak için konusunda yol gösterici geribildirim vermeleri gerekmektedir. Yöneticiler geri bildirim gücünü kullandıkları zaman iletişimin örgütün tamamına yayıldığını görecekler ve örgütün amaçlarına ulaşması daha da kolaylaşacaktır.<sup>129</sup>

## 6.7. Çalışanları Bilgilendirme

Yöneticilerin iletişim becerilerinden bir tanesi de çalışanları bilgilendirmesidir. Çalışanlar yöneticilerin iletmek istediği mesajı doğru olarak anlaması gerekmektedir. Yöneticinin gönderdiği mesajda, bilgi eksikliğinden dolayı iletişim engelinin ortaya çıkmaması için mesajın içeriğini bilme zorunluluğu vardır. Eğitim yöneticisi iletişim süreçlerinde mesajı berrak bir şekilde ifade etmeyip, boşluklar bırakırsa, öğretmenler bu boşlukları kendi varsayımları ya da önyargılarıyla doldurabilir. Bu durumda, çalışanların anladığı şey, gönderilenden farklı olacak ve önemli bir iletişim engeli ortaya çıkacaktır. Yazılar, duyurular, ilanlar, mesajı tam ifade edecek şekilde eksiksiz ifade etmelidir. Bunlar sözel iletişimle desteklenmeli yanlış anlaşılmalara düzeltilmeli, eksikler tamamlanmalıdır. Kurulan her iletişimin her boyutu değerlendirmeye alınmalı yanlış anlaşılmalara engellenmelidir. Örneğin okula beş dakika geç gelen çalışana gülerek selam veren bir yöneticiyi çalışan; yönetici beni anlayışla karşıladı. Ya da; geç kaldığımı adam gibi yüzüme söylemiyor da ima ediyor şeklinde anlayabilir. Yönetici görevlerini yaparken, iletişimin örgüte yararını hesaba katmalıdır. Ama bir yönetmen, bu yetkisini iletişimi kısıtlayarak çalışanların bilgiden yararlanmalarını en aza indirecek biçimde kullandığında örgütü büyük zarara uğratar. Çalışanlar örgütün önceden belirlenmiş amaçlarının neler

---

<sup>129</sup> Aydın, M., Çağdaş Eğitim Denetim, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, 2000,s.55.

olduğunu ve örgütün geleceğine ilişkin vizyonunu bilmeye ve benimsemeye ihtiyaçları vardır. Çalışanların örgütsel amaç ve vizyon çerçevesinde yönlenebilmeleri bu konularda bilgi sahibi olmalarını gerektirmektedir. Örgüt üyelerine bu amaçların öğretilmesi görevi yöneticiler tarafından yerine getirilmelidir. Çalışanlarla etkin iletişim kurarak, zamanla oluşan bilgi ve beceri eksikliklerini gidermek ve çalışanları geliştirmek çalışanların giderilmesi gereken ihtiyaçlardandır. Çağdaş yöneticilik günümüzde biraz daha farklılaşmıştır. Yöneticiler, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek ve ortakların beklentilerini sağlayabilmek için iş görenlerin o anki nitelikleriyle yetinmeyip, bunları geliştirmek ya da yeni nitelikli iş görenlere örgütlerde ter vermek zorunluluğuyla karşı karşıyadırlar. Bunu gerçekleştirmek için iletişimin gücünden faydalanılmalıdır. Bu şekilde çalışanların motivasyonu artmakta ve örgütün amaçları benimsenmektedir. Çalışanlar örgütün amaçlarını bilmeli ve bu amaç doğrultusunda yönlendirilmelidir. Çalışanları bu konularda bilgilendirmek örgütün amaçlarının benimsenmesine katkı sağlar.<sup>130</sup>

---

<sup>130</sup> Zillioğlu, M., İletişim Nedir?, Cem Yayınevi, Eskişehir, 1993,s.87.

### III.BÖLÜM

#### MOTİVASYON

##### 1. MOTİVASYON VE MOTİVASYONUN NİTELİĞİ

Motivasyon kavramı; hareket etmek, teşvik etmek, harekete geçmek anlamlarına gelen Latince “movere” kelimesinden türetilmiştir. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türemiştir. “Motive” teriminin Türkçe karşılığı; güdü, saik veya harekete geçme olarak belirlenir. Kısaca güdüleme, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir. Bu tanıma göre Motivasyonun üç temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar:<sup>131</sup>

- Harekete geçirici,
- Hareketi devam ettirici,
- Hareketi veya davranışları olumlu yöne yönelticidir.

Motivasyon kavramının anlamı genel olarak insan organizmasını davranışa iten, bu davranışın şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlara belirli bir yön veren ve devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını kapsamaktadır. Başka bir ifadeyle motive edilmiş bir davranış amaca yönelik davranıştır. Motive edilmiş bir davranıştaki hareketler diğerlerine nazaran daha organize edilmiş, daha yönlendirilmiş bir şekilde oluşurlar. Bu tür davranışların yapılışındaki canlılık, sarf edilen enerji, değişim ve dağılmaya karşı dirençleri devam süreleri bu davranışların motive edilmiş olduklarını gösterir. Bu nedenle motivasyon psikologlar tarafından genellikle hedefe yönelik bir davranışlar dizisini başlatan, yönlendiren, devamını sağlayan ve neticede durduran bir süreç zinciri olarak anlaşılmaktadır. Hedefe yönelik davranışlar çok çeşitlidir. Gıda aramak, berbere gitmek, eğitim görmek, uzlaşmak gibi birbirinden farklı çok çeşitli davranışları kapsar. Motive edilmiş davranışların çeşidi de hemen, hemen davranışların çeşidi kadar çoktur. Bundan dolayı motivasyon kavramının kapsamına pek

---

<sup>131</sup> Baykal, B., Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, İstanbul Üniversitesi İşletme

Fakültesi, Yayını, No:2524, İstanbul, 1978, s.57.

çok konu girmektedir. Aynı zamanda motivasyonla ilgili tanımlar, uygulama ve yayınlarda çok çeşitlidir.<sup>132</sup>

### 1.1. Motivasyon Süreci

Motivasyon; içerisinde değerlerin, güdülerin ve ihtiyaçların, gerilimlerin veya beklentilerin yer aldığı bir olgudur. Yani motivasyon insan davranışlarının belirlendiği, etkilendiği ve açıklandığı bir yönetim sürecidir. Aslında bu süreç çok karmaşık olmasına rağmen basit bir model olarak aşağıdaki gibi gösterilebilir.<sup>5</sup> Genel olarak motivasyonun temel kavram ve unsurları ihtiyaç ya da beklentilerden, davranıştan, amaçlardan ve geri besleme “feedback”ten oluşmaktadır. Motivasyon bu kavramların karşılıklı etkileşimlerinden ortaya çıkan bir süreçtir. Bu süreç bireyin farklı şiddetteki ihtiyaç, arzu ve amaçlarına dayanmaktadır. Davranışların altındaki bu faktörleri uyararak bireyleri harekete geçirmek ve onların belirli yönlerde enerjilerini yoğunlaştırmak motivasyon vasıtasıyla sağlanacaktır. Motivasyon oluşma ve etkileri şu şekilde sıralanabilir.<sup>133</sup>

- Motivasyon bireyi harekete geçirerek belirlenen amaçlar yönünde faaliyetlerin sürdürülmesini sağlar.
- Motivasyon uyarlanmayı kolaylaştırır.
- Motivasyon bireyi yöneltir ve yönetim düzeni sağlar.
- Motivasyon bireyin algılama gücünü artırır ve zihni çabaların gelişmesini sağlar.

---

<sup>132</sup> Bentley, T., İnsanları Motive Etme.( Çeviren: Onur YILDIRIM), Hayat Yayınları, İstanbul, 1999,s.145.

<sup>133</sup> Berzek, M.N., İşgörenlerin Çalışmaya Güdülenmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Araçlarının Seçimi Ve Bir Araştırma, İstanbul, 1984,s.95.



## 1.2. Motivasyonun Şartları

Motivasyon şartları; inanmak, özgüven ve gizli yetenekleri ortaya çıkarma şeklinde incelenebilir.<sup>134</sup>

*İnanmak:* Karar verirken önce kararı uygulayabileceğine veya uygulatabileceğine kişinin inanması gerekir. Kendine olan inancı sağlayabilecek tek kişi, kişinin kendisidir. Çevresindekiler yardım edebilirler ama ancak kişi bunu gerçekleştirebilir. Örneğin amaçlarınız, iyi bir eğitim görmek, iyi birer anne, baba olmak iyi derecede para kazanmak ise bu amaçlara ulaşmak için harekete geçmek gerekmektedir. Eğer harekete geçmenize engel herhangi bir şey varsa onları bulup gidermek ve bunları yaparken de kendinize güvenmek zorundasınızdır.

*Özgüven:* Kendine güvenmek, huzurlu bir aklın anahtarıdır. Akıl sakinken ve kendinden eminken en iyi şekilde çalışır. Güven eksikliği aslında yararlı hiçbir şey üretmeyen olumsuz düşüncenin ürünüdür. Amaçları gerçekleştirmek için gereken bedeli ödemeye istekli olmak gerekir. Gerçekten arzulanan ve uğruna çalışmaya istekli olunan her şeyi kişi kolaylıkla başarabilir. Hayallerini “Kendi gücüyle gerçekleştireceğine inanan insan şevklidir, inançlıdır ve yaşama sevinci vardır. Kişinin gelecekteki umudu, onun şimdiki gücünün kaynağıdır. Hayallerinden kendini ayıran cam bölmeyi kaldıracak güç, herkeste vardır. Yeter ki insan kendi iç dünyasının muhteşemliği ve onun sınırsız gücü ile tanışsın, onunla merhabalaşsın. Önemli olan yaşamdan ne istenildiğinin keşfedilmesi ve bu yolda ilerlenebilmesidir.

*Gizli Yetenekleri Ortaya Çıkarma:* Amaçları belirlemek ve o amaçlara ulaşmakta ciddiye kişi kendini sınamalıdır. Kişi kendini tanımaya ve nasıl gittiğini değerlendirmeye zaman ayırmalıdır. Kendini dürüstçe yansıtmak yararlı bir iştir, ama bu iş yapılırken tamamen gerçekçi olmak gerekir aksi halde bu yansıtmamanın bir önemi kalmaz.<sup>135</sup>

---

<sup>134</sup> Bewley, Truman, Work Motivation, Review, Vol.81, Issue 3., 1999,s.203.

<sup>135</sup> Blair J. Kolasa, İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, Çeviren, Kemal Tosun  
İstanbul,s.145.

### **1.3. Motivasyon Çeşitleri**

Güdülerin oluşumu, bireylerin çeşitli şekillerde ortaya çıkan ihtiyaçlarından oluşur. Güdüler, bireylerin davranışlarını; oluşum biçimi, yönü ve şiddeti gibi çeşitli şekillerde ve zamanda etkiler. Örneğin; düşünsel bir yapıya dayanan motivele ussal motive, duygusal nitelik taşıyanlara ussal olmayan motive denebilir. Bu ikili değerlendirmenin ötesinde motivasyon çeşitleri dört bölümde incelenebilir.

#### **1.3.1. İç Motivler**

Güdüler, bireylerin doğal nitelik taşıyan gereksinmelerinden kaynaklanan bilinçsiz davranışlardır. Bu çeşit güdüler bireylerin davranışlarını eğiterek ve öğreterek değiştirmek mümkün olmadığı için üzerinde durmayacağız. Çünkü insanın bilinçli davranışları üzerinde etkileri yoktur.

#### **1.3.2. Fizyolojik motivler**

Bu tür motivler bireylerin temel motivasyonlarıdır. Yaşamını sürdürmesi için gerekli olan temel ihtiyaçlardan kaynaklanmaktadır. Bu tür motivler Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kavramında da ilk sırada yer almaktadır. Fizyolojik motivlere örnek olarak Maslow'un temel gösterdikleri sıralanabilir. Bunlar; Beslenme, barınma, giyinme, ısınma gibi ihtiyaçlardır. Bu motivasyonlar bireylerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli ve zorunlu olan ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar yaşama temel teşkil ettiği için her insanda var olmakla birlikte, bunların gerekliliklerinin şiddeti ve kuvveti farklı olabilir. Bu insanın kişilik yapısının farklılığından kaynaklanmaktadır.<sup>136</sup>

---

<sup>136</sup> Bursalıoğlu Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış, Pegema Yayıncılık, Ankara, 2002,s.150.

### 1.3.3. Sosyal Motivler

Sosyal içerikli motivler; toplumların değerli olarak gördüğü olgulardır. Birey de bunlara ulaşmak için bütün çabasını harcar. Bunlar; gruba üye olmak, tanınmak, başkalarına yardım etmek, sevmek, sevilmek, beğenilmek gibi bireyi harekete geçiren sosyal içerikli duygu ve düşüncelerdir. Ancak sosyal motivler bireylerin kişilik yapısına göre farklı zamanlarda ve değişik önem ve biçimde oluşurlar. Öte yandan bu motivlerin oluşması doğrudan doğruya toplum koşullarına da bağlı olabilir. Toplumun değişik kesimlerinde yer alan bireylerin değişik sosyal motivlere sahip olması doğaldır. Bir kesimde hoş görülen diğer kesimde normal karşılanmayabilir. Toplumun özelliklerine göre sosyal motivler değişiklik gösterebilir.

### 1.3.4. Psikolojik motivler

Psikolojik motivlerin yapısı, bireylerin kişilik ve davranış modellerini oluşturan doğuştan ya da sonradan eğitim, öğretim ve toplumsal değerlerle oluşurlar. Psikolojik motivler bireylerin iç yapısıyla ilgili olduğu için ancak oluştuktan sonra öğrenilebilir. Ama bu motivlerin nedenini anlamak çok güçtür. Yöneticilerin, işgörenlerin psikolojik motivlerinin analizini, fizyolojik ve sosyal motivler kadar kolay anlaması çok zordur. Belki de motivasyon çeşitlerinin içerisinde en karmaşık olan psikolojik motivlerdir. Çünkü bireyler bir olayı her zaman aynı şekilde algılamadıkları gibi her bireyde farklı farklı algılamaları çok yüksek bir olasılıktır.<sup>137</sup>

---

<sup>137</sup> Bursalıoğlu Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış, PegemA Yayıncılık, Ankara,2002,s.152.

## **1.4.Motivasyon Amaçları**

Motivasyon amaçları aşağıda alt başlıklar halinde açıklanmıştır.

### **1.4.1. Etkinlik**

Etkinlik, günümüzde ihmal edilemez bir konuma gelmiştir. Etkinlik, işletmenin kuruluş amaçlarına ne derece ulaştığının bir ifadesidir. İşletmede verimliliğin sağlanması, büyüme ve gelişme, çevreye uyum, rekabet edebilme durumu, işgörenlerin tatmini ve sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi gibi durumlar etkinliğin sağlandığının göstergeleridir. Bir faaliyetin etkili olması onun istenen sonucu vermesi demektir. Bir örgütün ideal etkinlik seviyesine ulaşabilmesi için arzulanan biçimde faaliyet göstermesi gerekir. Bir başka ifade ile etkinlik, faaliyet ve çabaların amaca ulaşmasındaki derecesini ifade eden bir kavramdır. Örgüt, amaçlarına önceden planladığı gibi ulaşabilmiş ise etkin demektir. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için, iç ve dış kaynaklarına uyum sağlayabilmesi için bütün imkânlarını harekete geçirme yeteneğidir. Örgüt etkin çalışabilmek için çeşitli araçlardan yararlanır. Başta insan gücü olmak üzere, iyi araç–gereç kullanımı, teknolojik ve yönetim ile ilgili yeniliklerden yararlanma, hammadde ve enerji kullanımı gibi. İş görenin birey ya da grup olarak etkinliğini artırmanın yolu özendirici ya da güdeleyici araçların kullanılmasıdır.<sup>138</sup>

### **1.4.2. Verimlilik**

Son yıllarda gelişmiş ya da az gelişmiş hemen hemen bütün ülkelerde üzerinde ısrarla durulan temel konulardan birisi de hiç şüphesiz verimlilik konusudur.<sup>13</sup> Verimlilik konusu az gelişmiş ülkeler için çok daha önemlidir. Çünkü verimliliğin ve bunun sonucunda milli gelirin artması bu tür ülkelerde hayat standartlarının yükselmesinin başlıca şartlarından birisini teşkil etmektedir. Verimlilik ya da rasyonellik geniş anlamda ve günlük konuşmalarda akla uygunluk ve doğru ile yanlış birbirinden ayırabilme gücü manalarında

---

<sup>138</sup> [82] Can H., Akgün A., Kavuşcubaşı S., Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, 1995,s.129.

kullanılmaktadır. Verimlilik en az girdi ile en çok çıktıyı elde etmek ya da belirli bir sonucu en az araç kullanarak elde etmek şeklinde de tanımlanabilir. Genel olarak pay ve payda ile temsil edilen bu ilişki şu şekilde gösterilebilir:

Üretim Miktarı / Kalitesi

Verimlilik =

Üretim Faktörleri (Sermaye, Çalışma Saati gibi)

### 1.4.3. Kalite

Kalite çok boyutlu bir kavramdır. Performans, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, servis olanakları, estetik gibi pek çok karakteristiği kapsamaktadır. Klasik yönetim anlayışında iş tatmini, motivasyon gibi kavramlara sadece verimliliği artırmak, daha çok üretmek ve daha çok satmak amacıyla ilgi duyulmuştur. 1970’li yıllarda General Motors Japonlara karşı rekabet başlatarak her düzeydeki işgörenin yaratıcı gücü, aktif katılımı olmaksızın gerçek bir gelişimin sağlanamayacağı, bu nedenle insana her zamankinden daha çok değer verilmesi gerektiğini vurgulayarak “Toplam Kalite Yönetimi (TKY)” anlayışını başlatmıştır. Toplam kalite yönetimi tüm işletme süreçlerinin sürekli geliştirilmesi, iyileştirilmesi, müşteri memnuniyeti ve bağımlılığının sağlanmasına yönelik modern katılımcı bir yönetim anlayışıdır.<sup>139</sup>

### 1.4.4. Kârlılık

İşletmelerin temel ekonomik amaçlarından birincisi kârdır. Kâr, işletme sahiplerinin işletmeden daha fazla çıkar bekleyen yöneticilerin ve işgörenlerin temel motivasyon aracını oluşturmaktadır. Bir işletmenin kârlılığı bir işe yatırılması gereken sermaye ile o işten elde edilen kâr arasındaki ilişkiden doğmaktadır. Verimlilik fiziki miktarların birbirine oranı olduğu halde kârlılık belirli bir dönemde elde edilen karın o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranıdır. Ansoff karlılığı şu şekilde formüle etmiştir:

Kâr (Harcamaları geçen gelir artışı)

Kârlılık =  $x \cdot 100$

---

<sup>139</sup> Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış, 11. Baskı, Pegema

Yayıncılık, Ankara, 2000, s.149.

Sermaye (İşletmeye yatırılan toplam sermaye)

Kâr = Satış tutarı–Maliyet masrafları olduğuna göre kârın yüksek olması için satış tutarını yüksek olması gerekmektedir. Bunun için ise ya fiyatın ya da satılan miktarın yüksek olması lazımdır. Bir işletmede toplam sermaye kârlılığın düşüklüğü, yönetimin başarısızlığının bir göstergesidir. Eğer yönetici planladığı karlılık hedefine ulaşamamış ise ürünlerini daha kârlı hale getirebilmek için iki önemli araç kullanacaktır.<sup>140</sup>

- Yönetici ve iş görenlerin yetenekleri, başarı potansiyelinin bir bölümünü teşkil etmektedir. Yönetimin kalitesi, iş görenlerin gizil güçlerini ortaya çıkaracak, onları motive edecek teşvik araçlarını kullanmakla yükseltilebilecektir. Zira yönetim faaliyetlerini, amaçlarını iş görenler vasıtasıyla gerçekleştirmektedir. Yönetimin Faaliyetlerine ve işletme amaçlarına iş görenlerin katma değerlerini artıracak iş görenlerin amaçlarıyla örgütün amaçlarını uyumlaştıracak motivasyon sistemini kurması ve geliştirmesi, işletmenin kârlılığına ve amaçlarına önemli ölçüde katkıda bulunacaktır.
- İş görenlerin motivasyon yoluyla katma değerinin yükseltilebilmesinin yanı sıra işletme, teknolojik alandaki yenilikleri takip ederek de kârlılığını yükseltebilmektedir.

#### **1.4.5. Maliyet – Fiyat Uygunluğu**

En geniş anlamıyla maliyet kavramı bir amaca ulaşmak, bir nesneye sahip olabilmek için katlanılan fedakârlıkların tümüdür. Ticari işletmelerde satın alınan mal bedeli ile bu malın elde edilmesi için yapılmış tüm giderler toplamı (sigorta, taşıma, depolama vb.) o malın maliyetini oluştururken, üretim işletmelerinde malın maliyeti, üretilen bir malın tamamen mamul hale getirilmesi için üretim ile ilgili katlanılan tüm fedakârlıkların toplamıdır. Diğer bir deyişle maliyet, üretimde bulunmak için işletmenin sağlamış olduğu girdiler karşılığında yaptığı ödemelerdir. Geleneksel yönetim tarzında, bir firma planlanan kârlılık oranına ulaşamıyorsa, yapması gereken maliyetleri kısmaktır. Diğer bir deyişle

---

<sup>140</sup> Can H., Akgün A., Kavuşçubaşı S., Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, 1995,s.130.

para kazanılmıyorsa para harcamamaya çalışmaktır. Bu da maliyetlerin kontrol altına alınıp, kısılması demektir. Bu, basit bir denklemlerle şu şekilde açıklanır.<sup>141</sup>

$$\text{Kazançlar} = \text{Gelir} - \text{Maliyet}$$

Eğer denklemin gelir (satışlar) tarafındaki beklentiler gerçekleşmemiş ise masraflarda (maliyetlerde) kısıntıya giderek kazanç sağlanabilir. Bir kâr–zarar bilânçosundaki en büyük maliyet hedefi emektir, işgücüdür. Emek maliyetini kısmanın çeşitli yöntemleri vardır. İşgörenlere (İster hak ettikleri için isterse enflasyonun etkilerini dengelemek için olsun) verilen ücret artışlarını geri almak, sağlık ve emeklilik harcamalarından kurtulmak için tam zamanlı işgören yerine part–time işgören çalıştırmak, asgari ücretle çalışan işgörenleri istihdam etmeye öncelik tanımak, işgörenlerin yerine makine ve robotlardan yararlanmak, emekli olanların yerine yeni eleman almayı geri kalan işgörenlerden daha fazla yararlanmaya çalışmak gibi.<sup>142</sup>

### **1.5.Yöneticiler ve Motivasyon**

Yönetimin temel amacı mevcut kaynakların (maddi ve beşeri) etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Çünkü kaynaklar kıtadır. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin bu çabalarında başarılı olmaları mevcut kaynaklarını iyi kullanmalarına bağlıdır. Yönetim faaliyetlerinin özü olan insan unsurunun bedensel, zihinsel ve ruhsal gücünün daha fazla üretim sürecine katılması çabaları motivasyon olgusunu gündeme getirmektedir. Yöneticinin temel görevlerinden birisi olan etkinlik, etkin bir teşvik sistemi sağlanmasıyla olacaktır. Personelin verimliliğinin artırılması onları teşvik eden faktörlerin araştırılmasını gerektirir. Bu faktörlerden en önemlisi personelin ihtiyaçlarını uyaran motivasyon yapısını ortaya çıkarmaktır. Çünkü personelin işletme amaçlarına katkıları için teşvik araçlarının belirlenmesi ve güdülerin ortaya çıkarılması gerekmektedir. Yöneticinin başarı şansı ile motivasyon bilgisi arasında çok yakın bir ilişki vardır. İşgörenin hangi şartlarda nasıl ve hangi teşvik araçlarıyla güdülenebileceği konusunda yeterli bilgiye sahip yöneticinin örgütsel bütünleşmeyi ve çalışma verimini artırma şansı çok daha yüksektir. Örgütün

---

<sup>141</sup> Can H., Organizasyon Ve Yönetim, Ankara, 1992,s.73.

<sup>142</sup>Can H., Organizasyon Ve Yönetim, Ankara, 1992,s.78.

çalıştırdığı işgörenden, işgörenin de örgütten bir takım beklentileri vardır. Yazılı olan sözleşmelere ilaveten ayrıca tarafların davranışsal olarak da birbirlerinden karşılıklı beklentileri vardır. Örgütler ekonomik güç yoluyla beklentilerini gerçekleştirmeye çalışırken işgörenlerin örgütten başlıca beklentileri ise ücretlerin tam ve zamanında ödenmesi, örgütsel adaletin ve iş güvencesinin sağlanması gibi konulardır. Örgütlerin amaçlarına ulaşması işgörenlerin bu amaçlara uygun davranışlarıyla mümkündür. İşgörenlerin etkin ve verimli çalışabilmesi kendilerini iyi algılayabildikleri durum ve şartlara bağlıdır. Yoksa örgüt ile işgörenler arasındaki psikolojik anlaşma bozulacak ve bundan da çoğunlukla örgüt ve yönetim zararlı çıkacaktır. Örgüt ve işgörenin beklentilerini dengelemeyen bu anlaşmanın bozulmasıyla örgüt ya hiçbir şey yapmayacak ya işgöreni uyarıp sonra da işten çıkaracak ya da onu motive edecektir. Dolayısıyla motivasyon örgütü bu tür sorunlardan koruyan etkili bir araçtır. Clarence Francis isimli düşünür motivasyonla ilgili şöyle demektedir. “Bir insanın zamanını satın alabilirsiniz; belirli bir yerde insanın fiilen hazır bulunmasını sağlayabilirsiniz; hatta belirli bir ölçüde mahareti gerektiren bedeni faaliyetlerini de saat üzerinden veya günlük olarak satın alabilirsiniz; ama bir kimsenin inisiyatifini satın alamazsınız, sadakatini satın alamazsınız, kalben ve zihnen bağlanabilmesini satın alamazsınız. Bunlar satın alınmazlar ancak kazanılabilirler.” Bu gibi özellikler satın alınmayıp ancak kazanılabileceğine göre günümüz yöneticisinin yöneticilerin işlerini kolaylaştıran, onları destekleyerek sevgi ve bağlılık aşılabilen bir kişiliğin olması gerekmektedir. Bu ise sadece örgütle ilgili şartları belirleyip yerine getirmekle değil aynı zamanda işgörenlerin enerji ve çabalarını örgüt amaçlarına doğru yönlendirmekle diğer bir deyişle motivasyonla mümkündür.<sup>143</sup>

## 1.6. İşgörenler ve Motivasyon

İşgörenler, örgüte mal ya da hizmet üretmek gibi bir amacı gerçekleştirmek için girmişlerdir. Bu amaçları gerçekleştirmelerinin karşılığında kendilerine bazı imkanlar vaadedilerek belirli bir yöne kanalize edilirler. İşgörenler genel olarak ekonomik ve psiko – sosyal araçlarla teşvik edilmek isterler. İşgörenler esas olarak çalışmalarının karşılığında yeterli bir ücret alabilmeyi ve güvenlik içinde olmayı isterler. Motivasyonda en önemli konu, işgören davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmektir. Her davranışın arkasında bir

---

<sup>143</sup> Can H., Organizasyon Ve Yönetim, Adım Yayıncılık, Ankara, 1991,s.92.



istek önünde ise bir amaç vardır. Amaçlara ulaşmak için bireyin isteklerinin doyurulması gerekir. Bu istekler, bireyin içinden gelebileceği gibi (içsel) dış çevreden de (dışsal) kaynaklanabilir. Birey amaçlarına ulaşabildiği ölçüde mutludur, aksi takdirde birey amaçlarına ulaşamadığından dolayı huzursuzluk ve gerilim içerisindedir. Bu da çoğu zaman bireyi işe karşı isteksiz yapar. Motivasyonun amacı işgörenlerde daha fazla çalışma istek ve arzusu oluşturabilecek faktörleri bulmak ve bunların mümkün olduğunca karşılamaya çalışmaktır. Başka bir ifade ile her gün işbaşı yapılırken işgörenlerin istekle gelip istekle çalışmalarını sağlamaktır. Güdülerin kaynağını tespit etmek kolay olmadığından kalıplaşmış güdüleyici amaçları uygulama her zaman geçerli değildir. Bu nedenle işletmenin iç ve dış çevre şartlarını, işgörenlerin davranışlarını etkileyen temel faktörleri tespit edip esnek bir motivasyon politikası uygulaması daha etkin olur.<sup>144</sup>

## **2. YÖNETİM VE ÖRGÜT TEORİLERİNDE MOTİVASYON**

Yönetim bilimi literatürünü incelediğimizde karşımıza üç temel yaklaşım çıkacaktır. Birincisi Klasik Yönetim Teorisi, ikincisi Neo – Klasik Yönetim Teorisi, üçüncüsü ise Modern Yönetim Teorisidir. Bu üç yaklaşım arasında kesin sınırlar mevcut olmayıp, ayrıca bu yaklaşımları birbirleriyle ikame etmek de mümkün değildir. Bu yaklaşımları, yöneticinin karşılaştığı problemleri çözmeye kullanabileceği araçların sayı ve etkinliğini artırmayı amaçlayan yaklaşımlar olarak ele almak mümkündür. Bu teoriler şu şekilde açıklanabilir.<sup>145</sup>

### **2.1. Klasik Yönetim Teorisi**

Yönetim teorilerinin ilki olan klasik teori, 19. yüzyıl ile I. Dünya Savaşı arasında kalan dönem şartlarının bir ürünüdür. James Watt'ın 1774 yılında buhar makinesini keşfetmesiyle o zamana kadar teknolojik, ekonomik ve sosyal yapıda çeşitli değişimler ve yeni anlayışlar başlamıştır.<sup>29</sup> Bu değişikliklerin en önemlisi üretici ile tüketicinin birbirinden ayrılmasıdır. Önceleri daha ziyade kendi ihtiyacını karşılamak için üretim

---

<sup>144</sup>Cascio, W.F.Managing Human Resources(3rd edn), New York, 1992,s.151.

<sup>145</sup>Cirhinlioğlu, Z., Sağlık Sosyolojisi, Nobel Yayınları, Ankara, 2001,s.201.

yapan insanlar, yeni gelişme ve değişmelerle birlikte başkaları için üretim yapmaya başladılar. Bu durum ise kitle üretiminin ortaya çıkması ve pazarın doğması gibi iki önemli sonuç ortaya çıkarmıştır. Böylece tarım toplumundaki küçük esnafın üretim birimleri, evlerdeki dağınık üretimler, el sanatları vb. bir çatı altında toplamaya ve diğer bir deyişle kitle üretiminin yapıldığı fabrikalar ortaya çıkmaya başlamıştır. Zamanla işletmeler, örgütler sanayi toplumunun en önemli kurumu haline gelmiştir. Bu gelişmeler yönetim literatüründe, “işletmecilikte devrim” veya “örgütsel devrim” olarak adlandırılmaktadır. Sanayi devriminin ortaya çıkardığı en önemli sonuçlardan birisi de müteşebbisin fonksiyonları arasında yer alan yönetimin, bu işi, ücretli ve meslek olarak yapan yöneticilere devretmesi ve sahiplik ile yöneticiliğin birbirinden ayrılmasıdır. Teknolojik gelişmeler, işletmelerin giderek büyümesi ve karmaşık bir hale gelmesi, fonksiyonların çoğalması vb. nedenler bu işi bir meslek olarak yapan profesyonel yöneticilere olan ihtiyacı artırmıştır. Böylece yönetici sınıfı oluşmaya başlamıştır. Bu gelişmeler de yönetim literatüründe, “yönetimde devrim” olarak adlandırılmaktadır. Kitle üretimi ve kitle tüketimiyle bol miktarda üretimin amaçlandığı bu dönemde fabrikalarda istihdam edilen işgücünün çoğunluğu ise köyden şehre yeni göçmüş tarım ve hayvancılıkla uğraşan kimseler oluşturmaktadır. Ayrıca eğitim seviyeleri düşük olan bu işgörenlerin amaçları daha çok maddi kazanç sağlamaktır. Klasik yönetim düşüncesinin fikirlerini üç ana grupta toplayabiliriz.<sup>146</sup>

- Çalışmaları insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde yoğunlaşmıştır. Maddi ve yapısal faktörler doğrultusunda insanın hareket edeceği varsayılır.
- Makine-İnsan ilişkilerinin düzenlenmesinde örgüt yapısının oluşturulmasında rasyonellik ön plandadır.
- Klasik teori, örgütü kapalı bir sistem olarak ele almıştır. Özellikle birinci ve ikinci dünya savaşları sırasında teknolojik, ekonomik ve sosyo-kültürel değişikliklerle önemini büyük ölçüde yitiren klasik teoriyi üç ana gruba ayırarak incelenebilir.

---

<sup>146</sup> Cüceloğlu, D., İnsan Ve Davranış; Psikolojinin Temel Kavramları, Remzi Kitabevi,

İstanbul,1999,s.156.

### 2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Yönetim konusunu ilk kez bilimsel bir araştırma alanı olarak inceleyen kişi olarak anılan Taylor'un görüşleri, literatürde *Bilimsel Yönetim Teorisi* olarak adlandırılmaktadır. Taylor' un yönetim konusundaki düşünceleri, birçok bilim adamı ve araştırmacıyı önemli ölçüde etkilemiştir. Taylor'un yönetim konusundaki görüşleri uzun yıllar gerek özel sektörde ve gerekse kamu sektöründe uygulama alanı bulmuştur. Ancak görüşlerine büyük değer verilen Taylor'un yönetim konusundaki ilkeleri ve yaklaşımı bir o kadar da yerli-yersiz eleştirilere uğramıştır. Bir kısım yazarlar, Taylor'u çalışanları bir makine gibi gören "Yönetim Mühendisi" olmakla suçlamışlardır. Taylor' un insan kaynağına değer vermeyen ve sadece üretimi ve sonucu düşünen bir kimse olduğu iddiaları yaygınlaşmıştır. Ayrıca Taylor' un üretim sürecindeki görev ve fonksiyonların birbirinden kesin çizgilerle ayrılması ve bu şekilde organizasyonda işbölümü ve uzmanlaşma sağlanarak etkinliğe ulaşılabileceği konusundaki görüşleri de eleştirilmiştir. Taylor' un görüşleri literatürde "*Taylorizm*" olarak adlandırılmaktadır. Taylorizm, genel olarak Taylor' un yönetim alanındaki tüm düşüncelerine verilen isimdir. Daha özel olarak, Taylorizm, bir organizasyonda mühendis ve uzmanların teknik standartları ve iş standartlarını formüle etmesini önerir. Taylor'un "Bilimsel Yönetim" olarak bilinen yönetim teorisi incelendiğinde insan kaynakları konusunda başlıca şu tespitler yapılabilmektedir:

- Organizasyonda işbölümü ve uzmanlaşma şarttır.
- İşe uygun eleman seçimine önem verilmelidir.
- Eğitime gereken önem verilmelidir.
- Görev ve sorumluluk alanı önceden belirlenmeli ve çalışanlar bu çerçevede hareket etmelidirler.
- Organizasyonda disiplin için hiyerarşik bir örgütlenme gerekmektedir. Hemen belirtelim ki, Taylorizm felsefesinde organizasyonda sistem ve donanım düzenlendikten sonra, insanın öngörülen doğrultuda hareket edeceği varsayılmaktadır.<sup>147</sup>

---

<sup>147</sup> Çalık, T., *Özel Ve Genel Liselerde Kurumlaşma Ankara İli Örneği* (Yayımlanmamış

Doçentlik Tezi), Ankara, 1998,s.103.

### 2.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Taylor' u takiben yönetim bilimi alanında önemli katkıları olan bir diğer isim Henri Fayol' dur. Taylor esasen küçük organizasyonlarda üretimde etkinlik için bilimsel yönetimin ilkelerini ortaya koyarken, Fayol daha büyük ve kompleks organizasyon yapılarında yönetimin nasıl olması gerektiği ile ilgilenmiştir. Fayol yönetimde; planlama, organize etme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının önemi üzerinde durmuştur. Fayol, yönetim ile ilgili başlıca şu temel ilkeleri de ortaya koymuştur.<sup>148</sup>

- İşbölümü ve uzmanlaşmaya dayalı organizasyon ve yönetim yapısı.
- Otorite ve sorumluluk: Yönetimin otorite ve sorumluluğa sahip olması.
- Disiplin.
- Emir Ünitesi: Çalışanların bir kişiden emir almaları ve o çerçevede çalışmalarını sürdürmeleri.
- Yön Ünitesi: Organizasyonda birimlerin tek bir amaç ve planının mevcut olması.
- Organizasyonun çıkarlarının her şeyin üstünde tutulması.
- Çalışanlara adil bir ücret ödemesi yapılması.
- Merkeziyetçilik: Organizasyonda kararların merkezden alınması (Merkezi yönetim).
- Düzen: Organizasyonda herşeyin yerli yerinde ve düzen içinde yapılması.
- Çalışanlara adalet ve eşitlik ilkeleri çerçevesinde davranılması
- Personelin istihdamında ve yönetiminde istikrarlı olunması; sık sık işten çıkarmaların sözkonusu olmaması.
- Çalışanların teşebbüs gücü ve yaratıcılığının ön plana çıkarılması. Esprit de Corps (İşbirliği ruhu): organizasyonda birlik duygusu içerisinde birlikte çalışma isteği (Birlikten güç doğar ilkesi). Henri Fayol' un bilimsel yönetim konusundaki ilkeleri incelendiğinde insana bakış açısının şu temeller üzerine inşa edildiğini tespit etmek mümkündür:
- İnsan, genel olarak tembeldir.
- İnsan, genel olarak yönetmek değil, yönetilmek ister.

---

<sup>148</sup> Eren, E., Yönetim Ve Organizasyon, Beta Basın Yayım Ve Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998,s.145.

- İnsan, iş yapmaktan ve sorumluluk almaktan genellikle kaçınma eğilimindedir. Bu nedenle organizasyonda sıkı kontrol yapılmasında yarar vardır.
- İnsanın iş yapmasını sağlamak için kontrol sistemi kadar ceza sisteminin de varlığı gereklidir.<sup>149</sup>

### 2.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı

Max Weber'in üzerinde durduğu bürokrasi yaklaşımı, 20.Yüzyılın başlarındaki siyasi, ekonomik ve sosyo-kültürel şartların bir ürünüdür. Bürokrasinin en yaygın olumsuz sonuçları; amaçların yer değiştirmesi, aşırı kırtasiyecilik, katılık ve değişmezlik, ağır ve hantal işleme, sorumluluktan kaçma, sorumluluğu yayma, imparatorluk kurmaya yönelme şeklinde sayılabilir. Bu tür klasik yapılar, günümüzün hızla değişen esnek şartlarına cevap vermemektedir. Hızlı teknolojik değişim, bilgisayar ve otomasyon sistemlerinin giderek daha çok yaygınlaşması, işgörenlerin daha kalifiye ve eğitim seviyelerinin daha yüksek olması onlar için daha cazip, daha aktif ve daha katılımcı ortam ve yapıları hazırlamayı gerektirmektedir. Geleneksel örgüt teorisini oluşturan her üç yaklaşımın da temel özelliği “en iyi örgüt yapısı nasıl oluşturulabilir?” sorusu etrafında yoğunlaşmaktadır. Ayrıca geliştirilen ilke ve yöntemlerin tüm şartlarda ve her yerde geçerli olduğu yanılgısına düşülmüş ve insan faktörü sadece fiziki gücünden yararlanılabilen pasif bir unsur olarak değerlendirilmiştir.<sup>150</sup>

## 2.2. Neo – Klasik (Davranışsal) Yönetim Teorisi

Klasik görüşe karşı eleştiriler; İkinci Dünya Savaşı öncesi başlamış ve bu arada bir çok sosyolog ve sosyal psikoloji uzmanı, bu konuda çeşitli araştırmalar yapmıştır. İşletmelerin verimliliğinde insan unsurunun oynadığı önemli rol açığa çıkmıştır. Organizasyonun sosyal ve beşeri yönünü öne alan *Neoklasik Görüşün* önderliğini yapan

---

<sup>149</sup> Dilmaç, B., Sınıfta Motivasyon, Sınıf Yönetimi(Der.: Musa GÜRSEL, Hakan SARI, Ve Bülent Dilmaç), Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya, 2004,s.101.

<sup>150</sup> Dinçer, Ö.-Yahya, F., İşletme Yönetimi, (İstanbul: Eylül 1996),s.55.

Mayo (1933), Roethlisberger (1941) ve onların izinden yürüyen Bakke, White, Gardner ve Moore (1955), Davis (1957), McGregor (1960), Dubin ve Likert gibi bilimadamları, eserlerinde zamanımızın en önemli sorununun bireyler ve organizasyonlar arasında işbirliği ruh ve anlayışının geliştirilmesi olduğunu ileri sürerek klasik organizasyonu bir bakıma eleştirmekte bir bakıma da tamamlamaktadır. Bu düşünceye göre organizasyon kavramı, önceden belirlenmiş bir tüzük şeklindeki bilimsel olmayan gruplardan oluşmakta ve biçimsel organizasyon tamamen biçimsel kalıp işlememekte, yerini sosyal ve psikolojik ilişkilerin geliştirildiği bir organizasyona bırakmaktadır. Ancak neoklasik teori de örgütü oluşturan unsurların kendi başlarına birer varlık oldukları görüşünden kurtulamamış, motivasyon konusuna gereğinden fazla ağırlık vermiştir. Biçimsel ve biçimsel olmayan unsurların birleşmesini açıkça ortaya koymadığı ve motivasyon teorisini kıymetler, bunalım, öğrenme, psikoloji, sağlık teorileriyle birlikte ele almadığı için uygulamada beklenen sonuçlar alınamamıştır. Neo-klasik yönetim teorisyenlerinin geliştirdikleri teoriler ve yaptıkları ampirik araştırmaların sonuçlarını özetlemeye çalışalım.<sup>151</sup>

### **2.2.1. Elton Mayo ve Hawthorne Araştırmaları**

Amerika Birleşik Devletleri'nde Elton Mayo (1880-1949) ve arkadaşları tarafından Western Electric adlı şirkete bağlı olan ve telefon parçaları imal eden Hawthorne işletmesinde yapılan araştırmalar ile yönetimde insan boyutu aşağıdaki boyutları ile ele alınmıştır.

- Işıklandırma deneyleri yapılarak ışık şiddetinin performans üzerindeki etkileri analiz edilmiştir.
- Röle montaj odası deneyi ile çalışma süresi ve dinlenme aralarının performans üzerindeki etkileri analiz edilmiştir.
- İkinci bir röle montaj deneyi yapılarak ücretlerin performans üzerindeki etkileri analiz edilmiştir.
- Mika yarma test odası deneyi ile sadece dinlenme araları (mola) ve haftalık çalışma süresinin artırılmasının verimlilik üzerindeki etkileri analiz edilmiştir.

---

<sup>151</sup> Dörnyei, Z., Teaching And Reseaching Motivation, Longman, Essex, 2001, s.207.

- Elton Mayo ve arkadaşlarının yaptıkları deneylerden elde edilen sonuçları ise şu şekilde özetleyebiliriz:

Verimliliği artıran faktör, fiziki unsurlardan (ışıklandırma, ısıtma, çalışma süresi vs.) ziyade sosyal unsurlardır. Çalışanların motivasyonu, ödüllendirilmesi, iş tatmini vs. unsurlar verimliliği artıran esas faktörlerdir. İnsana değer verilmesi, takdir edilmesi, bir arada çalışma isteği, işbirliği düzeyi, organizasyondaki saygı, sevgi ve güven ortamı, insan davranışları vs. verimlilik ve kalitenin belirleyici unsurlarıdır.<sup>152</sup>

### 2.2.2. Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi

Neo-klasik yönetim teorisyenlerinden bir diğeri Douglas McGregor' dur. McGregor 1960 yılında *İşletmenin İnsan Boyutu (Human Side of Enterprise)* adlı kitabı yayınlamıştır. Bu yönetim uzmanı X ve Y olmak üzere iki farklı insan tipini ele almış ve karşılaştırmıştır. McGregor' un senaryolaştırdığı iki farklı insan tipinin özellikleri şu şekildedir:

*X Teorisi ve Varsayımları:*İnsan, doğuşu itibariyle çalışmayı sevmez ve mümkün olduğu ölçüde işten kaçır. İnsan çalışmayı doğası gereği pek sevmediği için onun çalışmasını motive etmek, ödüllendirmek, kontrol etmek, yerine göre de cezalandırmak gerekir. Genellikle insanlar sorumluluktan kaçma eğilimindedir ve yönetmektense yönetilmeyi arzulır. Birey işinde özellikle güvence arar.<sup>153</sup>

*Y Teorisi ve Varsayımları:*Her insan için çalışmak, dinlenmek, eğlenmek kadar doğal bir istek ve arzudur. Çalışmak birey için başlı başına bir tatmin kaynağı olabilir. Sadece dışarıdan kontrol etmek ve cezalandırmak bireyi organizasyon amaçlarını gerçekleştirmeye yönlentmeyebilir. İnsan, kendi kendini yöneterek ve denetleyerek de amaçlara ulaşılmasını sağlayabilir. İnsana yetki ve sorumluluk devri, onun benliğini ve kişisel becerilerini ortaya koymak için fırsat yaratır. Dolayısıyla bu tür bir tatmin netice olarak organizasyon amaçlarının gerçekleşmesine imkân sağlar. İnsan sadece sorumluluk yüklenmeyi değil,

---

<sup>152</sup> Erdoğan, İ., Okul Yönetimi Ve Liderliği, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000,s.101.

<sup>153</sup> Eren, E., Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayın, İstanbul,2000,s.99.

sorumluluk aramayı da uygun şartlar olduğunda öğrenebilir. Sorumluluktan kaçmak, insanın doğasında sabit olan bir özellik değildir. McGregor' un X ve Y teorileri, özünde organizasyonda insan ilişkilerinin önemini vurgulamaktadır. McGregor' a göre organizasyonel performansın artırılması için iletişime, motivasyon ve ödüllendirmeye, yetki ve sorumluluk devrine önem veren Y teorisinin benimsenmesi gereklidir.<sup>154</sup>

### 2.2.3. Chris Argyris Araştırmaları

Yönetimde insan boyutunu ilk ele alan uzmanlardan bir diğeri Chris Argyris' dir. Bu yönetim uzmanı, 1957 yılında *İnsanın Kişiliği ve Organizasyon* (Personality and Organization), 1960 yılında *Organizasyonel Davranışı Anlamak* (Understanding Organizational Behaviour), 1964 yılında ise *Bireyi ve Organizasyonu Bütünleştirmek* (Integrating the Individual and Organization) adlı eserlerini yayınlamıştır. Argyris, literatürde "*Olgunluk Teorisi*" olarak adlandırılan bir teori geliştirmiştir. Argyris' e göre insan, bebeklik döneminden olgunluk düzeyine kadar bir evre içerisinde gelişimini sürdürür. Bu evre içerisinde insan davranışlarında şu özellikler dikkat çekicidir:

- Kişi, her şeyi başkalarından beklemeyip aktif duruma geçer,
- Başkalarına karşı tam bağımlı olmayıp nispi bağımsızlığa kavuşur,
- Sınırlı davranışlardan çok yönlü davranışlara geçer,
- İşe karşı ilgisi artar,
- Şimdiki zamanla ilgili olan davranış yerini geçmiş ve gelecek zamanla ilgili düşünce ve tecrübelerle bırakır.
- Kendine güveni vardır, başkalarını kendinden aşağı görmeye başlar,
- Kendi bilgi ve yeteneklerini tanımaya başlar.

Argyris, geliştirdiği bu "olgunluk teorisi"ni organizasyonlara uyarlamış ve organizasyonlardaki mevcut yönetim sistemine göre bireyin gelişmesinin (olgunlaşmasının) sağlanabileceğini ve/veya engellenebileceğini belirtmiştir. Merkeziyetçi ve hiyerarşik organizasyonlarda kişilerin başkalarına bağımlı ve pasif bir durumda

---

<sup>154</sup> Eren, E., Yönetim Ve Organizasyonlar(Çağdaş Ve Kültürel Yaklaşımlar), 6.Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2003,s.105.



çalışmak zorunda kaldıklarını; buna karşın yatay ve adem-i merkeziyetçi organizasyonlarda kişilerin olgunlaşma ve gelişme düzeylerinin daha hızlı olduğunu savunmuştur. Argyris, yetki ve sorumluluk devrinin mevcut olduğu organizasyonlarda bireylerin daha yüksek performans göstereceklerini ifade etmiştir. Özetle, Argyris organizasyonda şu hususların üzerinde durulması gereğinden söz etmektedir:

- Organizasyonda merkeziyetçi-hiyerarşik örgütlenme yerine adem-i merkeziyetçi yatay örgütlenme yapısı oluşturulmalıdır.
- Organizasyonda bireyin yetki ve sorumluluk alanı genişletilmelidir.
- Organizasyonda yükselme imkânları mevcut olmalı ve yükselme kriterleri açık ve adil olmalıdır.<sup>155</sup>

#### **2.2.4. Rensis Likert'in Sistem-4 Modeli**

Yönetimde insan boyutunu ele alan araştırmacılardan birisi de Rensis Likert' tir. Likert, 1961 yılında *Yönetimin Yeni Yönleri* (New Patterns of Management) ve 1967 yılında ise *İnsani Organizasyon* (The Human Organization) adlı kitapları yazdı. Özellikle İnsani Organizasyon başlığını taşıyan eserinde insan ilişkileri ve insan davranışları konusunu daha detaylı olarak analiz etti. Likert'in geliştirdiği modelde Sistem-1 , “Otoriter-hiyerarşik yönetim”i; Sistem-4 ise “katılımcı yönetim”i ifade etmektedir. Sistem-1 olarak adlandırılan yönetim modelinde üst yönetici ile çalışanlar arasında iletişim son derece yetersizdir. Yönetici, çalışanları genellikle korkutarak, tehdit ederek, cezalandırarak ve bazen de ödüllendirerek motive etmeye çalışır. Bu sistemde temel motivasyonel araç olarak takdir ve ödüllendirme çok sınırlı olarak uygulanmaktadır. Yine Sistem-1 modeli içerisinde ekip çalışması anlayışının hakim olmadığı, işlerin emir-komutaya göre yönetildiği söylenebilir. Yönetimde karar alma sürecine çalışanların ve alt kademe yöneticilerin katılımı söz konusu değildir. Her karar üst yönetim tarafından alınır ve alt kademelerdeki yönetici ve çalışanlar tarafından uygulanır. Yine organizasyonun amaç ve hedefleri tek yönlü olarak üst yönetim tarafından tespit edilir ve bu sürece alt yönetim kadroları dahil edilmez. Son olarak Sistem-1 modelinde sürekli kontrol ve teftiş ile çalışanlara gözdağı verilmeye çalışılır ve gerekirse cezalandırma uygulanır. Likert'in

---

<sup>155</sup> Eren, E., Yönetim Ve Organizasyon, 2. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1993,s.264.

Sistem-1 modeline tamamen ters yönetim modeli ise Sistem-4 modelidir. Bu modelin başlıca özellikleri şöyle sıralanabilir:<sup>156</sup>

- Organizasyonda yönetici ve çalışanlar arasında yatay iletişim söz konusudur. Yöneticilerle çalışanların görüşmeleri arasında bir engel söz konusu değildir.
- Yöneticilerin organizasyon çalışanlarına tam bir güveni söz konusudur.
- Organizasyonda temel motivasyonel araç takdir ve ödüllendirme dir.
- Organizasyonda tam bir bilgi paylaşımı söz konusudur.
- Organizasyonda ekip çalışmasına son derece önem verilmektedir.
- Organizasyonda karar alma sürecine çalışanların katılımı geniş ölçüde teşvik edilmektedir ve katılımcı bir yönetim anlayışı hâkimdir.
- Organizasyonun vizyon ve amaçları tüm organizasyon çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirilir.
- Organizasyonda problem çözme tekniklerinden geniş ölçüde yararlanılarak hataların önceden tespit edilmesine çalışılır.

Özetle, Rensis Likert, ideal yönetim sisteminin Sistem-4 modelindeki unsurlara göre inşa edilmesi gerektiğini savunmuştur. Likert, “insani organizasyon” oluşturmak için başlıca şu unsurların organizasyon kültüründe varolması gerektiğini vurgulamıştır:<sup>157</sup>

- Yatay iletişim,
- Katılımcı yönetim (ekip çalışması, karar alma sürecine katılım vs.)
- Takdir ve ödüllendirmeye dayalı motivasyon,
- Güven.

---

<sup>156</sup> Ergeneli, A., Ve Eryiğit, M., Öğretim Elemanlarının İş Tatmini/ Ankara’da Devlet Ve Özel Üniversite Karşılaştırması, Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:19 Sayı:2, 2001,s.73.

<sup>157</sup> Executive Excellence Liderlik Gelişimi, Yönetim Etkinliği Ve Kurumsal Üretkenlik Dergisi, Sayı:1, Nisan, 1997,s.351.

### 2.2.5. Kurt Levin'in Güç Alanı Teorisi

Yönetim bilimine önemli katkılarda bulunan bir teorisyen olan Kurt Levin'in geliştirdiği ve literatürde “*Güç Alanı Analizi*” olarak bilinen yaklaşımını, yönetimde insan ilişkileri ve insan davranışları alanına uygulanabilir. Güç alanı analizine göre organizasyonda birbirine zıt iki güç bulunmaktadır: (1) Sürükleyici güçler, (2) Engelleyici güçler. Levin'e göre sürükleyici güçler, üst yönetimin alt yönetim kademeleri üzerindeki olumlu ve/veya olumsuz etkileridir. Engelleyici güçler ise, organizasyonun daha yüksek performansla çalışmasını sınırlayan faktörlerdir. Örneğin, her organizasyonda tembellik, işten kaçma, hata yapma korkusu vs. nedenlerden dolayı organizasyonun performansının artmasına engel teşkil eden faktörler mevcuttur. Bu engelleyici güçlerin ortadan kaldırılmasında iki farklı yönetim modeli sözkonusu olabilir. Organizasyonda takdir ve ödüllendirmeye dayalı bir motivasyon sistemi, yetki ve sorumluluk devri, katılımcı yönetim teknikleri (ekip çalışması, öneri sistemleri vs.), yatay iletişim, ortak vizyon ve misyona sahip olma vs. faktörler organizasyonun gelişmesini “engelleyici faktörler” in ortadan kalkmasına yardımcı olabilir. Buna karşın organizasyonda korkuya ve cezalandırmaya dayalı bir sistemin aynı zamanda, merkeziyetçi-hiyerarşik bir yönetim yapısının mevcut olması durumunda ise organizasyonun önündeki engelleyici güçlerin ortadan kaldırılması zor olabilir. Bu durumda organizasyona karşı duyulan güven ortamı yok olur ve organizasyona karşı düşmanlık daha da artabilir. Kurt Levin'in Güç Alanı Analizi, özet olarak organizasyon yapısı ve kültürünün çalışanlar üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini görmemize imkân sağlamaktadır.

### 2.2.6. Tawistock Enstitüsü Araştırmaları

Literatürde İngiltere' de Tawistock Enstitüsü araştırmacılarından Eric Trist ve K. W. Bamword tarafından kömür ocaklarında yapılan araştırma sonuçları da yönetimde insan boyutunu analiz eden çalışmalardan biri olarak ele alınmaktadır. Bu araştırma sonuçlarını, kısaca şu şekilde özetleyebiliriz: Daha küçük gruplarda insan ilişkileri daha yakın olduğundan grup içi dayanışma daha yüksektir. Mekanik kitlesel üretim insan ilişkilerini zayıflatmakta ve çalışanların verimliliğini azaltmaktadır<sup>158</sup>.

---

<sup>158</sup> Garih,Ü., İş Hayatında Motivasyon, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000,s.59.

## 2.2.7. Neo-Klasik Yönetim Teorisinde Motivasyon

Yönetimde insan boyutunu analiz eden teoriler içerisinde A.H. Maslow'un "İhtiyaçlar Teorisi" ve özellikle Frederick Herzberg'in "motivasyon-hijyen teorisi" de büyük değer taşımaktadır. Maslow, *Motivasyon ve İnsanın Kişiliği* (Motivation and Personality) adlı ünlü kitabın yazarıdır. Maslow, ihtiyaçları bir sınıflamaya tabi tutarak, ihtiyaçların insanın çalışma arzusu ve isteği üzerinde ne derece etkili olduğunu göstermeye çalışmıştır. Herzberg ise organizasyonda motivasyonu artıran ve motivasyonu azaltan faktörlerin bir anatomisini yapmıştır. Gerek Maslow, gerekse Herzberg'in teorileri ileriki bölümde Motivasyon Yönetimi içerisinde detaylı olarak ele alınacağından burada daha fazla bilgi verilmesine gerek görülmemiştir.<sup>159</sup>

## 2.3. Modern Yönetim Teorisi

Çağdaş organizasyon ve yönetim teorileri son onbeş-yirmi yıl içinde hızlı bir gelişme gösteren davranış bilimleri ile sistem teorisinin etkisiyle ortaya çıkmış ve bundan önceki teorilerin eksikliklerini tamamlamak amacına yönelmiştir. Daha önce de belirtildiği gibi, klasik ve neoklasik yönetim teorileri organizasyonu çevresiyle birlikte ele alamamış ve organizasyonların belirli yönleri ve sorunları üzerinde ileri sürülen bazı yetersiz görüşler olmanın ötesine geçememişlerdir. Bu teorilerin yönetim bilimine katkıları tabii ki tartışılmaz. Ancak uygulamalarla beraber bu eksikliklerde ortaya çıkmış ve bu konularda eleştiriler yoğunlaşmaya başlamıştır. Çağdaş yönetim teorilerini açıklamadan önce klasik ve neoklasik yönetim teorilerinin temel aldığı görüşleri sıralamak, aradaki farkları ve eksiklikleri ortaya koymakta yarar görülmektedir.<sup>160</sup>

### Klasik Yönetim Teorisi

- Organizasyon ve yönetimde formal yapı önemlidir.

---

<sup>159</sup>Güney, S.- Aşan, Ö., *Yönetim Ve Örgüt*, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Basım.Ankara, 2001,s.158.

<sup>160</sup> Garih,Ü., *İş Hayatında Motivasyon*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000,s.58.

- Organizasyon üyelerinin daha fazla çalışmasını sağlamak için maddi ödüller önemlidir.
- Organizasyon açısından üretimi arttırmak her zaman ilk planda gelmeli ve rasyonel kararlar alınmalıdır.
- İnsan, organizasyonun amaçlarına ulaşması için bir araçtır.

#### Neo-Klasik Yönetim Teorisi

- Organizasyon ve yönetimde formal yapı kadar informal yapı da önemlidir.
- Toplumsal ve moral ödüller önemlidir.
- Organizasyonda her zaman üyelerin mutluluk ve doyumu ilk planda gelmelidir.
- Organizasyon, üyelerinin amaçlarına ulaşması için bir araçtır.

Her iki teorinin savunduğu görüşleri incelersek; İkisinin de organizasyona sadece bir yönü ile ele aldığı bir bütün olarak göremediği ve organizasyonun içyapısıyla uğraşarak, çevre ile ilişkileri üzerinde durmadığı dikkati çekmektedir. Buraya kadar yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere klasik akım, teknik bir yaklaşımla örgütsel yapıyı incelemiş, rasyonel (ussal) bir sistem sunmaya çalışmıştır. Neoklasik akımı ise bu sistemin ihmal ettiği insan öğesinin yani doğal sistemi açıklamakla yetinmiştir. Neoklasik yaklaşım, bir bakıma, klasik sistemin önerdiği teze karşı sürülen bir antitez niteliğindedir. İşte modern yaklaşımlar tez (ussal sistem) ile antitezi (doğal sistemi) birleştirmeye yönelik çabalar olarak adlandırılırlar.<sup>161</sup>

#### 2.3.1. Sistem Yaklaşımı

II. Dünya Savaşı yıllarından itibaren yönetim konularının ele alınışında yeni bir bakış açısı hâkim olmaya başlamıştır. “Sistem Yaklaşımı” (Systems Approach) olarak bilinen bu yeni düşünce tarzı, biyolog Von Bertalanffy’nin 1920’lerde başlattığı “Genel Sistem Teorisi”nden kaynaklanmaktadır. Modern yönetim kuramlarının en önemlisi sistem kuramıdır. Daha önce sistem görüşüne yer verenlerden farklı olarak modern akımda sistem yaklaşımının üç özelliğinden söz edilebilir.

<sup>161</sup> Gibson J.L., Ivancevich J.M., Ve Donnelly Jr., J.H., Organizations:Behavior Structure

Processes, Nith Edition, Erwin Mc.Graw-Hill, Boston Massachusetts, 1997,s.254.

- Analitik ve kavramsal temele dayanması,
- Deneysel (ampirik) oluşu,
- Bütünleştirici niteliği.

Bir sistemin incelenmesi karşılıklı birbirine bağımlı değişkenlerin analiziyle mümkündür. Bir örgüt, sistem olarak birbirine bağımlı, birbirini ve tüm sistemi etkileyen alt sistemlerden oluşur. O halde Bir sistemin özellikleri üç basamakta toplanabilir. Bunlar:

- Sistemler birlik ve beraberlik niteliği taşır. Belli kurallara göre çalışır.
- Her sistem başka bir sisteme bağlı ve alt sistemleri vardır.
- Sistemin her parçasının gerçekleştirmeye çalıştığı bir amaç vardır.

Şu halde “sistem” denildiği zaman, belirli parçalardan (bölümlerden, alt – sistemlerden) oluşan bir bütün anlaşılmaktadır. Burada önemli olan, bütünü oluşturan bu parçaların her birinin kendine has işleyiş özelliği olması, fakat her birinin etkinliğinin de bir birlerine bağlı olmasıdır. İşte sistem yaklaşımı bütünü oluşturan bu parçaları, bunların birbirleri ile olan ilişkilerini bir arada incelemektedir. Sistem yaklaşımını diğer yaklaşımlardan ayıran özellik budur.<sup>162</sup>

Sistem Yaklaşımı İle İlgili Temel Kavramlar ve Sisteme İlişkin Özellikler:

Birbirleri ile karşılıklı bağlı ve ilişkili parçaların bir araya gelmesi ile oluşan ve “sistem” adı verilen “bütün”e ilişkin çeşitli özellikler ve temel kavramlar vardır. Bunların başlıcaları şunlardır:

*Sistem ve Alt–Sistemler:* Tanım gereği, bir sistem çeşitli parçalardan oluşmaktadır. Bu parçalar alt – sistem olarak adlandırılmaktadır. Mekanik, biyolojik, sosyal bütün sistemlerin çeşitli alt sistemleri vardır. Örneğin organizasyonda “Personel Yönetimi” veya daha geniş kapsamlı olarak “İnsan Kaynakları Yönetimi” bir sistem olarak ele alınırsa eleman seçme, yerleştirme, terfi, maaş ve ücret yönetimi, eğitim ve geliştirme, şikâyetler

---

<sup>162</sup> Hegemann,G., Motivasyon El Kitabı, Çev: Göktuğ AKSAN, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s.145.

vs. ile ilgili personel yönetimi faaliyetleri birer alt–sistem olacaktır. Aynı şekilde eğer ilgili endüstri dalı bir sistem olarak ele alınırsa, bizim ele aldığımız organizasyon, o endüstri dalındaki diğer rakip firmalarla birlikte, o endüstri dalının alt–sistemlerini oluşturacaktır. Endüstri dalları ise, daha büyük bir sistemin ülke ekonomisinin, alt–sistemleridir. Bu, bir şekil üzerinde gösterilirse; Ülke ekonomisini de ülkedeki sosyal sistemin bir alt sistemi olarak incelemek mümkündür. Her sistem, belirli alt–sistemlerden oluştuğu gibi, her sistem ayrıca daha büyük ve kompleks bir sistemin (suprasystem) alt sistemi durumundadır.<sup>163</sup>

*Kapalı ve Açık Sistemler:* Sistemler iki şekilde düşünülebilir: 1-Kapalı Sistem, 2-Açık Sistem. Her sistem belirli bir ortamda (çevrede) faaliyet göstermektedir. Eğer sistem ile sistemin faaliyette bulunduğu çevre (dış çevre, environment) arasında enerji, bilgi ve materyal alışverişi varsa, bu tür sistemler açık sistem (open system) olarak adlandırılır. Yok, eğer sistem ile çevresi arasında bu tür bir ilişki yoksa sistem kapalı–sistemdir. Biyolojik ve sosyal sistemler açık sistemlerdir. Mekanik sistemler ise kapalı veya açık olabilir. Esasında kapalılık ve açıklığı, sistemlerin incelenmesinde bir boyut olarak düşünmek ve nispeten kapalı, nispeten açık sistemlerden söz etmek gerekir.<sup>38</sup> Açık sitem, çevresinden (environment) veya başka sistemlerden enerji, bilgi ve meteryal alır, bunları işler ve çeşitli formlarda (mal, hizmet) tekrar çevresine veya başka sistemlere gönderir. Dolayısıyla açık bir sistem aşağıdaki şekilde gösterilebilir. Görüldüğü üzere sistem, dışarıdan veya başka sistemlerden Input (Girdi) alır. Bunu belirli teknolojileri kullanarak işler ve dönüşüme tabi tutar. Mal veya hizmet şekline düşen input, output olarak tekrar çevreye veya başka sistemlere input olarak gönderilir.<sup>164</sup>

*Çevre (Dış Çevre):* Bütün sistemler belirli bir ortamda (çevre–environment) faaliyet gösterirler. Sistemin sınırları dışında kalan her şey dış çevreyi oluşturur. Kapalı sistemlerin çevreleri ile ilişkisi olmadığından, bu tür sistemler için çevrenin önemi azdır. Fakat açık

---

<sup>163</sup> Güney, S.- Aşan, Ö., Yönetin Ve Örgüt, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Basım.Ankara, 2001,s.78.

<sup>164</sup> İncir, G., Çalışanların Örgütsel Gereksinimleri Ve İş Doyumu, Çukurova

Üniversitesi,Milli Prodüktivite Merkezi 2.Ulusal Ergonomi Kongresi, Milli

Prodüktivite Merkezi Yayınları, Sayı:379, s.49, Ankara, 1989.

sistemler için çevre son derece önemlidir. Çevrenin önemi, sistemi ve işleyişini etkileyecek potansiyeli taşımasından ileri gelmektedir. Örneğin ılık iklimde yaşamaya alışan bir insan çok sıcak bir iklimde yaşamak zorunda kalırsa; bu çok sıcak iklim (çevre) insan vücudunu (sistem) üzerinde çeşitli şekillerde etkili olacaktır. Bir sistemin başarılı olabilmesi (amaçlarını gerçekleştirebilmesi) için çevresi ve çevresini oluşturan faktörler hakkında bilgi sahibi olması gerekir.<sup>165</sup>

*Sistem Sınırları:* Sistemin çevresi ile yakından ilgili bir diğer özellik sistemin sınırları (boundaries) konusudur. Sınır, sistemin iç bünyesine ilişkin değişkenleri, sistemin çevresine ilişkin faktörlerden ayırır. Sınır, sistemin nerede başlayıp nerede bittiğini gösterir ve her sistemin bir sınırı vardır. Bu anlamda sınır, sistemin kontrolü altında olan iç değişikliklerle sistemin kontrolü dışında olan dış çevreye ilişkin değişkenleri birbirinden ayırır. Kapalı sistemlerde sınırlar katı ve çevre ile alış – verişe imkân vermediği halde, açık sistemlerde sınır çevre ile alış – verişe (bilgi, enerji ve materyal akışına) müsaittir. Buradaki alış – verişten maksat, sistemin içindeki değişkenlerin, dış çevredeki faktörler tarafından etkilenme derecesidir. Kapalı sistemlerde bu tür bir etkilenme azdır. Oysa açık sistemlerde, özellikle belirsizlik ve çevreden bilgi almanın zorunlu olduğu durumlarda sınırlar aşılabilir bir özellik gösterecektir.

*Entropi ve Negatif Entropi (Negentropi):* Entropi kavramı Termodinamikten alınmıştır. Bu kavram sistem olarak nitelenen bütündeki bir eğilimi ifade eder. Bu kavrama göre her sistemde, enerjinin tükenmesi, faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması, karışıklık ve aksamamanın belirmesi ve sonunda sistemin faaliyetlerinin durması yönünde bir eğilim vardır. İşte “entropi” bu eğilimi ifade eden kavramdır. Dolayısıyla, niteliği ve büyüklüğü ne olursa olsun bütün sistemlerde entropi vardır. Yani sistemlerde, karışıklık, düzensizlik, bozulma, durgunluk ve sonunda tamamen durma yönünde bir eğilim vardır. Sosyal, mekanik veya kavramsal bütün sistemler; aşırı kullanım, aşınma, yıpranma ve yanlış faaliyet (malfunction) ile maluldür. Kapalı sistemlerde entropi kuvvetlidir ve belirli bir süre sonunda sistemi durduran en önemli faktördür. Oysa açık sistemlerde (biyolojik ve sosyal sistemlerde) entropi durdurulabilir. Başka bir deyişle, açık sistemler çevrelerinden aldıkları bilgi, enerji ve materyal ile entropiyi durdurup, onun etkilerini negatif hale

---

<sup>165</sup> Kimmel, T., Güçlü Kişilikler, John Wiley & Sons Inc., 1993,s.90.



getirebilirler. Dolayısıyla açık sistemlerde negatif-entropi (veya Negentronpi) vardır. Biyolojik bir sistem için maksimum entropi ölümü ifade eder. Sosyal sistemlerde ise, örneğin organizasyonlarda maksimum entropi gerekli olan bilgi ve verilenlerden yoksun kalmayı, sistemi yönetebilmek için gerekli bilginin karar organlarına gelmeyişi, düzensizliği ve organizasyonsuzluğu ve sonunda dağılmayı ifade eder. Açık sistemler bu tür sonuçlarla karşılaşmamak için entropinin etkilerinin yok edici veya zayıflatıcı yönde dış çevreden bilgi, enerji ve materyal alırlar. Eğer bu eğilim zayıflar veya yetersiz kalırsa, açık sistemlerde de düzensizlik başlar ve faaliyet belirli bir süre sonra durur.<sup>166</sup>

*Değişkenler ve Parametreler:* Bütün sistemlerde, sistemin yapısını ve işleyişini etkileyen faktörler vardır. Bu faktörlerden sistem sınırları içinde olanlar değişken (variable) olarak adlandırılır. Örneğin kapalı sistemler değişkenler tarafında etkilenir. Bu faktörlerden sistem sınırları dışında olanlar ise parametre olarak adlandırılır. Açık sistemler hem değişkenler hem parametreler tarafından etkilenir.

*Dengeli Durum ve Dinamik Denge (Steady State, Dynamic Equilibrium):* Açık sistemlerin en önemli özelliklerinden biri dengeli durumlarını korumalarıdır. Bu özellik negatif entropi ile yakından ilgilidir. Hatırlanacağı üzere entropi, sistemin düzensizliği ve faaliyetlerini durdurmaya doğru bir eğilimi ifade etmekte idi. Açık sistemler çevrelerinden aldıkları materyal, enerji ve bilgi ile entropinin olumsuz etkilerini ortadan kaldırır ve faaliyetlerini çevre koşulları ile dengeli bir şekilde sürdürürler. Eğer bu koşullarda bir değişme olursa, açık sistem yeni bir düzeyde çevresi ile denge kurar. Böyle dinamik bir denge içinde faaliyetini sürdürmeyen bir sistem kapalı sistem özelliği gösterir ve entropi tarafından olumsuz bir şekilde etkilenir.

*Input, Output ve Geri Besleme (Geriye Bilgi Akışı):* Input, sistemin belirli bir düzeyde faaliyet gösterebilmek için çevresinden aldığı her şeydir. Bu inputlar belirli bir teknolojik düzeyde (process, süreç) output haline (mal veya hizmet) çevrilir. Outputlarda tekrar sistemin dışındaki çevre faktörlerine verilir. Geri besleme, yukarıdaki akışın normal ve kesintisiz olmasını sağlamak amacıyla output ve süreç safhalarından input safhasına doğru

---

<sup>166</sup> Kasapoğlu, A., Sağlık Sosyolojisi:Türkiye'den Araştırmalar, Sosyoloji Derneği

Yayımları,Sayı:5, Ankara, 1999, s.55.

olan bir bilgi ve veri akışını ifade eder. Bu akış sisteminin dengeli durumunu koruması açısından önemlidir.<sup>167</sup>

*Değişik Input – Output İlişkisi (Equifinality)*: Bu açık sistemlerin bir özelliğidir. Kapalı veya mekanik sistemlerde başlangıçta kullanılan input ile elde edilecek output arasında direkt bir sebep – sonuç ilişkisi vardır. Oysa açık sistemlerde durum farklıdır. Açık sistemlerde, aynı sonuçlar değişik inputlara veya değişik süreçlerin kullanılması ile elde edilebilir. Dolayısıyla biyolojik ve sosyal sistemler çok çeşitli ve değişik inputlar ve değişik süreçler kullanarak amaçlarını gerçekleştirebilirler. Bu özellik, açık sistemlerle ilgili alternatifleri büyük ölçüde artırmaktadır.<sup>168</sup>

### **2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı**

1950'lerin sonları ile 1960'larda organizasyon konularına pek alışılmadık bir pencereden bakılmaya başlanmış ve önceki yaklaşımlarda genel ilke olan "*tek bir en iyi organizasyon yapısı oluşturmak*" fikri kırılarak her şeyin "*koşullara bağlı*" olduğu fikri ortaya çıkmıştır. Bunun sonucu olarak da organizasyon yapısı ve örgütsel davranış ile çevre koşulları, teknoloji ve büyüklük arasındaki ilişkiler yoğun bir şekilde araştırılmaya başlanmıştır. "Durumsallık Yaklaşımı bir organizasyon yapısını karakterize eden belli başlı boyutlarla, organizasyonun içinde bulunduğu durum ve koşullar arasındaki ilişkileri araştırmaktadır." "Durumsallık Yaklaşımı, Sistem kavramının önemli bir yönünü teşkil etmektedir. Buna göre, modern teori, otorite, liderlik, değişme vb. gibi "organizasyonlarda davranış" konularına mutlak ve basit değişkenler olarak değil, çeşitli durumlara, işin, görevin, teknolojinin, kültürel ve sosyo-politik çevrenin bir fonksiyonu, diğer bir deyişle birçok değişkenin sonucu olarak bakmaktadır." "*Durumsallık Yaklaşımı*" terimi ilk defa 1967 yılında çevre koşullarındaki belirsizlik ve değişkenliklerin organizasyonlara olan etkilerini tartışan Paul Lawrence ve Jay Lorsch tarafından kullanılmıştır. Çevresel

---

<sup>167</sup> Kasapoğlu, A., Sağlık Sosyolojisi:Türkiye'den Araştırmalar, Sosyoloji Derneği

Yayınları,Sayı:5, Ankara, 1999,s.59.

<sup>168</sup> Kasapoğlu, A., Sağlık Sosyolojisi:Türkiye'den Araştırmalar, Sosyoloji Derneği

Yayınları,Sayı:5, Ankara, 1999,.s.60

faktörlerin yönetim üzerindeki büyük etkisi durumsallık yaklaşımının ortaya çıkmasında en büyük teşvik olmuştur. Bilindiği üzere çevresel faktörlerin artan etkisi ile birlikte işletmeler yalnızca belirli bir yönetim şekline bağlı kalmak yerine durumun gerektirdiği şartları en iyi şekilde karşılayan yönetim şeklini uygulamayı uygun görmeye başladılar. Durumsallık yaklaşımı çevresel faktörleri genel olarak üç kategoriye ayırmaktadır. Bunlar genel, özel ve uluslararası çevre faktörleridir. Genel faktörler ekonomik, politik, yasal, sosyal ve teknik unsurlardan oluşur. Özel faktörler ise rekabet edilen işletmeler, müşteriler ve tedarikçilerden oluşur. İşletmeler sadece iş çevresi veya genel çevre ile ilgilendiklerinden çok daha karmaşık bir şekilde uluslararası çevreyi ele almak zorundadırlar. Bu aşamaya kadar gelmiş bir işletme çevrenin üç boyutunu birden ele almak zorundadır. Uluslar arası çevre tanım olarak yerel güçlerle yabancı çevresel güçler arasındaki etkileşim veya iki ülkedeki arasındaki organizasyonlar arasındaki etkileşim şeklinde açıklanabilir. Durumsallık yaklaşımının temel amacı yöneticilere organizasyon yapısı içinde başarıya ulaşmada muhtemel stratejileri önermektir. Yöneticiler açısından özellikle Durumsallık Yaklaşımının tercih edilmesinin birçok nedeni bulunmaktadır. Öncelikle "*en iyi tek yol*" tercih edildiğinde belirli sorunlara aynı cevaplar alınmakta ve başarıya ulaşmada küçük adımlar atılmaktadır. Ayrıca farklı koşullarda önceden belirlenmiş kati yaklaşımların uygulanması durumunda iyi sonuçlar alınamamaktadır. Durumsallıkta tek bir plan ya da model yoktur. Amaca uygun değişkenler belirlenir ve bunlar içinden organizasyon için, içinde bulunulan dönem ve çevre koşulları dikkate alınarak en uygun karar verilir. Başka bir deyişle bu yaklaşımın temel dayanak noktası farklı yapısal biçimlerin farklı durumlar için uygun olduğudur. Bu nedenle Durumsallık Yaklaşımı yöneticilerin önce genel durumları gözden geçirdikten sonra organizasyon için en uygun olanı seçip, organizasyonu bu doğrultuda düzenlemelerini önermektedir.<sup>169</sup>

---

<sup>169</sup> Lunenburg, F.C., Orstein, A.C., Educational Administrativ Concepts And Practices

Wadsworth Publishing Company, Belmont, California, 1991,s.245.

### 3. BAŞLICA MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon, kısaca insanı çalışmaya sevk etmek, çalışmak için bireyi harekete geçirmek ve isteklendirmek anlamına gelmektedir. Motivasyon yönetimi ise organizasyonda çalışanların daha istekli ve arzulu iş yapmalarına yönelik çeşitli araçlar (para, eğitim, takdir, ödüllendirme, başarı vs.) ile çalışanların harekete geçmesi ve isteklendirilmesi demektir. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli konularından birisi hiç şüphesiz motivasyon yönetimidir. Bu bölümde yönetim uzmanları tarafından geliştirilen başlıca motivasyon teorilerini özetledikten sonra, organizasyonda çalışanlara yönelik olarak uygulanabilecek motivasyonel araçları ele alacağız. Önemle belirtelim ki, çalışanların organizasyon içindeki ve dışındaki fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını iyi bir şekilde algılayan bir yönetici organizasyonun performansını artırabilir. Bu nedenle motivasyon teorilerini tanımak ve öğrenmek son derece önem taşımaktadır.<sup>170</sup>

#### 3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorilerine göre yönetici, kişinin içinde bulunduğu ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya, bulmaya önem vermelidir. Böylece yönetici bu faktörlere ağırlık vermek suretiyle onların örgüt amaçlarına katma değerlerini artırarak onları daha iyi yönetecektir. Üç önemli kapsam teorisi vardır;

- Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı
- 
- Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi
- David McClland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

##### 3.1.1. Abraham Maslow'un Motivasyon Teorisi: İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Motivasyon konusunu ilk inceleyen yönetim uzmanlarının başında Abraham Maslow gelmektedir. Maslow, insan ihtiyaçları ile ilgili olarak 1943 yılında yazdığı bir makalesinde insan ihtiyaçlarını beş kategoriye ayırmıştır. Maslow, insan ihtiyaçlarını

---

<sup>170</sup> Maitland, İ., İnsanları Motive Etmek, İlk Kaynak Kültür Ve Sanat Ürünleri, Ankara, 1997, s.155.

hiyerarşik olarak ele almış ve en alttaki ihtiyaçların karşılanması ardından insanın bir üstteki ihtiyaçlar kategorisine doğru yöneldiğini ifade etmiştir. Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi şu şekildedir:

*Fizyolojik ihtiyaçlar:* İnsanların doğuştan sahip oldukları ve arzu ettikleri temel ihtiyaçlardır. Yemek, uyumak, hava teneffüs etmek vs. ihtiyaçlar bu kategori için örnek olarak gösterilebilir.

*Güvenlik ihtiyaçları:* İnsanlar, can ve mal varlıklarının korunmasını isterler. Aynı şekilde insan, doğası gereği özgürlüğü ve mülkiyeti seven bir yaratıktır. Bu nedenle, tüm insanlar baskıya ve zorlamaya karşı kendilerini korumak isterler. Bunların dışında yaşlılık, hastalık, işsizlik vs. durumlara karşı da insan, geleceğinin güvenlik içerisinde olmasını arzular.

*Sosyal İhtiyaçlar:* Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından sonra insanın sosyal yönü ağırlık taşıyan ihtiyaçları ortaya çıkar. Örneğin, sevmek, sevilme, bir gruba mensup olma, şefkat, yardımseverlik vs. türünden ihtiyaçlar bu gruba örnek olarak gösterilebilir.<sup>171</sup>

*Kendini Gösterme İhtiyacı:* İnsanlar sevmek, sevilme dışında saygı duyulmak da isterler. İnsanlar temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını ve ardından sevgi ve aidiyet ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra tanınma, sosyal mevkii ve statü sahibi olma, başarı elde etme, takdir edilme, saygı görme vs. türden ihtiyaçlara ilgi gösterirler. Maslow bu gruptaki ihtiyaçları saygı görme (estem) ihtiyaçları olarak sınıflandırmaktadır.

*Kendini Tamamlama İhtiyacı:* Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını ve diğer belirtilen türdeki ihtiyaçlarını karşılamış olan birey son aşamada ideallerini ve yeteneklerini gerçekleştirme ihtiyacı duyar. Bu son aşamada birey, ideallerini gerçekleştirmeye, başarmaya ve haz duymaya daha fazla önem verir. Abraham Maslow'un yukarıda kısaca özetlediğimiz "ihtiyaçlar hiyerarşisi", insanlar açısından bir tür motivasyonel etki gösterir. Başka bir ifadeyle, belirli bir basamak ihtiyacını karşılayan birey, bir sonraki basamağa atlamak için motive edilebilir. Maslow'un teorisinin ötesinde ihtiyaçlar konusunda belki de bilinmesi gereken ilk şey şudur: "insan ihtiyaçları sonsuzdur/sınırsızdır." Bu nedenle, insan

---

<sup>171</sup> Sabuncuoğlu, Z., Çalışma Psikolojisi, Uludağ Üniversitesi Bas., Bursa, 1984, s.99.

daha fazla motive edilmek için hazır durumdadır. Önemli olan, doğru motivasyonel araçları kullanarak insanları daha fazla çalışmaya sevk etmektir.<sup>172</sup>

### 3.1.2. Herzberg'in Motivasyon - Hijyen Teorisi

Motivasyon konusunda geliştirilmiş teorilerden birisi de Frederick Herzberg'in “Çift Faktör Teorisi” ya da “Motivasyon-Hijyen Teorisi” olarak bilinen yaklaşımıdır. Herzberg motivasyonu belirleyici iki faktörden söz etmektedir:<sup>173</sup>

*Motivasyonel faktörler:* Başarı, tanınma, takdir edilme, yapılan işin niteliği, yetki ve sorumluluk sahibi olma, ilerleme ve yükselme imkânlarının olması vs. motivasyonel faktörler arasında sayılabilir. Bu faktörlerin olması durumunda bireylerin çalışma istek ve arzuları artar. Bu faktörlerin bulunmaması halinde ise bireylerin çalışma arzu ve istekleri yavaşlayabilir.<sup>174</sup>

*Hijyen faktörler:* İşletme politikası ve yönetimi, çalışma koşulları, ücret düzeyi, özel yaşamdaki mutluluk düzeyi, organizasyonda alt-üst arasındaki ilişkiler vs. unsurlar “hijyen faktörler” olarak adlandırılır. Hijyen faktörler mevcut olduğunda iş tatmini gerçekleşir ve bireyleri çalışmaya motive edebilir. Hijyen faktörlerin negatif olması durumunda ise (örneğin, çalışma koşullarının çok iyi olmaması, aile yaşamının çok düzenli olmaması) motivasyonel etki ortadan kalkar. Herzberg'e göre hijyen faktörler pozitif ise bu sadece

---

<sup>172</sup> Oral, S., Kuşluyan, Z., Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar Ve

İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar, Verimlilik Dergisi,MPM. Yayın, 1997,s.148.

<sup>173</sup> Ozankaya, Ö., Toplumbilim, Tekin Yayınevi, Ankara, 1986,s.48.

<sup>174</sup> Öğülmüş, S., Eğitimde Gütülenme, Öğrencilerin Öğrenmeye Gütülenmesi, Ankara, 2001,s.145.

çalışanlar tarafından kabul görür, motive edici olabileceği gibi motive edici etki göstermeyebilir.<sup>175</sup>

### 3.1.3. Mc.Clelland'ın ve Aldefer'in Motivasyon Teorisi

Motivasyon konusunda bir başka teori geliştiren yönetim uzmanı ise David McClelland'dır. Bir psikolog olan Cleland, Maslow ve Herzberg'den farklı olarak insanların farklı ihtiyaçlara yöneldikleri ve bu ihtiyaçları karşılandığı ölçüde tatmin olacakları görüşünü savunmuştur. McClelland, Maslow'dan farklı olarak üç tür insan ihtiyacı üzerinde durur:<sup>176</sup>

- Başarı ihtiyacı
- Sosyal ilişkilerde bulunma ihtiyacı
- Güç ihtiyacı

McClelland, Maslow gibi insanların temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından söz etmemiş, daha doğrusu bu ihtiyaçların üzerinde bulunan üç tür ihtiyacı ele almıştır. Gerçekten de, insan doğası gereği sosyal ilişkilerde bulunma (arkadaşlık, dostluk, sevgi vs.) ihtiyacını hisseder. İnsan aynı zamanda güç elde etmeyi seven bir yaratıktır. Bu maddi bir güç (para) olabileceği gibi, makam, mevki, otorite şeklinde bir güç de olabilir. İnsan ayrıca yaptığı işleri başarmayı arzulayan ve bundan haz duyan bir varlıktır. Clayton Alderfer adındaki yönetim uzmanı ise insan ihtiyaçlarını üç farklı kategoriye ayırmaktadır:

*Varlık ihtiyaçları:* Bunlar insanların doğuştan itibaren sahip oldukları ihtiyaçlardır. Yiyecek, içecek, barınma ihtiyaçları vs. bu konuda örnek gösterilebilir.

*Sosyal ilişkiler ihtiyacı:* İnsanlar, başka insanlarla bir arada olmak, duygu ve düşüncelerini onlarla paylaşmak isterler.

---

<sup>175</sup>Sabuncuoğlu, Z., Çalışma Psikolojisi, Uludağ Üniversitesi Bas., Bursa, 1984,s.55.

<sup>176</sup>Ülgen, G., Eğitim Psikolojisi, 3.Baskı, Alkım Kitapevi, İstanbul, 1997, s.89.

*Gelişme ihtiyaçları:* İnsanların kendilerini geliştirme ihtiyaçlarıdır. Başarı elde etme, tanınma, kabul edilme vs. bu tür ihtiyaçlara örnek gösterilebilir. Alderfer'e göre varlık ihtiyaçları karşılandıktan sonra ikinci basamak ihtiyaçların, daha sonra da üçüncü basamak ihtiyaçların karşılanmasına çalışılır. Buraya kadar özetlediğimiz motivasyon teorileri arasında çok yakın benzerlikler olduğu söylenebilir. Motivasyon yönünden insan ihtiyaçlarını ele alan her dört teori her ne kadar farklı isimler altında ele alsada ihtiyaçları birbirine benzer şekilde sınıflamaktadır. Her dört teori içerisinde de ihtiyaçların bir hiyerarşi takip ettiği ve bir tür ihtiyacın karşılanmasının ardından bir başka tür ihtiyacın ortaya çıktığı tespiti yapılmaktadır.<sup>177</sup>

### **3.1.4. Ödüllendirme Beklentisi ve Ödül Adaleti**

Motivasyon teorisine katkıda bulunan bir diğer yönetim uzmanı Victor Vroom'dur. Vroom, 1964 yılında yayınlanan *Çalışma ve Motivasyon* (Work and Motivation) adlı eserinde motivasyonun çalışanların işle ilgili beklentilerine bağlı bulunduğunu belirtmiştir. Vroom'a göre organizasyondaki çalışanların gösterecekleri çaba sonucunda elde edecekleri bir performans beklentisi bulunmaktadır. Bu performans, çalışanların performansları sonucunda elde edilecek sonuçlar hakkındaki beklentiler ile yakından ilişkilidir. Eğer, performans sonucu elde edilecek sonuç hakkında beklenti pozitif ise bu bireyleri daha fazla çalışmaya itecektir. Yani motive edici bir faktör olacaktır. Buna karşın, performans sonucu elde edilecek beklenti negatif ise bireyler daha fazla çalışma gayreti içerisine girmeyeceklerdir. Vroom'un motivasyon konusundaki yaklaşımının temeli ödüllendirme beklentisine dayalıdır. Birey göstereceği çabanın takdir edilmesi ve ödüllendirme beklentisi içerisindedir. Eğer organizasyonda takdir ve ödüllendirme ile ilgili ilkeler ve politikalar önceden belirlenmiş ise bu çalışanlar üzerinde motive edici etki gösterecektir.

### **3.2. Süreç Teorileri**

Süreç teorileri adı altında toplanan motivasyon teorilerinin ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Başka bir deyişle, belirli

---

<sup>177</sup> Senemoğlu, N., *Güdülenme Ve Eğitim:Öğretmenlik Mesleğine Giriş* (Der:Veysel

SÖNMEZ)Anı Yayıncılık, Ankara, 2003,s.61.



bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir, sorusu süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. Bu içsel faktöre ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır. Biz burada süreç teorileri adı altında beş motivasyon teorisini ele alacağız. Bunlar:<sup>178</sup>

- Davranış Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma - ) Yaklaşımı
- Bekleyiş (Beklenti) Teorileri
- Eşitlik Teorisi
- Amaç Teorisi
- Atıf Teorisi'dir

### **3.2.1. Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı**

Disiplinler arası bir çalışma alanı olan yönetimin, psikolojiden aldığı en önemli kavramlardan birisi şartlandırma (conditioning) kavramıdır. Bilindiği üzere şartlandırma kavramının birisi klasik şartlandırma diğeri sonuçsal (operant) şartlandırma olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır. Klasik şartlandırma Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Bu tip şartlandırmada, davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir. Bu durum aşağıdaki gibi gösterilebilir: Örneğin, Pavlov'un deneylerinde olduğu gibi, köpeğe yemek verirken (uyarı) çalınan zil bir süre sonra köpeğin davranışlarını şartlandırmakta ve yemek verilmeden çalınan zil köpeğin yemek Yeme davranışını göstermesine (ağzının sulanması, etrafta aranması) sebep olmaktadır. Bu şartlandırmada ağırlık noktası uyarıların davranışları etkilemesi üzerindedir. Motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma türü ise sonuçsal şartlandırma (edimsel şartlandırma, operant şartlandırma-operant conditioning türüdür. Bu türün ana fikri; davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Bu şartlandırma kavramı esas itibarıyla RF. Skinner tarafından geliştirilmiştir. Bunun organizasyonlara uygulanması ile de Örgütsel Davranış Değiştirme (Organizational

---

<sup>178</sup> Sabuncuoğlu, Z., Personel Yönetimi:Politika Ve Yönetimsel Teknikler, Ezgi Kitapevi,

Bursa, 1997, s.203.

Behavior Modification) adı verilen yeni bir alan doğmuştur. Sonuçsal şartlandırma aşağıdaki gibi bir şekilde ifade edilebilir. Sonuçsal şartlandırmanın ana fikri şudur: Kişi şu veya bu nedenle (ihtiyaçlar, amaçlar, daha önceki şartlanma vs.) bir davranış gösterir. Bu gösterilen davranışın karşılaşıacağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi, ya aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir. Örneğin işe geç gelen bir personelin (davranış: geç gelme), geç gelme davranışını tekrarlamaması, büyük ölçüde karşılaşıacağı sonuç (amirinin ikazı, uyarısı, cezalandırılması, hiçbir şey söylememesi, hoş görülmesi) tarafından etkilenecektir. Eğer kişi davranışları; kişi tarafından "haz verici, memnun edici" olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılaşır, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar gösterecektir. Yok, eğer karşılaştığı sonuçlar, kişi tarafından "acı verici, hoşlanılmayan, üzücü" olarak nitelenen sonuçlar ise, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar göstermeyecektir. Örneğin, bir öğretmen Organizma Davranış Karşılaşılan Sonuç Ödül Ceza öğrencilerine bir soruları olup olmadığını sorsa ve öğrencilerin bazısı el kaldırırsa (davranış); öğretmen de bu öğrencileri sınıf önünde alay konusu yapsa (sonuç), muhtemeldir ki aynı öğretmen bir daha öğrencilere soruları olup olmadığını sorduğu zaman, pek az öğrenci elini kaldırıp soru soracaktır (sonuçsal şartlanma). Sonuçsal şartlandırma yaklaşımını bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmek zorundadır.<sup>179</sup>

- Örgüt açısından arzu edilen ve edilmeyen davranışlar açık ve seçik olarak belirlenmelidir.
- Bu davranışlar personele duyurulmalıdır.
- Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.
- Davranışlara hemen karşılık verilmelidir. Araya girecek uzun bir zaman süresi sonucun davranışlar üzerindeki etkisini azaltabilir.

### 3.2.2. Bekleyiş Teorileri

Motivasyon konusunda önemi gittikçe artan teorilerin başında bekleyiş (beklenti) teorileri (Expectancy Theories) gelmektedir. Bekleyiş teorileri iki ayrı teoriden oluşmaktadır. Bunlardan birisi V. Vroom tarafından geliştirilen teori, diğeri de bu teorinin

---

<sup>179</sup> Titiz, T., Çatışma Kendinin Sebeplerinden Birisidir, [www.tinaztitiz.com](http://www.tinaztitiz.com), 2003.

E. Lawler ve L. Porter tarafından daha da geliştirilmesi ile sonuçlanan bekleyiş teorisidir.<sup>180</sup>

### 3.2.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Victor Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi, iki faktöre bağlıdır. I. Valens, 2. Bekleyiş. Dolayısıyla: [Motivasyon = Valens X Bekleyiş] olarak gösterilebilir. Bu modelin üç temel kavramı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi Valens (valence) dir. Valens bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulanma derecesini belirtir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulanacaktır. Bazıları böyle bir ödülü son derece arzu ederken, bazıları da bu ödüle hiç değer vermeyecektir. Hatta başkaları için, böyle bir ödül, uğrunda gayret sarf etmeye değmeyecek bir değeri de ifade edebilir. Dolayısıyla bu üçüncü grup için Valens negatif olacaktır. Valens'i 1 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür. Kişilerin belirli bir ödül'e verdikleri değer, bir bakıma, ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir. Netice olarak yüksek Valens, kişinin daha fazla gayret sarf etmesine sebep olacaktır. Bu modelin ikinci temel kavramı bekleyiştir. Bekleyiş kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli, bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Eğer kişi gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa (bunu bekliyorsa), daha fazla gayret sarf edecektir. Dolayısıyla bekleyişi 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür. Eğer kişi belirli bir gayret (davranış) ile belirli bir ödül arasında bir ilişki görmezse, bekleyiş 0 değerini alacaktır. Eğer bir kişinin hem valensi hem de bekleyişi yüksek ise o kişi motive olacaktır. Yani bütün bilgi, enerji ve yeteneğinin kendi arzusu ile işe koyacak, yani arzu ederek çalışacaktır. Bu modelin üçüncü kavramı araçsallık (instrumentality) kavramıdır. Araçsallık şunu ifade eder: Kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülmelidir. Örneğin birinci kademe sonuç olarak kişinin maaşı artırılabilir. Esasında birinci kademe sonuçlar, *ikinci kademe sonuç* olarak adlandırılacak amaçları gerçekleştirmede bir araçtır. Yukarıdaki örnekteki maaş, esasında daha yüksek bir statü elde etmek, etrafta tanınmak, kişinin ailesini daha iyi geçindirebilmesini sağlamak için bir araçtan ibarettir. Yoksa tek

---

<sup>180</sup> Ülgen, G., Eğitim Psikolojisi, 3.Baskı, Alkım Kitapevi, İstanbul, 1997,s.127.

başına yüksek maaşın bir anlamı yoktur. İşte araçsallık birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu subjektif olasılığı ifade etmektedir. Araçsallık çeşitli kademeler arasındaki ilişkiye, bekleyiş ise gayret ile birinci kademe sonuçlar arasındaki ilişkiye işaret etmektedir. Bu durumda eğer bir kişi belirli bir düzeyde bir gayretin belirli bir performans (iş başarma) ile sonuçlanacağına inanıyorsa (bekleyiş) ve bu performansın da belirli bir birinci kademe sonuç-ödül ile karşılanacağına inanıyorsa (bekleyiş) ve aynı zamanda kişi bu belirli birinci kademe ödülü bazı ikinci derece sonuçlar için gerekli görüyorsa (araçsallık) ve kişi hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu ediyorsa, bu kişi motive olacaktır. Bu modeli kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir.<sup>181</sup>

- Kişi için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucun (ödülün) önemli olduğu belirlenmelidir.
- Organizasyon için ne tür bir davranış ve performansın arzulanır olduğu belirlenmelidir.
- Performans ile ödül arasında ilişki kurulmalıdır.

Bekleyiş teorisi üzerinde yoğun araştırma yapılan alanlardan birisidir. Bugünkü düzeyi ile bu teori ayrıntılı ve somut olarak uygulanabilecek bir teori durumunda olmamakla birlikte, kişilerin davranış seçimlerini nasıl yaptıklarını açıklamakta ve bu açıdan yöneticilere yardımcı olmaktadır.<sup>182</sup>

### **3.2.2.2. Lawkr-Porter Modeli :**

Bu motivasyon modeli Vroom'un modelini esas almakta, fakat bazı noktalarda bu modele ilaveler yapmaktadır. Bu modelin ilk bölümü Vroom modelinin aynıdır. Yani ve Porter'a göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans

---

<sup>181</sup> Wilkin, D., Hallan, L., Dogget, M.A., Measures Of Need And Outcome For Primary Health Care, Oxford, Oford Universty Press, 1992,s.356.

<sup>182</sup> Wilkin, D., Hallan, L., Dogget, M.A., Measures Of Need And Outcome For Primary Health Care, Oxford, Oford Universty Press, 1992,s.357.

ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan birisi kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarf ederse etsin performans gösteremeyecektir (iş başaramayacaktır). Örneğin muhasebe bilgisinden yoksun bir kişi ne kadar gayret sarf ederse etsin bir bilanço düzenleyemeyecektir. İkinci ilave değişken, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Rol kavramını kısaca beklenen davranış türleri olarak tanımlamak mümkündür. Organizasyon her mensubundan belirli roller beklediği gibi, üstler de astlarından Belirli rolleri beklemektedir. Ayrıca her organizasyon üyesinin, kendisinin oynaması gereken rol konusunda bir inancı vardır. Bu motivasyon modelinde algılanan rol'ün ifade ettiği anlam şudur: Her organizasyon üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları (role conflicts) ortaya çıkacak, bu durum da kişinin performans göstermesini engelleyecektir. Bu modeli bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici, Vroom modeli ile ilgili olarak söylediklerimize ek olarak aşağıdaki hususlara dikkat etmek zorundadır:

- Personel, kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulmalıdır.
- Rol çatışmaları mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır. Personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.
- Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.
- Nihayet sürekli bir kontrol ile personelin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır. Bekleyiş teorilerine yöneltilen en önemli eleştirisi bu teorilerin çok kompleks oldukları dolayısıyla test edilmelerinin güçlükler arz ettiği hususudur. Diğer bir eleştirisi de, bu teorilerin iddia ettiği gibi, kişilerin belirli bir davranış göstermeden önce ayrıntılı mantıki aritmetik hesaplamalara giriştikleri konusundaki şüphedir.

### **3.2.3. Eşitlik Teorisi**

Süreç teorilerinden bir diğeri Eşitlik Teorisi (Equity Theory)dir. Bu teorinin ana fikri de, personelin iş ilişkilerinde, eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği hususudur. Esas itibariyle J. Stacy Adams tarafından

geliştirilen bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamlarla ilgili olarak algıladığı eşitlik (veya eşitsizliklere) bağlıdır. Adams'a göre, kişi, kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle kişinin, gayret ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile olur. Örneğin aşağıdaki iki durum eşitsizliği ifade etmektedir:

Kişinin Elde Ettiği Sonuç < Başkalarının Elde Ettiği Sonuç

Kişinin Sarf ettiği Gayret Başkalarının Sarf ettiği Gayret

Kişinin Elde Ettiği Sonuç > Başkalarının Elde Ettiği Sonuç

Kişinin Sarf ettiği Gayret Başkalarının Sarf ettiği Gayret

Yukarıdaki oranlardaki pay ve payda kişinin algılarına göre değer almaktadır. Kişi kendi oranını, kendisi ile aynı düzeyde saydığı başkaları ile karşılaştırmaktadır. Kişinin bu karşılaştırma sonucu algılayacağı her eşitsiz durum, kişinin bu eşitsizliği giderici davranışı göstermesi ile sonuçlanacaktır. Oranlardaki "sonuç", ücret, maaş, terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama vs. gibi şekillerde olabilir. "Gayret" ise işi başarmak için sarf edilen çaba ve emek, örgütsel pozisyon, sosyal statü, eğitim ve hatta yaş şeklinde olabilir.<sup>183</sup>

### 3.2.4. Amaç Teorisi (Goal Setting Theory)

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir. Çeşitli yönetim uygulamaları ve özellikle Amaçlara Göre Yönetim uygulaması, organizasyonlarda amaç belirleme işinin önemini vurgulamış ve bunun nasıl olması gerektiği konusunda bazı öneriler getirmiştir. Bu öneriler Amaç Teorisi açısından geçerliliğini koruyabilir. Yönetici

---

<sup>183</sup> Lunenburg, F.C., Orstein, A.C., Educational Administrativ Concepts And Practices

Wadsworth Publishing Company, Belmont, California, 1991,s.120.

açısından önemli olan, yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Bu ise amaç belirlemede astların da katkısını gerektirmektedir.<sup>184</sup>

### 3.2.5. Atıf Teorisi

Son zamanlarda önem kazanan güdüleme teorilerinin diğer bir sınıfı atıf teorileridir. Teorinin esası, kişilerin başkalarının davranışlarını açıklamada atıflar yapmasına dayanır. Teori, bireyin kendi davranışlarını da içine alan, diğer bireylerin davranışlarını gözlemlemesi ve sonra bu davranışın anlam ve nedenine atıfta bulunması temeline dayanır. Kişiler atıflarını, davranışları açıklanan kişinin kişilik özelliklerine ya da davranışta bulunduğu sosyal ortama bağlayarak yaparlar. Teori üç temel varsayıma dayanır. Bunlar insanların hem kendi davranışlarının hem de başkalarının davranışlarının nedenlerini belirlemeye çalıştıkları, davranışların nedenlerinin belirlenmesinin rasgele değil, belli kurallar doğrultusunda yapıldığı ve belli davranışlara atfedilen sebeplerin, sonraki heyecan ve heyecan dışı davranışları yönlendirdiğidir. Atıf teorisine göre bireyler, algılamalarını değiştirebilirler. Bu sebepten dolayı yöneticiler, çalışanlarda meydana gelebilecek bu değişiklikleri meydana getirebileceği sonuçları ve etkileri bilmek ihtiyacını hissederler. Bu yaklaşımın geliştirdiği en bütünleşmiş yapı Kelley tarafından ortaya konmuştur. Kelley kişilerin davranışları ve güdülenmeyi yorumlarındaki nedenlerle ilgilenir ve nedenler çoğunlukla gözlenemedikleri için bilişe ve özellikle algılara önem verir. Bu teoride, kişilerin çevrelerinin nedensel yapısını anlamaya çalıştıkları vurgulanır.<sup>48</sup> Teorinin bütünlüğü ve uygulanabilirliği göz önüne alındığında atıf teorileri, öbür güdülenme teorilerinden daha üstün görünmektedir. Süreç teorileri, güdülenmenin nasıl ortaya çıktığı ile ilgilidirler. Bu teoriler güdülenmeyi, kişinin algıları, inançları ve iş ödülleri ulaşılabilirliği hakkındaki beklentileri ve bunların ihtiyaçları tatmin edebilme değerleri açıklarlar. Süreç teorileri güdülenme sürecinin nasıl çalıştığını inceler, süreci oluşturan değişkenleri tanımlar ve bu değişkenlerin aralarındaki ilişkileri irdeler. Davranışın nasıl başladığını, nasıl yönlendiğini, nasıl sürdürüldüğünü ve nasıl durdurulduğunu açıklamayı amaçlar.<sup>185</sup>

---

<sup>184</sup> Ozankaya, Ö., Toplum Bilim, Tekin Yayınevi, Ankara, 1986,s.78.

<sup>185</sup> Ülgen, G., Eğitim Psikolojisi, 3.Baskı, Alkım Kitapevi, İstanbul, 1997,s.154.

#### 4.ÇALIŞAN MOTİVASYONU

Çalışan motivasyonu ile ilgili 20. Yüzyılın başlarından beri çok sayıda çalışmalar yapılmaktadır. Çalışan motivasyonu ile ilgili çalışma 1930 yılında Elton Mayo tarafından Hawthorne araştırmaları ile başlamış olup bunu Maslow ve Alfred'in çalışmaları izlemiştir.

Motivasyon, insanları amaçlarına yönelten içsel kuvvettir ve sadece kendisi tarafından yönetilir. Motivasyonu , " kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları " şeklinde tanımlamak mümkündür.<sup>186</sup>

Motivasyon, bir insanı belirli amaçlar için harekete geçiren güç demektir. Diğer bir deyişle bir veya birden çok insanı belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabalaradır. Bu amaç üretim ya da hizmet olabilir. Bu yüzden çalışanlara hizmetleri karşılığında çeşitli şeyler vaat edilir ve böylece kendileri belirli bir yöne doğru devamlı özendirilir. İnsanları harekete geçiren, yönlerini belirleyen umutları, inançları ve ihtiyaçları vardır. Ayrıca motivasyona çalışana enerji sağlayan, onu yönlendiren ve belirli davranışların devamını temin eder bir güç olarak kabul edebiliriz. Bu yönüyle motivasyon iş performansına etki eden çalışmanın zinde ve verilecek görevlere her an hazırlıklı olmasını sağlayan psikososyal bir etkidir. Diğer bir deyişle motivasyon, çalışanları işletmenin amaçlarına konsantre eden, onların gereksinim duyulan performans kariyerlerini aşmalarına etki eden içsel uyarıcıdır. İş liderleri ve işletme yöneticileri, örgütlerinde görev alan personele bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları ile etkileyici mesajları aktardıkları sürece iş süreçlerinde kritik başarıların ortaya çıktığını göreceksiniz. İşletmelerin düşük maliyet-müşteri tatmini denklemini çalışanların motivasyonuna dönük çözümlenmeleri için konuya aşağıdaki boyutları ile yaklaşmaları gerekmektedir.<sup>187</sup>

- Yöneticinin bir örgütte sağlayacağı iş başarımı, motivasyon süreci ile sıkı sıkıya ilişkilidir.

---

<sup>186</sup> Wilkin, D., Hallan, L., Dogget, M.A., Measures Of Need And Outcome For Primary Health Care, Oxford, Oxford Universty Press, 1992,s.353.

<sup>187</sup>Zeyyat, S., Çalışma Psikolojisi, Uludağ Üniverstesi Bas., Bursa, 1984,s.192.



- İyi bir yönetici, içten duyulan memnuniyetin elemanın kendisi için olduğu kadar organizasyon içinde önemli olduğunu bilir. Bu yüzden de işin gerekleri ile bireylerin ihtiyaçları arasında uyum olmasını sağlamaya çalışır.
- Çalışanlarını örgüt içi ve dışı fizyolojik, psikolojik, ve sosyal ihtiyaçları ile anlayan, yorumlayabilen işletme yönetimi, onlardan verimlerini en üst seviyeye çıkarması için faydalanma yollarını da bulabilecektir.
- Kişisel güdülemede işletmelerin elinde bulunan en güçlü silah paradır. Para, bir işletmeye yetenekli personeli çekmede ve onları daha zorlu çalıştırmada etkili olan bir araçtır. Çalışanların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını tatmin edeceği gibi saygınlık simgesi de olabilir. Ancak çok önemli olmakla birlikte paranın önemi güdülemede sınırlıdır.
- Gündüz işletmelerinde etki çemberi az olmakla birlikte öne çıkarılan en önemli motivatör paradır. Bu durum gerçek motivatörlerin göz ardı edilmesine, iş performansının sonuçlarının sadece parayla ilişkilendirilmesine yol açmaktadır.
- Motivasyonun devamlılığı personelin kendisini motive edecek düzeye getirilmesi ile söz konusudur.
- İşletmelerin başarıları ile çalışanların motivasyonları arasında doğrusal bir ilişki vardır.
- Genel işletme performansını arttırmak için takım çalışmalarını ön planda tutarak ait olma olgusunun geliştirilmesi gerekmektedir.

## 5.ÇALIŞAN MOTİVASYONUNU BELİRLEYEN FAKTÖRLER

Çalışan motivasyonunu etkileyen yüzlerce faktör vardır. Bu faktörler kişiden kişiye, kültürden kültüre ve toplumdaki topluma değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin gelişmiş toplumlarda motivasyon sağlayıcı unsur olan ‘ ücret’ faktörü en son basamaklarda yer almasına rağmen ülkemizde en önemli unsur olarak kabul görmektedir. Çalışan motivasyonunu sağlayan belli başlı faktörler; ücret, işin özelliği, çalışma koşulları, kariyer imkanı, hiyerarşik yapı, iş güvencesi, örgüt kültürü gibi faktörlerdir.<sup>188</sup>

<sup>188</sup> Ereden, M., Ve Akman, Y., Eğitim Psikolojisi, Arkadaş Yayınevi, Ankara, 1995,s.64.

*Ücret:* Ücret, ‘bedeni veya zihni emeğe karşılık ödenen bedel’ olarak tanımlanır. Çalışma yaşamına ilk defa olarak gireceklerin veya işini değiştireceklerin aradıkları en önemli koşullardan biride iyi bir ücret olmaktadır. Eğer iş gören kendisinin hak ettiği iyi bir ücreti aldığına inanıyorsa motivasyonu yüksek olur, aksi halde ise bu durum motivasyonunu ve çalışma tatminini olumsuz yönde etkileyecektir. Motivasyon açısından ücret , insanların bir şeyi yapmalarının nedeninin bir gereksinim karşılamak olduğunu söyleyebiliriz. Ancak sadece ücret kişinin işinden memnun olmasını sağlamaz. Ücret yönetiminin amaçlarından en önemlisi de çalışanların yaşam koşullarını yükseltilmesidir.

*İşin Özelliği;* işin sıkıcı ve monoton olmaması çalışanı motive eden önemli bir faktördür. İşletmeler çalışanın sıkılmaması ve işin monotonlaşmaması için rotasyon yapmaktadırlar. Bu sayede çalışanlar üretimin değişik safhalarında çalışarak yaptığı işten sıkılmamakta bu da motivasyonu ve tatmin düzeyini arttırmaktadır. Bireyin tekrara dayalı işlerde çalışması, işinde sıkılmasına yol açacaktır. Sıkıntı hali bireyde depresyon, yalnızlık, mutsuzluk ve dalgınlık gibi psikolojik sorunlara yol açabilmektedir. Çalışanın işini sevmesi onun işini anlamlı bulması ile ilgilidir, bu sayede birey işi ile bütünleşecek ve işinden zevk alacaktır. Ayrıca çalışanın yaptığı iş ile ilgili bilgi ve donanıma sahip olması onda yeterlilik ve yetkinlik hissi uyandıracak ve tatminini arttıracaktır. Aksi halde yaptığı iş ile ilgili yeterli donanıma sahip olmayan çalışan ise işe yabancı olduğu için verimli olamayacak bu durumda motivasyon düşüklüğüne sebep olacaktır.<sup>189</sup>

*Çalışma Koşulları:* Çalışma koşullarının iyi olması motivasyon düzeyini arttıracak kötü olması da düşürecektir. Çalışma koşulları kişinin motivasyonunu etkileyen en önemli faktördür. Kişinin çalıştığı yerin fiziksel şartları, çalışılan yerin temiz olması, yeterli ışıklandırılması, gerekli donanımlara sahip olması bireyin motivasyonunu arttıracaktır. Çalışılan yerde iş kaza riskinin fazla olması ve gerekli önlemlerin alınmaması çalışanda sürekli olarak stres yaratacak ve motivasyonunu düşürecektir. Bu nedenle risk faktörlerinin ortadan kaldırılması ve tedbirlerin alınması önemlidir. Ayrıca çalışma koşulları ile verimlilik arasında oldukça güçlü bir bağlantı vardır.<sup>190</sup>

---

<sup>189</sup> Zeyyat, S., Çalışma Psikolojisi, Uludağ Üniversitesi Bas., Bursa, 1984,s.194.

<sup>190</sup> Ülgen, G., Eğitim Psikolojisi, 3.Baskı, Alkım Kitapevi, İstanbul, 1997, s.45.

*Kariyer:* Genel anlamı ile kariyer, bireyin çalışma yaşamı boyunca herhangi bir iş alanında ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır. Günlük yaşamda kariyer, ilerlemek, meslek, iş yaşamı, başarı, bireyin iş yaşamı boyunca üstlendiği roller ve bu roller ile ilgili deneyimler anlamlarında kullanılmaktadır. Çalışan tatmininde oldukça önemli olan kariyer kişinin iş değiştirmesine sebep olabilmektedir. İşletmeler hem çalışanların motivasyonunu arttırmak hem de gerekli personeli yetiştirmek için kariyer planlaması yaparlar, bu sayede çalışanlar terfi olanaklarını görürü ve terfi olabilmeleri için ne yapmaları gerektiği konusunda bilgi sahibi olurlar.

*Hiyerarşik Yapı:* Katı hiyerarşik yapıya sahip işletmelerde çalışan ile yöneticiler arasında olan iletişim oldukça zayıf olup bu durum çalışan ile yönetici arasında mesafe oluşturmaktadır. Asıl olması gereken, mesafenin ne çok uzak nede çok yakın olmasıdır. Mesafenin uzak olması çalışanda yöneticinin kendisi ile ilgilenmediği hissini uyandırabilir, çok yakın mesafe ise yönetici çalışan ilişkisini zedeler.<sup>191</sup>

*Çalışma Arkadaşları İle İlişkiler:* İnsanlar zamanlarının büyük bir kesimini iş yerinde geçirmektedirler ve bu nedenle çalışma arkadaşları önemli bir unsurdur. Kişinin çalışma arkadaşları ile olan ilişkisi onun motivasyonunu olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. İşletmeler takım kurarken öncelikle aralarında iyi iletişim kurabilecek kişileri bir araya getirmektedirler. Çünkü, aynı zihinsel, duygusal ve sosyal özelliklere sahip olan grupların birbirleri ile olan uyumu daha iyidir, bu durum grup ve grup içerisinde bulunan bireylerinde motivasyonunu arttıracaktır. Aksi halde çalışma arkadaşı ile çatışma yaşayan kişilerin motivasyonu daha az olacaktır.

*İş Güvencesi:* Sürekli olarak işten çıkarılma düşüncesi ve çalışılan işletmenin sürekli işçi çıkarma politikası gütmesi çalışanın motivasyonunda ve tatmininde olumsuzluklara neden olacaktır. Çalışılan organizasyonda iş gören devir oranının az olması çalışanda işletmeye karşı güven hissi uyandıracak ve motivasyonu arttıracaktır. İnsanların devle kurumlarında çalışmayı istemesinin en büyük etkeni iş güvencesidir.

---

<sup>191</sup> Zeyyat, S., Çalışma Psikolojisi, Uludağ Üniversitesi Bas., Bursa, 1984,s.99.

*Örgüt Kültürü:* Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Örgütsel kültür çalışma yaşamında güçlü bir değer mekanizmasıdır. Örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından ve örgüt üyeleri tarafında paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Örgüte bu sembolik yaklaşım, örgütsel kültür kavramı ile örgütü bir makine yada canlı organizma olarak görmenin ötesinde yeni bir boyut kazandırmıştır. Örgüt kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesi onların örgüte olan bağımlılığını arttıracak ve çalışmada yüksek tatmin düzeyi sağlayacaktır.<sup>192</sup>

Sonuç olarak motivasyon, insanı davranışa sevk eden içsel bir güçtür. Motivasyon kavramında bir ihtiyarcın giderilmesi söz konusudur. İhtiyaçların karşılanmaması durumunda bireyde gerilim ortaya çıkar ve bu gerilim dürtüleri harekete geçirir. Bu dürtüler kişiyi belirli amaçlar bulma arayışına sokar. Kişi bu amaçlara ulaştığında kendisini tatmin edecek ve gerilim azalacaktır.

Yukarıdaki açıklamadan yola çıkarak, çalışan bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması durumunda bireyin tatmin düzeyi artacak ve birey yüksek motivasyon sayesinde hem kendisi hem de çalıştığı organizasyon için daha da faydalı ve verimli olacaktır. Aksi halde birey ve çalıştığı organizasyon arasında sürekli sorunlar yaşanması kaçınılmaz olacaktır. Organizasyonların hayatta kalabilmeleri ve rekabet edebilmelerinde en önemli unsur kuşkusuz insandır ve bu nedenle organizasyonlar sürekli olarak çalışan motivasyonunu yüksek seviyede tutmaları gerekmektedir. Organizasyonların insan kaynakları departmanı çalışan motivasyonunu ve tatmin düzeyini sürekli yüksek seviyede tutmak için çalışan motivasyonunu artırıcı yönlerde çalışmalar yapmalı ve bunları uygulamalıdır.<sup>193</sup>

---

<sup>192</sup>Wilkin, D., Hallan, L., Dogget, M.A., Measures Of Need And Outcome For Primary Health Care, Oxford, Oxford University Press, 1992,s.269.

<sup>193</sup>Zeyyat, S., Çalışma Psikolojisi, Uludağ Üniversitesi Bas., Bursa, 1984,s.99.

## 4.BÖLÜM

### METODOLOJİ VE BULGULAR

#### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE YÖNTEMİ

##### 1.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çok yoğun bir rekabetin yaşandığı, iş mükemmeliyeti, kalite, verimlilik gibi kavramlarının sıkça duyulduğu, hızla değişen ve karmaşıklaşan günümüz iş dünyasında; sorumluluk ve önemli bir görev olarak kendine özgü bir işletmecilik fonksiyonu olarak değerlendirilen yönetim, iletişim kavramına her zamankinden daha fazla önem vermek durumunda kalmıştır. Özellikle yöneticiler, işletmelerinin ve kendilerinin kişisel hedeflerine ulaşabilmeleri, iş dünyasında rekabet güçlerini ve verimliliklerini artırmak için iletişime daha fazla önem vermek durumundadırlar.

Bu çalışmada; Yönetici iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu üzerine etkilerini, yöneticilerin iletişim hususunda ne kadar bilgi sahibi olduğunu ve çalışanların yöneticilerinden bu konu da ne kadar memnun olduğunu ölçmek amaçlanmaktadır.

##### 1.2 Araştırmanın Yöntemi

Verilerin toplanmasında anket yönteminden yararlanılmıştır. Veri toplama yöntemi olarak anket tekniği tercih edilmiş olup, araştırmamızda birincil veriler kullanılmıştır.

Araştırmada, tüm hastanelerde görev almakta olan, çalışan ve yöneticiler ana kütle olarak değerlendirilmiştir. Ancak, anket soruları çalışmanın amaçlarına göre yeniden düzenlenmiştir.

Anket soruları uygulamaya dökülmeden önce de 6 kişi üzerinde test edilmiş, anlaşılamayan veya yanlış anlaşılan anket soruları yeniden düzenlenmiştir.

Anket uygulaması için yöneticilere ve çalışanlara uygulanmak üzere 2 ayrı anket formu hazırlanmıştır. Kolayda örnekleme yolu ile katılımcılar belirlenmiştir.

Elde edilen anketler SPSS programı yardımıyla değerlendirilmiştir. İlk kısımda tanımlayıcı bulgulara yer verilirken, ikinci kısımda bir takım istatistiki testler uygulanmıştır.

### **1.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Bu araştırmanın evrenini, İstanbul ilindeki Askeri Hastanede bulunan çalışanlar ve yöneticiler oluşturmaktadır. Yönetici ve çalışanlar arasından tesadüfi örnekleme yöntemiyle yöneticiler için 60, çalışanlar ise 90 örneklem toplamda ise 150 örneklem seçilmiştir. Örneklemenin evreni temsil edeceği varsayılmıştır.

### **1.4. Araştırmanın Sınırlılığı**

Anket, İstanbul ili Beyoğlu ilçesindeki Kasımpaşa Askeri Hastanesi'nde bulunan yönetici ve çalışanlardan, tesadüfi örneklem yoluyla rastgele seçilen 150 kişiyle sınırlıdır.

### **1.5. Anket Sorularının Belirlenmesi**

Çalışan anketi, 9 bilgi ve 23 yargı sorusu olmak üzere 32 sorudan oluşmaktadır. Soruların 4'ü nominal ölçekli, 4'ü scale 24'i ordinal ölçekli olarak oluşturulmuştur.

Yönetici anketi 9 bilgi ve 29 yargı sorusu olmak üzere 38 sorudan oluşmaktadır. Soruların 4'ü nominal ölçekli, 4'ü scale, 30'u ordinal ölçekli olarak oluşturulmuştur.

Veri toplama aşaması; anketlerin dağıtılması ve uygulanması, bizzat araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Anket uygulaması için, anketler örneklem grubuna dağıtılarak veriler toplanmıştır.

## 2. ÇALIŞAN BULGULAR

Tablo 1. Çalışanların Genel Profili

<b>YAŞ</b>	<b>FREKANS</b>	<b>%</b>	<b>GEÇERLİ %</b>	<b>BİRİKİMLİ</b>
18-23	5	5,6	5,6	5,6
24-29	12	13,3	13,3	18,9
30-35	22	24,4	24,4	43,3
36-41	30	33,3	33,3	76,7
42 ve üzeri	21	23,3	23,3	100,0
Toplam	90	100,0	100,0	
<b>MEDENİ DURUM</b>	<b>FREKANS</b>	<b>%</b>	<b>GEÇERLİ %</b>	<b>BİRİKİMLİ</b>
Evli	68	75,6	75,6	75,6
Bekar	22	24,4	24,4	100,0
Toplam	90	100,0	100,0	
<b>EĞİTİM DURUMU</b>	<b>FREKANS</b>	<b>%</b>	<b>GEÇERLİ %</b>	<b>BİRİKİMLİ</b>
İlköğretim	1	1,1	1,1	1,1
Lise	6	6,7	6,7	7,8
Önlisans	29	32,2	32,2	40,0
Lisans	20	22,2	22,2	62,2
Lisansüstü	34	37,8	37,8	100,0
Toplam	90	100,0	100,0	
<b>GELİR DURUMU</b>	<b>FREKANS</b>	<b>%</b>	<b>GEÇERLİ %</b>	<b>BİRİKİMLİ</b>
501-1000	2	2,2	2,2	2,2
1001-1500	20	22,2	22,2	24,4
1501-2000	51	56,7	56,7	81,1
2000 ve üzeri	17	18,9	18,9	100,0
Toplam	90	100,0	100,0	

<b>MESLEKTE GEÇİRİLEN SÜRE</b>	<b>FREKANS</b>	<b>%</b>	<b>GEÇERLİ %</b>	<b>BİRİKİMLİ</b>
0-5 yıl	6	6,7	6,7	6,7
6-10 yıl	14	15,6	15,6	22,2
11-15 yıl	26	28,9	28,9	51,1
16-20 yıl	21	23,3	23,3	74,4
21 yıl ve üzeri	23	25,6	25,6	100,0
Toplam	90	100,0	100,0	
<b>KURUMDA TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ</b>	<b>FREKANS</b>	<b>%</b>	<b>GEÇERLİ %</b>	<b>BİRİKİMLİ</b>
0-5 yıl	7	7,8	7,8	7,8
6-10 yıl	14	15,6	15,6	23,3
11-15 yıl	25	27,8	27,8	51,1
16-20 yıl	21	23,3	23,3	74,4
21 yıl ve üzeri	23	25,6	25,6	100,0
Toplam	90	100,0	100,0	
<b>VARDİYA DURUMU</b>	<b>FREKANS</b>	<b>%</b>	<b>GEÇERLİ %</b>	<b>BİRİKİMLİ</b>
Normal Mesai	54	60,0	60,0	60,0
Yarı Zamanlı	36	40,0	40,0	100,0
Toplam	90	100,0	100,0	
<b>İDARİ BİRİM</b>	<b>FREKANS</b>	<b>%</b>	<b>GEÇERLİ %</b>	<b>BİRİKİMLİ</b>
Başhemsirelik	30	33,0	33,0	33,3
Baş tabiplik	30	33,0	33,0	66,7



İdare amirlik	30	33,0	33,0	100,0
Toplam	90	100,0	100,0	

Çalışan profiline bakıldığında; çalışanlar %33,3 ile 36-41 yaş aralığındadır ve %75'i evlidir. Eğitim durumunda ilköğretim seçeneğini yalnızca bir kişi işaretlerken %37,8'lik büyük çoğunluk ile lisansüstü işaretlenmiştir. Gelir durumunda en çok belirtilen seçenek 1501-2000'dir ve gelir dağılımı arasında %56,7'lik bir çoğunluğa sahiptir. Meslekte geçirilen süre ile aynı kurumda çalışma süreleri birbirine çok yakındır. Genellikle kurum değiştirme sonucuna çok nadir rastlanmıştır. 11-15 yıl aralığında meslekte tecrübe süresine sahip insanlar çoğunluğu oluşturmakta, aynı kurumda toplam çalışma süresi de çoğunlukla bu yıl aralığında yoğunlaşmaktadır. Çalışma saatleri %54 ile normal saatler arasındadır. Ankette gece vardiyası seçeneği yer almaktadır, fakat çalışanlar sadece normal mesai ve yarı zamanlı çalışma şeklinde çalışmalarını sürdürdüğü araştırmamızda netlik kazanmıştır. Ankete katılan 90 çalışan 3 ana idari birime ayrıştırılmış ve yüzdelik ifadelerle göre değerlendirildiğinde her 3 birimden eşit sayıda katılım sağlanmıştır.

## **2.1 Çalışan Faktör Analizi Ve Güvenilirlik Analizi**

### **2.1.1. Faktör Analizi**

Sosyal Bilimlerde kavramların birbirleriyle olan ilişkisi araştırılırken, kavramlar doğrudan ölçülemediğinden bu kavramları tanımlayan davranış ve tutumlar ifadelerle dönüştürülerek ölçekler geliştirilir.

Faktör analizi yapabilmeyenin ön şartı değişkenler arasında belli bir oranda korelasyon, ilişki bulunmasıdır. Bartlett küresellik testi bize değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını gösterir.

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,890
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1758,42
	Df	4
	Sig.	253
		,000

Şekil 1. KMO ve Bartlett Küresellik Testi SPSS Çıktısı

$\rho < 0.05$  faktör analiz yapmaya yeterli bir düzeyde bir ilişki vardır.

$\rho > 0.05$  değişkenler arası faktör analizi yapmaya uygun değildir.

$\rho$  değeri 0,000 olduğundan değişkenlerimiz analiz yapmaya uygundur. Aynı şekilde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örnekleme yeterliliği de değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu test eder. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişir ve KMO' nun 1 değerini alması değişkenlerin birbirlerini mükemmel bir şekilde, hatasız tahmin edebileceğini gösterir.

Tablo 2. KMO Değerleri ve Yorumları

KMO Değeri	Yorumu
0,80 ve yukarısı	Mükemmel
0,70-0,80	İyi
0,60-0,70	Orta
0,50-0,60	Kötü
0,50'den aşağı	Kabul edilemez

Testimizde KMO değeri 0.890 olduğundan Tablo 2'ye bakıldığında değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun mükemmel seviyede olduğu görülmektedir.

Faktör analizi uygulamanın bir diğer nedeni de sorulmuş olan soruların cevaplayıcılar tarafından kaç değişik boyutta algılandığını bulmak için kullanılabilmesidir. Yönetici iletişim becerileriyle ilgili yapılan faktör analizinde 2 alt boyut tespit edilmiştir. Bu alt gruptan faktör 1=iletişim ve faktör=2 motivasyon olarak gruplandırılmıştır.

**Tablo 3. Orijinal Boyutlar**

Faktör İsmi	İlgili kavramı ölçmek için ankette yer alan maddeler
İletişim	s8, s10, s11, s14, s15
Motivasyon	s12, s16,s18, s19, s20, s21, s22

### 2.1.2. İletişim Kavramının Faktör Analizi

**Tablo 4. Çalışanlar İçin İletişim Ölçeğinin Faktör Analizi**

	Sorular
s8	Sorun ve önerilerimi kendisiyle çekinmeden paylaşabilirim.
s10	Benle konuşurken vücut dilini ve ses tonunu doğru ayarlar.
s11	Konuşma esnasında sözüm bitene kadar beni içtenlikle dinler.
s14	Arkadaş ve yönetici dengesini çok iyi kurar.
s15	Mutlu ve Acılı Günlerimi paylaştığımı gösteren yazılı ve sözlü iletişim araçlarını kullanır.

İletişim sorularının KMO değeri 0,783 ve Bartlett's test p değeri 0.000 olduğu için faktör analizi yapılabileceğine karar verilmiştir.

**Tablo 5. İletişim Faktör Analizi Açıklanan Varyans Sonucu**

Componen t	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,011	60,230	60,230
2	,831	16,617	76,847
3	,514	10,283	87,130
4	,332	6,647	93,777
5	,311	6,223	100,000

Yapılan faktör analizi sonucunda iletişim sorularının tek bir boyutta toplandığı bulunmuştur. Ayrıca iletişim boyutunu oluşturan beş sorunun Cronbach Alpha değerinin 0,834 olarak hesaplanması soruların tutarlı olduğunu göstermektedir. Bu beş soruyla Yönetici iletişim becerilerindeki varyansın %60,230 oranında açıklandığı bulunmuştur.

### 2.1.3. Motivasyon Kavramının Faktör Analizi

**Tablo 6. Çalışanlar İçin Motivasyon Ölçeğinin Faktör Analizi**

	<b>Sorular</b>
s16	Benim için gerekli olan en uygun eğitimi saptar ve eğitime katılmamı sağlar.
s18	Kişilere göre farklı motivasyon tekniklerini kullanır.
s19	İş yerinde stresle başa çıkma yöntemlerini çok iyi kullanır.
s20	Mümkün olduğu her fırsatta ödüllendirme yöntemini kullanır.
s21	Performansıma göre değerlendirme yapar.
s22	Herkese eşit bir şekilde muamele gösterir.

Motivasyon sorularının KMO değeri 0,844 ve Bartlett's test p değeri 0.000 olduğu için faktör analizi uygulanabilmektedir.

**Tablo 7. Motivasyon Faktör Analizi Açıklanan Varyans Sonucu**

Componen t	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,109	68,480	68,480
2	,717	11,953	80,433
3	,543	9,050	89,483
4	,272	4,533	94,016
5	,199	3,325	97,341
6	,160	2,659	100,000

Faktör analizi sonucunda motivasyon sorularının tek bir boyutta toplandığı bulunmuştur. Ayrıca motivasyon boyutunu oluşturan beş sorunun Cronbach Alpha değerinin 0,908 olarak hesaplanması soruların tutarlı olduğunu göstermektedir. Bu beş soruyla Yönetici iletişim becerilerindeki varyansın %68,480 oranında açıklandığı bulunmuştur.

## **2.2. TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ (ANOVA)**

İkiden fazla bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan istatistiksel analiz yöntemine Tek Yönlü Varyans Analizi denir. Bu testin yapılabilmesi için karşılaştırılacak olan grupların birbirinden bağımsız olması ve bu gruplardan elde edilen ölçümlerin en az eşit aralıklı ölçek düzeyinde ölçülmüş olması gerekmektedir.

$$H_0 = \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$$

$H_1 =$  Gruplardan en az bir tanesinin ortalaması diğerlerinden farklıdır.

Kasımpaşa Askeri Hastanesi'nde çalışanların yöneticilerindeki iletişim vasıflarının eğitim durumuna göre algılanmasında farklılık gösterip göstermediğini test etmek için Anova yapılacaktır.

## İletişim

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,213(a)	3	85	,310

**Şekil 2. Grup Varyanslarının Homoijenlik Testi**

Grupların Varyanslarının eşitliği Levene testi ile yapılır. Anovanın uygulanabilmesi için bu testin sonucuna göre hareket edilir.

$\rho$  değeri  $0,310 > 0,05$  olduğu için grupların varyanslarının eşitliği kabul edilmiştir.

## ANOVA

**Tablo 8. Faktör 1 İletişim ölçeği ile eğitim durumunun karşılaştırılması**

İletişim	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,625	4	1,906	2,198	,076
Within Groups	73,728	85	,867		
Total	81,353	89			

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda; F değeri 2,198 ve buna karşılık gelen  $\rho$  değeri 0,076 bulunmuştur.  $\rho$  değeri 0,05'den büyük olduğundan  $H_0$  hipotezi kabul edilecektir. Böylelikle çalışanların eğitim durumu yöneticilerinin iletişim becerilerini algılanmasında önemli olmadığı test edilmiştir.

**Tablo 9. Faktör 2 Motivasyon Ölçeğinin Eğitim Durumu ile Karşılaştırılması**

Motivasyon	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	13,430	4	3,358	4,053	,005
Within Groups	70,414	85	,828		
Total	83,844	89			

Eğitim durumuna göre çalışanların yöneticilerinden motivasyon konusunda memnuniyeti farklılık göstermektedir. Lisansüstü eğitim alanların yöneticilerinden memnuniyeti çoğunluğu oluşturmaktadır.

### **2.3. Minnesota İş Doyumu Ölçeği**

Dawis ve arkadaşları tarafından iş doyumu düzeyini belirlemek amacıyla 1967 yılında geliştirilmiştir. İçsel ve dışsal iş doyumu faktörlerini ortaya çıkarıcı özelliklere sahip 20 maddeden oluşan (1'den 5'e kadar değişen puanlamaya sahip) bir araçtır. Ölçek içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum puanlarını verir. Genel doyum puanı, maddelerden elde edilen puanların toplamının 20'ye bölünmesiyle elde edilir. Buna göre en düşük puan 20, en yüksek puan 100'dür. İçsel doyum puanı başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine ilişkin tatminkarlıkla ilgili öğelerden oluşmaktadır.<sup>194</sup>

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

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

<sup>194</sup> Sipahi, B., Yurtkoru, E., Çinko, M., Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi, Beta.

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

DIŞSAL TATMİN	İÇSEL TATMİN
5- Yönetim – İnsan İlişkileri	1- Aktivite
6- Yönetim – Teknik	2- Bağımsızlık
12- Şirket Politikaları ve Uygulamaları	3- Değişkinlik
13- Bedel	4-Sosyal Statü
14- İlerleme	7-Ahlaki Değerler
19- İtibar Edilme (Tanınma)	8-Güvenlik
	9-Sosyal Hizmet
	10-Otorite
	11- Yetenek kullanma
	15- Sorumluluk
	16-Yaratıcılık
	20-Başarı

**Tablo 10. “Minnesota İş Tatmin Ölçeği”nin Alt Boyutları**

Bu ölçek, çalışanların iş ve işyerine yönelik tatmin düzeyini belirleyen ve son yıllarda hem yurtdışında hem de Türkiye’de iş tatmini ile ilgili araştırmalarda sık sık kullanılan bir ölçektir.<sup>195</sup>

“Minnesota Tatmin Ölçeği” her ifadesi “hiç memnun değilim”den “çok memnunum” a kadar 5 aşamalı Likert tipi şeklinde değerlendirilen 20 soru içermektedir. Puanlar üç şekilde değerlendirilmektedir: düşük ( $\leq 25$ ), normal veya orta (26-74) ve yüksek iş tatmini ( $\geq 75$ ).

<sup>195</sup> Akın, B., Çözümlü Örneklerle Uygulamalı İstatistik, Ofset Basım, İstanbul, 2006,s.67.



**Tablo 11. Ölçek Sonuçları**

	<b>Genel Doyum</b>	<b>İçsel Doyum</b>	<b>Dışsal Doyum</b>
<b>İdare amirlik</b>	60,56	3,34	2,25
<b>Baştabiplik</b>	49,73	2,80	1,83
<b>Başhemşirelik</b>	51,76	2,68	1,21

Tablo 11'e bakıldığında İdare amirlikte görev alan çalışanların orta derecede bir iş tatmini varken, Baştabiplik'de 49,73 ile orta ve Baş hemşirelik'de 51,76 ile orta derecede iş tatmini söz konusudur. İdare amirlik çalışanlara daha fazla iş doyumunu sağlarken, Baştabiplik çalışanlarına en düşük iş doyumunu sağlayan idari birim olmuştur. İçsel doyum ve Dışsal doyumda yine İdare Amirlik birinci sırada yer alırken Baş hemşirelik içsel ve dışsal doyumda düşük seviyelerde yer almaktadır.

### 3.YÖNETİCİ GENEL BULGULAR

**Tablo 12. Yöneticilerin Genel Profili**

<b>YAŞ</b>	<b>FREKANS</b>	<b>%</b>	<b>GEÇERLİ %</b>	<b>BİRİKİMLİ</b>
18-23	1	1,7	1,7	1,7
24-29	7	11,7	11,7	13,3
30-35	15	25,0	25,0	38,3
36-41	24	40,0	40,0	78,3
42 ve üzeri	13	21,7	21,7	100,0
Toplam	60	100,0	100,0	
<b>MEDENİ DURUM</b>	<b>FREKANS</b>	<b>%</b>	<b>GEÇERLİ %</b>	<b>BİRİKİMLİ</b>
Evli	43	71,7	71,7	71,7
Bekar	17	28,3	28,3	100,0
Toplam	60	100,0	100,0	

<b>EĞİTİM DURUMU</b>	<b>FREKANS</b>	<b>%</b>	<b>GEÇERLİ %</b>	<b>BİRİKİMLİ</b>
Lise	1	1,7	1,7	1,7
Lisans	37	61,7	62,7	64,4
Lisansüstü	21	35,0	35,6	100,0
Toplam	59	98,3	100,0	
Kayıp	1	1,7		
Toplam	60	100,0		
<b>GELİR DURUMU</b>	<b>FREKANS</b>	<b>%</b>	<b>GEÇERLİ %</b>	<b>BİRİKİMLİ</b>
1001-1500	5	8,3	8,3	2,2
1501-2000	41	68,3	68,3	24,4
2000 ve üzeri	14	23,3	23,3	81,1
Toplam	60	100,0	100,0	100,0
<b>MESLEKTE GEÇİRİLEN SÜRE</b>	<b>FREKANS</b>	<b>%</b>	<b>GEÇERLİ %</b>	<b>BİRİKİMLİ</b>
0-5 yıl	2	3,3	3,3	3,3
6-10 yıl	18	30,0	30,0	33,3
11-15 yıl	16	26,7	26,7	60,0
16-20 yıl	16	26,7	26,7	86,7
21 yıl ve üzeri	8	13,3	13,3	100,0
Toplam	60	100,0	100,0	
<b>KURUMDA TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ</b>	<b>FREKANS</b>	<b>%</b>	<b>GEÇERLİ %</b>	<b>BİRİKİMLİ</b>
0-5 yıl	2	3,3	3,3	3,3
6-10 yıl	18	30,0	30,0	33,3
11-15 yıl	16	26,7	26,7	60,0

16-20 yıl	16	26,7	26,7	86,7
21 yıl ve üzeri	8	13,3	13,3	100,0
Toplam	60	100,0	100,0	
<b>VARDİYA DURUMU</b>	<b>FREKANS</b>	<b>%</b>	<b>GEÇERLİ %</b>	<b>BİRİKİMLİ</b>
Normal Mesai	32	53,3	53,3	53,3
Yarı Zamanlı	27	45,0	45,0	98,3
Gece Mesai	1	1,7	1,7	100,0
Toplam	60	100,0	100,0	
<b>İDARİ BİRİM</b>	<b>FREKANS</b>	<b>%</b>	<b>GEÇERLİ %</b>	<b>BİRİKİMLİ</b>
Başhemşirelik	21	35,0	35,0	35,0
Baş tabiplik	19	31,7	31,7	66,7
İdare amirlik	20	33,3	33,3	100,0
Toplam	60	100,0	100,0	

Yönetici profiline bakıldığında ise; yöneticiler %24 ile 36-41 yaş aralığındadır ve %43'ü evlidir. Eğitim durumunda ankette yer alan ilköğretim seçeneğini seçen kimse olmamış lise seçeneğini ise yalnızca bir kişi işaretlerken %37'lik büyük çoğunluk ise lisansüstünü işaretlenmiştir ve böylelikle analiz sonucunda yöneticilerinde çalışanlar gibi eğitim düzeyi yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Gelir durumunda en çok belirtilen seçenek 1501-2000'dir ve gelir dağılımı arasında %41'lik bir çoğunluğa sahiptir. Yöneticilerin meslekte geçirdiği süreler ile aynı kurumda çalışma süreleri aynıdır. Kurum değiştirme yaşanmamıştır. 6-10 yıl aralığında meslekte tecrübe süresine sahip insanlar çoğunluğu oluşturmakta, aynı kurumda toplam çalışma süresi de bu yıl aralığında yoğunlaşmaktadır. Çalışma saatleri %32 ile normal saatler arasındadır. Yarı zamanlı çalışan ile normal mesai yapanların yüzdeleri birbirine çok yakındır. Ankete katılan 60 yönetici 3 ana idari birime ayrıştırılmış ve yüzdeler ifadelere göre değerlendirildiğinde katılım %35'le Başhemşirelikte yoğunlaşmış, sırasıyla İdare amirlik ve Baştabiplikte katılım gerçekleştirilmiştir.

### 3.1.Yönetici Faktör Analizi Ve Güvenilirlik Analizi

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,821
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1981,23
	Df	7
	Sig.	406
		,000

$\rho < 0.05$  faktör analiz yapmaya yeterli bir düzeyde bir ilişki vardır.

$\rho > 0.05$  değişkenler arası faktör analizi yapmaya uygun değildir.

$\rho$  değeri 0,000 olduğundan değişkenlerimiz analiz yapmaya uygundur. Testimizde KMO değeri 0.821 olduğundan Tablo 2'ye bakıldığında değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun mükemmel seviyede olduğu görülmektedir.

Yönetici iletişim becerileriyle ilgili yapılan faktör analizinde yöneticiler için 3 alt boyut tespit edilmiştir. Bu alt gruplardan faktör 1= eğitime açık olunması, faktör 2=İletişim ve faktör 3=motivasyon olarak gruplandırılmıştır.

#### Faktör 1 = Eğitim Soruları Sonucu

	Sorular
s1	İletişim konusunda yeterli düzeyde bilgi ve beceri sahibi olmalıdır.
s2	İyi bir yönetici iletişim konusunda yeterli eğitim aldıktan sonra yönetici olmalıdır.
s3	Sürekli iletişim hususunda kendini geliştirmelidir.

Yapılan faktör analizi sonucunda eğitim sorularının tek bir boyutta toplandığı bulunmuştur. Ayrıca iletişim boyutunu oluşturan üç sorunun Cronbach Alpha değerinin 0,868 olarak hesaplanması soruların tutarlı olduğunu göstermektedir. Bu üç soruyla Yönetici

iletişim becerilerinin temel ögesi olan eğitim varyansının %79,125 oranında açıklandığı bulunmuştur.

### **Faktör 2 = İletişim Soruları**

	<b>Sorular</b>
s4	Yazılı ve sözlü iletişim araçlarını kullanma alışkanlığı kazanmalıdır.
s5	Personelin mutlu ve acılı günlerini paylaştığını gösteren yazılı ve sözlü iletişim araçlarını kullanmalıdır.
s6	Personel tarafından kolay ulaşılabilir olmalıdır.
s7	Personel sorun ve önerilerini kendisiyle çekinmeden paylaşabilmelidir.
s8	Konuşma esnasında personelin sözü bitene kadar içtenlikle dinlemelidir.
s9	Personelle konuşurken vücut dilini ve ses tonunu doğru ayarlamalıdır.
s12	Beden diline hakim olmak çalışanla yönetici arasındaki iletişimi daha da kolaylaştırır.

Faktör analizi sonucunda iletişim sorularının tek bir boyutta toplandığı bulunmuştur. Ayrıca iletişim boyutunu oluşturan yedi sorunun Cronbach Alpha değerinin 0,888 olarak hesaplanması soruların tutarlı olduğunu göstermektedir. Bu yedi soruyla yönetici iletişim becerilerinde iletişim varyansının %60,606 oranında açıklandığı bulunmuştur.

### **Faktör 3 = Motivasyon Soruları Sonucu**

	<b>Sorular</b>
s13	Motivasyon kavramı yöneticilerin karşılaştıkları en önemli sorunlardan biridir.
s14	Motivasyon kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri şeklinde tanımlamak mümkündür.
s15	Motivasyon kişisel bir olaydır.
s16	Birisini motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive edebilir.
s17	Motivasyon hem çalışanın hem de örgütün performansında önemli rol oynamaktadır.
s18	Yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır.
s19	Motive etme sürecinde yönetici, çalışanların istekli iş yapmalarını sağlayacak olan bir iş ortamı yaratır.

Analizi sonucunda motivasyon sorularının tek bir boyutta toplandığı bulunmuştur. Ayrıca motivasyon boyutunu oluşturan yedi sorunun Cronbach Alpha değerinin 0,915 olarak hesaplanması soruların tutarlı olduğunu göstermektedir. Bu yedi soruyla yönetici iletişim becerilerinde motivasyon varyansının %70,907 oranında açıklandığı bulunmuştur.

### 3.2. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANAVO)

$$H_0 = \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$$

$H_1 =$  Gruplardan en az bir tanesinin ortalaması diğerlerinden farklıdır.

#### ANOVA

Eğitim	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,565	2	1,782	3,309	,044
Within Groups	30,164	56	,539		
Total	33,729	58			

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda; F değeri 3,309 ve buna karşılık gelen  $\rho$  değeri 0,044 bulunmuştur.  $\rho$  değeri 0,05'den küçük olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilecektir. Yöneticilerden iletişim hususunda eğitimin önemli bir yere sahip olduğunu belirtmişlerdir. Eğitim durumu ile yapılan karşılaştırma ile lisans mezunu yöneticilerin iletişim becerilerinin oluşabilmesi için eğitime diğerlerine göre daha çok önem verdiği tespit edilmiştir.

## ANOVA

Bu kurumda hangi idare birimine bağılı bulunuyorsunuz

İletişim	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	18,983	17	1,117	2,132	,024
Within Groups	22,001	42	,524		
Total	40,983	59			

F değeri 2,132 ve buna karşılık gelen  $\rho$  değeri 0,024 bulunmuştur.  $\rho$  değeri 0,05'den küçük olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilecektir. İdari birime göre yani Baş hemşirelik, Baş tabiplik ve İdare amirliğinde bulunan yöneticilerinden İdare Amirliğinde bulunan yöneticilerin iletişime bakış açıları farklılık göstermektedir. Günümüzde olması gereken iletişim yetilerine bu idari birimde bulunan yöneticilerin düşünce olarak daha yakın olduğu gözlenmiştir.

## ANOVA

Bu kurumda hangi idare birimine bağılı bulunuyorsunuz

Motivasyon	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	19,871	17	1,169	2,381	,012
Within Groups	20,129	41	,491		
Total	40,000	58			

F değeri 2,381 ve buna karşılık gelen  $\rho$  değeri 0,012 bulunmuştur.  $\rho$  değeri 0,05'den küçük olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilecektir. İdari birime göre yani Baş hemşirelik, Baş tabiplik ve İdare amirliğe göre yöneticilerin motivasyon ile ilgili düşünceleri farklılık göstermektedir. İdare Amirliği'nde bulunan yöneticilerinin motivasyona bakış açısı günümüz normlarına uygun bir şekilde belirtilmiştir.

#### 4.SONUÇLAR VE ÖNERİLER

İletişim yöneticiler ve çalışanlar tarafından farklı tanımlanmaktadır. Yöneticilerin çoğunluğu iletişim bilgi alışverişidir derken çalışanlar için ise iletişim, anlatabilmek ve karşısındakini anlayabilmek demektir.

Likert tipi soruların hepsine cevap verilmiş çalışan anketinde bulunan soru formlarına çoğunlukla ‘kararsızım’ cevabı verilmiştir. Çalışanlar yöneticilerinin iletişim konusunda bilgi ve beceriye sahip olması ve motivasyonun unsurlarını çok iyi kullanması hususunda çoğunlukla kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Bu duruma karşın Yöneticiler için hazırlanan soru formunda ise Yöneticilerin ne kadar iletişim konusunda bilgi ve beceri sahibi olduğu ve motivasyonla ne kadar ilgilendiği ölçülmek istenmiş çoğunlukla İyi bir yöneticinin bu konuda eğitim alması ve sürekli kendini geliştirmesi gerektiğine, çalışanlarla diyaloga önem verilmesi gerektiğine ve motivasyonunun personel açısından çok önemli olduğunu belirten ifadelere ‘katılıyorum’ seçeneği ile cevap vermişlerdir. Analiz sonucuna göre yöneticiler iletişimin ve motivasyonun gerekliliklerinin farkında olmalarına rağmen çalışanların yöneticilerinden bu konularda memnuluk seviyelerinin yüksek olmadığı tespit edilmiştir.

Faktör analizi sonucunda oluşturulan ifadelerin tutarlı olduğu sonucuna varılmış ve analizi kolaylaştırabilmek için boyut indirgeme yapılmıştır.

Tek Yönlü Varyans Analizi (ANAVO) yapılmış indirgenen boyutlarla arasındaki ilişkiler test edilmiştir. Çalışanların eğitim durumu yöneticilerinin iletişim becerilerini algılanmasında önemli olmadığı test edilmiştir. Eğitim durumuna göre çalışanların yöneticilerinden motivasyon konusunda memnuniyeti farklılık göstermektedir. Lisansüstü eğitim alanların yöneticilerinden memnuniyeti çoğunluğu oluşturmaktadır. Eğitim durumu ile yapılan karşılaştırma lisans mezunu yöneticilerin iletişim becerilerinin oluşabilmesi için eğitime diğerlerine göre daha çok önem verdiği tespit edilmiştir. İdare Amirlik’te bulunan yöneticilerin iletişime bakış açıları farklılık göstermektedir. Günümüzde olması gereken iletişim yetilerine ve çalışan olduğu gözlenmiştir.

Minnesota Tatmin Ölçeği ile yapılan analizde İdare Amirliği’nde çalışanların iş doyum düzeyi yüksek çıkmış, Başhemşirelik’ de ise iş doyumunu düşük düzeyde çıkmıştır.



Çalışmanın dördüncü bölümünde yapılan analizler ile genel olarak şunlar söylenebilir;

İletişimin farklı tanımlandığı yönetici ve çalışan gruplarının eğitimleri ile kurumsal olarak iletişim tanımının tüm çalışanlara ortak bir kavram halinde kazandırılması sağlamalıdır.

Analiz sonucuna göre yöneticiler iletişimin ve motivasyonun gerekliliklerinin farkında olmalarına rağmen çalışanların yöneticilerinden bu konularda memnunluk seviyelerinin yüksek olmadığı, lisans üstü eğitim alanların yöneticilerinden memnuniyetinin çoğunluğu oluşturduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda eğitim seviyesinin yükselmesi ile iletişimde verilmek istenen mesajların daha doğru algılandığı ve yöneticilerden memnuniyetin yükseldiğini söyleyebiliriz. İşletmede bunu iyileştirmek amacı ile, çalışanların eğitim seviyelerini arttırmaya yönelik teşviklerin olması, iletişime yönelik hizmet içi eğitimlerin yapılması faydalı olacaktır.

Kurumda yer alan idari birimlerin iletişime bakış açıları farklılık göstermektedir. Başhemşirelik, Baştabiplik ve İdari Amirliğin yer aldığı yönetim birimlerinde günümüzde olması gereken iletişim yetilerine düşünce olarak en yakın olarak İdari Amirliğin bulunması, içsel ve dışsal doyumun, iş tatmininin yine bu birimde yüksek çıkması da bu birimde iletişim ve motivasyon araçlarının doğru kullanıldığını göstermektedir. Bu süreçte Hastane İdari Amiri ile Başhemşirelik ve Baştabipliğin aralarında düzenleyeceği ortak idari toplantılar ile İdari Amirliğin bu yönetim biçiminin diğer yönetim birimlerine de aks ettirilmesi sağlıklı sonuçlar verecektir.

Sonuç olarak yönetici iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu üzerine etkileri olduğunu görmekteyiz. Bu bağlamda çalışan motivasyonunu arttırmak için yöneticilerin iletişim unsurunu iyi kullanmaları ve bunun için sürekli eğitim almaları gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- A.E.Schneider, V.Donaghy, P.J. Newman, Organizational Communications, Mc.Graw-Hill Book C., New York.1975.
- Aamadot M., Applied Industrial/ Organizational Psychology, California Wadsworth Publishing Company, 1991.
- Akat,İ., İşletme Yönetimi. Üçel Yayıncılık, İzmir, 1984.
- Aşıkoğlu, M., Motivasyon, Eko Ofset, İstanbul, 1996.
- Aydın, M., Çağdaş Eğitim Denetim, İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş. Ankara Ankara, 1986.
- Aydın, M., Çağdaş Eğitim Denetim, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara, 2000.
- Baltaş, Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, 4. Baskı, İstanbul, 2002
- Baran, A.G., İletişim Sosyoloji, Ankara, 1997.
- Baraz, T., Dil Ve Anlatım Bilgisi, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Yayınları, Eskişehir, 1994.
- Başaran, İ.E., Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Gül Yayınevi, Ankara, 1991.
- Baykal, B., Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayını, No:2524, İstanbul, 1978.
- Bentley, T., İnsanları Motive Etme.( Çeviren: Onur YILDIRIM), Hayat Yayınları, İstanbul, 1999.
- Berzek, M.N., İşgörenlerin Çalışmaya Güdülenmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Araçlarının Seçimi Ve Bir Araştırma, İstanbul, 1984.
- Besimi, A. Çözümlü Örneklerle Uygulamalı İstatistik, Ofset Basım, İstanbul, 2006.
- Bewley, Truman, Work Motivation, Review, Vol.81, Issue 3., 1999.
- Bıçakçı, İ., İletişim Ve Halkla İlişkiler, Media Cat Yayınları, İstanbul, 1998.
- Blair J. Kolasa, İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, Çeviren, Kemal Tosun İstanbul,
- Bruner, J., On Knowin: Essays For The Left Hand, Harvard University Press, Cambridge, M.A., 1962.
- Bursalıoğlu Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış, PegemA Yayıncılık, Ankara, 2002.

- Bursalioğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış, Penguen Yayıncılık, Ankara, 1994.
- Bursalioğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış, 11. Baskı, Pegema Yayıncılık, Ankara, 2000.
- Bülent, T.Derya Ş., İşletmecilik Bilgisi, Genişletilmiş Baskı, İstanbul, 1996.
- Büyüksulu, A.R., İnsan Kaynakları Yönetimi, Der Yayınları, İstanbul, 1998.
- Can H., Akgün A., Kavuşcubaşı S., Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, 1995.
- Can H., Organizasyon Ve Yönetim, Ankara, 1992.
- Can H., Organizasyon Ve Yönetim, Adım Yayıncılık, Ankara, 1991.
- Cascio, W.F.Managing Human Resources(3rd edn), New York, 1992.
- Cirhinlioğlu, Z., Sağlık Sosyolojisi, Nobeş Yayınları, Ankara, 2001.
- Cüceloğlu, D., İnsan Ve Davranış; Psikolojinin Temel Kavramları, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1999.
- Çalık, T., Özel Ve Genel Liselerde Kurumlaşma Ankara İli Örneği ( Yayımlanmamış Doçentlik Tezi), Ankara, 1998.
- Daniel Katz-R.L.Kahn, The Social Psychology Of Organizations, John Wiley And Sons, Inc., New York, 1996.
- Deci, E.L., Intrinsic Motivation, Plenum, New York, 1975.
- Demirbolat, A., Durumların Çatışma Yaratma Dereceleri Hakkında Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran, 1997.
- Devito, J.A., Human Communication, Addison-Wesley Publishing, New York,1991.
- Dilmaç, B., Sınıfta Motivasyon, Sınıf Yönetimi(Der.: Musa GÜRSEL, Hakan SARI, Ve Bülent Dilmaç), Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya, 2004.
- Diñer, Ö.-Yahya, F., İşletme Yönetimi, (İstanbul: Eylül 1996)
- Diñer, Ö., Örgüt Geliştirme, Teori Uygulama Ve Teknikleri, Timaş Yayınevi, İstanbul, 1992.
- Dörmyei, Z., Teaching And Reseaching Motivation, Longman, Essex, 2001.

- Düşükcan, M., Örgütlerde Çalışma Ve Çalışma Yönetimi Süresince Örgütsel İletişimin Etkinliği: Kurumsal Ve Uygulamalı Bir Çalışma( Doktora Tezi), T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetimi Ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya, 2003.
- Eredn, M., Ve Akman, Y., Eğitim Psikolojisi, Arkadaş Yayınevi, Ankara, 1995.
- Erdoğan, İ., Okul Yönetimi Ve Liderliği, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- Eren, E., Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayın, İstanbul,2000.
- Eren, E., Yönetim Ve Organizasyonlar(Çağdaş Ve Kültürel Yaklaşımlar), 6.Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2003.
- Eren, E., Yönetim Ve Organizasyon, 2. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1993.
- Ergeneli, A., Ve Eryiğit, M., Öğretim Elemanlarının İş Tatmini/ Ankara'da Devlet Ve Özel Üniversite Karşılaştırması, Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:19 Sayı:2, 2001.
- Erkal, M., Sosyoloji, Filiz Kitapevi Yayını, 1987.
- Executive Excellence Liderlik Gelişimi, Yönetim Etkinliği Ve Kurumsal Üretkenlik Dergisi, Sayı:1, Nisan, 1997.
- Gardner, R.C., Social Psychology And Second Language Learning: The Role Of Attitudes And Motivation, Edward Arnold, London, 1985.
- Garih,Ü., İş Hayatında Motivasyon, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000.
- Gibson J.L., Ivancevich J.M., Ve Donnelly Jr., J.H., Organizations:Behavior Structure Processes, Nith Edition, Erwin Mc.Graw-Hill, Boston Massachusettes, 1997.
- Gökçe, O., İletişim Ve Kitle İletişim Birimlerini Giriş, Konya,1993.
- Greenberg,Jerald., Behavior İn Organizations, New Jersey, Prentice Hall, 1997.
- Griffin, E., A First Look At Communication Theory, The McGraw Hill, USA, 1997.
- Güler, D., Örgütsel İletişim, A.Ü. İletişim Bilimleri Yüksekokulu Yayınları, Eskişehir, 1998.
- Güney, S.- Aşan, Ö., Yönetin Ve Örgüt, Nobel Yayım Dağıtım, 1.Basım.Ankara, 2001.
- Gürgen,H., Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınları, İstanbul, 1997.
- H.Can-M. Tecer, İşletme Yönetimi, TODAİE Yayınları, Ankara, 1978.
- Hegemann,G., Motivasyon El Kitabı, Çev: Göktuğ AKSAN, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.

- İncir, G., Çalışanların Örgütsel Gereksinimleri Ve İş Doyumu, Çukurova Üniversitesi, Milli Produktivite Merkezi 2. Ulusal Ergonomi Kongresi, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Sayı:379, s.49, Ankara, 1989.
- J. Barron Miley, Communication For Modern Management The Business Press Illions, 1996.
- John M. Pfifner-Frank P. Sherwood, Administrative Organization, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1960.
- Johns, G., Organizational Conflict: Understanding And Managing Life At Work, New York, Harper Collins College Publisher, 1996.
- Joseph E. Chapeaux, Organizational Behavior, West Publishing Company, New York, 1996.
- Karakoç, N., Örgütsel İletişim Ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler, A.U.A.Ö.F. İletişim Bilimler Dergisi Kurgu, Sayı:6, Eskişehir: Haziran, 1989.
- Kasapoğlu, A., Sağlık Sosyolojisi:Türkiye'den Araştırmalar, Sosyoloji Derneği Yayınları, Sayı:5, Ankara, 1999.
- Kavruk, S., Tan, O., İletişim, Milli Eğitim Bakanlığı Yönetim Değerlendirme Ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı Bülteni, 2001.
- Kaya, B., Bütünleşik Kurumsal İletişim, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2003.
- Kenan, K., Yöneticinin Kılavuzu: Motivasyon, Çev: Ergin KOPARAN, Remzi Kitapevi İstanbul, 1996.
- Kenneth, N., Wexley, Gary, A. Yuki, Organizational Behavior And Personnel Psychology Revised Edition, Richard D. Irwin Inc. Illinois, 1984.
- Kimmel, T., Güçlü Kişilikler, John Wiley & Sons Inc., 1993.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, 4. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1993.
- Locker, K., Business And Administrative Communication, McGraw-Hill, Boston, 1998.
- Lunenburg, F.C., Orstein, A.C., Educational Administrative Concepts And Practices Wadsworth Publishing Company, Belmont, California, 1991.
- Maitland, İ., İnsanları Motive Etmek, İlk Kaynak Kültür Ve Sanat Ürünleri, Ankara, 1997.
- Nelson, B., Çalışanlarda Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu, Çev. Semra EGELİLER, Rota Yayınları, İstanbul, 1999.
- Noels A., Kimberly, R., Celement, L.G. Pelletier, Perceptions Of Teachers Communicative Style And Students, Intrinsic And Motivation, The Modern Language Journal, Volume; 1983, (1), 1999.
- Oğraş, F.K., Burdur İli Kamu İşgücünde İş Tatmini, SDÜ Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi,

S:2, 2001.

Oral, S., Kuşluvan, Z., Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar Ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar, Verimlilik Dergisi, MPM. Yayın, 1997.

Oksay, Ü., İletişimin ABC'si, Der Yayınevi, İstanbul, 2001.

Ozankaya, Ö., Toplumbilim, Tekin Yayınevi, Ankara, 1986.

Öğülmüş, S., Eğitimde Güdülenme, Öğrencilerin Öğrenmeye Güdülenmesi, Ankara, 2001.

Özarallı, N., Etkin Örgütsel İletişim Olarak, Etkin Kaynak Alış Verişi, İstanbul, 1997.

Ögen, H., Öztürk, A., Yalçın, A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Çukurova Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, Nobel Kitapevi, 2001.

Özkalp, E., Davranış Bilimlerine Giriş, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2002.

Özkalp, E., Kirel, Ç., Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1987.

Peker, Ö., Aytürk, N., Etkili Yönetin Becerileri, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000.

Phlips David C., Oral Communication İn Business, New York McGraw Hill Book Co., Inc. 1955.

Rahim, M.A., Managing Conflict İn Organizations, Third Edition, Qorum Books Greenwood Publishing Group, Westport, CT., 2001.

Rivers, W.M., Speaking İn Many Tongues, 3rd Edition, Cambridge University Press, New

Robert, N., Lussier, Human Relations İn Organizations A Skill Bulding Approach, Richard D., İrwin Inc., Boston, 1990.

Ron Ludlow, The Esence Of ffective Communication, Prentice Hall, London, 1992.

Sabuncuoğlu-Tüz, Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1991.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, 3.Bsaki, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2001.

Sabuncuoğlu, Z., Çalışma Psikolojisi, Uludağ Üniversitesi Bas., Bursa, 1984.

Sabuncuoğlu, Z., Personel Yönetimi:Politika Ve Yönetmelikler, Ezgi Kitapevi, Bursa, 1997

Schermerhorn J.R. Jr., Management And Organizational Behavior:Essentials, John Wiley & Sons, New York, 1996.

Senemoğlu, N., Güdülenme Ve Eğitim:Öğretmenlik Mesleğine Giriş (Der:Veysel SÖNMEZ)

- Anı Yayıncılık, Ankara, 2003.
- Sillars, Stuart; İletişim,(Çev:Nüzet AKIN), Milli Eğitim Yayınları, No:2916, Ankara,1995.
- Sims R.R. Kitty; Business And Administrative Communication, McGraw-Hill, Boston, 1998.
- Sipahi B.Y. E. Serra- ÇINKO Murat,Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi, Beta yayınları.
- Şenatalar, F., Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler.
- Tabak, R.S., Sağlık İletişimi, Literatür, İstanbul, 2003.
- Titiz, T., Çatışma Kendinin Sebeplerinden Birisidir, [www.tinaztitiz.com](http://www.tinaztitiz.com), 2003.
- Tutar, H., Örgütsel İletişim, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2003.
- Tutar, H., Yılmaz, K., Genel İletişim Kavramlar Ve Modeller, 5. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.
- Tutar, H., Yılmaz, K., Genel İletişim Kavramlar Ve Modeller, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2002.
- Türkmen, İ., Yöneticiler İçin Etken İletişim Modeli, MPM Yayınları, No:480, Ankara,1996.
- Uğur, Z., Kişilik Ve Liderlik, Seçkin Yayınları, Ankara, 2001.
- Usluata, A., İletişim, İletişim Yayınları, İstanbul, 1994.
- Ülgen, G., Eğitim Psikolojisi, 3.Baskı, Alkım Kitapevi, İstanbul, 1997.
- Ülkü, D., Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme, Ankara, MPM Yayınları, No:169 1974.
- Valter, J., Ong: Sözlü Ve Yazılı Kültür, Metis Yayım, İstanbul, 1995.
- Wilkin, D., Hallan, L., Dogget, M.A., Measures Of Need And Outcome For Primary Health Care, Oxford, Oxford University Press, 1992.
- Williams, M., Burden, R.L., Psychology For Language Teachers, 2nd Edition, Cambridge University Press, Cambridge, 1999.
- Zeyyat, S., Çalışma Psikolojisi, Uludağ Üniversitesi Bas., Bursa, 1984.
- Zıllıoğlu, M., İletişim Nedir?, 2.Baskı, Cem Yayıncılık, İstanbul,1996.
- Zıllıoğlu, M., İletişim Nedir?, Cem Yayınevi, Eskişehir, 1993.
- Zıllıoğlu, M., İletişime Giriş, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 1992.

## Ek-1

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

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

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

### A) SOSYO – DEMOGRAFİK BİLGİLER

1) Yaşınız

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

2) Medeni Durumunuz

a) Evli b) Bekar

3) Eğitim Durumunuz

a) İlköğretim b) Lise c) Ön Lisans d) Lisans e) Lisansüstü

4) Gelir Durumunuz

a) ... - 500 b)501 – 1000 c)1001 – 1500 d)1500-2000 e) 2000 ve üzeri

5) Kaç yıldır bu meslekte çalışmaktasınız?

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

6) Bu kurumda toplam çalışma süreniz?

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



7) Vardiya Durumunuz

a) Normal Mesai b) Yarı Zamanlı c)Gece Mesai d)diğer

8) Bu kurumda hangi idare birimine bağlı bulunuyorsunuz ?

a) Baş hemşirelik

b) Baş tabiplik

c) İdare amirlik

9) Sizin için ‘‘ iletişim’’ ne demektir?

a) İletişim, bireyler arasındaki etkileşim sũrecidir.

b) İletişim, bilgi alış verişidir.

c) İletişim, anlatabilmek ve karşındakini anlayabilmektir.

d) İletişim, doğru zamanda doğru mesajı verebilmektir.

e) Diğer (yazınız).....

Aşağıdaki ifadelerden düşüncelerinize uygun olanı işaretleyiniz.

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

## Minnesota Tatmin Ölçeği

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

Anketimize zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz...

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

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

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

## **A) SOSYO – DEMOGRAFİK BİLGİLER**

1) Yaşınız

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

2) Medeni Durumunuz

a) Evli b) Bekar

3) Eğitim Durumunuz

a) İlköğretim b) Lise c) Lisans d) Lisansüstü

4) Kaç yıldır bu meslekte çalışmaktasınız?

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

5) Bu kurumda toplam çalışma süreniz?

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

6) Vardiya Durumunuz

a) Normal Mesai b) Yarı Zamanlı c)Gece Mesai d)diğer

7) Gelir Durumunuz

a) ... - 500 b)501 – 1000 c)1001 – 1500 d)1500-2000 e) 2000 ve üzeri

8) Bu kurumda hangi idare birimine bağlı bulunuyorsunuz ?

a) Baş hemşirelik

b) Baş tabiplik

c) İdare amirlik

9) Sizin için ‘‘ iletişim’’ ne demektir?

a) İletişim, bireyler arasındaki etkileşim sürecidir.

b) İletişim, bilgi alış verişidir.

c) İletişim, anlatabilmek ve karşındakini anlayabilmektir.

d) İletişim, doğru zamanda doğru mesajı verebilmektir.

e) Diğer (yazınız).....

<b>Yönetici;</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>
İletişim konusunda yeterli düzeyde bilgi ve beceri sahibi olmalıdır.					
İyi bir yönetici iletişim konusunda yeterli eğitim aldıktan sonra yönetici olmalıdır.					
Sürekli iletişim hususunda kendini geliştirmelidir.					
Yazılı ve sözlü iletişim araçlarını kullanma alışkanlığı kazanmalıdır.					
Personelin mutlu ve acılı günlerini paylaştığını gösteren yazılı ve sözlü iletişim araçlarını kullanmalıdır.					
Personel tarafından kolay ulaşılabilir olmalıdır.					
Personel sorun ve önerilerini kendisiyle çekinmeden paylaşabilmelidir.					
Konuşma esnasında personelin sözü bitene kadar içtenlikle dinlemelidir.					
Personelle konuşurken vücut dilini ve ses tonunu doğru ayarlamalıdır.					
Personel ihtiyaçlarını bilmesi ve bu doğrultuda ihtiyaçlarını karşılamaya gayret etmesi gerekir.					
Personel davranışlarını analiz edebilmesi gerekir.					
Beden diline hakim olmak çalışanla yönetici arasındaki iletişimi daha da kolaylaştırır.					
Motivasyon kavramı yöneticilerin karşılaştıkları en önemli sorunlardan biridir.					
Motivasyonu kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri şeklinde tanımlamak mümkündür.					
Motivasyon kişisel bir olaydır.					
Birisini motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive edebilir.					
Motivasyon hem çalışanın hem de örgütün performansında önemli rol oynamaktadır.					
Yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır.					
Motive etme sürecinde yönetici, çalışanların istekli iş yapmalarını sağlayacak olan bir iş ortamı yaratır.					
Yöneticiler çalışanlarının temel bazı ihtiyaçlarını sürekli olarak izlemek ve göz önünde bulundurmaları zorundadırlar.					

	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>
Performansı artırmak isteyen bir yönetici, çalışanların tutum ve davranışlarını, arzu ve isteklerini, fikir ve duygularını ve bunlara etki eden örgüt içi ve örgüt dışı faktörleri dikkate almalıdır.					
Motivasyon ödüllendirme ve cezalandırma yolları ile sağlanmalıdır.					
Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.					
Performans ile ödül arasında ilişki kurulmalıdır.					
Kişi için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir ödülün önemli olduğu belirlenmelidir.					
Devamsızlık, işe geç gelme gibi davranışlar cezalandırılmalıdır.					
Belirli ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir. Arzu edilmeyen davranışlar zayıflatılabilir.					
Personel, kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulmalıdır.					
Personelin iş ilişkilerinde, eşit bir şekilde muamele görme arzusu motivasyonu etkiler.					

Anketimize zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz...

## ÖZGEÇMİŞ

8 Ocak 1982 Urfa\AKÇAKALE doğumluyum. İlkokul öğrenimime Konya'nın ILGIN ilçesinde başlayıp Hatay'ın İSKENDERUN ilçesinde orta ve lise öğrenimimi tamamladım. 1999 yılında GATA Hemşirelik Yüksek Okulu'na başladım ve 2003 yılında Ordu Yüksek Hemşire olarak bu okuldan mezun oldum. 2003-2004 yılları arasında Haydarpaşa Eğitim Ve Araştırma Hastanesi'nde Stajer Hemşire olarak bir yıl süre ile görev yaptım. 2004-2007 yılları arasında Van Asker Hastanesi'nde Yoğun Bakım Hemşiresi ve Başhemşire olarak şark hizmetini tamamladıktan sonra 2007 yılında İstanbul Kasımpaşa Asker Hastanesi'nde Ameliyathane Hemşiresi olarak atandım.Halen aynı hastanede Ayaktan Tanı Ve Tedavi Sorumlu Hemşiresi olarak görev yapmaktayım.

**Emine MAÇİN**