

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

**KİŞİLİK ÖZELİKLERİNİN ÖRGÜTSEL
İLETİŞİME ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: Tuba ERKOÇ

İSTANBUL, 2008

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

**KİŞİLİK ÖZELİKLERİNİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİME ETKİSİ
VE BİR ARAŞTIRMA**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan
Tuba ERKOÇ
Öğrenci No:
060703032

Danışman:
Doç. Dr. Osman YILDIRIM

İSTANBUL, 2008

YEMİN METNİ

Sunduđum Yüksek Lisans Tezimi, Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına and içerim. 13/11/2008

Aday: Tuba ERKOÇ

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

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *İşletme* bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 060703032 numaralı *Tuba ERKOÇ*'un "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*KİŞİLİK ÖZELİKLERİNİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİME ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA*" başlıklı Tezini/Projesini, Yönetim Kurulumuzun Tarih ve sayılı toplantısında seçilen ve Fakülte binasında toplanan biz jüri/izleme komitesi üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (.....) dakika süre ile aday tarafından takdim edilmiş ve sonuçta adayın tezi hakkında **Oybirliği/Oy Çokluğu** ile **Kabul/Red** kararı verilmiştir.

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

JÜRİ ÜYELERİ

Danışman
Doç. Dr. Osman YILDIRIM

Üye

.....

Üye

.....

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖTGÜTSEL İLETİŞİME ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

Tezi Hazırlayan: Tuba ERKOÇ

Özet

Bu çalışmada kişilik özellikleri ile örgütsel iletişim arasındaki ilişki incelenmiştir. Kişilik özelliklerinin örgütsel iletişime etkisi, 7 ayrı ilaç şirketinde yapılan alan çalışması ile araştırılmıştır. Kişilik özelliklerini tanımlamak için sıfat listesi kullanılmıştır. Sıfat listesi ile yaratılan boyutlar, “Deneyime Açıklık”, “Sorumluluk Bilinci”, “Dışadönüklük”, “Uyumluluk”, “Duygusal Denge” dir. Araştırmada veri toplamak amacıyla anket tekniğinden faydalanılmıştır. Araştırmada çalışanların kişilik özelliklerini ölçmek amacıyla kişilik envanteri kullanılmıştır. Kişilik Envanteri, kişilik teorisinde yaygın olarak kabul gören Beş Faktör Modeli’ni esas alarak Türk kültürüne uygun olarak geliştirilmiş bir değerlendirme aracıdır. Araştırmada ölçekte yer alan ifadeler 5’li Likert ölçeğinde düzenlenmiş olup her zaman seçeneği 5, hiçbir zaman seçeneği ise 1 puan verilerek değerlendirilmiştir. Buna göre her hangi bir boyuttan alınan yüksek puan çalışanın ilgili boyut itibariyle iletişimi etkin bulunduğunu; düşük puan ise tam tersi bir durumu ifade etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel İletişim, Kişilik Özellikleri, Beş Faktör Modeli,
Bireysel Özellikler, Sıfat Listesi.

THE IMPACT OF PERSONALITY ON THE ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND A RESEARCH

Presented by: Tuba ERKOÇ

Abstract

In this study, the correlation between individual characteristics and organizational communication has been investigated. The impact of individual characteristics on the organizational communication is investigated by doing research in seven different pharmaceutical companies. To define individual characteristics, an adjective checklist was used. The dimensions created by adjective checklist are “Openness”, “Conscientiousness”, “Extraversion”, “Agreeableness”, and “Neuroticism”. A survey is used to collect data for this research. To measure the individual characteristics, a personality survey is used in this research. This personality survey based on big five factor model which is common in personality theory is a measurement model designed according to Turkish Culture. The statements of scale are arranged according to likert scale five through one, five is for every time choice one is for any time. The high score for any dimension represents effective communication, low score is for opposite case.

Key Words: Organizational Communication, Personality, Big Five Model, Individual Characteristics, Adjective Checklist.

TABLULAR LİSTESİ

<u>Tablo No.</u>	<u>Sayfa</u>
1. İletişim Anketi Boyutları ve Cronbach Alpha Değerleri	61
2. Kişilik Özellikleri Anketi ve Boyutlara ilişkin Cronbach Alpha Değerleri	63
3. Kişilik Özellikleri Sıfat Listesi	64
4. Örgütsel İletişim Ölçeğinin Boyutlarına İlişkin Cronbach Alpha Değerleri	65
5. Kişilik Özellikleri Değişkenlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	68
6. Örgütsel İletişim Değişkenlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	69
7. Çalışma Arkadaşlarıyla İletişimin Bireyin Kişilik Özellikleriyle İlişkisi	70
8. Yöneticilerle İletişimin Bireyin Kişilik Özellikleriyle İlişkisi	73
9. Örgütün İletişim Politikasının Bireyin Kişilik Özellikleriyle İlişkisi	74
10. Çalışma Arkadaşlarıyla İletişimin Bireyin Demografik Özellikleriyle İlişkisi	75
11. Yöneticilerle İletişimin Bireyin Demografik Özellikleriyle İlişkisi	77
12. Örgütsel İletişim Politikasının Bireyin Demografik Özellikleriyle İlişkisi	78

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil No.</u>	<u>Sayfa</u>
1. İletişim Unsurları	31

KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.k.	Adı Geçen Kitap
v.b.	Ve Benzeri
vd.	Ve Diğerleri

GİRİŞ

İletişim örgütsel performans açısından çok önemli bir konudur. İşletme yöneticileri işgörenleri işe yöneltirken veya onlara liderlik ederken, işgörenlerin tam performans ile çalışmalarını sağlamak zorundadırlar. Yöneticisinden bir görev alan işgören, işini tam yapabilmek için önce yapacağı işin içeriğini, amacını çok iyi anlayabilmeli ki o görevi tam olarak yapabilsin. Bu işin ya da görevin tam olarak yapılabilmesi, işi yapacak kişinin yöneticisi ile iletişimine ve bu işi ya da görevi ne kadar algıladığına bağlı olacaktır. Bu yüzden işletmeler çalışanlarına bir dizi iletişim eğitimleri verirler. Tepe yönetim, işletmede yer alan iş görenleri harekete geçirmek ve onlara görev yaptırmak zorundadır. İşte bu bakımdan iletişim çok büyük önem kazanır. Tepe yönetimden başlamak üzere iş gören birinci amirine kadar örgütsel iletişimin çok sağlıklı olması gerekir ki, verilen görevler arzu edilen seviyede yerine getirilmiş olsun. Eksiksiz bir örgütsel iletişim, görevlerin eksiksiz yerine getirilmesini sağlar. İletişimde yaşanan sorunlar bir takım kayıplara ve yanlış anlamalara sebebiyet vereceği için buna bağlı olarak da örgütsel performans düşecektir.

Örgütlerde görevler doğal olarak büyük ölçüde iş görenler tarafından gerçekleşir. Bu nedenle, iş görenlerin örgütsel iletişimi anlaması, iletişimi tam kavraması ve iletişime sorunsuz olarak katılması gerekir. Bir başka ifade ile iletişim engellerinin ortadan kaldırılması ya da en aza indirilmesi büyük önem kazanmaktadır. Zira, örgütsel iletişim, iletişime katılan iş görenin becerilerine bağlı kalacaktır. Bu bakımdan, iş gören kişilik özellikleri etkin bir iletişimin kurulmasında belirleyici faktörler olarak öne çıkmaktadır.

“Kişilik Özelliklerinin Örgütsel İletişime Etkisi ve Bir araştırma” konulu çalışma, üç bölüm halinde incelenmiştir. İlk iki bölümde teorik açıdan, son bölümde ise alan çalışması yani yapılan anketlerin sonuçlarına göre istatistiksel analizlerle incelenmiştir. Bu tez çalışmasında, birinci bölüm kişilik özelliklerine, yaklaşımlarına, kişiliği belirleyen faktörlere ve alan çalışmasının temelini oluşturan beş faktör modeline ayrılmıştır. Farklı kişilik özellikleri farklı algı biçimleri yaratacaktır. Farklı algı nedeniyle iletişim biçimleri de büyük önem kazanacaktır. Bu nedenle, ikinci bölümde örgütsel iletişim gözden geçirilmiştir. Bu bölümde örgütsel iletişim fonksiyonları, iletişimin özellikleri, etkili örgütsel iletişimi iletişim engelleri, örgütsel iletişim biçimleri ve örgütsel iletişim araçları detaylı olarak incelenmiştir.

Örgütsel iletişimin etkinliği, iletişim algılarını ya yok edecek ya da en aza indirecektir. Bu bakımdan, değerlendirildiğinde, farklı kişilik özellikleri, farklı algı biçimleri ortaya

koyacağından, farklı algılamalardan dolayı doğacak kötü bir iletişim örgütsel performansı zayıflatacaktır. Diğer yandan örgütsel iletişimde etkin rol oynayan iş gören kişilik özellikleri bu çalışma ile ortaya çıkarılmıştır. Bu nedenle son bölümde, örgütsel iletişim ile kişilik özelliklerinin birbiri ile ilişkisini ortaya koymak amacıyla bir alan çalışması gerçekleştirilmiştir.

Araştırma, ilaç sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada 7 ayrı ilaç firmasının çalışanlarından basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 233 kişiye anket uygulanmıştır. Elde edilen bulgulardan kişilik özellikleri, beş faktör modelindeki boyutlara göre incelenmiştir. Ayrıca kişilik özellikleri ile örgütsel iletişimin boyutları arasındaki ilişki ve demografik özelliklere ilişkin bulgular kendi içlerinde üç boyutta incelenmiştir. Bunlar; çalışma arkadaşlarıyla iletişim, yöneticilerle iletişim ve örgütün iletişim politikasıdır.

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket tekniğinden faydalanılmıştır. Araştırmada çalışanların kişilik özelliklerini ölçmek amacıyla kişilik envanteri kullanılmıştır. Kişilik Envanteri, kişilik teorisinde yaygın olarak kabul gören Beş Faktör Modeli'ni esas alarak Türk kültürüne uygun olarak geliştirilmiş bir değerlendirme aracıdır. Araştırmada ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeğinde düzenlenmiş olup her zaman seçeneği 5, hiçbir zaman seçeneği ise 1 puan verilerek değerlendirilmiştir. Buna göre her hangi bir boyuttan alınan yüksek puan çalışanın ilgili boyut itibariyle iletişimi etkin bulduğunu; düşük puan ise tam tersi bir durumu ifade etmektedir.

İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	
Jüri Sayfası	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler (Abstract)	
Tablolar Listesi	IV
Şekiller Listesi	V
Kısaltmalar	VI
Giriş	1

I. BÖLÜM

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

1. KİŞİLİK	2
1.1. Kişilik Kavramı	3
1.2. Örgütsel Davranış Açısından Kişilik	5
2. KİŞİLİK KURAMLARI	8
2.1. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı	9
2.2. Eric Berne'nin Kişilik Kuramı	10
2.3. Carl Jung ve Alfred Adler'in Kişilik Kuramları	10
2.4. Karen Horney'in Kişilik Kuramı	10
2.5. Eysenck'in Kişilik Kuramı	12
3. KİŞİLİĞİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER	13
3.1. Biyolojik Faktörler	14
3.2. Kültürel Faktörler	15
3.3. Ailevi Faktörler	17
3.4. Sosyalleşme Süreci ve Sosyal Yapı Faktörleri	17
3.5. Mevcut Durumsal Faktörler	19
4. BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK MODELİ	21
4.1. Dışadönüklük – İçedönüklük	23
4.2. Yumuşakbaşlılık – Hırçınlık	24
4.3. Sorumluluk-Dağınıklık	24
4.4. Duygusal Tutarsızlık – Nörotisizm / Duygusal Tutarlılık	24
4.5. Gelişime Açıklık – Gelişmemişlik	25

II.BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

1. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM FONKSİYONLARI	26
1.1. Örgütsel İletişim Kavramı	26
1.2. Örgütsel İletişim Fonksiyonları	27
1.2.1. İletişimin Bilgi Transferi Özelliği	27
1.2.2. Sağlıklı İlişkileri Sağlama Fonksiyonu	27
1.2.3. İletişimin Etkileşim Sağlama Fonksiyonu	28
1.2.4. İletişimin Kararları Taşıma Fonksiyonu	28
1.2.5. İletişimin Emirleri Taşıma Fonksiyonu	28
1.2.6. İletişimin Geri Bildirime Olanak Tanıma Fonksiyonu	29
2. İLETİŞİMİN ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	29
3. İLETİŞİM SÜRECİ VE İLETİŞİM UNSURLARI	30
3.1. İletişim Süreci	30
3.2. İletişim Unsurları	33
3.2.1. Kaynak	33
3.2.2. Kodlama	36
3.2.3. Mesaj	37
3.2.4. Kanal	40
3.2.5. Alıcı	40
3.2.6. Kod-açma	43
3.2.7. Geri Besleme	43
4. ETKİLİ ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	44
5. İLETİŞİM ENGELLERİ	45
6. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM BİÇİMLERİ	50
6.1. Biçimsel (Resmi) İletişim Sistemleri	50
6.2. Biçimsel Olmayan İletişim	52
6.3. Örgüt Dışı İletişim	53
6.4. Gruplar Arasındaki İletişim	53
6.4.1. Merkezi Model	53

6.4.2. Y Modeli	54
6.4.3. Zincir Modeli	54
6.4.4. Daire Modeli	56
6.4.5. Serbest Model	56
7. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARAÇLARI	56
7.1. Yazılı İletişim Araçları	57
7.2. Sözlü İletişim Araçları	58
7.3. Görsel İletişim Araçları	58
7.4. Sözsüz İletişim	58

III. BÖLÜM

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİME ETKİSİ (TIBBİ MÜMESSİLER ÖRNEĞİ)

1. KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	60
1.1. Araştırmanın Amacı	60
1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Varsayımları	60
1.3. Veri Toplama Aracı	60
1.4. Anakitle ve Örneklem	61
1.5. Kullanılan İstatistik Analizler	61
1.6. Hipotezler	62
1.7. Ölçüm Araçları	62
1.7.1. Kişilik Özellikleri Ölçeği	62
1.7.2. Örgütsel İletişimin Etkinliği Ölçeği	65
1.7.2.1. Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim	65
1.7.2.2. Yöneticilerle İletişim	66
1.7.2.3. Örgütün İletişim Politikası	66
2. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME	67
2.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	67
2.1.1. Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim	67
2.1.2. Yöneticilerle İletişim	68
2.1.3. Örgütsel İletişimin Etkinliği	70
2.2. Kişilik Özellikleri	71
2.2.1. Geçimlilik	72

2.2.2.Sorumluluk Bilinci	72
2.2.3. Deneyime Açıklık	72
2.2.4. Duygusal Denge	73
2.2.5. Dışa Dönüklük	73
2.3.Kişilik Özellikleri ile Örgütsel İletişimin Boyutları Arasındaki İlişki	74
2.3.1.Çalışma Arkadaşlarıyla İletişime İlişkin Bulgular	74
2.3.2.Yöneticilerle İletişime İlişkin Bulgular	75
2.3.3.Örgütün İletişim Politikasına İlişkin Bulgular	77
SONUÇ	78
KAYNAKÇA	82
ANKET	86
ÖZGEÇMİŞ	89

I. BÖLÜM

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

1. KİŞİLİK

Örgütlerin en önemli unsurlarından birisi çalışan insanlardır. Çalışan insanların örgütsel hedefler doğrultusunda yönetilmesi söz konusu olduğundan, çalışanların kişilik özellikleri büyük önem taşımaktadır. Başka bir ifade ile örgütsel iletişimin örgütsel hedefleri gerçekleştirebilmesi için çalışanların bu iletişimi tam ve doğru anlamaları gerekir. Ancak çalışanların kişilikleri farklı olduğundan örgütsel iletişimi algılama biçimleri de farklı olacaktır. Bu da doğal olarak örgütsel iletişimin etkinliğinin farklı düzeylerde gerçekleşmesine neden olacaktır. Bu bölümde kişilik özellikleri ile ilgili kavram ve yaklaşımlar ayrıntılı olarak incelenecektir.

Bu çalışmanın birinci bölümü, iletişimde büyük öneme sahip kişilik özelliklerini, kişilik yaklaşımlarını ve ayrıntılı olarak da beş faktör modelini kapsamaktadır.

İnsanoğlunu diğer canlılardan ayıran en önemli öğeler, duygular, düşünceler, yetenekler, ilgi alanları tutum ve davranışlardır. Duygu, düşünce, yetenek, ilgi, tutum, davranış eylemleri benzeri öğeler, insanın görünüşünü, hareketlerini, mimiklerini, jestlerini ve çevreye uyumunu yansıtır. Araştırmalar kişiliğin belli başlı yönlerinin yetişkinlik dönemi boyunca genellikle sabit kaldığını ortaya koymaktadır. Kişiliğin belli başlı yönleri ise zaman içerisinde gerek bireysel gelişimi gerekse çevresel koşulların etkisi ile değişmektedir.¹ Kişilik bireylerin eğilimlerini çevreye uydurur.² Her kişiliğin doğuştan kazanılmış bir tek karakteri vardır ve karakter kişiliğin vazgeçilmez bir unsurudur.³

¹ Harray, K. - Donahue, E.M., The Patterned Inconsistency of Traits: Mapping the Differential Effects of Social Roles on Self-Perceptions of the Big Five, Personality and Social Psychology Bulletin, C. 24, S..6, 1994, s.16.

² Dinçer, Ö. -Fidan,Y., İşletme Yönetimine Giriş, İstanbul, 1996, s.292.

³ Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2001, s.41.

Kişiliğin en sabit görüldüğü dönem, bireylerin meslek rollerine ve evliliğe girdiği genç yetişkinliğe geçiş dönemidir. Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, kişilik teorisyenleri, kişiliği sosyal bilim görüşü olarak kişi-durum etkileşimi olarak tanımlamak gereğini duymuşlardır. Kişilik, doğuştan var olan ve sonradan edinilen eğilimlerin bütününden meydana gelmiştir. Bir başka açıdan, kişilik kazanılan eğilimler olup doğuştan gelen özelliklerle birleşerek bir düzen halinde ortaya çıkmaktadır. Bilindiği gibi her insanın kişisel özelliğini diğerlerinden ayıran bir takım farklılıklar vardır. Bu farklılıkların bir kısmı doğuştan gelir, bir kısmı ise yaşadığı çevredeki etkilerden kaynaklanır. Kişilik soyut bir kavramdır. Kişilik, birçok olgunun toplamından farklı ve fazla bir şeydir. Bu bakımdan kişiliği ölçmek ve değerlendirmek çoğu zaman çok zor bir işlem olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişiliğin bireyin tüm yaşantısından gelen etkileri kalıtsal olarak gelen etkileri gibi kalıplaşmış bir bütün halindedir. Bu bakımdan kişilik, bireyi organize eden ve bütünleyici bir güç olarak değerlendirilebilir. Kişilik, gereksinmelerin oluşturabileceği çatışmaları uzlaştırmaya yöneltir. Kişilik, temeli biyoloji ve fizyoloji olan psikolojik bir olgudur. Kişilikte, değişmeyen kısımlar vardır. Bireyin kişisel özellikleri diğerlerinin özelliklerinden az veya çok farklı olabilir. Bu nedenle, insanların güdülenme biçimleri ile güdüleyiciler farklılıklar gösterebilir. Aynı tip güdüleyici değişik insanlarda aynı tip davranışlar yaratabilir. Bu bakımdan, insan özelliklerinin bir kısmının birbirine benzer olduğu düşünülebilir. Diğer yandan, bazı özelliklerin ortak olmasına karşılık, farklı kişilikler ortaya konmaktadır. Kişiliğin yaşam deneyimi üzerinde, yaşam deneyiminin kişilik üzerinde olan etkisinden daha fazla etkisi vardır.⁴

Kişilik denildiğinde, belirli bir durumda veya olaylar karşısında kişinin takındığı tavrın davranışsal yönü ve devamlılık gösteren özellikleri akla gelir. Kişilik özellikleri, çevre şartlarının değişmesi gibi bazı durumlarda daha hızlı bir biçimde değişikliğe uğramaktadır. İnsanların hayatlarındaki kariyer değişikliği, evlilik gibi bazı olaylar kişilik üzerinde değişikliğe yol açmaktadır. Başka bir deyişle, kişinin bireysel özelliklerinin biçimlenmesinde bulunduğu çevre koşullarının, sosyal çevrenin etkileri oldukça büyük öneme sahiptir.

⁴ Çelebioğlu, F., Davranış Açısından Örgütsel Değişim, İstanbul, 1990, s.53.

1.1. Kişilik Kavramı

Gerçekte kişiliğin bir yanı, insanın öteki kişilerle ilişkilerinde aldığı tavır, gösterdiği davranış, başka bir deyişle taktığı maskedir. Sürekli ya da zaman zaman takılan maskenin arkasına sığınarak, insan kendisini istediği ya da istendiği gibi göstermeye çabalar. O halde kişilik kavramı, bireyin başkalarıyla kurduğu ilişkilerdeki tepkiyi ve kendisini gösterme biçimini de içermektedir.⁵

Birey hem kendisi hem de çevresi ile sürekli iletişim halindedir. Kişilik, bireyin birkaç niteliğine dayanan bir şey değil, bireyin tüm niteliklerini ve bunların etkileşimini içerir. Kimi zaman bu etkileşimi izlemek veya birbirinden ayırmak oldukça zorlaşabilir. Bireyi etkileyen bu etkenler, bireyin fiziksel, zihinsel, duygusal yapısı, güdülleri, yaşantıları, alışkanlıkları, çevresi, çevresinde kendisine açık olan olanakların tümü ve bunların karşılıklı etkileri ile birlikte bir sistem olarak bireyin kişiliğini etkiler.

Her insanın davranışını şekillendiren bireysel ve çevresel koşullar bireyin bir bakıma yaşam tarzını belirler. Bu yaşam tarzı tamamen bireyin kişilik özellikleriyle örtüşür. Kişilik kavramı, bir insanı diğerlerinden ayıran özelliklerin tümünü, çevresine uyum sağlamak için geliştirdiği davranış biçimini belirtir. Şu halde kişilik, bir insanın duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsüdür. Kişilik, bireyin biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını belirler.

Diğer yandan, kişiliğin oluşmasında etken olan bireysel özellikleri, insanın doğuştan gelen kalıtsal özellikleri olarak görmek mümkündür. Çevreden gelen etkiler kişiliğin oluşmasına katkı yapar. Buradan, çevrenin etkisini dikkate alarak, kişiliğin sadece bireye özgü özellikleri değil, belirli ölçüde içinde yaşanılan insan topluluğunun, belirli ölçüde de tüm insanlarda ortak bazı özellikleri yansıttığı sonucu çıkartılabilir.

Bireyden kaynaklanan genetik özellikler ve bireyin yaşamakta bulunduğu ortamın çevresel koşulları, insanın kişiliğini şekillendirdiği için, her insanın kişiliği bir diğerinden farklıdır. Bu bakımdan farklı farklı özelliklere sahip bireylerin, kişiliğinde

⁵ Köknel, Ö., Kişilik, İstanbul, 1995, s.26.

farklılık gösterdiği ölçüde yeteneği de farklılaşmaktadır. Diğer yandan bu farklılık, arz eden kişilik yapıları farklı davranışsal özelliklere sahip bireyleri yaratacaktır.

Bireyin diğer bireylerden ayırt edilmesini sağlayan ve onu diğerlerinden farklı kılan özelliklerin oluşturduğu tutarlı bir bütündür. Kişilik; kişinin ruhsal ve toplumsal tepkilerinin toplamıdır. Ayrıca bireyin kendine göre belirgin bir özeliğinin olması durumudur. Kişiliklerin oluşumunda, kişinin toplumsal çevresi içinde edindiği ve karşı karşıya geldiği izlenimlerinin de büyük rolü vardır.

Kişilik, bireyin tüm davranışlarının bireye özgünlüğünü belirler ve içerir. Kişilik bir bakıma sürekliliği içinde barındıran bir gelişim sürecidir. Kişilik dinamik bir bütünlük göstermektedir ve kişinin fiziksel ve toplumsal çevresine tepkilerinin birikimi ile gelişmektedir. Yani bireyin yaşamında olmuş veya olmakta olan tüm etkilerin sonucudur. Latince tiyatro oyuncularının rollerine uygun olarak yüzlerine taktıkları “maske” anlamına gelen “persona” sözcüğünden türetilmiştir. Türkçe sözlükte ise “Bir kimseye özgü belirgin özellik; manevî ve ruhî niteliklerinin bütünü, şahsiyet”⁶ olarak tanımlanmıştır. Daha sonra bireyden kaynaklanan bu özelliklerin yanına çevreden gelen etkiler ilave edilmiş ve bireysel gelişimi ne ölçüde etkilediği ortaya konmaya çalışılmıştır.

Kişilik, “Kişinin çevresiyle ve kendisiyle kurduğu, onu diğerlerinden ayıran ilişkiler bütünüdür”.⁷ Diğer yandan “Karakter, bilinçli olarak seçilen ve kişiliğin bir kısmını oluşturan özellikler olup doğuştan geldiği varsayılan bir özelliktir”.⁸ Bu özelliklerin sonradan çok fazla değişmediği kabul edilir. Doğuştan gelen bireysel özelliklerin ne ölçüde değiştiği ile ilgili çok fazla iddia da yoktur. Bir bakıma doğuştan bireysel özelliklerin değişimi konusunda ortak bir uzlaşımın olmadığı kanısı literatüre hakimdir.

1.2. Örgütsel Davranış Açısından Kişilik

Çağdaş yönetim anlayışında, kişileri tanımak, bu kişilerin oluşturduğu grupların sosyo-kültürel özelliklerini bilmek; hatta bazı özelliklerini gelişim ve değişim zamanlarını önceden kestirmek gereği vardır.

⁶ T.D.K., Türkçe Sözlük, Ankara, 2002, s. 356.

⁷ Cüceloğlu, D., İnsan Davranışı:Psikolojinin Temel Kavramları, İstanbul, 1991, s.404.

⁸ Odabaşı, Y. -Barış, G., Tüketici Davranışı, İstanbul, 2002, s.190.

İster bireysel davranışların analizinde, ister grup ilişkilerinin çözümlenmesinde insan faktörü önemli bir değişkendir. İnsan faktörünün incelenmesinde esas olan değişkenler; Bireyin dışında yer alan sosyal, doğal ve teknik ilişkiler sistemi, insanın kendisi, psikolojik ve fizyolojik yapısı olmak üzere iki grupta toplanabilir.

İşletmelerde insan faktörü diğer üretim sektörlerinden daha özel bir yere sahiptir. Çünkü üretim faktörlerini bir araya getirerek örgütsel yapıyı şekillendiren yine insandır. İnsan faktörünün örgüt içi ilişkiler açısından çok önemli bir yeri vardır. Kişi-örgüt bütünleşmesi dendiğinde, işletme içindeki gruplar ve grupların işletmenin amaçları doğrultusunda hareket edip etmedikleri akla gelir.⁹

Modern davranış bilimlerinde kişiliğin örgütsel yapıya uydurulması sırasında kişilik faktörünün etkilenmesi yanında benzer kişilik özelliği gösteren kişilerin aynı gruplarda toplanmasına da çalışılmaktadır. Örgüt açısından kişilik sorununun çözülmesi ve kişi-örgüt bütünleşmesinin sağlanması halinde işletmede etkinliğin sağlanması ve grup bütünlüğünün devamı gibi önemli sonuçlar elde etmek mümkündür. Eğer birey, bulunduğu sosyal yapı ile kişiliği arasında bir bağ kurma olanağı elde ederse grup normlarına uymada güçlük çekmeyecek ve davranışları ile grup ilişkileri arasında isteyerek bir ilişki kuracaktır.¹⁰

Birbiriyle ilişkili iki denge süreci ihtiva eder. Biri, dahili uyum süreci, diğeri harici uyum sürecidir. Dahili uyum sürecinde iş yaşamında zıtlasma ve aykırılıktan sakınarak işte uyuma ulaşmak için çeşitli kişilik unsurlarına bakılır. Harici adaptasyon sürecinde, kişi çevrenin ihtiyaçlarına etkin yanıt verme yollarını arar. Genellikle her iki sürecin koordinasyonu ile denge sağlanır. Birey bulunduğu sosyal yapı içinde kişiliğine uygun başka bireyler bulursa ve bu bireylerle olan ilişkileri örgütleyicinin belirlediği kalıplar içinde yürürse örgütsel etkinlik sağlanmış olacaktır. Bireyler biçimsel grup içinde yer alırken uymak durumunda oldukları kuralların varlığını da prensip olarak kabul etmiş olmalarına rağmen bu kurallar, bazı kişilere göre baskı unsuru olabilmektedir. Biçimsel gruplarda bireye gelen baskı bazen kapalı olabilir; hata yapma korkusu, diğerlerine ayak uyduramama korkusu gibi. Bu durumlar karşısında kalmak istemeyen kişi davranışlarını kontrol altında tutacak, ilişkilerini diğer grup üyelerinin

⁹ Şişman, M., Örgüt Kültürü, Eskişehir, 1994, s.59.

¹⁰ Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1994, s.67.

ilişkileri ve grup normları ile uyumlu biçimde yürütecektir. Böyle bir uyum durumunda kişilik faktörü öne çıkacaktır.¹¹

Kişilik karışık psikolojik bir kavram olduğundan birey davranışlarının nedeni olarak görülür. Hangi tip kişiliğin hangi durumları başarmada daha güçlü olduğunu saptamak için çalışanın kişiliğinin belirlenmesi önemlidir. İş çevresi, bireyin kişilik üzerindeki etkilerini artırmaktadır. Örneğin kariyer elde etmek isteyen bir kişi, işinde ona bu kariyer imkânını sağlayacak fırsatları arayarak ve değerlendirerek geçirir. Kariyer amacına ulaşabileceği imkânlar işyeri tarafından tanınırsa bu onun işindeki başarısını artırır. Bu çerçevede işletmenin, çalışanların kişisel eğilimlerine, arzu ve ihtiyaçlarına cevap veren motivasyon etmeni olarak kişiliğin oluşmasına etkide bulunduğu kadar, iş alışkanlıkları yaratarak, hiyerarşik kurallar koyarak kişilik üzerinde ve davranışlarda da büyük ölçüde katkıda bulunduğu görülmektedir.¹²

Kişiliğin, bireyin çalıştığı işi ve çevresini algılamasında ve değerlendirmesinde önemli bir etkisi vardır. Bireyin davranışları, onun içinde yaşadığı ortam ve çevresindeki bireyler arasındaki sürekli etkileşim sonucu oluşması nedeniyle bireyin kişiliği iş çevresinden etkilendiği gibi aynı zamanda da birey, kişiliği ile iş çevresini etkiler.

İş, ekonomik anlamda, bireyin yaşamını sürdürmek ya da belirli bir düzeye yükseltmek amacıyla giriştiği bedensel ve düşünsel çabadır. Toplumsal anlamda iş, çalışma yaşamında başkalarıyla ilişki kurarak onlarla birlikte yaşama çabasıdır. Birey açısından iş, hem kariyer yükseltme, hem yaşamı devam ettirme açısından önemli bir uğraştır. Bireylerin çalışmaları başka bir ifadeyle performansları, işletme performansı şeklinde ekonomiye dönecektir.

Ekonomi bilimine göre iş, piyasadan bir karşılık elde etmek için yapılan faaliyetler olarak tanımlanabilirken; psikolojik açıdan ise iş, istenen amacı en etkili şekilde başarmak için iç ve dış çevrelerin becerili bir biçimde örgütlenmesi, değiştirilmesi ve kontrolü şeklinde tanımlanabilmektedir.

¹¹ Feldman, R.S., Essentials of Understanding Psychology, New York, 1997, s.89.

¹² Mitchell, A., A., The Use of an Information Processing Approach to Understood Advertising Effects, 7, 1980, s.105.

Örgütsel alanda, iş görenlerin yönetimin istediği yönde ve seviyede hareket etmeleri istenir. İş görenlerin her biri farklı özelliklere sahip olduğuna göre, yöneticiler için bunu sağlamak gerçekten güçtür.

Ayrıca insanlar birbirinden farklı amaçlara sahip olabildikleri gibi, aynı amaçlara sahip olan kişiler de kendilerini amaçlara ulaştıracak yolların seçiminde farklı şekillerde hareket edebilirler. Bu nedenle kişileri güdülemek için kullanılan teşvik araçlarına gösterilen tepki kişiden kişiye farklılıklar gösterir. Bu fark, değişik kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Hatta insanlar güdülerin tatmin ediliş dereceleri bakımından da birbirinden farklıdır. Bu türlü tutum ve davranışlar, işletme örgütlerinde personel politikalarının belirlenmesinde önemli hususu oluşturur.¹³

Kişilik uygulaması, bireyin çeşitli durumlara karşı genel davranış kalıplarını ortaya koyar. Kişinin seçeceği meslek ile kişiliği arasında genel bir ilişki vardır. Örneğin bir satıcının kişilik özelliği içerisinde empati gücünün yüksek olması gerekir. Kişinin seçtiği iş ile kişiliği arasında kişinin kendisini rahat hissedebileceği kadar en az düzeyde uyum gereklidir.

Kişilik özellikleri, seçim için kullanılabilir. Hemen hemen bütün organizasyonlar çalışanlar hakkında bilgi toplamak için çeşitli seçme yöntemleri kullanmaktadırlar. Bunlardan biri de kişilik envanterleridir. Bu envanterler, hangi işe hangi kişilik özelliklerindeki insanların alınacağını belirlemede yardımcı olur. Örneğin yöneticilik pozisyonuna alınacak kişide liderlik vasfının ya da pazarlama elemanı olarak alınacak kişide ikna kabiliyetinin ve empati gücünün yüksek olmasının aranması gibi.

Kişilerarası iletişim şekli ve grup davranışı, sosyal duyarlılık, kariyer planlaması, sorumluluk, bağımlılık, kontrol etme, risk alma, karmaşıklık ve çatışma durumlarında liderlik tarzı ve etkinlik durumu bireyin kişilik özellikleri ile bağıntılıdır.

2. KİŞİLİK KURAMLARI

Literatürde, kişilikle ilgili birçok açıklama, tanımlama ve kuram bulmak mümkündür. Tanım ve kuramların hepsinde kişilik özelliklerinin hangilerinin çevresel

¹³ Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.48.

koşullardan kaynaklandığı, hangilerinin bireysel özelliklerden kaynaklandığı ortaya konmaya çalışılır. Kimi bireyler, çevresel koşullardan çok fazla etkilenir ve farklılaşır. Diğer yandan bazı bireylerin kişilik oluşumu daha çok bireysel özelliklerden etkilenir. Bu kapsamda psikoloji biliminde kesin bir ayırım yapılamamıştır.

Kişilik kuramları birkaç açıdan önemlidir. Bunlardan biri kişiliğin karmaşık davranışların kısa ve açık ifadesini sağlamasıdır. Kişiliğin bir diğer önemi ise mevcut bilgilerin anlamlı bir bütün oluşturacak şekilde bir araya getirilmesidir. Başka bir açıdan ise yeni olgu, görüş ve bilgilerin oluşması, araştırmaların teşvik edilmesi, yordamların yapılması, kişiliğin bir başka önemini ortaya koymaktadır. Şu halde bireye özgü olan davranış tarzları ya da onu diğerinden ayıran özellikler saptanırken, kişilik gelişimi sürecine bakılır.¹⁴

2.1. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı

Sigmund Freud ile bilinçaltı iyice ortaya çıkarılmış ve davranışların temelinde yatan nedenler daha doğru olarak tespit edilmeye başlanmıştır. Freud, bilinçaltı güdüleme, ihtiyaçların engellenmesi, davranışlarda duygu ve tavırların etkisi gibi konuları ilkel benlik (id), benlik (ego), üst benlik (süper ego) olarak 3 bölümde incelemiştir. Freud, toplum hoş karşılamadığı cinsellik ve saldırganlık duygularının aslında bilinç altına itildiği için birey davranışları bireyin kendisi farkında olmadan sürekli bir biçimde etkilendiğini ifade etmektedir.¹⁵

Freud, kişiliği duygusal açıdan incelemiş; kişiliğin güdüsü ve kişinin en büyük yoksunluğunun “sevgi” olduğunu vurgulamıştır. Sevgiye temel teşkil eden nedenleri ve buradan hareketle davranış biçimleri irdelenmiştir. Ayrıca Freud' a göre de alt benlik iki kısım halinde incelenmelidir. Önemli iddiaları arasında; bilinçaltı sevgi ve seks eksikliklerini ortaya çıkararak bu konularla ilgili kişilerin davranışlarındaki bozuklukların tedavisinin yapılabileceği yer almaktadır. İkinci bölümde benlik yani ego ise tatmin edilemeyen güdüler olup, bazen kişiler tarafından engellenemeyebilir. Bireyin farkında olmadan ortaya çıkan bu eğilimler, toplumda anormal olarak

¹⁴ Schein, E.H., Organizational Culture And Leadership, San Francisco, 1985, s.115.

¹⁵ Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.86-96.

karşılandığı için birer baskı olarak bireyin ilkel benliğinde saklanmaktadır. Üçüncü bölüm ise üst benlik yani süper ego olup bireyin mükemmeliyeti aramasıyla ilgilidir. Birey bir hareketin doğru mu yanlış mı olduğuna süper ego sayesinde karar verir. Toplumun ahlak kuralları ve değerleri ile biçimlenen ve bireyin kendi değer ve kuralı olarak benimsediği şeklidir. Başka bir ifade ile id haz aramak, ego gerçekliği test etmek iken süperego mükemmeliyeti aramaktır.¹⁶

2.2. Eric Berne'nin Kişilik Kuramı

Eric Berne de Freud gibi kişiliği duygusal yönden incelemiştir. Üç temel varsayım kullanmıştır. Her bireyde duygusal olarak gelişme eğilimi bulunmaktadır. Her birey karşılaştığı olaylarda bir seçim yapmaktadır. İnsanlar yaşamlarının akışını değiştirebilir.¹⁷

2.3. Carl Jung ve Alfred Adler'in Kişilik Kuramları

Jung' a göre kişiliğin önemli kısmı bilinçdışı ve benliktir. Kişinin davranışları geçmişten etkilenir; ancak geleceğe dönüktür. Adler ise kişinin gerek şimdiki gerekse gelecekteki davranışlarında ve sosyal ilişkilerinde güçlü olma isteğinin bulunduğunu savunur. Ayrıca kişi benzersiz ve yaratıcılığının olduğu bir alanda gücünü kabul ettirme ve yenilgiyi telafi ettirecek ilişkiler kurma eğilimindedir.¹⁸

2.4. Karen Horney'in Kişilik Kuramı

Horney psikolojik çözümlemede kişiliğin temel elemanları olarak endişe ve korkuyu ele almıştır. Kişinin korku ve endişelerini gidermek için geliştirdiği bazı davranış kalıpları(taktikleri), bireyi sinirsel gerilimlerden kurtarmayı amaçlar ve sosyal ilişkilerini yönlendirir. Karen'e göre karşısındaki insanın sevgisini kazanarak bireyler korku ve endişelerini yok etmeye çalışmalıdır. Birey, iletişimde bulunduğu kişinin

¹⁶ Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s. 86.

¹⁷ Köknel, Ö., a.g.k., s.46.

¹⁸ Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi ,s.88.

sevgisini kazanması halinde kendini daha güvende hisseder ve korkularından sıyrılır. Bu nedenle sevgi kazanma taktiği, bireyin korku ve endişelerini yok etmek için kullanabileceği bir taktiktir. Bir başka davranış şekli ise kabullenme ve sineye çekmektir. Bir başka ifadeyle bireyin baş eğerek duruma, şartlara rıza göstermesidir. Birey baş eğerek yani kabullenerek içinde bulunduğu korku ve endişeleri en aza indirebilir. Bireyin güçlü olması, sıkıntılarını ve problemlerini kolayca aşması demektir. Güçlenen ya da kendini güçlü kendini güçlü hisseden birey bu ruh haliyle korku ve endişelerinin üstesinden gelebileceğine inanır. Nitekim bu psikolojideki bir insan korku ve endişelerini kolayca yok edebilir. İnsanlardan kaçan birey endişe ve sıkıntılarını yok edeceğini veya onların üstesinden kendi başına gelebileceğine inanır. Bu nedenle insanlardan kaçma taktiği korku ve endişelerden sıyrılmak amacıyla kullanılır. Korku ve endişeyi yenmenin bir başka taktiği ise bireyin başkasını sömürmesi ve hep almaya alışmasıdır. Kişi başkalarını sömürdüğünde ya da her şeyi başkalarından aldığıda kendini daha güvende hisseder. Böyle bir birey için korku ve endişelerden sıyrılmak taktiği hep başkalarından almak veya başkalarını sömürmektir. Bazı insanlar popüler olmak için gayret sarf ederler. Bu tip bireyler popüler olduklarında korku ve endişelerini kolayca yeneceklerini düşünürler. Bu nedenle korku ve endişeyi yenmenin taktiği bu bireyler için varsa da yoksa da popüler olmaktır. Daha önce belirtildiği gibi birey davranışları psikolojik temellidir.¹⁹ Bu nedenle kimi bireyler gerçek durumlarından çok farklı olmak istedikleri bir durumda kendilerini düşünerek davranışlar sergileyerek korku ve endişelerini aşmayı denerler. Bir başka ifadeyle bu tip bireylerin korku ve endişelerinin aşabilme taktiği oldukları gibi değil olmak, istedikleri gibi davranmaktadır. Herkesten iyi olmaya çalışan kimi bireyler korku ve endişelerini bu taktikle yok etmeye çalışırlar. Diğer yandan bazı bireyler bağımsız kalmayı çok önemli olarak kabul ederler. Bu nedenle bağımsız olmak için var gücüyle gayret ederler. Bu yolla öz yeteneklerini rahatça ortaya koyabileceklerini düşünürler. Bu tip bireyler özgür olmayı ve özgür ortamda öz yeteneklerini sergilemeyi korku ve endişelerini yok etme taktiği olarak görürler. Bir başka taktik ise bireyin yanlış yapma korkusu içinde kusurlu yönlerini örtme çabasına girerek korku ve endişelerini yok etmeye

¹⁹ Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.92.

çabalamasıdır. Yani yanlış yapma korkusu içinde olan insan, bu yanlışını kapattığı taktirde korku ve endişelerini yendiğini düşünür.

Korku ve endişelerden ayrılma taktikleri üç ana gruba ayrılabilen ve toplumda üç tip kişiliği belirleyen ilişki kalıbıdır. Birinci grup taktikler insanlara yaklaşmak, onlara sevgi ve yakınlık duymak suretiyle endişe ve korkuları gideren taktiklerdir. İkinci grup taktikler insanlardan uzak durmak, onlara karışmamak ve bağımsız biçimde hareket ederek endişe ve korkulardan sıyrılma taktiklerdir. Üçüncü grup taktikler insanlara karşı gelmek, onlarla mücadeleye girmek, güçlü olduğunu onlara kabul ettirmek yoluyla korku ve endişelerden sıyrılma taktikleridir.²⁰

Kişiler, hem örnek davranış kalıplarını (taktiklerini) öğrenir hem de karşılaştığı olaylar ile ilgili olarak davranış kalıplarını uygular.

2.5. Eysenck'in Kişilik Kuramı

Eysenck kuramı, kişiliği açıklamaya çalışan bir kavramdır. Bir başka ifade ile, Eysenck'in Kişilik Kuramı, kişiliği hiyerarşik açıdan açıklamaya çalışır. Eysenck, kişiliği dört düzeyde incelemektedir. Birinci düzey, kişiliğin en alt düzeyidir. Belirli biyolojik ve kalımsal özellikleri taşıyan düzeydir.²¹

Bireyin bulunduğu ortamlardan elde ettiği, alışkanlıklara dayalı özellikler ise ikinci düzey ile ilgilidir. Bireyin yaşamakta bulunduğu ortamın kültürel, sosyal özellikleri ile buna bağlı iletişim biçimleri, bireyin davranışlarının oluşumunda biçimlenmesinde önemli roller oynamaktadır. Üçüncü düzey, eğilimler düzeyidir ve kişinin bir çok alışılmış davranışları arasından eğilimler kazanma evresidir. Kişilik kalıpları bu evrede ortaya çıkar. Süreklilik, değişmezlik, bireysel dengesizlik, doğruluk ve değişkenlik , heyecanlılık özellikleri bu evrede olgunlaşır. Dördüncü düzey ise kişiliğin son evresi olup baskın özelliklere göre belirgin tipler bu evrede ortaya çıkar.²²

²⁰ Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s. 90.

²¹ Bell, G.D., Organization and Human Behaviour, Dallas, 1967, s.73.

²² Brown, R., Social Psychology, Collier Mc. Millian Student Edition , New York, 1967, s.43.

3. KİŞİLİĞİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER

Kişilik, genel olarak kalıtım ve çevre faktörlerinin birleşiminden oluşur. Kalıtım, fiziksel karakteristikleri içerir. Çevre ise kültürel, sosyal ve durumsal faktörlerden oluşur. Çevreden gelen ve bireyin kişilik oluşumuna katkı yapan kültürel etkenler ve sosyal çevreyi tanımlayan etmenler vardır. Kültürel etkenler; kişinin kişilik ve davranış gelişiminde önemli bir yer tutan kültürel değer ve normlardır. Çevresel faktörler yani sosyal faktörler ise; aile, din ve insanların hayatları boyunca katıldığı biçimsel veya biçimsel olmayan grupları içermektedir.²³

Kalıtım, ana babadan soyaçekim yoluyla gelen tüm özellikler, çevre ise aile, çevre, okul ve toplum gibi farklı sosyal ortamlarda, toplumsal ilişkiler yoluyla edinilen gözlenebilir kişisel özelliklerdir. Çevre koşulları beden, zekâ ve karakter gibi çeşitli özellikleri çeşitli ölçüde etkilediği gibi, çevresel etmenlerin her insan üzerindeki etkileri de farklı bir şekilde görülmektedir.

Diğer yandan, durumsal faktörler; kendine güven ve bireysel yeterlilik gibi değerleri kapsamaktadır. Kalıtım, kişilik özelliklerinin ne kadar gelişebileceği hakkında sınırlama getirirken; çevre bu sınırlamalar içerisindeki gelişimi belirler. Davranışların gelişmesinde ve nitelik kazanmasında çevrenin de kalıtımın da etkileri vardır.

Kişiliği oluşturan faktörleri belirlemedeki güçlük; kavramanın, psikolojik sürecin ve daha birçok değişkenin kişiliğin oluşumuna birlikte katkı sağlamasından doğmaktadır. Bu güçlüğe rağmen kişiliği oluşturan bu faktörleri beş grupta toplanmaktadır. Bunlar biyolojik, kültürel, ailesel, sosyal ve durumsal faktörlerdir.²⁴

Değişik kuramcıların görüşlerine göre kişiliği oluşturan birçok değişken vardır. Bu değişkenler kişilik denilen olguyu ortaya çıkarmada, kişiler arası farklılığı doğurmada önemli etkenlerdendir. Değişkenlerin sayısı ve önemi değişmekte ise de, bu bilim adamlarının benimsedikleri bazı ortak noktalar vardır. Bunların başında bireyin biyolojik-fizyolojik yapısı, grup üyeliği, rol davranışları ve bulunduğu sosyal-statü gelmektedir.

²³ Schein, E.,H., a.g.k., s.114.

²⁴ Carrell, M.R.- Jennings,D.F.- Heavrin, J.D., Fundamentals of Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey, USA, 1997, s.106.

Bu konuda yapılan literatür taraması sonucunda bulunan, kişiliği belirleyen etkenler aşağıda sıralanmıştır:

3.1. Biyolojik Faktörler

Kişiliğin oluşumuna katkı sağlayan bu grup faktörler, kalıtsal, yönetsel düşünce, biyolojik geribildirim ve fiziksel özellik faktörleri şeklinde sınıflandırılabilir. İnsanın gen yapısının tamamının çözülememesine karşın, yapılan çalışmalar sonucunda genlerin fizyolojik ve psikolojik yapıdaki oluşumun şifreleri olduğu konusu kesinlik kazanmıştır. Bu nedenle kalıtsal olan bu gensel faktörlerin kişilik üzerine de etkilerinin olduğu mutlaklıdır.

Gensel özelliklerin; zihinsel özelliklerin ve davranışların ortaya çıkmasında önemi büyük iken inanç sisteminin oluşmasında, ideal ve hedeflerin belirlenmesinde, değer yargılarının oluşmasındaki önemi son derece azdır. Bu konuda yapılmış bazı çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çalışmalardan bazılarında göre ise birçok davranışsal özelliğin temelinde kalıtımın önemli bir faktör olduğu ve bununla beraber gensel özelliklerin kişiliği belirleme derecesinin bireyden bireye göre değiştiği görülmüştür.²⁵

Diğer yandan kişiliğin gelişmesinde kalıtsal etkenlerin rolü oldukça karmaşıktır. Kalıtım yoluyla geçen bir takım özellikler kişilik yapısının oluşumu üzerinde etkilidir. Saç, göz ve ten rengi gibi özellikler doğrudan kalıtıma bağlanabilir. Ayrıca kalıtsal bir hastalık ya da engelli olmak o kişide belli bir kişilik yapısına yol açabilir. Bu kalıtsal olarak kişilik özelliğini doğrudan etkilemese bile, dolaylı olarak etkilemiş olur. Çünkü kişi o kalıtsal hastalığa ya da engele sahip olmasa belki de daha farklı bir kişiliğe sahip olacakken; bu engellerle birlikte doğacak olan bir takım problemler nedeniyle başka bir kişiliğe sahip olabilir. Toplumdaki sosyal statüsü bile değişebileceği için bu kişi artık dolaylı da olsa kalıtsal etkenlerin etkisi altında kalmış demektir.

Dış görünüş, fiziksel olarak kişiyi diğerlerinden ayırmaktadır. Fizyolojik etkenler; boy, sağlık ve cinsiyet gibi faktörleri kapsamakla birlikte kişiliğin şekillenmesinde sınırlayıcı bir etkiye sahiptir. Fiziksel görünüm, kişilik özelliklerini şekillendirmese de diğerlerinin kişiye olan davranışlarını ve onun diğerleri ile ilişki

²⁵ Cüceloğlu, D., İnsan ve Davranışı, İstanbul, 1991, s.405.

kurma biçimini etkileyerek kişiliği şekillendirebilmektedir. Bu nedenle bir kişinin fiziksel görünümünün, diğer insanlar üzerinde yaptığı etkiler nedeniyle davranışları etkilediği söylenebilir.

Özellikle ergenlik döneminde büyüme ve bedensel gelişme hızı, dolayısıyla fiziki görünüm; yakışıklılık, güzellik, çirkinlik kaygılarından doğan etkilenmeler olabilir. Bu etkilenmeler kişi yetişkin olduğunda kişiliğinden silinip gidebilir, ya da kişilik yapısının şekillenmesinde kalıcı rol oynayabilir. Bu konuda çeşitli araştırmalar da vardır.

Bireyin enerji, arzu, ahlak vb. gibi potansiyel yetenekleri kişiliğini etkileyen faktörler arasındadır. Fizyolojik belirleyiciler, yaşam ve gelişme için gerekli faktörlerdir. Bu belirleyiciler yapısal faktörleri içerirler ki bunlar; vücut tipi, kas ve sinir sistemleri ve organlardır.

Kişiliği oluşturan ve farklılıklara neden olan faktörlerden biri de zekâdır. Zekâ, dünyayı anlama kapasitesi, rasyonel düşünebilme ve sorunla karşılaşıldığında olanakları etkili bir şekilde kullanabilmek olarak anlaşılabilir.²⁶

Bireyin zekâ düzeyi ve türü, hangi kişilik özelliklerine sahip olduğu ile yakından ilgilidir. Genel olarak zekâ, sosyal, sayısal ve mekanik olmak üzere üç boyutta el alınmıştır. Sosyal zekâ: insanlar arası ilişkilerde yeterlilik, toplumsal uyum; sayısal zekâ: matematiksel beceriler; mekanik zekâ: psiko-motor becerilerle açıklanmaktadır.²⁷

3.2. Kültürel Faktörler

Kişiliğin oluşumunda en etkili faktörlerden biri de kültürdür. Kültür en geniş anlamıyla, bir toplumun tüm yaşam biçimi, insan davranışının öğrenilen yönüdür. Kültür, bireyin sosyal rolünü belirler ve bireyin performansını onaylar. Bir toplumun kültürü, o toplumun bireylerinin ortak olarak paylaştıkları yaşam biçimini, duygu ve düşünceler ile ortaya çıkmaktadır.

²⁶ Feldman, R.S., Essentials of Understanding Psychology, New York, 1997, s.292.

²⁷ Aydın, A., Sınıf Yönetimi, İstanbul, 2000, s.241.

Bireysel davranışların çoğunda kişinin yaşadığı çevredeki hâkim kültürün yansımaları vardır. Kişiler, belirli bir kültürel yapı içinde bulunur ve bu yapıdan yaşamı boyunca etkilenir. Kişilerin idealleri ve ilgileri kültürel yapıya biçimlendirilir ve kişiliğin oluşumunda önemli bir etkidir.²⁸

Kültür, insanların tavır ve hareketlerini belirlemektedir. Yemek yeme biçimi, temizlik alışkanlığı, giyim tarzı, dili kullanma ve konuşma biçimi, çalışma ve zamanı kullanma biçimi, dini inanışlar ve kalıp yargıları hep kültürün etkisi altında oluşur. Bir toplumun kültürü, o topluma üye olan insanların kişiliklerine biçim vermektedir. Ancak birey üzerindeki kültürel etkiler aynı değerleri ve dayanış tarzlarını paylaşmayan anne-babalar ve insanlar tarafından iletildiği için sabit değildir.

Örneğin tek yumurta ikizlerini ele alalım. Bilindiği gibi tek yumurta ikizlerinin genotip ve fenotipleri aynıdır. Yani kalıtsal olarak tıpa tıp birbirlerinin aynılarıdır. Doğumdan hemen sonra bu ikizlerden biri bir köyde, diğeri ise bir büyük şehirde yaşamaya başlasa ve yıllar sonra bir araya getirilip kişilikleri incelendiğinde ikisinin de birbirinden çok farklı olduğu görülecektir.

Her kültürün kendine özgü değerleri ve davranış biçimleri vardır. Bunlar toplumdaki insan ilişkilerinin temelini oluştururlar. Böylece kültür, toplumsallaşma süreci ile kişiliğin gelişmesini etkiler. Bu nedenle insan davranışları da kültürlerine bağımlıdır.²⁹

İnsanlar üyesi olduğu toplumun kültürel değerlerinden etkilenirler ve kültürel faktörlerin kişiliğe etkisi biyolojik faktörlere göre daha fazladır. Kültür insana ne öğreneceğinin ve nasıl öğreneceğinin yolunu gösterir ve bireyi buna zorlar. Dolayısıyla kültürel yapı ile öğrenme arasında büyük bir etkileşim vardır. Kültür, öğrenmenin analizinde bir anahtar rolü oynar. Kültür ve kişilik karşılıklı etkileşim içinde bulunan kavramlardır.

²⁸ Cüceloğlu, D., İnsan ve Davranışı, s.95.

²⁹ Brown, a.g.k.,s.56.

3.3. Ailevi Faktörler

Özellikle çocukluk döneminde kişilik gelişimine ilk ve en önemli etki önce aileden geldiği için, bireyin yetiştiği aile ortamı kişilik oluşumunda ve kimlik kazanma evrelerinde çok büyük rol oynar. Genellikle erkek çocuk babayı, kız çocuk ise anneyi örnek alarak, onların çoğu davranışlarını bilerek ya da bilmeyerek taklit ederler. Aileden sonra ise bu görevi sosyal yapı faktörleri ve sosyalleşme süreci devralır.³⁰

Çocukların doğum sıralarının kişilikleri üzerine etkilerini konu alan bir araştırmaya göre, ilk doğan çocukların ve tek çocukların, birleştirme arzusu ve bir grupla hareket etme arzusu bakımından, sonra doğan çocuklara oranla daha istekli davrandıklarına ilişkin psikolojide birçok çalışma yer almaktadır. Erdoğan'a göre, daha demokratik bir anne ve babanın çocuklarının rahat yetiştiği ve bunun sonucu da objektiflik kazandığı görülmüş ve zamanla daha aktif davrandığı, daha kolay sosyal ilişki kurduğu tespit edilmiştir.³¹

Bütün bunlar gösteriyor ki, çocuğun doğup büyüdüğü aile ortamı her yönüyle kişilik oluşumunun özellikle ilk evresinde önemli rol oynamaktadır ve bu etki, daha sonra bireyin yetişkin döneminde de, davranışlarını şekillendiren kişilik özelliklerinde kendini gösterebilmektedir.

3.4. Sosyalleşme Süreci ve Sosyal Yapı Faktörleri

Kişiliğin oluşumunda bireyin ilişkide olduğu diğer kişiler, gruplar ve özellikle organizasyonlar etkili role sahiptirler. Bu faktörlerle olan etkileşim sürecine sosyalleşme süreci de denilebilir. Sosyalleşme süreci doğum ile ailede başlar, bunu akraba ve aile dostlarından oluşan gruplar izler. Süreç daha sonra okul, arkadaş grubu, eş ve çalışma arkadaşlarının oluşturduğu gruplarla sürer.³²

³⁰ Baymur, B. F., Genel Psikoloji, İstanbul, 1997, s.203.

³¹ Erdoğan, İ., İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, 1996, s.186.

³² Burgess, R.L.- Bushell, D.Jr., Behavioural Sociology, Colombia, 1969, s.63.

Bireyin üyesi olduğu sosyal gruplara bağlılık derecesi, sosyal yapı içindeki gelişimlerini etkileyen faktörleri kullanabilme şansı ya da kullanma oranları kişilik farklılıklarının şekillenmesindeki önemli etkenlerdendir.³³

İnsanların kişiliği, içinde bulunduğu toplumun özelliklerine, gelenek ve göreneklerine göre biçimlenir. Çocuk hem biyolojik olarak gelişir hem de toplumsallaşarak içinde bulunduğu toplumun değer yargılarını öğrenir ve benimser; topluma uygun davranışlar geliştirmeyi zamanla öğrenir.³⁴

Kültürel yapı, ne tür rollerin gerekli olduğunu belirlemektedir. Diğer taraftan da hayatın başlangıcında kişiye cinsiyet, soy ve belirli bir sosyo-ekonomik geçmiş olmak üzere çeşitli roller verilir. İşte bu kişinin yerine getirmek durumunda olduğu rol davranışları da kişiliğin şekillenmesinde küçümsenemeyecek bir paya sahiptir. Günümüzde, kişiler çok sayıda rolü yerine getirmek zorunda kalabilirler. Kişiler yerine getirdiği bu role göre çevresel değişkenlerin etkisi altında kalmakta ve bu role göre çevresi şekillenmektedir. Örneğin kişileri seçtikleri meslekler göre farklı farklı sosyal ortamlara girer ve farklı statü ve kültürel düzeydeki insanlarla karşı karşıya kalırlar. Mesleki roller gibi bazı roller de, kişinin seçimine kalmış gibi görünse de her meslekte kişiden belirli davranışlar beklenir. Kısacası roller kişisel gelişmeyi sınırlamakta ve bireyin davranış kalıplarını etkilemektedir.

Kişiliği birinci derecede etkileyen faktörlerin başında roller ve sosyal statü gelmektedir. Her bir sosyal statünün özel prestij sembolleri ve hiyerarşik durumu vardır. Kişinin sosyal statüsü ve görevi belirli bir yaşa gelip aktif olarak bir görevi yüklenmesi sonucu kişinin rolü ortaya çıkar. Bu sosyal statü kendine ve grubun diğer üyelerine göre davranışlarını belirler. Rol davranışı kişinin diğerlerine göre davranış farklılığı olduğu için sosyal statü ile birlikte kişilik faktörlerinin başında gelmektedir.³⁵

Kişinin içinde bulunduğu toplumsal özellikler de kişiliğini etkileyen faktörler arasındadır. Toplumun yaşam felsefesi, kültür seviyesi, ahlak anlayışı, din anlayışı ve buna benzer hususlar kişilik üzerine ve dolayısıyla tutum ve davranışlarına etki ederler.

³³ Erdoğan, İ., İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, s.243.

³⁴ Baymur, B., F.,a.g.k., s.272.

³⁵ Erdoğan, İ., İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, s.240.

Kültürel yapı, genel olarak kişiliğin genellenebilir özelliklerini ortaya çıkarırken, kişilerin dahil oldukları sosyal gruplar ise ayrı ayrı kişilik tiplerini doğurmaktadır. Belirli bir sosyal yapı içinde kişilerin eğitim ve benzeri gelişme faktörleri açısından aynı şansa sahip olduğu söylenemez. Bunun yanı sıra kişilerin bazı özellikleri, bağlı bulunduğu sosyal grup bilinmeden de tahmin edilebilirken, bazı özellikleri ancak bağlı bulunduğu sosyal sınıfın bilinmesi halinde anlamlı hale gelir. Örneğin kişinin sahip olduğu siyasi görüş gibi. Bu farklılık kişilik farklılığını doğurmada önemli bir etkidir.

3.5. Mevcut Durumsal Faktörler

Durumsal faktörler de kültürel ve ailesel etkiler kadar kişiliğin doğasıyla ilgilidir. Durumsal faktörler, insanların çeşitli nedenlerle içinde bulunduğu ve etkilendiği, ortamın özellikleriyle ilgili şartlardır. Sosyalleşme süreci kişilik üzerindeki durumsal etkiyle çok yakından ilgilidir. Örneğin, günümüz iş şartlarında çok uzun süreli ve zor bir işte çalışmak, gittikçe artan bir çaba harcama ihtiyacı doğurmada, bu da çalışanların kişilik ve davranışları üzerinde belirgin bir etki yapmaktadır.³⁶

Çok yoğun ve stresli işlerde çalışan kişiler, gün geçtikçe bu iş temposundaki stresini özel hayatına taşıyabilir ve zamanla kişiliği daha agresif bir hal alarak olumsuz bir biçimde değişebilir. Bununla beraber kişilerin sosyal ortamdaki yerleri de değişebilir.

Kişinin çevresindeki insanlar bu hal ve tavırları nedeniyle kişiyi dışlayabilir veya onu ortamlarına daha az kabul edebilir. Bunun dışında kişi yoğun iş temposuyla birlikte işten yorgun geldiği için sosyal ortamlarda daha az bulunabilir. Bu da kişinin sosyalleşmesini olumsuz olarak etkileyebilir.

Bireylerin kişiliklerini etkileyen gelişimsel geçmişleri, onların başarı ve güç ihtiyacını da şekillendirir. Örneğin bürokrasi yoğun bir iş, bireyin bu ihtiyacını engelleyebilir, duygusuz ve sinirli davranmasına neden olabilir. Aynı zamanda çalışanların tembelleşmesine ve problem yaratmalarına neden olabilir.

Durumun şartlarını belirleyecek çok fazla potansiyel bileşenin olması, ilişkilerin çok kompleks olması ve bu ilişkilerin sonuçlarının etkilerinin çeşitliliği gibi

³⁶ Harray - Donahue, a.g.k., s.18.

karmaşıklıklara karşın durumsal şartların kişilik gelişimi üzerindeki etkisinin küçümsenemeyecek derecede önemli olduğu söylenebilir.³⁷

Bu faktörlerin dışında kitle yayın araçları gibi kişiliği biçimlendirme faktörleri de önemli bir yere sahiptir. Bireylerin buldukları sosyal gruplar içindeki yetişkinler grubu da kişiliğin oluşumunu etkileyen faktörler arasındadır.

Beslenme, entellektüel uyarı ve ailedeki güvenlik derecesi de kişiliğin önemli belirleyicilerindendir. İnançlar, amaçlar, beklentiler, umutlar ve korkular ve hatta diğer insanları anlama ve onların davranışlarını yorumlama şekli bile kişiliği yansıtmaktadır. Çocukluk döneminin erken yıllarındaki ve daha sonraki dönemlerdeki deneyimler, çevredeki insanlar ve olaylar, beklentiler, korkular, sevinçler, geleceğe ilişkin düşünceler kişiliğin şekillenmesinde etkili olan faktörlerdir.³⁸

Ayrıca beden yani biyolojik ve ruh saatinin de kişiliğin üzerinde önemli bir rolü vardır. Her canlıda olduğu gibi insanların da kendilerine özgü yıllık, aylık, günlük yaşam devreleri olduğu tespit edilmiştir. Kimi insanın sabah erken uyanması, kimi insanın gece geç saatlere kadar uyanık kalıp çalışabilmesi, kimi insanın sabah yorgun olması kişilere özgü devrelerin yarattığı günlük değişimlerdir. Benzer değişimler, mevsimler ve aylar için de söz konusudur. Kimi insan yazın canlı ve hareketlidir. Kimisi baharda daha neşeli ve verimli çalışır. Kimisi ise bahar aylarında bahar yorgunluğuna esir olup, çalışma temposunu düşürür.

Kadınların ay hali, uyku, yemek gibi aylık ve günlük değişimler binlerce yıldan beri izlenen olaylardır. İnsanlar kendi biyolojik saatlerini iyice tanıyıp günlük yaşamlarını buna göre düzenlerlerse, daha verimli çalışıp, kolay dinlenebilirler. Çünkü beden ve ruh saati insanların davranışlarına etki eder. Örneğin kendini öğleden sonra daha dikkatli ve iyi konsantre olabilir hisseden bir yönetici, toplantı saatlerini ve önemli kararlar alacağı zamanları öğleden sonraya denk getirmelidir. Bu sayede vereceği kararlar daha sağlıklı olacaktır.

³⁷ Schein, a.g.k., s.84.

³⁸ Harrary – Donahue, a.g.k., s.6.

Özetle kişilik oluşumu, doğumda kazanılan genetik faktörlerin etkisi altında oluşan ve daha sonra bireyin içinde bulunduğu ortamsal faktörlerin etkisiyle sürekli değişen ve gelişim gösteren bir süreçtir.

4. BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK MODELİ

Kişilik özelliklerini tanımlamak amacıyla kullanılan Beş Faktör Kişilik Modeli daha çok sıfatlardan oluşturulan bir yaklaşımdır.³⁹ Sıfat listesi ilk olarak ileri sürüldüğünde kişilik özelliklerini tamamen yansıtamayacağı ifade edilmiştir. Daha sonra yapılan çalışmalarda kişilik psikolojisinde kullanılacak modeller üretilmiştir. Kişilik özelliklerini yansıtan sıfat grupları tespit edilmiştir. Kişilik özelliklerini yansıtan boyutların belirlendiği anket çalışması yapılarak beş faktör kişilik modelinin temelini teşkil eden faktörler ortaya atılmıştır. Kişilik ile ilgili bir çok yöntem ve yaklaşım literatürde mevcut olmasına rağmen bu çalışmanın alan çalışması kısmında beş faktör kişilik modeli kullanıldığı için bu model daha detaylı bir biçimde ele alınmıştır.⁴⁰

Kişiliği açıklamaya çalışan birçok kuram vardır. Bu kuramların en önemlileri kişisel özellikler kuramı, psikodinamik kuram, hümanistik kuram, bütünlendirici kuramdır.⁴¹ Bu tez çalışmasında kişiliği açıklamaya çalışan kuramlara ve kuramlarla ilgili tartışmalara yer verilmeyecektir. Ancak kişilik özellikleri kuramı içerisinde öne çıkan ve birçok ampirik çalışmada kullanılan beş faktör kişilik modeli detaylı olarak dikkate alınmıştır. Kişisel özellikler kuramı içinde geçen, Costa ve McCrae tarafından ortaya konan kişiliğin beş faktörü modeli (Big Five), sırasıyla dışadönüklük, uzlaşılabilirlik, sorumluluk, duygusal denge, gelişime açıklık olarak sınıflandırılmıştır. Dışadönüklük özelliği, bireyin konuşkan, sosyal çevre ile uyumlu ve kendine güvenen bir kişi olup olmadığını ortaya koyan kişisel özelliktir. Buna karşın uzlaşılabilirlik ise kişinin güvenilir, iyi tabiatlı, yumuşak kalpli, işbirlikçi özelliklerine sahip olmasıdır. Diğer yandan sorumluluk, kişinin sağduyulu, başarı merkezli, ısrarcı özelliğine sahip olmasını ifade etmektedir. Duygusal denge ise kişinin sakin, güvenli, kaygısız olma

³⁹ Caprara, G.V.vd., The Big 5 Questionnaire- A new Questionnaire to Assess the 5 Factor Model, Personality and Individual Differences, 15, 1993, s.281-188.

⁴⁰ Galton, F., Measurement of Character. Fortnightly Review, 36, 1884, s.182.

⁴¹ Allport, G. W. - Odbert, H. S., Trait-names: A psycho-lexical Study. Psychological Monographs, 47, 1936, s.211.

özelliklerini kişiliğinde barındırmasını ifade eder. Bir başka kişilik boyutu ise gelişime açıklıktır. Bu kişiler aklını kullanan, yaratıcı, meraklı, açık görüşlü kişilerdir.⁴²

Beş faktör kişilik modeline ilişkin faktörler Tablo 1. de verilmiştir.

Tablo 1. Beş Faktör Kişilik Envanterindeki Temel Faktörler

Özellikler	Faktör Adı			Özellikler
Mesafeli, ciddi, dikkat çekmeyen, yalnızlığı seven, kararlarını başkalarına dayandırmayan	İçedönük	DIŞADÖNÜKLÜK	Dışadönük	Canlı, girişken, sosyal, hareketli, coşkulu, rahat, doğal, iyimser
İnsanlara güvenmeyen, işbirliğinden çok yarışmaya eğilimli, bağımsız, mücadeleci, uyanık, tepkisel, şüpheli, kendini düşünen	Dik başlı	YUMUŞAK BAŞLILIK/ GEÇİMLİLİK	Yumuşak başlı	Çatışmadan kaçınan, hassas, merhametli, geçimli, sakin, insanlara güvenen, işbirliğine yatkın
Esnek, plansız, çabuk karar veren, fevri, kurallara çok bağlı olmayan	Düşük özdenetim	ÖZ-DENETİM/ SORUMLULUK	Yüksek özdenetim	Düzenli, planlı, amaçlı, kararlı, temkinli, tedbirli, sorumluluk sahibi

⁴² McCrae, R. R. - John, O. P., An introduction to the Five-Factor Model and its applications. Journal of Personality, 60, 1992, s.179.

Kendine güvenen, engellerle başa çıkmanda etkili, sakin, uyumlu, telaşsız	Tutarlı duygusal durum	DUYGUSAL TUTARSIZLIK	Değişken duygusal durum	Hassas, duygusal, endişeli, gergin, dirençsiz, fevri
Muhafazakâr, yeniliğe dirençli, ince düşünmeyen, ilgi alanları sınırlı, geleneksel	Somut- pratik	GELİŞİME AÇIKLIK	Gelişime açık	Analitik düşünen, duyarlı, ilgi alanları geniş, yeniliğe açık, yaratıcı

Kaynak: Somer, O. -Korkmaz, M. -Tatar, A., Kuramdan Uygulamaya Beş Faktör Kişilik Modeli ve Beş Faktör Kişilik Envanteri (5FKE), İzmir, 2004, s.48.

Kişiliği değerlendirmede yeni bir yaklaşım olan “Beş Faktör Kişilik Modeli”, insanların farklı kişiliklerini tanımlamak için doğmuştur. İnsan kişiliğini oluşturan başlıca öğeler; duygu, düşünce, yetenek, ilgi, tutum, davranış ve eylemleridir.

Her insanın öteki insanlardan farklı olmasını sağlayan, kendine özgü özellikleri vardır. Bu özellikler kişiliğin belli öğeleriyle bağlantılıdır ve bunların dışarıya yansımalarıdır.

4.1. Dışadönüklük – İçedönüklük

McCrae ve Costa geliştirdikleri kişilik envanterinde dışadönüklük boyutunu sıcaklık, topluluğu sevme, aktivite, heyecan arama ve olumlu duygular alt ölçekleriyle tanımlamaktadır.⁴³

⁴³ Somer, O. -Korkmaz, M. -Tatar, A., Kuramdan Uygulamaya Beş Faktör Kişilik Modeli ve Beş Faktör Kişilik Envanteri (5FKE), İzmir, 2004, s.13.

4.2. Yumuşakbaşlılık – Hırçınlık

Costa, McCrae ve Dye yumuşak başlılığın kişiler arası ilişkilerde temel olan bir boyut olduğunu belirtmektedir. Araştırmalar, olumlu düşünen, nazik, ince, saygılı, güvenli, esnek, açık kalpli ve merhametli kişilerin, kişiler arası ilişkilerde daha başarılı olduğunu belirtmektedir. Bu boyut güven, dürüstlük, itaat, alçakgönüllülük ve merhametlilik alt boyutlarıyla tanımlamaktadır.⁴⁴

Negatif düşünce üreten ve muhalif davranan insanlar bilişsel olarak güvensiz ve şüpheli, duygusal olarak katı ve sempaticiden uzak; davranışsal olarak ise işbirliğine yanaşmayan inatçı ve kaba kişilerdir. Bu kişiler her zaman kendilerini başka kişilerin karşısına koyarlar.⁴⁵

4.3. Sorumluluk-Dağınıklık

Costa, McCrae ve Dye bu boyutu yön olarak isimlendirmeyi düşünmüşlerdir. Çünkü bu boyut, hem hareket ve odaklaşmayı hem de ilerletici ve ketleyici yönleri bir arada içermektedir. Ayrıca öz disiplin, özellikle sabırlı olmayı ve dikkat dağıtıcı faktörlere, sıkılmaya rağmen bir göreve devam edebilme yeteneğini belirtir. Öz disiplin sağlayamamış kişiler, kendi standartlarını oluşturmakta güçlük çekebilirler.⁴⁶

4.4. Duygusal Tutarsızlık – Nörotisizm / Duygusal Tutarlılık

Duygusal tutarsızlık ya da nörotisizm kişide, endişe, güvensizlik, sınırlı ve kaygılı duygular içinde bulunma durumunu belirtir. Duygusal tutarlılık ise; sakin, dengeli, olaylarla başa çıkabilen, zorluklara dirençli ve sebat edebilen kişilerin özelliklerini belirtir.⁴⁷

⁴⁴ Somer, vd., a.g.k., s.18.

⁴⁵ McCrae, R. R.- Costa P. T., Validation Of The Five - Factor Model of Personality Across Instruments and Observers, Journal of Personality and Social Psychology, C.52, 1987, s.81-90.

⁴⁶ Costa, P. T.- McCrae, R. R.- Dye, D. A. Facet Scales For Agreeableness And Conscientiousness; A Revision Of The Neo Personality Inventory, Personal And Individual Differences, 1991, s. 887-898.

⁴⁷ Somer vd., a.g.k., s.25- 28.

4.5. Gelişime Açıklık – Gelişmemişlik

McCrae ve Costa'a göre gelişime açıklık, analitik, karmaşık, meraklı, yaratıcı, bağımsız, liberal, geleneksel olmayan, kendine has özellikleri olan, hayal gücü yüksek, cesur, değişikliği seven, sanatçı ruhlu, doğal, açık fikirli gibi özellikleri belirtmektedir.⁴⁸ Yani gelişime açık kişiler, her daim hayatlarında yenilik isteyen, klişeleşmiş tarzlardan çok yaratıcı tarzları benimseyen, meraklı kişilerdir. Bunun tam tersi olarak ise gelişmemiş kişiler, hayatlarında belli klasik çizgilere yer verir ve alışkanlıklarından vazgeçemez bir tavır sergilemektedirler. Bu kişiler yenilikten ve yaratıcılıktan uzak kişiler oldukları için değişime de karşıdırlar.

⁴⁸ Costa - McCrae, a.g.k., 1991, s.81-90.

II. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

1. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM FONKSİYONLARI

Örgütlerin tepe yönetimleri belirlenen hedeflere ulaşabilmek amacıyla örgüt çalışanlarını bu hedeflere yöneltmek zorundadırlar. Bu bakımdan tepe yönetim için örgütsel iletişim büyük önem taşır. Başka bir ifade ile örgütsel iletişim olmadan örgütün hedeflerinin gerçekleşmesi mümkün olmayacaktır. Örgütsel iletişim örgütte çalışan kişilerin kişilik özellikleri ile ilgilidir. Örgütsel hedeflerin gerçekleşmesi örgütsel iletişimin her bir çalışan tarafından doğru ve tam anlaşılması gerekir. Çalışan insanlar farklı kişilik özelliklerine sahip olduklarından iletişim algıları da farklı olacaktır. Farklı iletişim algısı örgütsel iletişimin etkinliğini değiştirebilecektir. Bu nedenle kişilik özellikleriyle örgütsel iletişim arasında bir bağ mevcuttur. Bir başka deyişle iletişimde en önemli unsurlarından birisi çalışan insanlardır. Kişilik özelliklerini açıkladıktan sonra bu bölümde örgütsel iletişim detaylı olarak incelenecektir.

1.1.Örgütsel İletişim Kavramı

Örgütsel iletişim; bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle örgütte bir mesajın başka bir kişiye ya da kişilere direkt sözlü, yazılı veya sözsüz kanallardan veya indirekt (teknoloji: telefon, faks vs.) yollarla iletilme ve alınma sürecidir.¹ Genel anlamda iletişimin gerçekleşmesi için iki sistem gereklidir. Bu sistemler iki insan, iki hayvan, iki makine ya da bir insan ile bir hayvan, bir insan ile bir makine olabilir.

Aslında iletişimin bir kaynaktan alıcı ya da alıcılara mesajın iletilmesiyle tamamlandığını düşünmek doğru değildir. Çünkü haberi gönderen kişinin çoğu zaman bir amacı vardır. Gönderilen mesaj doğrultusunda alıcının bir davranışı gerçekleştirmesini bekler. Alıcının göstereceği davranış ise mesajı beklemesine, alma

¹<http://74.125.39.104/search?q=cache:cRhNO9XGCxAJ:www.akdeniz.edu.tr/iibf/dergi/Sayi07/05Bakan.pdf+ileti%C5%9Fim+unsurlar%C4%B1&hl=tr&ct=clnk&cd=10> (27.07.2008)

biçimine ve alma derecesine bağlıdır. O halde mesajı gönderenin istediği davranışın alıcı tarafından gösterilmesi halinde iletişim gerçekleşecektir.

1.2. Örgütsel İletişim Fonksiyonları

Stratejik insan kaynakları yönetiminin; duygusal zeka örgütsel iletişim ve sürekli gelişimi teşvik eden örgüt kültürünün oluşturulmasındaki önemi gözardı edilemezken, iletişim fonksiyonlarının etkin bir şekilde yönetilebilmesi İKY'ye katkı sağlamaktadır.²

İnsan sosyal bir varlık olmasaydı iletişimin etkinliğinden söz edilemezdi. İletişimin temel fonksiyonlarına bakıldığında, iletişimin bilgi taşıma özelliği, sağlıklı ilişkilerin kurulmasına yardım etmesi, etkileşimin sağlanması, kararların iletilmesi, emirlerin taşınması ve geri bildirim imkan taşıması görülmektedir.³

1.2.1. İletişimin Bilgi Transferi Özelliği

Bilgi sayesinde mevcut durum ve performans ölçülürken, sorun tanımlanabilir ve çözüm önerileri geliştirilebilir. Bilgi transferi, kişiler ve gruplar için önemli bir unsur ve karar verme sürecinin önemli bir parçasıdır. Değişime ve yeniliğe açık örgütler bilgiye çok değer verir ve çevre ile ilişkilerini bilgiye göre şekillendirirler. Yani örgütsel etkinliğin temelinde bilgi ve bilginin paylaşımı gelmektedir. Bir örgütte gerek tepe yönetimin birbiriyle, gerek çalışanların kendi aralarında, gerekse tepe yönetimi ile çalışanlar arasında örgüt içi haberleşme ve iletişim kurmak tüm kurumlar için çok önemli bir unsurdur.⁴

1.2.2. Sağlıklı İlişkileri Sağlama Fonksiyonu

İletişim toplumda veya örgütlerde insanlar arasında diyalog ile sorun çözme yöntemlerinin başında gelmektedir. Kişiler arasındaki sorunları çözme isteği ve sorunların kaynakları iletişim sayesinde iletilmektedir. Kişiler arasında sağlıklı

² Goleman, D., Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?, (Çev.,B.S. Yüksel), İstanbul, 2006, s.86.

³ Robbins, S., Organizational Behavior, Eight Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1998, s. 636-641.

⁴ Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2001, s.84.

ilişkilerin gerçekleşebilmesi için alıcı ve kaynak arasında sağlıklı iletişimin gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu da iletişim engellerinin olmadığı ve geribildirim kullanıldığı iletişimlerle daha iyi bir şekilde sağlanır.

1.2.3. İletişimin Etkileşim Sağlama Fonksiyonu

Etki ve tepki açısından bakıldığında, sağlıklı bir iletişimin sonucu olarak mesajı gönderen kişi hedefi etkilerken onun davranışlarını yönlendirebilir. Sağlıklı etkileşim ile kişiler birbirlerinin davranışlarını şekillendirebilir ve ortak bir davranış normu geliştirebilirler.⁵

1.2.4. İletişimin Kararları Taşıma Fonksiyonu

Önemli organizasyonlarda önemli kararların taşınması yazılı iletişim yöntemleri ile gerçekleşir. Bu sayede yönetimin aldığı kararlar kişiler üzerinde bağlayıcılık sağlayabilir. Bu daha çok ciddiyetin ön planda olması isteğinden kaynaklanır ve bu sayede kişilere iletilen görevler, kurallar veya direktifler yazılı olarak kayıtlarda bulunur. İleride bir problem çıktığı zaman bu yazılı iletişimlerdeki kayıtlar kullanılabilir. Özellikle insan kaynakları yönetimi açısından çok önemli bir fonksiyondur.⁶

1.2.5. İletişimin Emirleri Taşıma Fonksiyonu

İşletmelerin ve örgütlerin başarılı olabilmeleri için amaç ve hedeflerin üst yönetim tarafından açık ve herkesin algılayabileceği bir biçimde tanımlanmış olması gerekmektedir. Bu tanımlama alt düzey çalışanlar dahil herkese aktarılmalıdır ki etkin bir iletişim sağlanabilsin. Çünkü örgütsel yapı içinde alt üst ilişkisini sağlayan bürokratik yapı zamanla hantallaşabilir ve koordinasyon sorunları ortaya çıkabilir. Bu

⁵ Şimşek, M., Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, 2001, s.168.

⁶ Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.93.

durumda ise iletişim sistemlerinin etkin işlememesi gibi çeşitli çatışmalar ortaya çıkabilir.⁷

1.2.6. İletişimin Geri Bildirime Olanak Tanıma Fonksiyonu

Organizasyon içinde yöneticiler, örgütsel amaçların ve hedeflerin başarılı bir şekilde elde edildiği hakkındaki bilgiye; çıktılara bakarak ve geribildirim sürecinden faydalanarak sahip olurlar. Bu sayede yıllık hedeflerin gerçekleştirilip gerçekleştirilemediği, yıllık ciro gibi bilgilere kolayca ulaşabilirler ve bunlar da vizyonlarını genişletmekte etkili birer unsur olarak yer alır.

2. İLETİŞİMİN ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Örgütsel iletişimin etkili bir biçimde gerçekleşebilmesi için öncelikle bir örgütteki insanların ortaklaşa paylaştıkları anlamlara ihtiyacı vardır. Ancak o zaman örgüt kültürü ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkiden söz edebilmek mümkün olur. Kısaca örgüt kültüründen bahsedecek olursak örgüt kültürü, örgütün dış çevreye adaptasyonu ve iç bütünleşmesi sırasında yarattığı ve geliştirdiği, yeni üyelerine en doğru algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktardığı temel varsayımlar modeli olarak tanımlanabilirken; insanların yaşadıkları dünyayı birlikte yaratmasını ve yeniden kurmasını sağlayan aktif, yaşayan bir olgu olarak da tanımlanabilir.⁸ Ancak iletişimin özellikleri doğrultusunda bir takım kavramlara ortak anlamlar yüklenmedikçe, ne ortaklaşa eylemlerden ne de örgüt kültüründen söz etmek mümkün değildir.

Örgüt, büyük ölçüde ortak eylemler anlamına gelmektedir.⁹ Bu sosyal sürecin içinde iletişimin genel iki özelliğinden söz etmek mümkündür. Bunlar iletişimin insan davranışlarının etkileyen ve belirli kalıpları taşıyan bir süreç olması özellikleridir. Gün geçtikçe toplumlarda iletişime duyulan ihtiyaç daha da artmaktadır. İletişim gücü, kişi çevresiyle ilişki içerisinde olma biçimine göre artar.

⁷ Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.93.

⁸ http://74.125.39.104/search?q=cache:ZMWGd7jtm0IJ:efdergi.yyu.edu.tr/makaleler/cilt_III/aramlik/s_culha_03.doc+%C3%B6rg%C3%BCtsel+ileti%C5%9Fim&hl=tr&ct=clnk&cd=2 (27.07.2008)

⁹ Şimşek, M., Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, s.169.

Kişi kendini her yönden yeniledikçe ve geliştirdikçe, fikirleri etrafındakiler tarafından benimsenir. Ayrıca yeni çevrelere girebilmesi, girmek istediği çevreden gelen mesajlara aynı yönde davranışlar içerisinde bulunmasına bağlıdır. Ne kadar çok uyum içerisine girerse kişi, çevresiyle o kadar iyi diyaloglar halinde olur. İletişim devamlı gelişen ve değişen bir olgudur. Bu nedenle insanların bu değişime ayak uydurmaları iletişimin sağlıklı olabilmesinde çok önemli bir yer tutar. Organizasyonlarda da bu böyledir. Sürekli gelişim gösteren organizasyonlar iletişimi dinamik kılar. Örneğin, mahalle esnafı ile yüz yüze iletişim önemli iken, organizasyon büyüdükçe yazılı iletişim geçerli olmaya başlar.

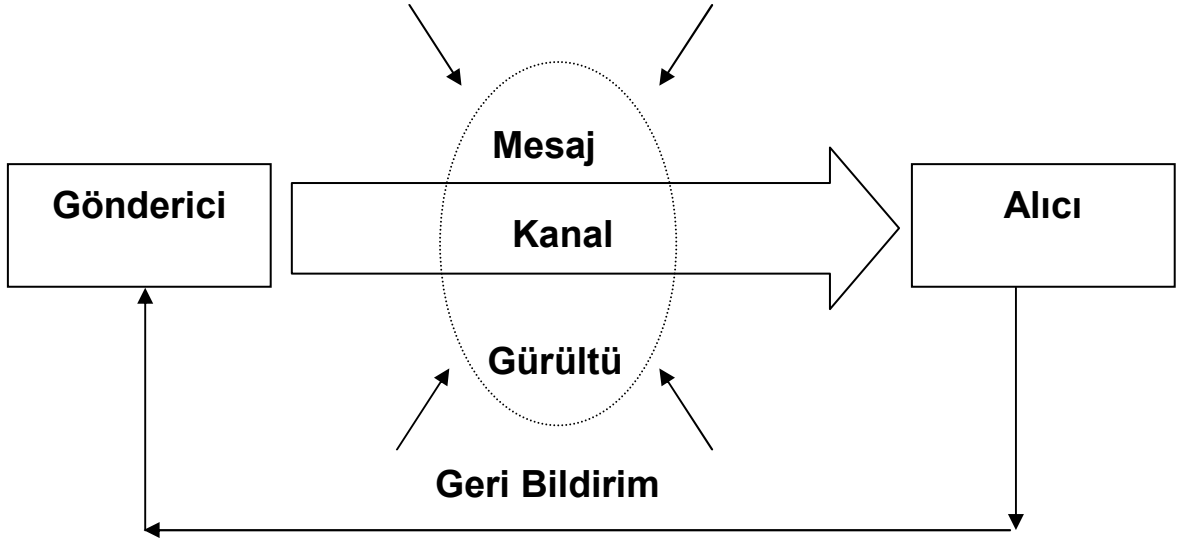
3. İLETİŞİM SÜRECİ VE İLETİŞİM UNSURLARI

İletişim sürecinin herbir aşamasında iletişimin etkinliği zayıflayabilir. Bu bakımdan iletişim sürecinin iyi anlaşılması gerekir. Dolayısıyla, iletişimin unsurlarının doğru bir biçimde değerlendirilmesi gerekir.

3.1. İletişim Süreci

İletişim süreci kısaca bir şahıstan diğer bir şahsa olan bilgi, veri ve anlayış aktarma şeklinde tanımlanabilmektedir.¹⁰ Bu kısa tanım esasında, bir organizasyonun çeşitli kısımları ve personeli arasındaki bilgi, veri, algı, anlayış, yaklaşım ve sezgi aktarmalarını; bu aktarma işinde kullanılan her türlü metot, araç, gereç ve tekniği; bu aktarma ile ilgili çeşitli sistemleri; ve yazılı, sözlü, sözsüz her türlü mesaj şeklini içermektedir. İletişim sisteminin ana yapılarını Şekil 2 'de görülen unsurlar oluşturmaktadır. Bunlar sırasıyla gönderici, bilgi kaynağı, mesaj, kodlama, kanal, alıcı, gürültü ve geri bildirimdir.

¹⁰ Davis, K., Human Behavior At Work; Organizational Behavior; 6th Edition, 1981, s.386.



Şekil 2. İletişim Unsurları

Kaynak: Paksoy, M. -Acar, A.C., Örgütsel İletişim, Anadolu Üniversitesi, 1995, s.68.

İletişim sürecinde gönderici ve alıcı olmak üzere iki taraf bulunmaktadır. Gönderici taraf, göndermek istediği mesajı belirli sembolik biçime sokarak “kodlama” sürecine başlar. Kodlama bu süreçte çok önemlidir. Çünkü kodlama ne kadar anlaşılabilir ise mesajın etkinliği de o kadar başarılı olur.

Alıcı gönderilen mesajı daha iyi anladığı için anlatılmak isteneni doğru bir biçimde tanımlar. Alıcı; mesajı deşifre eden, göndericinin gönderdiği mesajı çözerek anlamaya çalışan taraftır. Kodlama ve deşifre sürecindeki başarıda; alıcının ve göndericinin beceri düzeyi, bilgisi, içinde yetiştiği sosyo-kültürel yapının sağladığı değerler ve tutumları belirleyici rol oynamaktadır.

Mesajın etkin iletilmesi için göndericinin kendini iyi ifade edebilmesi, alıcının ise aktif dinleyebilme becerisinin gelişmiş olması gerekmektedir. Yine mesajın anlaşılabilirliğini etkileyen önemli unsurlar arasında, göndericinin aktarmak istediği konu hakkında bilgisi ile alıcının bilgisi arasındaki paralellik önemli yer tutar.¹¹

Alıcı ve göndericinin olgular hakkındaki tutumları onların davranışlarını etkilediği için mesajın alınması ve gönderilmesi aşamalarında önemli etkileri bulunmaktadır. Ayrıca alıcı ve göndericiye sosyo-kültürel çevrenin kazandırdığı

¹¹ Paksoy, M. - Acar, A.C., Örgütsel İletişim, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 1995, s.69.

inançlar ve değerler, mesajların kodlanıp deşifre edilmesini etkilemektedir. Bunların yanı sıra mesajın iletilmesinde kullanılan kanal ile geribildirim kısımları iletişimin önemli unsurları arasında yer almaktadır.

Gönderici örgüt içinde mesajını gönderirken resmi ya da resmi olmayan kanallardan birini seçebilir. Alıcının mesajı doğru algılayıp algılamadığını kontrol edebilmek için geri bildirim sürecinde alıcının mesajı deşifre ederek, sembollerin taşıdığı anlamları çözmesi gerekir.

Örgüt kültürü; örgüt içindeki kişilerin davranışlarına yön veren, paylaşılan değerler ve normlar bütünüdür ve başarıyı etkileyen önemli bir unsurdur.¹² Örgütsel iletişime dayalı oluşturulan örgüt kültüründe kişilerin örgüte karşı aidiyet duygusu ve kişilerin örgüt politikalarını benimsemeleri sağlanmaktadır. Bu sayede ortak inanç ve değerler sistemi oluşturulurken, davranışsal normlar üretilerek kişilerle organizasyon yapılarının ve kontrol sistemlerinin etkileşimi de sağlanmaktadır.¹³

Etkin bir örgütsel kültürün oluşturulması için, iletişim unsurlarının etkin çalışması gerekmektedir. Bu da ancak iletişim becerileri kuvvetli kişilerin katılımı ile sağlanabilecektir. İletişimin gerçekleşebilmesi için gerekli olan kaynak ve alıcı arasındaki bilgi alışverişi sağlanırken mesajın içeriği çok önemli bir yer tutar. Çünkü içerik, kaynak ve alıcının davranışlarına yön vermektedir.¹⁴

Mesaj karşı tarafa aktarılırken yazılı ve sözlü iletişim kanalları araçları kullanılabilir. Çalışanların duygu ve düşünceleri, tecrübeleri, amaçları iletişim sürecindeki iç etkenleri oluştururken; grup dışında oluşan, bireyi ve grubu direkt olarak etkileyen unsurlar ise dış etkenleri oluşturur. Bu etkenler ile kişi veya grubun değer yargıları çeşitli anlamlar kazanmakta ve örgüt kültürü daha iyi şekillenmektedir.

İletişim çift yönlüdür. Kaynaktan alıcıya, alıcıdan kaynağa doğru mesaj akmaktadır. Mesaj iletilirken doğru bir biçimde aktarılması ve alıcı tarafından da anlamlı olarak algılanması iletişimin gerçekleşebilmesinde çok önemlidir. Çeşitli

¹² Robbins, a.g.e., s.636.

¹³ Uttal, B., "The Corporate Culturel Cultures", Fortune, 1983, s.27.

¹⁴ Paksoy, M. - Acar, A.C., a.g.k., s.73.

sembollerle ifade edilen mesaj; işaret, yazı ve söz gibi çeşitli iletişim kanalları ile alıcıya ulaştırılır.¹⁵

Ancak bu mesaj alıcıya doğru bir şekilde ulaştığı ve doğru algılandığı zaman iletişimin çift yönlü olduğundan bahsedebiliriz. Başka bir deyişle iletişimin temelinde belirli bir kaynaktan çıkan iletinin/mesajın hedefe gitmesi ve hedefte oluşturduğu etki vardır. İyi bir iletişimde kaynağın mesajının hedef tarafından ne ölçüde anlaşıldığı yatar. Bu noktada geri dönüş çok önemlidir. İletişim belirli bir süreci gerektirir. Bu süreç içerisinde yaşanan hareketlilikle paylaşım ve değişim sağlanmış olur. Değişim ise beraberinde yeni oluşumları, yeni yapılanmaları, kaliteyi, ilerlemeyi getirir. Hayatın devamında iletişim unsuru ve farkı göz ardı edilemez.¹⁶

3.2. İletişim Unsurları

İletişim bir sürece dayanmaktadır. Bu zincir içinde çeşitli bileşenler önemli rol üstlenmektedir. Bu bileşenler sırasıyla Kaynak, Kodlama, Mesaj, Kanal, Gürültü, Alıcı, Kod Açma ve Geri Besleme'dir.

3.2.1. Kaynak

Kaynağın iletiyi, anlaşılması veya algılanması için görsel veya işitsel forma sokmasıdır. İletişim sürecinin var olması için gerekli olan iki kişiden birisi göndericidir. İletişim sürecinin başarısı büyük ölçüde göndericiye bağlıdır. İletişim süreci ilk önce göndericinin zihninde düşündükleri ile başlar.¹⁷ Gönderici kendisine ulaşan bilgi ve verilere göre haber olarak iletilecek bir fikir oluşturur, bu fikri mesaja dönüştürerek belirli iletişim kanallarından alıcıya gönderir.

İletişim sürecinin başlayabilmesi için mesajı hedefe gönderen bir kaynağın olması gerekmektedir. Her kaynağın gönderdiği mesaj; gerek içerik açısından, gerekse gönderenin hayatta edindiği tecrübeleri, anlık duyguları ve izlenimleri açısından farklılıklar gösterir. Mesaj kaynağın içinde bir takım süreçlerden geçer; anlamlı ifadelere,

¹⁵ Paksoy, M. - Acar, A.C., a.g.k., s.86.

¹⁶ Davis, a.g.k., s.399.

¹⁷ Johnson, D- Stinson, J., Managing Today and Tomorrow, 1978, s.171.

şekillere, işaretlere ve kelimelere dönüşerek aktarım sürecini tamamlar. Diğer yandan kaynak mesajın kodlayıcısıdır. Bunun nedeni az önce de bahsettiğimiz gibi her kaynağın gönderdiği mesajın farklılığından kaynaklanır.

Kaynak, mesajın alıcı üzerinde istenilen etkiyi ya da sonucu oluşturmasında birinci derecede önemlidir. İletişim sürecinde istenilen sonuca ulaşılması açısından kaynağın mesajı aktarmadaki durumu hem mesajın anlaşılabilirliği hem de alıcı üzerinde etki oluşturması açısından ele alındığında geniş bir kapsama sahiptir.

Kişiler arası iletişimde kaynağın tutumları, yetenekleri, sosyal rolleri, sosyal statüsü, benlik kavramı, karşısındakine ilişkin algıları, konuya ilişkin bilgi düzeyi gibi faktörler mesajın oluşturulma ve iletilme süreci üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Aynı biçimde bu faktörler mesajın alınıp yorumlanmasını da belirlemektedir.¹⁸ Doğal olarak belirttiğimiz faktörlerin olumsuz durumları iletişimde önemli gürültü kaynağı olmalarına yol açabilmektedir.¹⁹

Çoğu zaman sosyo-kültürel değerlerin de kaynak ve kodlama sürecinde etkili olduğu bilinmektedir. Mesajın çıkış noktası olan kaynağın, iletişim sürecinde etkili olabilmesi için bir takım özelliklere de sahip olması gerekmektedir. Bu özelliklerin belli başlıcaları; kaynağın bilgili olması, kodlama özelliğine sahip olması, rolüne ve davranış düzlemine uygun davranması, tanınmış olmasıdır.

Kaynağın iyi cümle kurma yeteneği, kullanmış olduğu dil, kelime zenginliği, gerekli ve uygun sözcükleri seçmesi gibi iletişim kurma becerileri kaynağı etkileyen faktörler arasındadır. Diğer etken ise kaynağın sergilediği tutumlardır. Kaynağın bu tutumları iletişim şeklini etkileyebilir. Örneğin kaynağın sahip olduğu önyargıları, kalıpları, negatif bakış açısı iletişimi olumsuz yönde etkileyebilir.

Kaynağın deneyim ve bilgisi de kodlama sürecini etkilemektedir. Kaynağın geçmiş deneyimleri, kültürü, bilgisi kodlamayı olumlu yönde etkilerken, kaynağın mesajı hatalı iletmesi gibi durumlar iletişimi olumsuz yönde etkilemektedir. Schmuck ve Schmuck (1988), kaynak durumundaki kişilerin sağlıklı diyaloglar kurma aracı olarak kullanabilecekleri şu becerilerin öğrenilmesinde yarar görmekteyler: Hem

¹⁸ Cüceloğlu, D., İnsan ve Davranışı, İstanbul, 1991, s.54.

¹⁹ Dökmen, Ü., İletişim Çatışmaları ve Empati, İstanbul, 1994, s.47.

gönderici hem de alıcı için sözkonusu olan bu unsur, kişilerin kendilerine ulaşan mesajları değerlendirme tarzları ile, kısacası kişilerin “algı”ları ile ilgilidir.

Algıyı kişilerin çevreleri ile ilgili bilgiyi (uyarıyı) duyma, organize etme, anlama ve değerlendirme süreci olarak tanımlamak mümkündür.²⁰ Algı duyu organlarından gelen verilerin organize edilmesi ve onlara anlam verilmesi ile ilgili süreci ifade etmektedir. Kişiler, duyu organları kanalı ile binlerce uyarı almaktadır.

Bu uyarılardan bazıları hemen hemen hiç dikkate alınmamakta, geri kalanı ise kişilerin zihninde sınıflanarak daha önceki tecrübelerle ve bilgi ile ilişkisi kurulmakta, bunlara değişen ölçülerde önem atfedilmekte, bu önem derecesine göre bir anlam verilmekte ve bunun sonucu olarak kişi belirli bir davranışı göstermektedir. Algı ile duyu birbirinden farklıdır. Algılamada beyin, kişinin içinde bulunduğu durumdan beklentilerini, geçmiş yaşamını, diğer duyu organlarından gelen başka duyuları toplumsal ve kültürel etkileri katarak uyaranlara bir anlam verir.²¹

Tepe yöneticileri örgüt hedefleri doğrultusunda çalışanları harekete geçirmekle sorumludur. Harekete geçecek bireyin, yöneticisinin istediği işi tam olarak yapabilmesi için o emri ya da mesajı tam olarak algılaması gerekmektedir. İşte bireyin algısına etki eden pek çok faktör söz konusu olabilir. Bu faktörlerin bir kısmı bireyden kaynaklanabilir bir kısmı ise çevresel koşullardan kaynaklanabilir. Bu bakımdan, algılamayı etkileyen faktörleri içsel ve dışsal faktörler olarak sıralamak mümkündür. Dışsal faktörlerden biri uyarıcılar arasındaki nispi farklılıklardır. Bir diğeri uyarıcının yoğunluğudur. Uyarıcının hareketliliği de algılamayı etkileyen dışsal faktörler arasında yer almaktadır. Bunların dışında mesajın tekrarlanması da algılamayı olumsuz yönde etkilemektedir. Mesajın tekrarı, alıcıda bir takım dikkatsizliğe yol açabilir veya yanlış anlamalara meydan verebilir. Ayrıca bulunulan ortama göre cismin / uyarıcının farklı olması da etkili olmaktadır. Diğer yandan, içsel faktörlerden biri de algılayanın kişiliğidir. Örneğin mesajı algılayan kişinin içe dönük veya dışa dönük olması gibi kişilik özellikleri algılamayı etkileyen etkenler arasında yer almaktadır. Çünkü algılayanın bu özellikleri nedeniyle kişinin mesajı algılama isteği ve biçimi değişkenlik gösterebilir. Örneğin dışa dönük bir kişi mesajın algılamakla daha çok ilgilenirken, içe

²⁰ Tosi, H.-Carroll, S., Management: Contingencies, Structures and Process, Chicago, 1970, s.63.

²¹ Cüceloğlu, D., İnsan ve Davranışı, s.117.

dönük kişi çok da fazla mesajı algılama isteği içerisinde olmayabilir. Bunun yanı sıra algılayanın diğer kişilik özellikleri de bu içsel faktörler arasında yer alarak mesajdan çıkarılan anlamın farklı olmasına ve mesajın farklı şekillerde algılanmasına yol açabilir. Algılamayı etkileyen diğer bir içsel faktör ise ihtiyaçlar ve bireysel motivasyondur. Algılayan kişi, mesajı bireysel ihtiyaçları doğrultusunda algılama eğilimi içerisinde olabilir. Örneğin mesajın sadece kendi deneyim ve ilgi alanlarını kapsayan kısmıyla ilgilenerken diğer kısımlarını pek fazla dikkate almayabilir. Bu da mesajda verilmek istenenlerin tam olarak verilememesine, eksik verilmesine neden olabilir veya mesajdan vericinin vermek istediği anlamdan farklı bir anlam çıkarılmasına, dolayısıyla mesajın yanlış algılanmasına sebep olabilir.²²

Algılamanın tüm iletişim süreci içinde özel bir yeri vardır. Çünkü iletişimin amacı kişiyi belli bir davranışa sevk etmek, belli bir işi yapmasını veya yapmamasını sağlamaktır. Bunu belirleyecek olan ise kişinin kendisine gelen mesajları algılama tarzıdır. Davranışı etkileyen algılamadır.

Net açıklamalar yapmak, bir başkasına mesaj göndermedeki en önemli beceridir. Bir açıklamanın alıcı tarafından kendi ifadeleriyle özetlenebilmesi onun netliğini yansıtır. Diğer yandan, kendi davranışını betimleme, kaynağın belli bir durumda nasıl davrandığını açıklamak içindir. Bunun birincil amacı kendisiyle ilgili bilgi vermek, ikincil amacı ise, başkalarıyla empati kurmaktır.²³

Duyguları tanımlama, belki de en az kullanılan iletişim becerisidir. Duyuşsal mesajların gönderilmesiyle ilgilidir. Geri besleme ise, karşılıklı bir süreçtir. Bir kişinin diğerinin davranışının etkileriyle ilgili mesaj göndermesidir.

3.2.2. Kodlama

Bu süreçte mesajın çıktığı nokta olan kaynak, göndericiye göndermek istediği mesajları çeşitli semboller, ifadeler, hareketler aracılığı ile biçimlendirmektedir. Kodlayıcının uygun bir iletim yöntemi belirlemesi ve bilgiyi ,duygu ,düşünce veya fikri

²² Erdoğan, İ., İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, 1996, s.14.

²³ Erdoğan, İ., İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, s.56.

iletişim için uygun bir mesaj haline getirmesi çok önemlidir. Çünkü kodlanmayan bilgi, düşünce veya fikrin iletişim için bir geçerliliği bulunmamaktadır.²⁴

Kaynağın kodlama yaparken bazı unsurları dikkate alması gerekmektedir. Bunlardan ilki kaynağın, kodlama yaparken alıcının bilgi ve tecrübe alanına giren sembolleri kullanmaya özen göstermesidir. Aksi takdirde vermek istediği mesaj anlaşılabilir. Örneğin biyoloji dersi görmeyen bir alıcıya bilmediği ölçü değerleriyle bir konu anlatmaya çalışan bir kaynak başarılı olamaz. Çünkü alıcıyla empati kuramadığı için onun bu değerleri bilip bilmediğini düşünmeden mesajını oluşturmuştur. Bu da vermek istediği mesajın doğru algılanmasında sorun yaratır. Kaynağın dikkat etmesi gereken bir başka unsur ise kaynağın mesajında soyut ifade ve sembollerden çok somut ifade ve sembolleri kullanmaya özen göstermesidir. Bir olay veya konu yani mesaj, alıcıya aktarılırken alıcının kafasında bu mesajla ilgili bir şeyler oluşması gerekmektedir. Bu da somut olaylarla daha mümkün kılınır. Bir başka unsur ise kaynağın sembolleri alıcının daha önce almış olduğu anlamda kullanmaya özen göstermesidir. Aksi takdirde alıcı mesajı algılamakta zorluk çeker ya da hiç algılayamaz. Kaynağın dikkat etmesi gereken son unsur ise alıcının anlayamayacağı tahmin edilen kelimeleri açıklamaya özen göstermesidir. Örneğin bir tıp doktoru hastasına hastalığıyla ilgili açıklama yaparken tıp dilinde kullanılan kelimeleri alıcının yani hastanın algıladığını düşünerek hiç açıklama yapmadan mesajını iletmeye çalışırsa, hasta yani alıcı mesajı doğru algılayamaz ya da hiç algılayamaz. Oysa ki mesajını verirken “bizim dediğimiz ve tıp dilinde anlamına gelen” gibi ifadeler kullanarak alıcının anlamayacağı kelimeleri açıklarsa bu mesajı doğru bir şekilde alıcıya aktarır ve alıcı da mesajı doğru bir şekilde algılar.²⁵

3.2.3. Mesaj

İletişim sürecinin amacı kaynaktan alıcıya gönderilen mesaj üzerine kodlanmıştır. İletişim sürecinde kaynaktan alıcıya gönderilen kodlanmış verilere mesaj denir. Kaynak tarafından alıcıya gönderilen ve iletişimin gerçekleşmesinin önemli

²⁴ Güney, S., Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2001, s.356.

²⁵ Eren, E., “Yönetim Psikolojisi: Bireylerarası İlişkiler ve Haberleşme, İstanbul, 1997, s.81-82.

unsurlarından birisi olan mesajın, iletişimin daha iyi olması için alıcı tarafından algılanılabilirlik seviyesinin yüksek olması gerekmektedir. Gönderici alıcıya ulaştırmak istediği düşüncelerini bu semboller vasıtasıyla gönderir. Kelimeler ve diğer sembollerin tek başlarına ve kendi kendilerine bir anlamı yoktur. Sembollere belirli anlamlar gönderici ve alıcı tarafından verilir.²⁶ “Sembol”, düşünme yeteneğine sahip canlılar olarak, insanların herhangi bir şeyi ifade ettiği düşünülen herşeydir.²⁷ Örneğin, “bayrak” bir ülkeyi, “sandalye” kelimesi üzerine oturalacak bir eşyayı ifade eder. Sembol, insanların geliştirdiği ve bir anlam ifade ettiği varsayılan herşeydir.

Mesaj bazen sözlü, bazen ise bir mimik, bedensel bir hareket veya işaret şeklinde olabilir. Kodlanmış veriler yani mesaj, iletişimin devam edebilmesi için hem kaynak hem de alıcı mesajın anlamını ve hangi amaçla iletilmiş olduğunu, doğuracak sonucu doğru bir biçimde tahmin edebilmelidir.

Mesajın içeriği konusunda iki önemli nokta vardır. Birincisi, iletişimde aktarılacak olan duygu, düşünce ve bilgilerin seçilmesi. İkincisi ise bunların nasıl işleneceğidir. Mesajda en önemlisi içeriğinin doğru ve anlaşılır biçimde alıcıya aktarılacak biçimde oluşturulmasıdır. Çünkü ancak o zaman mesaj doğru şekilde yorumlanarak doğru iletişim sağlanır. Bu faktörler arasında mesaj dili çok önemlidir. Mesaj dili hem kaynak hem de alıcı için net ve anlaşılır olmalıdır. Mesaj çeşitli ifadeler içerirken, bu ifadeler sosyal yaşam içinde anlam taşımalıdır.²⁸

Mesajın oluşturulma sürecinde mesajın amaçlanan içeriği (konuya ilişkin bilgi), kaynağın kişisel özelliklerinden önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu nedenle iletilmek istenen mesaj ile iletilen mesaj bir ölçüde farklılaşmaktadır. Aynı biçimde mesajın alınması sürecinde de alıcının kişisel özellikleri iletilen mesaj ile alınan mesaj arasında farklılık yaratmaktadır.²⁹

Mesajın taşınması gereken bir takım özellikler mevcuttur. İletişim sürecinde mesaj uygun yolu izlemelidir. Bir diğeri ise mesajın uygun zamanda gönderilmelidir. Bu zamanın iyi seçilmesi çok önem taşımaktadır. Çünkü yanlış zamanda veya alıcının

²⁶ Hellriegel, D.- Slocum, Jr J., Organizational Behavior, 2nd Edition, New York, 1979, s.246.

²⁷ Myers, G.- Michele, T., The Dynamics of Human Communication, A Laboratory Approach, 1992, s.161.

²⁸ Güney, S., a.g.k., s.358.

²⁹ Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1991, s.286

çok yoğun olduğu bir zamanda gönderilmek istenen mesaj alıcı tarafından iyi bir şekilde algılanamayabilir. İlaç sektöründen örnek verecek olursak; bir çalışan, yöneticisinden genellikle kampanyaların yoğun olduğu ayın son zamanlarında bir problemini anlatmak isteyecek ya da ondan izin isteyecekse bu seçilmiş en kötü zamandır. Çünkü kampanya dönemlerinde yöneticiler de üst yönetimden satış baskısı görmekte ve çalışanlarından satış beklemektedir. Bu durum da onlar için yoğunluk ve stres demektir. Böyle bir dönemde çalışanın problemini dinlemek için yeterli zaman ayıramaz. Bu da mesajı iyi algılayamamasına ya da problem ile yeterli düzeyde ilgilenememesine neden olur. Çalışan yani kaynak, mesajını iletmek için yeterli ve doğru zamanı bulamadığı için mesajı doğru ve anlatmak istediği uzunlukta iletemez. Ve yönetici yani kaynak da stres ve yoğunluktan dolayı mesajı doğru algılayamaz ya da algılamak için fazla zaman ayıramadığı için mesajı anlatılmak istenen şekliyle algılayamaz. İşte bu örnekte de görüldüğü gibi mesajın doğru ve uygun zamanda iletilmesi çok fazla önem taşımaktadır. Mesajın taşınması gereken diğer bir özellik ise mesajın anlaşılır olmasıdır. Alıcının algılayamayacağı karmaşıklıkta iletmeye çalışılan bir mesaj doğru bir şekilde algılanamayabilir. Bu nedenle mesajın açık ve yalın bir dille, alıcının anlayabileceği sözcükler ve ifadeler kullanılarak oluşturulması gerekmektedir. Bunların yanı sıra mesajın açık olması da büyük önem taşımaktadır. Mesajı dolaylı yollardan ve karmaşık bir şekilde iletmek yerine açık bir ifadeyle iletmek bütün alıcıların bu mesajı doğru bir şekilde algılayabilmesini sağlar. Mesajın etkili olabilmesi için ise kaynak ve alıcı arasında kalması gerekmektedir.³⁰

Sözel olmayan mesajlarda insanlar duygu ve düşüncelerini karşı tarafa çeşitli mimiklerden faydalanarak iletebilirler. Bu mesajların her zaman belirli bir kodlama süreci sonrasında gönderilmesi uygun olmayabilir. Çünkü bu iletişim biçimi resmi olmayan bir iletişim biçimidir. En temel iletişim biçimini ise konuşma ve yazma şeklindeki iletişim biçimi oluşturur. Kısacası mesaj doğru ve etkin bir iletişimin gerçekleşmesinde çok büyük rol oynar.

³⁰ Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış, s.287.

3.2.4. Kanal

Kanal, kaynak ve hedef alıcı arasında yer alan ve simge veya sembollere dönüşmüş mesajın gitmesine olanak sağlayan yol olarak tanımlanabilir. Her duyu organımıza karşılık bir kanaldan söz edilebilir. Birden fazla iletişim kanalını aynı anda kullanabiliriz. İletişim kanalının sayısı arttıkça iletişimin etkinlik derecesi de artacaktır. Kanal aracılığı ile mesaj kaynaktan alıcıya aktarılmaktadır. İletişim kanalları olmadan mesaj alıcıya aktarılamaz. Kullanılan araçlar genelde iletişim araçlarını oluştururken bunlar aynı zamanda duyu organlarına hitap etmektedir.³¹

İletişim kanallarını çeşitli şekilde sınıflandırmak mümkündür. İlk olarak duyu organlarını ele alacak olursak, bireyler arası iletişim kanalları gönderici ile alıcının yüzyüze gelmesi durumunda duyu organları söz konusudur. Örneğin söz, yazı, fotoğraf ve hareket durumlarında iletişimde duyu organları da devreye girebilir.³²

Bir diğer iletişim kanalı ise kitle iletişim araçlarıdır. İletişim sürecinde kullanılan kanalların kapasitesi, mesajların aktarılmasında önemli bir unsurdur. Kanalların kapasitesi ne kadar fazla ise iletişim de o denli etkin olur. Örneğin bir haberi ağızdan ağıza yayma yöntemi mi mesajı daha çok kişiye aktarmamızı sağlar, yoksa gazete, tv, radyo gibi kitle iletişim araçlarıyla mesajı iletme mi? Tabii ki kitle iletişim araçlarıyla mesaj daha çok kişiye ulaşabilir. Bu da kitle iletişim araçlarının önemini vurgulamaktadır.³³

3.2.5. Alıcı

Hedef kitle kişi ya da grup olabilir. Önceleri alıcı iletişimde pasif bir rol alan unsur olarak görülürdü. Oysa günümüzde aktif ve etkili bir işleve bürünmüştür. İletişimde amaç doğru iletiyi doğru yerde doğru kişiye verebilmektir. Ancak o zaman doğru ve etkin iletişim gerçekleşmiştir diyebiliriz.

Alıcı kaynaktan kanal aracılığı ile iletilen mesajı alandır. Alıcı bir birey ya da bir topluluk olabilir, aktif veya pasif halde mesaja tepki verebilir. İletişim sürecinin

³¹ Cüceloğlu, D., İnsan İnsana, İstanbul, 1982, s.273.

³² Yüksel, A., İletişim Biliminin Temelleri, Eskişehir, 1998, s.19.

³³ Güney, S., a.g.e., s.362.

tamamlanmasında alıcının mesajları doğru ve anlatılmak istendiği şekilde tanımlaması gerekmektedir.

Geriye bilgi akışı olmayan bir iletişim “tek yönlü iletişim”dir; feedback sayesinde bir iletişim “çift yönlü iletişim” olur. Burada önemli olan, göndericinin mesajına karşılık alıcının bir karşılık vermesidir. Bu karşılık sözlü, yazılı veya sözsüz-yazısız iletişim şeklinde olabilir. İletişim sürecinin başarılı olabilmesi için mesajın iletiminde alıcının algısının açık olması önemli bir role sahiptir. Bunun yanı sıra alıcının beklenti ve ihtiyaçlarının bilinmesi gerekir ve toplum içindeki rolünün de bilinmesinde fayda vardır. Bu özelliklerin bilinmesi ile kaynağa doğru kanalların seçilmesi daha kolay olmaktadır.³⁴

Etkin bir iletişimin gerçekleşebilmesi için alıcının sahip olması gereken bazı temel özellikler bulunmaktadır. İlk olarak, iletişim sürecinde alıcı, bulunduğu düzlemi ayırabilmelidir. Bunun dışında etkin bir iletişimin gerçekleşebilmesi için alıcı, aynı zamanda kaynak olma özelliğine de sahip olmalıdır. Bu demektir ki, alıcıya gelen mesaja alıcı bir kaynak olarak cevaplayarak yeni bir mesaj oluşturacak ve bu yeni mesajı ilk kaynağa yani yeni alıcıya gönderecektir. İletişimin sağlıklı olması için çift yönlü olması, yani geri beslemenin kullanılması çok önemlidir. Bu sayede iletişimin etkinliği daha da artacaktır. Diğer bir özellik ise alıcının mesajı alma konusunda seçici olmamasıdır. Eğer alıcı kendi ilgi, deneyim ve eğitimlerine göre mesajın sadece belirli kısımlarını alır veya mesajı farklı yorumlarsa etkin bir iletişimden söz edilemez.³⁵

Bu nedenle alıcının mesaja doğru bir şekilde odaklanması ve mesajın tamamını algılamaya yönelmesi gerekmektedir. Alıcının mesajı almaya istekli olması da etkin bir iletişimin gerçekleşmesinde önemli rol oynamaktadır. Alıcı mesajı alırken ona odaklanmalı ve mesajı doğru bir şekilde anlamaya çalışmalıdır. Alıcının bilgili ve geri besleme sistemine sahip olması da etkin iletişimde rol oynayan diğer bir önemli etkidir. Önceki özelliklerde de açıkladığımız gibi geri besleme etkin iletişimde büyük bir öneme sahiptir. Bu sayede kaynak, alıcının mesajı doğru ve eksiksiz aldığını anlar. Alıcının bilgili olması da kaynağın mesajda anlatmak istediğini alıcının doğru bir

³⁴ Daft, R., Management, Orlando, 1994, s.552.

³⁵ Paksoy, M. - Acar, A.C., a.g.k., s.47.

şekilde anlama oranını yükseltmektedir. Bütün bu anlattığımız unsurlar bir bütün olarak etkin bir iletişimin gerçekleşmesinde büyük rol oynamaktadırlar.³⁶

Algılamadaki seçicilik (veya selective perception) olarak adlandırılabilir bu faktör bazı mesajların veya mesajın bir kısmının bilerek veya bilmeyerek algılanmaması ile ilgilidir. Örneğin, kişiler belirli öntiplere (stereotype) ve önyargılara sahip iseler, belirli kaynaklardan (göndericilerden) gelecek olan mesajları ya hiç algılamayacaklar veya göndericinin kastettiğinden farklı bir şekilde algılayacaklardır.³⁷ Bu durum aynı zamanda kişilerin duymak istedikleri şeyleri duyacakları ile de ilgilidir.³⁸

Çoğu kimse karşısındaki kişinin ne söylemek istediği ile ilgilenmez, aksine kafasındaki fikri ve düşünceleri karşısındakine aktarmaya çalışır. Bu başkasının söylediklerinin yalnızca bir bölümünü işitmemize yol açar. Üstelik karşımızdaki kimse daha sözünü tamamlamadan hemen kendi fikir ve delillerimizi ortaya koymaya çalışırız. Bu hem karşımızdakinin mesajını eksik algılamamıza ve hem de duygularına daha az önem vermemize yol açar.³⁹

Bu durum, bize herşeyden önce, iyi bir dinleyici olmamız gerektiğini ortaya koyar. Bir kimse mesaj aldığı birine cevap vermeden önce aldığı mesajı kelime ve duygular bakımından tekrarlamalıdır. Mesaj gönderenin durumunu alıcı kendi kelimeleriyle yeniden ortaya koyarak (reformüle ederek) anladığı esası karşısındakine ifade etmelidir

Bu bakımdan alma becerilerini üç şekilde gruplandırabiliriz. İlk olarak alıcı, düşüncelerini kendi sözleriyle ifade edebilmelidir. Bu beceriye sahip olan kişiler, başkalarının söylediklerini kendi ifadeleriyle anlatabilme yetisine sahiptirler. İkinci olarak alıcı, diğerinin davranışını tasvir edebilmelidir. Bu beceriye sahip olan kişiler, kaynağın davranışlarını yarım kalmadan, arkasındakileri ön plana çıkarmadan tanımlayabilirler. Üçüncü olarak ise alıcı, izlenimlerini kontrol edebilmelidir. Bu

³⁶ Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış, s.285.

³⁷ Gannon, M., Organizational Behavior: A Managerial and Organizational Perspective, Boston, 1979, s.155.

³⁸ Stoner, J., Management, New York, 1978, s. 473.

³⁹ Paksoy, M. - Acar, A.C., a.g.k., s.42.

beceriye sahip olan kişiler, karşısındakinin duyuşsal durumunda neler algıladığını tanımlayabilirler.⁴⁰

3.2.6. Kod-açma

İletişimin gerçekleşebilmesi için alıcının gönderilen mesajı doğru ve göndericinin tanımlamasını istediği biçimde anlamış ve bu doğrultuda kod açabilmiş olması gerekmektedir. Kod açma, alıcıya ulaşan bir mesajın anlamlandırılarak uygun bir şekilde kavranması aşamasıdır. Bu aşamada mesajın doğru bir biçimde alıcıya ulaşması ve alıcının bu mesajı doğru bir biçimde kodlaması çok önemlidir. Aksi halde iletişim doğru ve etkin olmamıştır.⁴¹

3.2.7. Geri Besleme

Geri besleme iletişim sürecinin son aşamasıdır. Kaynak mesajı iletişim kanalları vasıtasıyla alıcıya iletmiştir. Geri besleme, iletişim sürecinde kaynak tarafından gönderilen mesajın ne şekilde ve hangi yönde yorumlanmakta olduğunu bildirmektedir. Mesajın hedef alıcı üzerindeki etkisi geri besleme ile anlaşılır. Geri besleme bir iletişim sürecinin denetim mekanizmasıdır. Bu sayede iletişimin istenilen yani etkin ve doğru biçimde gerçekleşip gerçekleşmediği anlaşılabilir.

Geri besleme kaynağa ulaşma açısından ele alındığında, gecikmesiz ve gecikmeli olarak ikiye ayrılmaktadır. Gecikmesiz yansıma, sadece yüz yüze gerçekleşen iletişim biçiminde görülebilir. Bu tür geri iletim bireyler arası iletişimin önemli bir özelliğini oluşturmaktadır. Gecikmeli geri bildirim ise alıcının cevabını anında gönderemediği iletişim biçiminde görülür. Başka bir deyişle gecikmeli yansıma daha çok kitle iletişim biçiminde görülür. Örneğin bir örgütte elektronik yolla iletişim kuran kişiler bu yansıma biçimiyle karşı karşıya kalırlar. Çünkü alıcı, kaynakla yüzyüze ve fiziksel bir yakınlık içinde değildir.⁴²

⁴⁰ Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.365.

⁴¹ Paksoy, M. - Acar, A.C., a.g.k., s.42.

⁴² Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.56.

4. ETKİLİ ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Göndericinin mesajı alıcıya ulaştırması ile iletişim gerçekleşmiş olur. Söz konusu iletişimin 'iyi' olarak nitelendirilebilmesi için de alıcının gönderilen mesajı doğru anlaması yeterlidir. Her ne kadar iletişimin etkinliği gönderilen fikir ile alınan benzer olması hali olarak görülse de aslında bu, mesajın gönderilmesi açısından etkinliğin sağlanmasıdır. Organizasyonlarda iletişim, kişiden kişiye veya içinde bulunduğu gruba çeşitli kanallar aracılığı ile bilgi aktarımına imkan sağlamaktadır. Bunun yanı sıra kişilerin görevlerini yapmaya teşvik edilmelerine ve de kontrol edilmelerine olanak sağlamaktadır.

Genel olarak örgütsel iletişimi birkaç farklı şekilde tanımlayabiliriz. Örgütsel iletişim, yönetime karar almada ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme imkanı sunar. Örneğin çalışanların birtakım haklarında yapılacak düzenlemeler, insan kaynakları departmanının çalışanlara uygulayabileceği bir anket ile daha doğru bir biçimde şekillenir ve bu sayede yönetimin doğru karar alması da kolaylaşır. Örgütsel iletişim, yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlar. Yönetim, aldığı kararları e- posta, duyuru, bildirme, sözlü veya yazılı iletişim yolları gibi bazı iletişim araçlarını kullanarak çalışanlarına duyurabilir. Bu sayede her iki taraf da birbirini daha iyi anlar ve alınan kararlar daha çabuk anlaşılır ve uygulamaya konulur. Örgütsel iletişim, çalışanların örgüte bağlılığını artırarak, müşteri hizmetlerinin iyileşmesini sağlar. Örgütüne bağlı bir çalışan çalıştığı işletme veya örgütü müşterilerine ve diğer kişilere karşı daha iyi ve olumlu olarak ifade eder. Bu da başarılı müşteri hizmetini beraberinde getirir. Örgütsel iletişim, iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgütsel performansı artırır. Örgütsel iletişim, çalışanların paylaşım duygusunu artırır. İş ortamındaki sürtüşme ve baskıları azaltır. Örgütsel iletişim, örgütsel faaliyetlerin istikrara ve işbirliği içinde gerçekleşmesini sağlar. Örgütsel iletişim, örgütsel değişime karşı güven oluşturur ve değişim sürecini hızlandırır. Örgütsel iletişim, daha az hata yapılmasını ve sonuçta giderlerin azalmasını sağlar. Çünkü doğru örgütsel iletişim ile kaynak ve alıcının birbirlerini doğru bir şekilde

anlaması sağlanır. Bu da hayatı minimuma indirger. Örgütsel iletişim, karlılığı ve etkinliği arttırır.⁴³

Örgütsel iletişim yoluyla örgüt içinde çalışanlar arasında aktarılan bilgi; karar verme fonksiyonu, strateji planlama ve uygulama fonksiyonlarının etkinliğini sağlamaktadır. Örgütlerde çalışanların karar alabilmesi için verilerin aktarılması gerekir. Buna göre alternatifler arasından en iyileri değerlendirilerek seçilebilir. İşte bu da kalite çemberlerinin temel mantığıdır.

İletişim sayesinde çalışanlar kendilerini örgüt içinde daha iyi ifade edebilmekte ve bu sayede kendi kariyerleri için olumlu geri dönüşümler alabilmektedir. Kişiler rahatsızlıklarını, şikayetlerini de bu yolla ifade edebilmektedirler. Böylece olumsuzluklar örgüt tarafından anlaşılmakta ve çözüm yoluna gidilerek kişilerin mutlu olmasına, daha rahat ve huzurlu bir ortamda çalışmalarına dolayısıyla kişilerin motivasyonunun ve buna paralel olarak veriminin artmasıyla sonuçlanabilir. Diğer bir deyişle etkili iletişim bireylerin işe motive olmalarına ve aidiyet duygusunun ortaya çıkmasına da aracılık etmektedir. Kişilerin davranış kontrolü de etkin örgütsel iletişim ile sağlanabilir. İstenilenlerin yerine getirilip getirilmediği, kişilerin verimi, performansı, memnuniyet ve memnuniyetsizlikleri gibi bazı hususlarda örgütün doğru ve net bir bilgi almasına yardımcı olur. Özellikle iletişimin çift yönlü oluşu yani geri besleme yolu ile daha sağlıklı bilgiler elde edilir. Örneğin üst yöneticilerin kişiden yapmasını istediği bir görevin yerine getirilip getirilmediği bu yolla ilk kaynaktan yani görevin istendiği kişiden doğru ve net bir biçimde öğrenilebilir.⁴⁴

5. İLETİŞİM ENGELLERİ

Kritik karar verme süreci içinde iletişim yoluyla örgüt içinde bireyden bireye sağlıklı aktarılan bilgi çok önemlidir. Doğru kararların alınabilmesi için doğru iletişim ile verilerin doğru bir şekilde aktarılması ve alternatifler arasından en iyi olanının seçilmesi gerekmektedir. Geri besleme, alıcı tarafından mesajı gönderen kişiye

⁴³<http://74.125.39.104/search?q=cache:cRhNO9XGCxAJ:www.akdeniz.edu.tr/iibf/dergi/Sayi07/05Bakan.pdf+ileti%C5%9Fim+unsurlar%C4%B1&hl=tr&ct=clnk&cd=10> (27.07.2008)

⁴⁴ Paksoy, M. - Acar, A.C., a.g.k., s.36.

yapıldığına göre, alıcı vermiş olduğu geri beslemenin göndericinin kontrol edebileceği ve düzeltebileceği şekilde olmasına dikkat etmelidir.

Geri besleme zamanında yapılmalıdır. Bu durum haberleşme güçlüklerini azaltacaktır.⁴⁵ Örgüt içerisinde kişiden kişiye sağlıklı bilgi aktarımı çok önemlidir. Çünkü ortaya çıkan iletişim engelleri veya hataları yüzünden iletişim sağlıklı olmamakta; bu durum hem örgütü hem de kişileri olumsuz yönde etkilemektedir. Organizasyonlarda etkin iletişim eksikliği çeşitli çatışmalara neden olmaktadır. İletişim sürecinde karşılaşılan iletişim engelleri bu süreci tıkamakta ve çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ayrıca sosyal açıdan bakıldığı zaman iletişim, sosyal ihtiyaçların giderilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Kişiler mesai saatleri içerisinde veya dışında örgüt içindeki diğer kişilerle sosyal etkileşimde bulunabilirler. Bu sosyal ortamda iletişim aracılığı ile bireyler duygu, düşünce, istek ve beklentilerini karşı tarafa aktarabilmektedir.

Yaşanan olumlu veya olumsuz tecrübeler, rahtsızlıklar ve memnuniyetler, istekler bu yolla dile getirilebilir ya da genel anlamda dışa vurulabilir. Bu anlamda iletişim sayesinde örgüt içinde bireyden beklenenlerin ortaya konulurken, bununla birlikte bireylere sağlanacak maddi ve sosyal imkanlar belirtilerek böylece bireylerin işe motive olmalarına da aracılık edilebilmektedir.⁴⁶

Örgüt kültürü içinde kişilerin davranışını kontrol etmenin en kolay yolu iletişimidir. Doğru ve etkin iletişim sayesinde bireyler kendilerinden istenenlere geri bildirimle cevap verebilir, yapılması istenen görevler hakkında duygu ve düşüncelerini varsa olumsuz görüşlerini iletebilirler. Gerek çalışanların beklenenleri yerine getirip getirmediikleri ve bunun nedenleri, gerekse bireyin örgütten bekledikleri, memnuniyet ve memnuniyetsizlikleri ile bunların nedenleri iletişim yoluyla kontrol edilebilmekte ve çözüm yolları bulunmaya çalışılmaktadır.

Örgütsel iletişim mekanizmasında üst yönetim veya amirlerle çalışanlar arasındaki iletişim sürecinde kaynağın alıcıya iletmeye çalıştığı mesajla, alıcının gerçekte anladığı arasında tutarsızlıklar veya yanlışlıklar olabilir. Bu tutarsızlık ve yanlışlıklar kodlama ve algılama sürecindeki iletişim engellerinden

⁴⁵ Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.367.

⁴⁶ Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1998, s.337.

kaynaklanabilmektedir. Örgütlerde birçok iletişim engeli ile karşılaşılır.⁴⁷ Karşılaşılan bu iletişim engellerinden biri psikolojik nedenlerden kaynaklanır. İletişimi engelleyen psikolojik nedenler kaynak ve alıcının görüş çerçeveleri, duygu ve heyecanları, saplantıları ve ön yargılarıdır. Bütün bu psikolojik nedenler doğrultusunda alıcı, mesajı doğru bir şekilde algılayamaz ya da kaynak, mesajı objektif olarak alıcıya iletemez. Sahip olduğu psikolojik etkenler doğrultusunda mesajı oluşturur. Diğer bir engel ise semantik engellerdir. Bu engeller, konuşma ve yazı dilindeki fark ve anlaşmazlıklar. Kaynağın mesajı alıcının anlayabileceği şekilde oluşturmaması alıcının mesajı doğru bir biçimde algılayamamasına neden olur. Statü de örgütsel iletişimde engel oluşturabilecek bir unsurdur. Verici ve alıcının akademik ve mesleki gelişme farkları, kaynak sorunu statü sorununu meydana getirir. Örneğin yapılan bir toplantıda, yurt dışında master yapmış bir üst düzey yönetici, çalışanlarının eğitim seviyesini bilmeden yaptığı bir konuşmada yabancı kelimeler ve terimler kullanırsa; çalışanlar yöneticilerinin anlatmak istediğini yeteri kadar iyi anlayamazlar. Bu da arada bir iletişim sorununun olmasına neden olur. Ayrıca hiyerarşik yapıdan kaynaklanan iletişim de engel oluşturabilir. Bir başka iletişim engelini ise korunma yani savunma mekanizmaları ortaya çıkarır. Alan yani iletişim birimleri arasındaki uzaklık da örgütsel iletişimi engelleyen unsurlar arasındadır. Hiyerarşi yani ast-üst çatışmaları, yetkinin az verilmesi ve düzensiz haber akışı gibi bazı olumsuzluklar da iletişimi engellemektedir. Bir başka engel ise uyutma yani karar sürecine katılmayanların emirleri savsaklamasıdır.⁴⁸ Sınırlama yani örgütün konumu gereği bazı iletilerin gizli kalması da örgütsel iletişimde engel teşkil etmektedir.⁴⁹ Bunların dışında filtreleme de başlıca iletişim engelleri arasında yer alır. Filtreleme, kaynağın bilgiyi bilinçli bir biçimde, alıcının duymak istediği şekle sokmasıdır. Bu durumda bazen alıcı da duymak istediğini duymuş olmaktan memnunluk duyar. Örneğin sekreterin genel müdüre yolladığı bir e-mailde müdür için gerekli ve önemli olan, okunması gereken kısımları işaretleyerek yollaması genel müdürün işini kolaylaştırır ve çabuklaştırır. Başka bir iletişim engeli olarak karşımız a

⁴⁷ Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, s.126.

⁴⁸ Golen, S., "An Analysis of Communication Barriers in Public Accounting Firms", Journal of Business Communication, s.17, c.5, 2006, s.28-36.

⁴⁹ http://www.google.com/search?q=cache:WZaLwEuC_qUJ:www.ahmetfidan.com/dersnotlari/digerprogramlar/etkili_iletisim_teknikleri_iletisim_ve_engelleri_dr_ahmet_fidan.ppt+ileti%C5%9Fim+unsurlar%C4%B1&hl=tr&ct=clnk&cd=10&gl=tr (21.07.2008)

çıkan seçici algılama ise iletişim sürecinde alıcının gönderilen mesajları ihtiyaçlarına göre duymak ve görmek istemesidir. Bu da bazen problemlere yol açmaktadır. Aslında kaynaktan gönderilen mesaja alıcının anlamak istediği şekilde bir anlam yüklenmemiştir. Ancak alıcı bir anlamda ilgilerini, beklentilerini gelen mesajı deşifre ederken kullanarak mesajı daha farklı bir biçimde algılamıştır. Bu da kaynağın göndermek istediği mesajın doğru bir şekilde alıcıya iletilmemesine ve iletişimin doğru bir şekilde gerçekleşmemesine neden olmaktadır. Duygular yani mesajın yorumlanmasında alıcının mesajın geldiği anda içinde bulunduğu psikolojik durumu etkili olmaktadır. O günkü ruh hali veya o günlerde yaşadığı olumlu veya olumsuz olaylar mesajı yorumlarken alıcıyı yine olumlu yada olumsuz olarak etkilemektedir. Bu da iletişimi engelleyen unsurlar arasında yer almaktadır. Dil yani alınan eğitim düzeyi ve niteliğindeki farklılıklar, yetişilen ortamdaki kültürel unsurlardaki farklılıklar, bireylerin kullandıkları diller iletişim engellerindedir. Örgüt içinde farklı düzeylerde çalışanların kullandıkları dil farklı olabilmekte, bazı örgütlerde aynı düzeydeki farklı gruplarda birbirlerinden farklı anlamlar yüklenmiş kelimeler kullanılmaktadır. Bu durum kavram kargaşasına yol açarak iletişimi engellemektedir. Bu nedenle özellikle kaynağa çok önemli bir görev düşmektedir. Kaynak mesajını oluştururken alıcı kişi veya grubun kültür düzeyini ve özellikle kullandıkları dilleri çok iyi bilmelidir. Ancak o zaman mesaj alıcıya doğru bir biçimde iletilir. Parazit (Gürültü), gönderilen mesajın, alınma sürecinde ortaya çıkan engellemelerdir. Mesajın alınmasını ve duyulmasını engeller. Parazit, iletişimin düzenini bozar. İletişimin başarısı, mesajın tam olarak alınmasıyla yani kaynağın (gönderici) ulaştırmak istediği anlam içerisinde algılanmasıyla mümkün olabilir. Bunun dışında gerçekleşen mesaj iletisi sonucunda (parazit/gürültü nedeniyle) iletişimde bir çökme yaşanacaktır.⁵⁰ Dolayısıyla, iletişimin çökmesi, mesajı anlamamayla ya da yanlış anlamayla direkt olarak ilgilidir. Alıcının motivasyon ve ilgi eksikliği de bir iletişim engeli oluşturur. Birçok mesaj alıcının ilgisizliği ve mesajı alma isteksizliği nedeniyle iletilmemektedir. Mesaj doğru zamanda iletilmelidir. Fazla bilgi yüklemesi yani bireye taşıyabileceğinden fazla bilgi yüklemesi iletişimin engellenmesine neden olur. Elektronik iletişimden kaynaklanan sorunlar yani örgütte kullanılan ileri teknoloji, iletişimde sorunlara yol açabilir. Güvensizlik, alıcının

⁵⁰Paksoy, M. - Acar, A.C., a.g.k., s.54.

göndericiye güvenmemesi ya da mesaja inanmamasıdır. Güvensizlik nedeniyle kaynak, mesajı objektif olarak oluşturamaz ya da alıcı aldığı mesajı objektif olarak algılayamaz. Bu da iletişimin doğru ve etkin bir biçimde gerçekleşmemesine sebep olur. Örgütsel hatalar yani sorumlulukların açıkça tanımlanmaması, yetki eksikliği gibi durumlar nedeniyle de örgütsel iletişimde birtakım engeller oluşabilir.⁵¹

Genel olarak iletişim engellerini toparlayacak olursak; iletişim sürecinde karşılaşılan en önemli zorluklardan biri, kullanılan dilden doğan iletişim engelleridir. İletişimdeki engellerinin olumsuz etkilerini en aza indirmek için alıcının, gelen mesajı dikkatle dinlemesi önemlidir. Buna aktif dinleme denmektedir ve alıcının gelen mesajdaki anlamları çözmeye yoğunlaşması, düşünmesi gerekmektedir.⁵²

Geribildirim süreci, iletişimin etkili olması ve iletişim sürecinde karşılaşılan engellerin anlaşılabilmesi için önemli bir role sahiptir. Organizasyon yapısı içinde performans değerlendirme süreci sonunda verilen terfiler aslında birer feedback-geribildirimdir. Bu süreç, alıcıya anlayıp anlamadığı ya da ne anladığı doğrudan sorularak iletilebileceği gibi, alıcının mesaja verdiği sözel ve sözel olmayan reaksiyonların gözlenmesi yoluyla da gerçekleştirilebilir.

İletişim sırasında tarafların içindeki buldukları ruh hali onların kendilerini iyi ifade edebilmelerini engelleyebileceği gibi dikkatlice dinlemelerini de zorlaştırabilmektedir. Bu durumu aşmanın belki de en iyi yolu bu süre boyunca mümkün olduğunca iletişimi ertelemektir. Kişiler daha iyi bir ruh haline sahip oldukları zaman iletişim gerçekleştirilecek olursa istenildiği gibi doğru ve etkin bir şekilde olur. İletişimde kişilerden ya da ortamdan kaynaklanan pek çok olumsuzluk söz konusudur. Ancak; kendini iyi ifade etmeyi bilmek, aktif dinlemek, uygun biçimde karşılık vermek ve sözel olmayan iletişimi devreye sokmak iletişimi etkili hale getirmektir.⁵³

İletişimde önemli bir engel karşı tarafın savunma psikolojisi ile hareket etmesidir. Bu durumda alıcı kaynağın gönderdiği mesajını almakta güçlük çekebilir ya

⁵¹ Gannon, a.g.k., s.85.

⁵² Şimşek, M., Yönetim ve Organizasyon, Konya, 1998, s.188.

⁵³ Yüksel, A., İletişim Biliminin Temelleri, Eskişehir, 1998, s.58.

da yanlış bir biçimde algılayabilir. Bu nedenle iletişimin doğru ve etkin olmamasını doğurur.

6. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM BİÇİMLERİ

Örgütlerde, biçimsel (resmi), biçimsel olmayan ve örgüt dışı iletişim olmak üzere genel olarak üç tür iletişim sistemi olduğu varsayılır. Örgütsel iletişim biçimi, örgütsel yapıya ve örgüt amaçlarına uygun olacak şekilde seçilir.⁵⁴

6.1. Biçimsel (Resmi) İletişim Sistemleri

Organizasyondaki hiyerarşik yetki yapıyla ilgili olan biçimsel iletişim sistemi, organizasyon içindeki ve organizasyonun çevresi arasındaki bilgi akımını sağlayan kanalları ifade eder. Örgütlerde biçimsel iletişim dört yönde hareket eder.⁵⁵ Örgütün kendi içinde ve dış çevre ile yetkili kişilerce önceden belirlenen kurallar çerçevesinde sürdürülen bilgi akışına resmi iletişim denir.⁵⁶

Bunlardan birisi “Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim”dir. Organizasyonun hiyerarşik yapısı içerisinde genel müdürden başlayıp, emir komuta zincirini izleyerek aşağıya doğru uzanan iletişimdir. Bu iletişimde ulaştırılan; işletmenin politikaları, usulleri, kuralları, emirler ve bilgi talepleridir. Yukarıdan aşağıya doğru iletişim genellikle yazılı olmalı, yalın bir dille kaleme alınmalı ve yalnızca gerekli notları içermelidir. Diğer yandan bunun tersine bir iletişim tipi ise “Aşağıdan Yukarıya İletişim” dir. Aşağıdan yukarıya doğru iletişimde; astların gerekli bilgileri üstlere verme aracı olmaktadır. Yukarı doğru iletişim genellikle astların verdiği rapor ve tepkilerden oluşur. Astlar, gerek yaptıkları iş, gerekse yönetim hakkındaki düşüncelerini üst makama iletirler. Modern örgütlerde görülen öneri ve şikayet kutuları, grup toplantıları ve açık kapı politikası gibi yöntemler bu tür ile iletişimi geliştirme amacına yöneliktir. Yukarı doğru iletişim; astlara kendi üstlerine bilgi taşımak için bir rotadır. Bazı

⁵⁴ Budak, G.- Akat, İ., İşletme Yönetimi, İstanbul, 1994, s.272-295.

⁵⁵ Güney, S., a.g.k., s.69.

⁵⁶ <http://74.125.39.104/search?q=cache:cRhNO9XGCxAJ:www.akdeniz.edu.tr/iibf/dergi/Sayi07/05Bakan.pdf+ileti%C5%9Fim+unsurlar%C4%B1&hl=tr&ct=clnk&cd=10> (27.07.2008)

araştırma sonuçlarına göre; bu tip iletişimde mesajlar, üst yönetim tarafından yeterince dikkate alınmamaktadır. Bundan dolayı da bu iletişim kanalını göz ardı edilmesi söz konusudur.⁵⁷ Örneğin; Rensis Likert'in "Institute for Social Research" teki ekibiyle yaptıkları bir araştırmada yöneticilere, son altı ay içinde karşılaştıkları en ciddi iletişim probleminin ne olduğu sorulmuş ve araştırmaya katılanların yaklaşık % 80'nin verdiği cevaplarda; aşağıdan yukarıya doğru iletişim olduğu görülmüştür.Yalnızca % 10'u yukarıdan aşağı doğru iletişim problemi olduğunu, ifade etmiştir.⁵⁸

Aşağıdan yukarıya doğru iletişimi engelleyen bir çok etmen söz konusudur. Bunlardan bir tanesi fiziksel uzaklık ve erişilemezliktir. Diğer her kademedeki bilgilerin değişikliğe uğramasıdır. Örneğin bir çalışanın yöneticisine ilettiği mesaj, yöneticisinin objektiflik düzeyine göre bir üst yönetime farklı şekilde iletilebilir. Bu da ilk mesajda anlatılmak istenenden farklı bir anlam taşıyan mesajın üst yönetime iletilmesine ve çalışanın yanlış veya eksik olarak anlaşılmasına sebep olabilir. Diğer aşağıdan yukarıya doğru iletişimi engelleyen etmen ise amirin davranışıdır. Amirin otoriter, sıcak, ılımlı ya da çok disiplinli gibi değişik yaklaşımlarına göre iletişimin boyutu da olumlu ya da olumsuz olarak değişecektir. Astın statüsü de bir diğer iletişim engelidir. Son olarak açıklayacağımız iletişim engeli ise geleneklerdir. Alıcının ve kaynağın sahip olduğu farklı kültürler, gelenekler gibi birtakım etkenler aşağıdan yukarıya doğru iletişimi engelleyen unsurlardandır.⁵⁹

Bir başka iletişim tipi ise "Yatay İletişim" dir. Aynı örgütsel düzeydeki kişi ve bireyler arasındaki iletişimdir. En önemli işlevi, çeşitli örgütsel birimler içinde ve arasında faaliyetlerin etkinliğini ve uyumunu sağlamaktır. Özellikle modern ve büyük organizasyonlarda aşırı iş bölümünün ortaya çıkardığı farklılaşma ve uzmanlaşma, birimler arası uyumun önemini arttırmakta ve bu nedenle yatay iletişimin önemi artmaktadır.⁶⁰

Bazı organizasyon yapıları yapıları ve işleyişleri gereği bir başka iletişim tipine gerek duyar. Örneğin pazarlama departmanı üretim bölümünde çalışan bir kişinin

⁵⁷ Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, Eylül 1995, s.254-275.

⁵⁸ Güney, S., a.g.k., s.34.

⁵⁹ <http://www.pdrforum.net/index.php?topic=713.0> (27.07.2008)

⁶⁰ Ural, G., İşletme Yönetimi ve Organizasyonu, İstanbul , 2000, s.57.

bilgisine ihtiyaç duyabilir. Bu tür durumlarda başvuru iletişim tipi "Çapraz İletişim" dir. Biçimsel iletişim "yukarıdan-aşağıya", "aşağıdan-yukarıya" ve "yatay" biçimde olmak üzere üç şekilde gelişmesinin yanı sıra, bazı durumlarda iletilen bilginin (mesajın) niteliğine göre çapraz bir yol izlediği de görülür.⁶¹ Örneğin; bir örgütün üretiminden sorumlu genel müdür yardımcısı, yeni alınan ve deneme aşamasında olan bir makinanın teknik özelliklerini öğrenmek isteyebilir. Bu durumda emir-komuta zincirinin dışına çıkarak çalışan bir mühendisin bilgisine başvurabilir. Bu şekilde "çapraz iletişim" gerçekleşmiş olur.⁶²

6.2. Biçimsel Olmayan (Resmi Olmayan) İletişim

Örgütlerde iletişim genellikle biçimsel bir biçimde sürdürülmekle beraber bazen işleri hızlandırmak ve etkinliğini yükseltmek, bazen de örgütte oluşturulan gayri resmi grupların sonucu olarak ortaya çıkan resmi olmayan iletişim kanalları, örgütteki yetkili herhangi bir kişi ya da kurum tarafından örgütlenmeyen bir iletişim biçimidir. Organizasyonlarda biçimsel yapının eksik kalması nedeniyle, işgörenlerin gereksinimlerini karşılamak üzere doğal gruplar oluşturdukları bilinen bir gerçektir. Biçimsel olmayan iletişim genellikle dedikodu ve söylenti şeklinde gerçekleşir. Çalışanlar işletmeyle ilgili haberleri öncelikle resmi olmayan kanallardan öğrenirler. Aynı haber formel kanallardan öğrenilinceye kadar artık eski bir haber olmuştur.

Bu iletişim biçiminin birçok faydası olmakla beraber genellikle ihtiyaçlara yönelik ortaya çıkmasına rağmen, asılsız söylenti ve dedikoduları da doğurabilir. Asılsız söylenti ve dedikodular moral bozukluğu yaratabilir ve üretkenliği düşürebilir. Bu nedenle bu konularda çok dikkatli olunması gerekmektedir.⁶³

⁶¹ Eren, E., a.g.k., s.147.

⁶² Sayers, F. - Bingama, C.E.- Graham, R. - Wheeler, M., Yöneticilikte İletişim, İstanbul, 1998, s.73.

⁶³<http://74.125.39.104/search?q=cache:cRhNO9XGCxAJ:www.akdeniz.edu.tr/iibf/dergi/Sayi07/05Bakan.pdf+ileti%C5%9Fim+unsurlar%C4%B1&hl=tr&ct=clnk&cd=10> (27.07.2008)

6.3. Örgüt Dışı İletişim

Bilindiği gibi organizasyonlar açık sistemlerdir. Sürekli biçimde değişen bir çevre içinde faaliyet gösteren organizasyonlar, yaşamlarını sürdürebilmek ve entropiye uğramamak için örgüt içi iletişim kanalları kadar, örgüt dışı iletişim kanallarını da kullanmak zorundadır. Örgüt dışından gelen bilgiler, örgütün karar merkezinde, yapısında, programları da ve davranış biçimlerinde sürekli düzenleme ve ayarlama yapmalarını gerekli kılmaktadır. Örgüt dışı iletişimin içine rakiplerle iletişim, tedarikçilerle iletişim, halkla iletişim, müşterilerle iletişim v.b. birçok grup girmektedir.⁶⁴

6.4. Gruplar Arasındaki İletişim

Organizasyonlarda her bir birimi (bölümü, departmanı) bir grup olarak kabul edersek, bu grubu oluşturan bireyler arasındaki iletişime değişik modeller gösterilebilir. Bazen gruplardaki iletişim belirli bir kişi etrafında yoğunlaşırken, bazen mesaj bütün grup üyeleri arasında serbestçe aktarılabilir.⁶⁵ Gruplararası iletişim, iletişim modeline göre de farklılıklar gösterebilir. Bir başka ifade ile, iletişim modeli ana şemsiye gibi ele alındığında bunun altında yer alan iletişim biçimleri doğal olarak bu şemsiyeye uygun olacaktır. Daha açık ifade ile, merkezi modeli bir iletişim modeli gibi ele alırsak gruplar arası iletişim bir biçimde gerçekleşirken, Y modelinde bu biçim daha farklı olacaktır.⁶⁶

6.4.1. Merkezi model

Bu model otorite ve karar alma inisiyatifinin örgütün en üst yöneticisinde toplanmasını temel alan, geleneksel (klasik) örgüt yapısı ve felsefesinde sıkça görülen bir modeldir. Grubun bütün üyelerinin merkezi konumdaki yetkili ile bilgi alışverişinde

⁶⁴ Paksoy, M. - Acar, A.C., a.g.k., s.42.

⁶⁵ Baltaş, Z. - Baltaş, A., "Beden Dili", İstanbul, 1994, s.28.

⁶⁶ Paksoy, M. - Acar, A.C., a.g.k., s.44.

bulunmalarına karşın, kendi aralarında bir iletişim yaşanmamaktadır. Modelin merkezileşme derecesi yüksek, grup tatmini az, kişisel tatmin yüksek ve iletişim hız ve doğruluk derecesi çok yüksektir.⁶⁷

6.4.2. Y Modeli

Merkezi modelden sonra merkezileşme derecesi en yüksek grup iletişim modelini oluşturur. Daha az sayıdaki iletişim kanalına sahip olan bu modelde, önderlik tatmini, merkezileşme derecesi ve hız çok yüksek, kişisel tatmin ve doğruluk derecesi yüksek, grup tatmini ile haberleşme kanal sayısı ise düşüktür.⁶⁸

6.4.3. Zincir Modeli

Zincir modelinde iletişim, üyelerin birbirine yakınlık derecesine göre işlendiğinden, grubun bazı üyeleri izole durumda kalabilir. Böylelikle iletişim işlevsel niteliğini yitirerek, bireyler arası ilişkilerin zayıfladığı ve grup verimliliğinin tehlikeye düştüğü bir model oluşur. Bu modelde; merkezileşme derecesi, haberleşme kanalı sayısı, önderlik tatmini, grup tatmini, kişisel tatmin, hız ve doğruluk derecesi yüksek değildir.⁶⁹

Organizasyondaki herkes söylentiye açıktır. Bazı insanlar kendilerine verilen bilgileri derhal diğer insanlara geçirirler; diğer insanları da onların arkasından konuşmaya teşvik ederler. Bundan dolayı bu kanal, mesajları dört yana taşıdığından kendi karşıt kanalı olan resmi kanallara çok benzer;bu yönler yukarı-aşağı-yatay ve çaprazdır.Ancak bu; kanalın doğal olarak sözel olmasından dolayı çok hızlı bir şekilde şekillendirilip yayılabilir. Onun kendiliğinden ortaya çıkıp kaybolması, sürekli olarak üyelerinin grup içinde bulunmasını önler.

⁶⁷ Koçel, T., Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1998, s.355.

⁶⁸ Paksoy, M. - Acar, A.C., a.g.k., s.46.

⁶⁹ Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.43.

Buna rağmen iletişimin biçimsel olmayan örneklerinde bir mantıklılık vardır. Mesajların bilinçli olarak iletileceği belli insanlarla bilinçli olarak iletilemeyeceği insanlar vardır. Bu bilinen şekliyle dedikodu kümesidir. Seçici bir haberleşme ile karakterize edilir. Örneğin; finansman başkan yardımcısı Morgan Bay'a henüz başkanın bürosunda, yılbaşında yaşlı bir adamın emekliliğine karar verdiği hakkında bilgi verilir.⁷⁰

İçinde Bay'ın da bulunduğu birkaç kişi de aynı şekilde hareket etmektedir. Başkan Bay'ın iş bulduğunu, ancak yılbaşına kadar dört hafta süreyle bunu gizli tutma niyetinde olduğunu saptamıştır. Bay, ofisten ayrılırken sevinçlidir. O, haberi birine söylemek ister, ancak kime güvenecektir? Sonunda en iyi arkadaşı Tom Lady'i düşünür. Bay, Tom'un bu haberi kimse söylemeyeceğini düşünür. Gerçekten Bay, bu biçimsel olmayan haberleşmede yüksek derecede seçici davranmıştır.

İnsanların çevrelerinde gizli görünen şeylerden hızlı bir biçimde haber almak için keza zamanları da vardır. Örneğin; Frances Power, şirketin ortalama ücret artışının % 9 olduğunu bilmesine rağmen, eğer % 15'den az zam yapılırsa şirketten ayrılmaya karar vermiştir. Çok geçmeden Power'ın amirleri ona yüksek bir ücret artışı yapacaklarını söylemişlerdir.

Grup zinciri, biçimsel olmayan iletişimde kullanılan tek zincir yöntemi değildir. Davranış bilimleri alanında ünlü Keith Davis, üç tip zinciri olduğuna dikkat çekmektedir: Birincisi, uzun bir alıcı hattı boyunca bilgi geçiren tek hat zinciridir. Örneğin; A'dan Z'ye kadar geçiren bir hattır. İkincisi, dedikodu zinciridir. Bir kişi ana bilgi kaynağı olarak önüne gelen herkese her şeyi söyleyerek hizmet eder. Üçüncüsü, ihtimal zinciridir. Bilgi rastgele geçer. Grup zinciri yine önemli bir konumdadır. İnsanlar bu grup içinde kendi biçimsel olmayan bilgi kaynaklarını seçmede seçici davranırlar.⁷¹

⁷⁰ Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi , s.69.

⁷¹ Gannon, M., Organizational Behavior: A Managerial and Organizational Perspective, Boston, 1979, s.76.

6.4.4. Daire Modeli

Grupta belirgin bir lider yoktur. Bireylerin herhangi biri iletişimi başlatabilir. Grup üyelerinin birbirleriyle iletişim olanaklarının bir hayli fazla olduğu daire modelinde, bir tek kişinin iletişim kurması çok zordur. Merkezleşme derecesinin az, haberleşme kanalının ve grup tatmininin orta, önderlik tatmini, hız ve doğruluk derecesinin düşük olduğu bir modeldir.⁷²

6.4.5. Serbest Model

Tüm haberleşme kanallarının her zaman ve herkese açık olduğu, herkesin herkese hiçbir kısıtlama olmadan iletişimde bulunduğu bu model demokratik bir modeldir. Merkezleşme ve önderlik tatmin çok az, haberleşme kanalı sayısı ve kişisel ve grup tatmini çok yüksektir. Ancak, hız ve doğruluk derecesi bu modelde düşüktür.⁷³

7. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARAÇLARI

Örgütsel yapı içerisinde ilişkilerin düzenli ve bilinçli olması kadar, bu ilişkilerin nasıl ve hangi araçlarla gerçekleştirileceği de önemlidir.⁷⁴ Örgütlerde kullanılacak iletişim araçlarının seçiminde, araçların bilgi aktarımını kolaylaştırıcı, mesajın biçimini ve özünü değiştirmeksizin iletici, anlaşılır ve hızlı olmasına dikkat edilmelidir. İşletmelerde bilgi ve haber akışını sağlamak üzere çeşitli iletişim araçları kullanılmaktadır.

⁷² Güney, S., a.g.k., s.89.

⁷³ Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi , s.73.

⁷⁴ Usluata, A., İletişim, İstanbul, 1994, s.7-25.

7.1. Yazılı İletişim Araçları

Mesajın kalıcı olması isteniyorsa, birkaç basamaktan geçerek iletilecek bilginin geçerlilik ve doğruluğunu yitirmeksizin iletilmesini sağlamak üzere, yazılı iletişim araçları kullanılmaktadır.

Örgüt içi haberleşmeyi destekleyen en önemli unsurlar yazılı iletişim araçlarıdır. Bu bakımdan, yazılı iletişim araçlarından biri örgüt şema ve kılavuzlarıdır. Hemen akla ilk olarak gelenler bröşürler, raporlar, el kitapları, işletme gazetesi, ilanlardır. Broşürler daha çok örgüt dışı iletişim aracı olarak kullanılan broşürler halkla ilişkilerde, müşterileri bilgilendirmede, örgütün tanıtımında etkin rol oynamaktadır. Çalışma raporları, özellikle yönetimi bilgilendirmek amacıyla yapılan raporlardır. Yazılı raporlar özellikle şirketin araştırmalarında, kar-zarar hesaplamalarında, şirketin nerde olduğunu ve nerede olması gerektiğine dair yapılan çalışmaların sonuçlarında, buna benzer birçok araştırma analizlerde, verilen görevlerin nasıl ve ne kadar yapıldığını kontrol etmede ve başarısını ölçmede, çalışanların performanslarını ölçmede ve daha birçok konuda işletme veya örgüte büyük yarar sağlamaktadır. İşletme gazetesi de yazılı iletişim araçları arasında yer almaktadır. İşletme gazeteleri ile çalışanlar, işletme veya örgütteki haberlerden kolaylıkla, ilk ağızdan ve doğru bir şekilde haberdar olabilirler. Başka bir yazılı iletişim aracı da el kitaplarıdır. Daha çok çalışanları, özellikle işle ilgili ve teknik konularda bilgilendirme amaçlı yapılan kitaplardır. Afiş, ilan tahtası ve bültenler de bu tip iletişim araçlarındandır. Hem resmi hem de resmi olmayan iletişim aracı olarak kullanılabilir.

7.2. Sözlü İletişim Araçları

Öncelikle sözlü iletişimde; iletilecek fikir veya bilginin tanımlanması, beklenen sonucun tanımlanması, düşüncelerin dinleyicinin anlayabileceği bir dile dökülmesi, dinleyicinin tepkisinin gözlemlenmesi, kişisel kaygı ve endişelerin bir yana

bırakılması, karşımızdakilerin dikkatle dinlenmesi ve sözsüz iletişim faktörlerinin kullanılması gerekmektedir.⁷⁵

Sözlü iletişim araçları; herhangi bir konuda işgörenleri aydınlatmak ve bilgi akışını sağlamak amacıyla sözlü bilgi akışını sağlar.

Sözlü iletişim araçlarından biri gerçekleştirilen konferans ve seminerlerdir. Düzenli yapılan toplantılar sayesinde yöneticiler, çalışanlarının performansını yakından takip etme şansı yakalarken, çalışanlar için de hem yöneticileriyle hem de diğer çalışma arkadaşlarıyla bilgi alışverişi sağlama imkanı elde edilir. Bu konferans ve seminerler eğitim amaçlı olarak çalışan ve yöneticileri geliştirmeyi hedefleyebilir ya da bir konu hakkında bilgilendirme amaçlı yapılabilir. Bu tip etkinlikler çoğu zaman olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bir başka sözlü iletişim aracı olarak görüşme ve toplantılardan faydalanılabilir. Ayrıca üst düzey yönetim arasında yapılan toplantı ve görüşmeler sayesinde de şirketin vizyonu doğrultusunda yeni fikirler ve gelişim projeleri üretilip, şirketin nerede olduğu, nelerin yapılması gerektiği gibi konuların da tartışılabilineceği uygun bir ortam oluşturulabilir.⁷⁶

7.3. Görsel İletişim Araçları

İletişim ve eğitim alanlarında kullanılan ses, resim prodüksiyonları ve bilgisayarla iletişimi içerir. Bu araçlar, tekniklerin (radyo, teyp, pikap v.b.) görsel (tv, bilgisayar, maket v.b.) kullanılmasıyla gerçekleştirilen iletişimdir.⁷⁷

7.4. Sözsüz İletişim

Günümüzde yöneticilerin en çok kullandığı iletişim türlerinden birisi sözsüz iletişimdir. Sözsüz iletişim, kelimelerin kullanılmadığı her türlü iletişime denir. Eylemlerin sözcüklerden daha sesli konuştuğu hakkında genel bir kanı vardır. Sözsüz iletişim; ses tonu, sesin yüksekliği, fısıldama, mimikler, vücut dili, sessizlik, renk

⁷⁵http://74.125.39.104/search?q=cache:8GUUxv3S7Z8J:www.gsgm.gov.tr/genclik/merkezler/liderlik/sunumlar/genclerle_iletisim.ppt+ileti%C5%9Fim+unsurlar%C4%B1&hl=tr&ct=clnk&cd=2 (27.07.2008)

⁷⁶ Dökmen,Ü., a.g.k., s.28.

⁷⁷ Paksoy, M. - Acar, A.C., a.g.k., s.46.

dokunma, koku, zaman, işaretler, eşyalar ve mesajı gönderen ile alan arasındaki uzaklığı kapsamaktadır.

Sözsüz iletişimin özelliklerinden biri, sözsüz iletişimin; iletişimin harekete geçiricisi olmasıdır. Bu bakımdan, sözsüz iletişim etkili olup, sözsüz iletişim duyguları daha etkin olarak dile getirmeye olanak sağlar. Ayrıca sözsüz iletişim belirsizdir. Sözsüz iletişim sözel içeriği daha iyi yansıtır ve daha güvenilirdir. Sözsüz iletişim ilişkileri tanımlar ve belirler.⁷⁸

Ancak sözsüz iletişimi etkileyen bazı özellikler bulunmaktadır. Örneğin, ortama ilişkin sosyal kurallar, normlar, değerler ve beklentiler iletişimin niteliği üzerinde etkilidir. İletişimde bulunan kişilerin sahip oldukları yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum vb. özellikler iletişimin niteliğini belirleyen özellikler arasındadır. Ayrıca iletişimin gerçekleştiği ortamın sosyal özellikleri de sözsüz iletişimi etkilemektedir. Resmi bir ortamda bulunup bulunmama durumuna göre iletişim kalıpları değişir. Bunların dışında iletişimin gerçekleştiği ortamın sosyal özellikleri yani büyüklüğü, biçimi, rengi, aydınlatma derecesi, ısısı, sessiz ya da tenha oluşu iletişimin niteliğini büyük ölçüde belirlemektedir.⁷⁹

⁷⁸ Carrell vd., a.g.k., s.122.

⁷⁹http://74.125.39.104/search?q=cache:8GUUxv3S7Z8J:www.gsgm.gov.tr/genclik/merkezler/liderlik/sunumlar/genclerle_iletisim.ppt+ileti%C5%9Fim+unsurlar%C4%B1&hl=tr&ct=clnk&cd=2 (27.07.2008)

III. BÖLÜM

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİME ETKİSİ (TIBBİ MÜMESİLLER ÖRNEĞİ)

1. KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Bu çalışmada kavramsal tespit ve analizlerin yanı sıra hipotezlerimizi desteklemesi amacıyla anket uygulaması yapılmıştır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma, kişilik özelliklerinin örgütsel iletişime etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda araştırmada, 7 ayrı ilaç firması çalışanlarından basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 400 kişiye anket dağıtılarak uygulanmış ve geri dönen geçerli anket sayısı 233 olmuştur (geri dönüş oranı % 58).

1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Varsayımları

Bu araştırmada tanımlayıcı araştırma modeli uygulanmıştır. Bilindiği gibi tanımlayıcı araştırma: bir problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen bir araştırmadır.¹ Buna göre araştırmada kişilik özelliklerinin örgütsel iletişime etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

1.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket tekniğinden faydalanılmıştır. Araştırmada çalışanların kişilik özelliklerini ölçmek amacıyla kişilik envanteri kullanılmıştır. Kişilik Envanteri, kişilik teorisinde yaygın olarak kabul gören Beş Faktör

¹ Kurtuluş, K., Pazarlama Araştırmaları, İstanbul, 1996, s.310.

Modeli'ni esas alarak Türk kültürüne uygun olarak geliştirilmiş bir değerlendirme aracıdır.²

1.4. Ana kitle ve Örneklem

Araştırma, 7 ayrı ilaç firmasının çalışanlarından basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 400 kişiye anket dağıtılarak uygulanmış ve geri dönen geçerli anket sayısı 233 olmuştur (geri dönüş oranı % 58).

1.5. Kullanılan İstatistik Analizler

Araştırmada ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeğinde düzenlenmiş olup her zaman seçeneği 5, hiçbir zaman seçeneği ise 1 puan verilerek değerlendirilmiştir. Buna göre her hangi bir boyuttan alınan yüksek puan çalışanın ilgili boyut itibariyle iletişimi etkin bulunduğunu; düşük puan ise tam tersi bir durumu ifade etmektedir.

Bu araştırmada kullanılan iletişim becerilerine dönük ölçeğin herboyutu için hesaplanan Cronbach α değerleri Tablo 1 de görüldüğü gibi ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir ($\alpha > 0,60$).

Tablo 1. İletişim Anketi Boyutları ve Cronbach Alpha Değerleri

İletişim Anketi Boyutları	Cronbach Alpha Değeri (α)
Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim	0,88
Yöneticiyle İletişim	0,86
Örgütün İletişim Politikası	0,78

² Sevinç,L., EICOM Duygusal Zekaya Dayalı Yetkinlikler Envanteri, İstanbul: Assessment Systems Yayınları, 2006

1.6. Hipotezler

Araştırmada test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1a: Araştırmaya katılan çalışanların kişilik özellikleri ile çalışanların örgütsel iletişim algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: Araştırmaya katılan çalışanların deneyime açıklık özelliği ile çalışanların örgütsel iletişim algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: Araştırmaya katılan çalışanların sorumluluk bilinci ile çalışanların örgütsel iletişim algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1d: Araştırmaya katılan çalışanların dışadönüklüğü ile çalışanların örgütsel iletişim algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1e: Araştırmaya katılan çalışanların geçimliliği ile çalışanların örgütsel iletişim algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1f: Araştırmaya katılan çalışanların duygusal dengeleri ile çalışanların örgütsel iletişim algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.7. Ölçüm Araçları

Bu araştırmada örgütsel iletişimin etkinliğinin çalışanların kişilik özellikleriyle ilişkisini ortaya koymak amacıyla iki adet ölçek kullanılmıştır. Birinci ölçek; kişilik özelliklerini ortaya koyan ve daha çok beş faktör modeli üzerine oturan sıfat listesi, ikinci ölçek ise üç boyuttan oluşan örgütsel iletişim ölçeği kullanılmıştır.

1.7.1. Kişilik Özellikleri Ölçeği

Araştırmada çalışanların kişilik özelliklerini ölçmek amacıyla kişilik envanteri kullanılmıştır. Envanter, kişilik teorisinde yaygın olarak kabul gören beş faktör modelini esas alarak Türk kültürüne uygun olarak geliştirilmiş bir değerlendirme aracıdır.

Envantere ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri (boyutlara ilişkin iç tutarlılık katsayıları 0,71 ile 0,88 arasında; test-tekrar test katsayıları ise 0,83 ile 0,91

arasında değişmektedir) envanterin güçlü psikometrik özelliklere sahip olduğu göstermektedir.³

Envanterden elde edilen sonuçlar norm puanları yerine ham puanlar kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan kişilik özellikleri anketinin sırasıyla “Deneyime Açıklık”, “Sorumluluk Bilinci”, “Dışadönüklük”, “Geçimlilik” ve “Duygusal Denge” boyutlarına ilişkin hesaplanan Cronbach α değerleri ise Tablo 2 de verilmiştir. Bu değerler göz önüne alındığında kişilik özelliklerine dönük ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu görülmektedir ($\alpha > 0,60$).

Bilindiği gibi Cronbach alpha değerinin $0,6 < \alpha < 1$ olması gerekir. Bir başka ifadeyle ölçeklerde yer alan cümlelerin aynı boyutu sorgulayan cümleler olması gerekir. Bu araştırmada kullanılan kişilik ölçeği ifadeleri arasında iç tutarlılık vardır. Örneğin boyutlardan biri hava ise hava boyutu ile ilgili tüm ifadelerin hava ile ilgili bilgiler toplaması gerekir. Bu bakımdan iç tutarlılık söz konusu olacaktır. Eğer hava boyutu ile ilgili ifadelerden bir tanesi toprakla ilgili bir bilgiye yönelik ise iç tutarlılık bozulmuş olacaktır. Bir başka ifadeyle alpha değeri aşağı düşecektir.

Tablo 2. Kişilik Özellikleri Anketi ve Boyutlara İlişkin Cronbach Alpha Değerleri

Kişilik Özellikleri Ölçeğinin Boyutları	Cronbach Alpha Değeri (α)
Deneyime Açıklık	0,82
Sorumluluk Bilinci	0,84
Dışadönüklük	0,88
Geçimlilik	0,86
Duygusal Denge	0,81

Envanterin kısa versiyonunda kişiliğin sadece beş ana boyutu (deneyime açıklık, dışadönüklük, sorumluluk bilinci, geçimlilik ve duygusal denge) toplam 25 sıfat kullanılarak değerlendirilmektedir. Bu sıfatlar Tablo 3’de verilmektedir.

³ Sevinç, L., EICOM Duygusal Zekaya Dayalı Yetkinlikler Envanteri, İstanbul, 2006.

Tablo 3. Kişilik Özellikleri Sıfat Listesi

Kişilik Özelliklerini Ortaya Koyan Sıfat Listesi	
1. Dürüst	14. Endişeli
2. İyimser	15. Yenilikçi
3. Ağırbaşlı	16. Kararlı
4. Tutucu	17. Kolay kızan
5. Gösteriş meraklısı	18. Disiplinli
6. Hayır diyemeyen	19. Eleştiriye açık
7. Değişimi seven	20. İçten pazarlıklı
8. Başladığı işi bitiren	21. Başına buyruk
9. Sorgulayan	22. Merhametli
10. İkna eden	23. Çalışkan
11. İçine kapanık	24. Fikir üreten
12. Atak	25. İstedğini elde eden
13. Gülyüzlü	

Envanterde yer alan sıfatlara verilen cevaplar 5’li Likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Değerlendirmeler bütünüyle uygun seçeneğine 5, hiç uygun değil seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir.

Buna göre; “**Deneyime Açıklık**” boyutunda alınan yüksek puan kişinin sürekli yeni fikir üreten, farklı ilgi alanları olan, yaratıcılığı yüksek, sabit fikirli ve tutucu olmayan biri olduğunu; “**Sorumluluk Bilinci**” boyutunda alınan yüksek puan kişinin güçlükler karşısında kolay pes etmeyen, hedeflerine ulaşmak için gayret eden, detaylara dikkat eden, planlı hareket eden ve disiplinli biri olduğunu; “**Dışadönüklük**” boyutunda alınan yüksek puan kişinin girişken, kendinden emin, gerektiğinde hayır diyebilen, çıkarlarını koruyan, başkalarına mesafeli yaklaşmayan, sıcakkanlı biri olduğunu; “**Geçimlilik**” boyutunda alınan yüksek puan kişinin başkalarını düşünen, yardımsever, gösteriş meraklısı olmayan, başkalarıyla geçimli, açık sözlü ve dürüst biri olduğunu; “**Duygusal Denge**” boyutunda alınan yüksek puan ise kişinin iyimser, kolay sinirlenmeyen, eleştirilere açık, kaygı düzeyi düşük biri olduğunu ifade etmektedir.

1.7.2.Örgütsel İletişimin Etkinliği Ölçeği

Bu araştırmada kullanılan kurum içi iletişim ölçeği veya burada ifade edildiği gibi örgütsel iletişim etkinliği ölçeği üç boyutu hedef alan 17 ifadeyi kapsamaktadır.⁴ Ölçek toplam 17 ifade içermekte olup 3 ana boyutta (çalışma arkadaşlarıyla iletişim, yöneticilerle iletişim ve örgütün iletişim politikası) örgütsel iletişimin etkinliğini değerlendirmektedir. Ölçeğin boyutları için hesaplanan Cronbach α değerleri (Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim: 0,88; Yöneticilerle İletişim: 0,86; Örgütün İletişim Politikası: 0,78) ise ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu görülmektedir ($\alpha > 0,60$). Tablo 4’de görüldüğü gibi örgütsel iletişim ölçeğinin boyutlarına ilişkin Cronbach alpha değerleri arzulan düzeydedir.

Tablo 4. Örgütsel İletişim Ölçeğinin Boyutlarına İlişkin Cronbach Alpha Değerleri

Örgütsel İletişim Ölçeğinin Boyutları	Cronbach Alpha Değeri (α)
Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim	0,88
Yöneticilerle İletişim	0,86
Örgütün İletişim Politikası	0,78

1.7.2.1.Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim:

Yukarıdaki Tablo 4’de görüldüğü gibi çalışma arkadaşlarıyla iletişim boyutuna ilişkin Cronbach alpha değeri: 0,88 olup, ifadelerin birbiriyle tutarlılığını göstermektedir. Bu boyut gün içinde birlikte iş yaptığı çalışma arkadaşları ile iletişiminin etkinliğini ölçmeyi amaçlamaktadır. Boyut, çalışma arkadaşları ile bilgilerin açık ve anlaşılır biçimde paylaşılmasını, aralarında sürekli etkileşim/iletişim olmasını, fikir ve önerileri açık ve anlaşılır biçimde diğer çalışanlara aktarılmasını, örgütle ilgili

⁴ Cengizalp, E., Kurum İçi Etkin İletişim Ortamının, Çalışanın Kuruma Bağlılık Düzeyi İle İlişkisi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002, s.72.

gelişmeler hakkında çalışma arkadaşlarının düzenli aralıklarla bilgilendirilmesini, arkadaşlarından işi nasıl yaptığıyla ilgili yapıcı geribildirim alınmasını ve örgütte yaşanan problemlerin çalışma arkadaşlarıyla rahatlıkla paylaşılmasını içermektedir.

1.7.2.2.Yöneticilerle İletişim

Çalışma arkadaşlarıyla iletişim boyutuna ilişkin Cronbach alpha değeri: 0,88 olup, ifadelerin birbiriyle tutarlılığını göstermektedir (Tablo 4). Bu boyut çalışanın doğrudan bağlı bulunduğu yöneticisi ile olan iletişimin etkinliğini ölçmeyi amaçlamaktadır. Boyut, yöneticinin çalışanı ile bilgileri açık ve anlaşılır biçimde paylaşmasını, aralarında sürekli etkileşim/iletişim olmasını, yöneticinin fikir ve önerileri açık ve anlaşılır biçimde diğer çalışanlara aktarmasını, örgütle ilgili gelişmeler hakkında yöneticinin çalışanları düzenli aralıklarla bilgilendirmesini, yöneticiden işi nasıl yaptığıyla ilgili yapıcı geribildirim alınmasını ve örgütte yaşanan problemlerin yöneticiyle rahatlıkla paylaşılmasını ve yöneticinin çalışanı işinde neler yapması gerektiğinden haberdar etmesini içermektedir.

1.7.2.3.Örgütün İletişim Politikası

Çalışma arkadaşlarıyla iletişim boyutuna ilişkin Cronbach alpha değeri: 0,88 olup, ifadelerin birbiriyle tutarlılığını göstermektedir (Tablo 4). Bu boyut çalışanın çalıştığı örgütteki mevcut iletişim politikasını ne derece etkin bulduğunu ölçmeyi amaçlamaktadır. Boyut, örgütte çalışanların fikirlerini dile getirmesine uygun ortamın sağlanmasını, örgütle ilgili gelişmelerden çalışanların haberdar edilmesini, örgütte çalışanlarının başarılarının yazılı ya da sözlü olarak takdir edilmesini ve örgütle ilgili verilen mesajların örgüt yöneticileri tarafından çalışanlara ulaştırılmasını içermektedir.

Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeğinde düzenlenmiş olup her zaman seçeneği 5 hiçbir zaman seçeneği ise 1 puan verilerek değerlendirilmiştir. Buna göre her hangi bir boyuttan alınan yüksek puan çalışanın ilgili boyut itibariyle iletişimi etkin bulduğunu; düşük puan ise tam tersi bir durumu ifade etmektedir.

2. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Araştırma ilaç sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada 7 ayrı ilaç firmasının çalışanlarından basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 400 kişiye anket dağıtılmış, geri dönen geçerli anket sayısı 233 olmuştur (geri dönüş oranı % 58). Örnekleme yer alan çalışanların % 62'si erkek; % 86'sı 22 ile 39 yaş aralığında; % 54'ü evli ve % 57'si ise üniversite mezunudur. Anket uygulanan kişiler arasında tıbbi mümessillerin olması ve bu meslek grubundaki çalışanlarda daha çok erkeklerin tercih edilmesi, ilaç firmalarında çalışanların büyük bir çoğunluğunun üniversite mezunu olmasının tercih edilmesi, daha çok genç, dinamik çalışma arkadaşlarının seçilmesi ve çalışan sirkülasyonunun çok hızlı bir şekilde gerçekleşmesi gibi sebepler bu sonucu etkilemiş olabilir.

Çalışanların % 36'sı yönetsel pozisyona sahip olup, kıdem ortalamaları 6,6 yıl; toplam mesleki deneyimleri ortalama 9,9 yıldır ve % 82'si mevcut kurumundan önce en fazla 3 farklı kurumda çalışmıştır.

2.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Kişilik özelliklerinin yanı sıra demografik özellikler de örgütsel iletişimde rol oynamaktadır. Daha önce de yaptığımız gibi demografik özellikleri de çalışma arkadaşlarıyla iletişim, yöneticilerle iletişim ve örgütün iletişim etkinliği olmak üzere 3 boyutta incelemekteyiz.

2.1.1. Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim

Bu boyut ile çalışanların demografik özelliklerinin ilişkisini belirlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre (Tablo 5) çalışanların demografik özelliklerinden cinsiyet değişkeni ile eğitim değişkeninin iletişimin çalışma arkadaşları ile iletişim boyutunda anlamlı sonuçlar ortaya koymaktadır. Bir başka açıdan ise, çalışma arkadaşları ile iletişimin, çalışanların cinsiyeti veya eğitimi ile ilgili olduğu görülmektedir.

Söz konusu değişkenlerden cinsiyet için ($r=0,26$; $p=0,01$) değerleri, eğitim için ise ($r=0,23$; $p=0,03$) değerleri bulunmuştur. Her iki korelasyon katsayısı pozitif yönde ancak düşük ($r<0,40$) düzeyde çalışma arkadaşları boyutu ile ilişkilidir.

Tablo 5. Çalışma Arkadaşlarıyla İletişimin Bireyin Demografik Özellikleriyle İlişkisi

	Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim	
	<i>r</i>	<i>p</i>
Demografik Özellikler	0,13	0,24
Cinsiyet ^δ	0,26	0,01*
Yaş ^δ	0,00	0,97
Medeni Durum ^δ	0,13	0,24
Eğitim ^δ	0,23	0,03*
Kıdem	0,18	0,10
Toplam Deneyim	0,02	0,83
Çalışılan Kurum Sayısı	0,11	0,30
Unvan ^δ	0,13	0,24

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

δ Belirtilen değişkenlerde Spearman korelasyon analizi kullanılmıştır.

2.1.2.Yöneticilerle İletişim

Örgütsel iletişimin yöneticilerle iletişim boyutu ile çalışanların demografik özellikleri ilişkisini belirlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analiz sonuçlarına göre (Tablo 6) çalışanların yöneticilerle iletişimin etkinliğine ilişkin değerlendirmelerinin demografik özellikleriyle anlamlı düzeyde

ilişkili olmadığı, ancak toplam deneyim değişkeni açısından zayıf bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Söz konusu demografik değişkenlerden toplam deneyim için ($r=0,22$; $p=0,04$) değerleri bulunmuştur. Bu korelasyon katsayısı pozitif yönde ancak düşük ($r<0,40$) düzeydedir. Bu sonuca göre deneyimi fazla olan kişilerin yöneticileri ile kolayca iletişime girebildiklerini söylemek mümkündür. Deneyim az olan çalışanın, yöneticileri ile iletişimi de zayıf görülmektedir. Tıbbi mümessiller arasındaki rekabet nedeniyle deneyimli çalışanlar, deneyimlerini deneyimsizlerle çok fazla paylaşmaktadırlar. Diğer yandan deneyimli mümessiller, deneyimlerinden ötürü yöneticileriyle kolayca iletişim yolu bulabilmektedirler.

Tablo 6. Yöneticilerle İletişimin Bireyin Demografik Özellikleriyle İlişkisi

	Yöneticilerle İletişim	
	<i>r</i>	<i>p</i>
Demografik Özellikler	0,10	0,37
Cinsiyet ^δ	0,19	0,08
Yaş ^δ	-0,01	0,95
Medeni Durum ^δ	0,09	0,38
Eğitim ^δ	-0,01	0,95
Kıdem	0,06	0,54
Toplam Deneyim	0,22	0,04*
Çalışılan Kurum Sayısı	0,18	0,09
Unvan ^δ	0,10	0,37

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

δ Belirtilen değişkenlerde Spearman korelasyon analizi kullanılmıştır.

2.1.3.Örgütsel İletişimin Etkinliği

Örgütün iletişim politikası boyutu ile çalışanların demografik özellikleri ilişkisini belirlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre (Tablo 7) çalışanların demografik özelliklerinden cinsiyet değişkeni ile yaş değişkeninin örgütün iletişim politikası ile iletişim boyutunda anlamlı sonuçlar ortaya koymaktadır.

Söz konusu değişkenlerden cinsiyet için ($r=0,30$; $p=0,00$) değerleri, yaş için ise ($r=0,30$; $p=0,00$) değerleri bulunmuştur. Her iki korelasyon katsayısı pozitif yönde ancak düşük ($r<0,40$) düzeyde örgütün iletişim politikası boyutu ile ilişkilidir. Araştırmaya katılan ilaç sektörü çalışanlarının yaşları ve cinsiyetleri ile örgütün iletişim politikası ilişkili çıkmıştır. Yani çalışanın yaşı büyüdükçe örgütün iletişim politikasını daha olumlu yönde değerlendirdiği gözlenmiştir. Deneyimli çalışan, iletişime alıştığından iletişimi daha olumlu değerlendirmektedir.

Tablo 7. Örgütsel İletişim Politikasının Bireyin Demografik Özellikleriyle İlişkisi

	Örgütün İletişim Politikası	
	<i>r</i>	<i>p</i>
Demografik Özellikler		
Cinsiyet ^δ	0,30	0,00**
Yaş ^δ	0,30	0,00**
Medeni Durum ^δ	-0,14	0,18
Eğitim ^δ	0,11	0,29
Kıdem	0,06	0,55
Toplam Deneyim	0,10	0,36
Çalışılan Kurum Sayısı	0,07	0,51

	Örgütün İletişim Politikası	
Unvan ^δ	0,02	0,82

*p<0,05 **p<0,01

δ Belirtilen değişkenlerde Spearman korelasyon analizi kullanılmıştır.

Çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel iletişimin etkinliğine ilişkin değerlendirmeleri ile ilişkisini özetlemek gerekirse; çalışma arkadaşlarıyla iletişimin etkinliğine ilişkin değerlendirmelerin çalışanların yaşı ve kıdemi ile; yöneticilerle iletişimin etkinliğine ilişkin değerlendirmelerin çalışanların geçmişte çalışmış olduğu kurum sayısı ile; örgütün iletişim politikasına ilişkin değerlendirmelerin ise çalışanların cinsiyeti ve yaşları ile anlamlı (p<0,05) düzeyde ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır.

Geçmişte çalıştığı kurum sayısının artmasına paralel olarak yöneticisiyle iletişiminin etkinliği artmakta; bunların yanısıra cinsiyetinin bayan olması ise örgütün iletişim politikasını etkin olarak değerlendirme olasılığını artırmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre güçlükler karşısında kolay pes etmeyen, hedeflerine ulaşmak için gayret eden, detaylara dikkat eden, planlı hareket eden ve disiplinli çalışanların yöneticileri ile etkin iletişime sahip olduğu; buna ek olarak çalışanın iyimser, kolay sinirlenmeyen, eleştirilere açık, kaygı düzeyi düşük biri olmasının da çalışanların yöneticileriyle iletişimlerinin etkinliğini artırdığını göstermektedir.

Bununla birlikte çalışanın sürekli yeni fikir üreten, farklı ilgi alanları olan, yaratıcılığı yüksek, sabit fikirli ve tutucu olmayan özelliklere sahip olmasının örgütün iletişim politikasını daha etkin olarak değerlendirmesinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

2.2.Kişilik Özellikleri

Daha önce de belirtildiği gibi kişilik özellikleri beş faktör modelindeki deneyime açıklık, sorumluluk bilinci, dışa dönüklük, geçimlilik, duygusal denge boyutlarında ele alındı. Araştırma kapsamındaki çalışanların kişilik özelliklerini ortaya koyacak bu ölçeğe ilişkin yaptıkları değerlendirmeler incelendiğinde şu bulgular elde edildi.

2.2.1. Geçimlilik

Çatışmadan kaçınan, hassas, merhametli, geçimli, sakin, insanlara güvenen, işbirliğine yatkın, başkalarını düşünen, yardımsever, gösteriş meraklısı olmayan, başkalarıyla geçimli, açık sözlü ve dürüst biri olduğu anlamına gelen geçimlilik boyutunu ölçmek ve değerlendirmek amaçlanmıştır. İstatistiksel analizler sonucunda ortalama değer 4,27 olarak saptanmıştır. Ankete katılan insanlar kendilerini başkalarıyla iyi geçinen, işbirliğine yatkın, kişilere ve ortama çabuk adapte olabilen kişiler olarak nitelendirmektedirler.

2.2.2.Sorumluluk Bilinci

Düzenli, planlı, amaçlı, kararlı, temkinli, tedbirli, sorumluluk sahibi anlamına gelen sorumluluk bilinci boyutunu ölçmek ve değerlendirmek amaçlanmıştır. Kişilik özelliklerinin bu boyutu, katılımcılar tarafından yine çok olumlu olarak değerlendirilmiştir. Ankete katılanların yapmış oldukları değerlendirmenin ortalama değeri (4,10) olmuştur(Tablo 8). Ankete katılan kişiler kendilerini sorumlu insanlar olarak tanımlamaktadırlar. Başka bir ifadeyle ankete katılanlar, yapmakta buldukları işin gereklerine uygun olarak sorumluluk duygusu içerisinde hareket eden, yaptıkları işin sorumluluğunu her koşulda üzerine alan kişilerdir.

2.2.3. Deneyime Açıklık

Analitik düşünen, duyarlı, ilgi alanları geniş, yeniliğe açık, yeni fikir üreten, farklı ilgi alanları olan, yaratıcılığı yüksek, sabit fikirli ve tutucu olmayan anlamına gelen deneyime açıklık boyutunu ölçmek ve değerlendirmek amaçlanmıştır. Bu boyut katılımcılar tarafından en olumlu boyut olarak değerlendirilmiştir. Tablo 7’de de görüldüğü gibi (Ortalama: 3,74) Ankete katılanların büyük bir kısmı kendilerini deneyime açık, birçok konuya ilgi duyan, yenilikleri çabuk kabullenen kişilik tipine sahip olduklarını ifade etmişlerdir.

2.2.4. Duygusal Denge

Kendine güvenen, engellerle başa çıkmada etkili, sakin, uyumlu, telaşsız, iyimser, kolay sinirlenmeyen, eleştirilere açık, kaygı düzeyi düşük olarak tanımlanan duygusal denge boyutunu ölçmek ve değerlendirmek amaçlanmıştır. İstatistiksel analizler sonucunda bu boyutun ortalama değeri (3,42) olarak saptanmıştır. Bundan da anlaşılacağı gibi kendine güvenen, zor ve stresli ortamlarla başa çıkabilen, olumlu ruh haline sahip kişiler olduğu anlaşılmaktadır.

2.2.5. Dışa Dönüklük

Girişken, kendinden emin, gerektiğinde hayır diyebilen, çıkarlarını koruyan, başkalarına mesafeli yaklaşmayan, sıcakkanlı, canlı, girişken, sosyal, hareketli, coşkulu, rahat, doğal, iyimser anlamına gelen dışa dönüklük boyutunu ölçmek ve değerlendirmek amaçlanmıştır. İstatistiksel analizler sonucunda bu boyut için ortalama değer (3,33) olarak ortaya çıkmıştır. Bir başka ifade ile ankete katılanlar, kendilerini dışa dönük bir birey gibi görmemektedirler. Ankete katılanların ilaç firmalarında çalıştığı ve içlerinde tıbbi mümessillerin de yer aldığı düşünüldüğü zaman, tıbbi mümessillerde olması gereken dışa dönüklük özelliğinin düşük düzeyde olduğu biraz şaşırtıcı gelmektedir. Bir başka ifade ile katılımcıların kişilik özelliklerinin dışa dönüklük boyutu düşünüldüğünde kendilerini çok fazla dışa dönük bireyler gibi görmemektedirler.

Tablo 8. Kişilik Özellikleri Değişkenlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	O	SS
Kişilik Özellikleri		
Deneyime Açıklık	3,74	0,48
Sorumluluk Bilinci	4,10	0,47
Dışadönüklük	3,33	0,49
Geçimlilik	4,27	0,55

	O	SS
Duygusal Denge	3,42	0,64

2.3. Kişilik Özellikleri ile Örgütsel İletişimin Boyutları Arasındaki İlişki

Araştırma kapsamındaki çalışanların örgütlerindeki iletişimin etkinliğine ilişkin yaptıkları değerlendirmeler incelendiğinde (Tablo 9) çalışanların yöneticilerinin ve iş arkadaşlarının kendileriyle olan iletişimini olumlu olarak değerlendirdiği ortaya çıkmıştır. Katılımcıların, örgütlerinin var olan iletişim politikasını ise kısmen olumlu değerlendirdiği görülmektedir. Anketi değerlendiren kişiler yöneticiler ile iletişim boyutunu daha olumlu değerlendirmektedirler (Ortalama: 3,78). Bu bakımdan değerlendirildiğinde, ankete katılanların yöneticileri ile kolay bir biçimde iletişime geçtikleri görülmektedir. Bir başka yönden bakıldığında ise, çalışanlar ile yöneticiler arasında iletişim bariyerlerinin olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 9. Örgütsel İletişim Değişkenlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	O	SS
Örgütsel İletişim		
Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim	3,53	0,64
Yöneticilerle İletişim	3,78	0,75
Örgütün İletişim Politikası	3,36	0,84

2.3.1.Çalışma Arkadaşlarıyla İletişime İlişkin Bulgular

Anket sonuçları incelendiğinde ve istatistiksel analizleri yapıldığında, çalışanlar çalışma arkadaşlarının açık ve anlaşılır bir biçimde bilgiyi kendileriyle paylaştığını belirtmektedir (Ortalama: 3,53).

Örgütsel iletişimin çalışma arkadaşlarıyla iletişim boyutu ile çalışanların kişilik özellikleri ilişkisini belirlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre (Tablo 10) çalışanların çalışma arkadaşlarıyla iletişimin kişilik özellikleriyle anlamlı düzeyde ilişkili olmadığı ortaya çıkmıştır. Diğer bir ifade ile çalışma arkadaşları ile iletişimin etkinliği bakımından anlamlı bir istatistiki sonuç ortaya çıkmamıştır. Bu bakımdan değerlendirildiğinde, ilaç sektöründe çalışanların iş arkadaşları ile iletişimi çok fazla önemsemediği görülmektedir. Çünkü tıbbi mümessiller bireysel çalışırlar ve aylık hedeflerini gerçekleştirmek zorundadırlar. Bu nedenle çalışma arkadaşlarıyla her daim rekabet içindedirler. Bu nedenle, katılımcıların değerlendirmelerinden bu sektör pazarlama elemanları arasında iletişimin zayıf olduğu sonucuna varılabilir.

Tablo 10. Çalışma Arkadaşlarıyla İletişimin Bireyin Kişilik Özellikleriyle İlişkisi

	Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim	
	<i>r</i>	<i>p</i>
Kişilik Özellikleri		
Deneyime Açıklık	0,05	0,64
Sorumluluk Bilinci	-0,02	0,87
Dışadönüklük	0,00	0,97
Geçimlilik	-0,09	0,42
Duygusal Denge	0,08	0,43

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

2.3.2.Yöneticilerle İletişime İlişkin Bulgular

Tekrar Tablo 9'a bakacak olursak anketi değerlendiren kişiler, yöneticiler ile iletişim boyutunu daha olumlu değerlendirmektedirler (Ortalama: 3,78). Çalışanlar,

yöneticilerinin açık ve anlaşılır bir biçimde bilgiyi kendileriyle paylaştığını belirtmektedir. Bu açıdan bakıldığında kişilerin kendi yöneticilerine kolaylıkla ulaştıkları veya yöneticilerin iletişim kanallarını açık tuttuğu değerlendirilmektedir. Öte yandan yöneticilerin ise çalışanları, örgütsel iletişim usulleri açısından yeter düzeyde bilgilendirmediği ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel iletişimin yöneticilerle iletişim boyutu ile çalışanların kişilik özellikleri ilişkisini belirlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre (Tablo 11) çalışanların yöneticilerle iletişimin etkinliğine ilişkin değerlendirmelerinin kişilik boyutları içerisinde sorumluluk bilinci ve duygusal denge boyutlarıyla ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır.

Kişilik özelliklerinin üzerine oturduğu boyutlardan sorumluluk bilinci boyutunun korelasyon katsayısı (0,31) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre yöneticilerle iletişim boyutu ile bireyin kişilik özelliklerinden sorumluluk bilinci istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($r < 0,40$). Korelasyon analizi sonuçlarına göre, yöneticilerle iletişim boyutunun, kişilik özelliklerinden duygusal denge boyutu istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($r = 0,31$ ve $p = 0,03$).

Buna göre çalışanın sorumluluk bilinci ve duygusal dengesi yükseldikçe yöneticisiyle etkin iletişim kurma düzeyi artmakta; deneyime açıklık düzeyi yükseldikçe ise örgütün iletişim politikasını daha olumlu değerlendirmektedir. İş hayatında da gördüğümüz gibi sorumluluk sahibi çalışanlar, sorumluluk sahibi olmayanlara göre; duygusal dengesi yüksek çalışanlar, düşük olanlara göre yöneticileriyle daha iyi geçinirler ve daha başarılı olurlar. Çünkü yöneticiler her zaman verdiği görevleri yerine getiren, sorumluluk sahibi çalışanları daha çok sever ve onlarla olan iletişimlerinde daha etkin olurlar. Bununla birlikte iş yaşamında duygusal dengesini yüksek seviyede tutan yani iyimser, kolay sinirlenmeyen, kaygı düzeyi düşük çalışanlar, iş hayatında her daim olan stresin üstesinden gelebilen, eleştiriye açık özelliğiyle kendini yenileyebilen, geliştirebilen kişilerle çalışmaktan keyif alırlar. Bununla beraber araştırma sonuçlarının, deneyime açıklık düzeyi yüksek olan çalışanların örgütün iletişim politikasını daha olumlu değerlendirmeleri de sürpriz bir sonuç olmamıştır. Çünkü birçok kurumda çalışmış kişiler, örgüt kültürüne daha çok haizdir. Bu da örgütün iletişim politikasını daha olumlu olarak görmelerine sebep olur.

Tablo 11. Yöneticilerle İletişimin Bireyin Kişilik Özellikleriyle İlişkisi

	Yöneticilerle İletişim	
	<i>r</i>	<i>p</i>
Kişilik Özellikleri		
Deneyime Açıklık	0,17	0,11
Sorumluluk Bilinci	0,31	0,00**
Dışadönüklük	0,16	0,14
Geçimlilik	0,05	0,63
Duygusal Denge	0,23	0,03*

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

2.3.3.Örgütün İletişim Politikasına İlişkin Bulgular

Anket sonuçları incelendiğinde ve istatistiksel analizleri yapıldığında; çalışanlar, örgütlerinin çalışanların fikirlerini dile getirmesi için uygun ortama kısmen sahip olduğunu ve örgütün çalışanlarını örgütle ilgili gelişmelerden kısmen haberdar ettiğini düşünmektedirler. (Ortalama: 3,78).

Bu boyut ile çalışanların kişilik özellikleri ilişkisini belirlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre (Tablo 12) çalışanların örgütün iletişim politikasının etkinliğine ilişkin değerlendirmelerinin kişilik özellikleriyle anlamlı düzeyde ilişkili olmadığı, ancak “deneyime açıklık” boyutunda zayıf bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır ($r=0,24$, $p=0,02$). Bu açıdan bakıldığında, ankete katılan kişilerin deneyime açıklık kişilik özelliği örgütün iletişim politikası ile anlamlı düzeyde ilişkili olmadığını söylemek mümkündür. Söz konusu korelasyon katsayısı pozitif yönde ancak düşük ($r < 0,40$) düzeydedir.

Tablo 12. Örgütün İletişim Politikasının Bireyin Kişilik Özellikleriyle İlişkisi

	Örgütün İletişim Politikası	
	<i>r</i>	<i>p</i>
Kişilik Özellikleri		
Deneyime Açıklık	0,24	0,02*
Sorumluluk Bilinci	0,20	0,06
Dışadönüklük	0,07	0,53
Geçimlilik	-0,06	0,58
Duygusal Denge	0,17	0,11

*p<0,05 **p<0,01

SONUÇ

Araştırmada çalışanların örgütsel iletişimin etkinliğine ilişkin değerlendirmelerinin kişilik özellikleri ile ilişkisi incelenmiş ve çalışanların yöneticilerle iletişimin ve örgütün iletişim politikasının etkinliğine ilişkin değerlendirmelerinin bazı kişilik özellikleriyle anlamlı düzeyde ilişkisinin olduğu bulgulanmıştır. Bununla birlikte, çalışma arkadaşlarıyla iletişimin çalışanların herhangi bir kişilik özelliğiyle anlamlı düzeyde ilişkili olmadığı saptanmıştır.

Daha önce de belirtildiği gibi kişilik özellikleri beş faktör modelindeki deneyime açıklık, sorumluluk bilinci, dışa dönüklük, geçimlilik, duygusal denge boyutlarında ele alındı. Çatışmadan kaçınan, hassas, merhametli, geçimli, sakin, insanlara güvenen, işbirliğine yatkın, başkalarını düşünen, yardımsever, gösteriş meraklısı olmayan, başkalarıyla geçimli, açık sözlü ve dürüst biri olduğu anlamına gelen geçimlilik boyutunu ölçmek ve değerlendirmek amaçlanarak yapılan çalışmanın bu kısmında istatistiksel analizler sonucunda ortalama değer 4,27 olarak saptanmıştır. Ankete katılanlar kendilerini başkalarıyla iyi geçinen, işbirliğine yatkın, kişilere ve ortama çabuk adapte olabilen kişiler olarak nitelendirmektedirler.

Düzenli, planlı, amaçlı, kararlı, temkinli, tedbirli, sorumluluk sahibi anlamına gelen sorumluluk bilinci boyutunu ölçmek ve değerlendirmek amaçlanarak yapılan çalışmanın kişilik özelliklerinin bu boyutu, katılımcılar tarafından yine çok olumlu olarak değerlendirilmiştir. Ankete katılanların yapmış oldukları değerlendirmenin ortalama değeri (4,10) olmuştur. Ankete katılan kişiler kendilerini sorumlu insanlar olarak tanımlamaktadırlar. Başka bir ifadeyle ankete katılanlar, yapmakta buldukları işin gereklerine uygun olarak sorumluluk duygusu içerisinde hareket eden, yaptıkları işin sorumluluğunu her koşulda üzerine alan kişilerdir.

Analitik düşünen, duyarlı, ilgi alanları geniş, yeniliğe açık, yeni fikir üreten, farklı ilgi alanları olan, yaratıcılığı yüksek, sabit fikirli ve tutucu olmayan anlamına gelen deneyime açıklık boyutunu ölçmek ve değerlendirmek için yapılan araştırmada ise bu boyut, katılımcılar tarafından en olumlu boyut olarak değerlendirilmiştir.

Kendine güvenen, engellerle başa çıkmada etkili, sakin, uyumlu, telaşsız, iyimser, kolay sinirlenmeyen, eleştirilere açık, kaygı düzeyi düşük olarak tanımlanan duygusal denge boyutunu ölçmek ve değerlendirmek için yapılan araştırmada istatistiksel analizler sonucunda bu boyutun ortalama değeri (3,42) olarak saptanmıştır.

Girişken, kendinden emin, gerektiğinde hayır diyebilen, çıkarlarını koruyan, başkalarına mesafeli yaklaşmayan, sıcakkanlı, canlı, girişken, sosyal, hareketli, coşkulu, rahat,

doğal, iyimser anlamına gelen dışa dönüklük boyutunu ölçmek ve değerlendirmek için yapılan araştırmada istatistiksel analizler sonucunda bu boyut için ortalama değer (3,33) olarak ortaya çıkmıştır. Bir başka ifade ile ankete katılanlar, kendilerini dışa dönük bir birey gibi görmemektedirler. Ankete katılanların ilaç firmalarında çalıştığı ve içlerinde tıbbi mümessillerin de yer aldığı düşünüldüğü zaman, tıbbi mümessillerde olması gereken dışa dönüklük özelliğinin düşük düzeyde olduğu biraz şaşırtıcı gelmektedir. Bir başka ifade ile deneklerin, kişilik özelliklerinin dışa dönüklük boyutu düşünüldüğünde kendilerini çok fazla dışa dönük bireyler gibi görmemektedirler.

Araştırma kapsamındaki çalışanların yöneticilerinin ve iş arkadaşlarının kendileriyle olan iletişimini olumlu olarak değerlendirdiği ortaya çıkmıştır. Katılımcıların, örgütlerinin var olan iletişim politikasını ise kısmen olumlu değerlendirdiği görülmektedir. Ankete değerlendiren kişiler yöneticiler ile iletişim boyutunu daha olumlu değerlendirmektedirler (Ortalama: 3,78). Bu bakımdan değerlendirildiğinde, ankete katılanların yöneticileri ile kolay bir biçimde iletişime geçtikleri görülmektedir. Bir başka yönden bakıldığında ise, çalışanlar ile yöneticiler arasında iletişim bariyerlerinin olmadığı anlaşılmaktadır.

Örgütsel iletişimin çalışma arkadaşlarıyla iletişim boyutu ile çalışanların kişilik özellikleri ilişkisini belirlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre çalışanların çalışma arkadaşlarıyla iletişimin kişilik özellikleriyle anlamlı düzeyde ilişkili olmadığı ortaya çıkmıştır. Diğer bir ifade ile çalışma arkadaşları ile bakımından anlamlı bir istatistiki sonuç ortaya çıkmamıştır. Bu bakımdan değerlendirildiğinde, ilaç sektöründe takım çalışmasının çok önemli olduğu bilinse de aksine çalışanların iş arkadaşları ile çok fazla iletişimi görülmektedir. Bir başka açıdan ise değerlendirme yapıldığında, katılımcıların değerlendirmelerinden bu sektör pazarlama elemanları arasında iletişim zayıf olduğu sonucuna varılabilir.

Çalışanlar, yöneticilerinin açık ve anlaşılır bir biçimde bilgiyi kendileriyle paylaştığını belirtmektedir. Bu açıdan bakıldığında kişilerin kendi yöneticilerine kolaylıkla ulaştıkları veya yöneticilerin iletişim kanallarını açık tuttuğu değerlendirilmektedir. Öte yandan yöneticilerin ise çalışanları, örgütsel iletişim usulleri açısından yeter düzeyde bilgilendirmediği ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel iletişimin yöneticilerle iletişim boyutu ile çalışanların kişilik özellikleri ilişkisini belirlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Çalışanların yöneticilerle iletişimin etkinliğine ilişkin değerlendirmelerinin kişilik boyutları içerisinde sorumluluk bilinci ve duygusal denge boyutlarıyla ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır.

Kişilik özelliklerinin üzerine oturduğu boyutlardan sorumluluk bilinci boyutunun korelasyon katsayısı (0,31) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre yöneticilerle iletişim boyutu ile bireyin kişilik özelliklerinden sorumluluk bilinci istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($r < 0,40$). Korelasyon analizi sonuçlarına göre, yöneticilerle iletişim boyutunun, kişilik özelliklerinden duygusal denge boyutu istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($r = 0,31$ ve $p = 0,03$). Buna göre çalışanın sorumluluk bilinci ve duygusal dengesi yükseldikçe yöneticisiyle etkin iletişim kurma düzeyi artmakta; deneyime açıklık düzeyi yükseldikçe ise örgütün iletişim politikasını daha olumlu değerlendirmektedir.

Kişilik özelliklerinin yanı sıra demografik özellikler de örgütsel iletişimde rol oynamaktadır. Daha önce de yaptığımız gibi demografik özellikleri de çalışma arkadaşlarıyla iletişim, yöneticilerle iletişim ve örgütün iletişim etkinliği olmak üzere 3 boyutta incelemekteyiz. Bu boyut ile çalışanların demografik özelliklerinin ilişkisini belirlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre çalışanların demografik özelliklerinden cinsiyet değişkeni ile eğitim değişkeninin iletişimin çalışma arkadaşları ile iletişim boyutunda anlamlı sonuçlar ortaya koymaktadır. Bir başka açıdan ise, çalışma arkadaşları ile iletişimin, çalışanların cinsiyeti veya eğitimi ile ilgili olduğu görülmektedir. Yani bireyin cinsiyeti çalışma arkadaşları ile iletişimde önemli bir faktördür. Benzer olarak çalışanların cinsiyeti de iletişimi tetiklemektedir.

Örgütsel iletişimin yöneticilerle iletişim boyutu ile çalışanların demografik özellikleri ilişkisini belirlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analiz sonuçlarına göre çalışanların yöneticilerle iletişimin etkinliğine ilişkin değerlendirmelerinin demografik özellikleriyle anlamlı düzeyde ilişkili olmadığı, ancak toplam deneyim değişkeni açısından zayıf bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel iletişimin etkinliğine ilişkin değerlendirmeleri ile ilişkisini özetlemek gerekirse; çalışma arkadaşlarıyla iletişimin etkinliğine ilişkin değerlendirmelerin çalışanların cinsiyeti, yaşı ve kıdemi ile; yöneticilerle iletişimin etkinliğine ilişkin değerlendirmelerin çalışanların geçmişte çalışmış olduğu kurum sayısı ile; örgütün iletişim politikasına ilişkin değerlendirmelerin ise çalışanların cinsiyeti ve yaşları ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre güçlükler karşısında kolay pes etmeyen, hedeflerine ulaşmak için gayret eden, detaylara dikkat eden, planlı hareket eden ve disiplinli çalışanların yöneticileri ile etkin iletişime sahip olduğu; buna ek olarak çalışanın iyimser, kolay sinirlenmeyen, eleştirilere açık, kaygı düzeyi düşük biri olmasının da çalışanların yöneticileriyle iletişimlerinin etkinliğini artırdığını göstermektedir. Bununla birlikte çalışanın

sürekli yeni fikir üreten, farklı ilgi alanları olan, yaratıcılığı yüksek, sabit fikirli ve tutucu olmayan özelliklere sahip olmasının örgütün iletişim politikasını daha etkin olarak değerlendirmesinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla kişilik özellikleri örgütsel iletişimin algılanması, değerlendirilmesi konusunda çok önemli bir yer tutmaktadır. Başka bir ifadeyle, örgütsel iletişimin etkinliği, bu araştırmadan da anlaşıldığı gibi kişilik özelliklerine bağlı olarak şekillenmektedir.

KAYNAKÇA

- Abadan-Unat, N. "Akdeniz Ülkelerinden Yurt Dışına İşgücü Göçü" Göç ve Gelişme-Uluslar arası İşgücü Göçünün Boğazlıyan İlçesi Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bir Araştırma- (Çev.Ü. Oskay,), (Ed. N. Abadan-Unat), Ankara, 1975.
- Aker, A., İşçi Göçü, İstanbul, 1972.
- Akman, C., "İşgücü Göçü", İktisat Dergisi, İstanbul, 1983.
- Allport, G. W.- Odbert, H. S., Trait-names: A psycho-lexical study. Psychological Monographs, 47, 211, 1936.
- Aydın, A., Sınıf Yönetimi, İstanbul, 2000.
- Baltaş, Z.- Baltaş, A., Beden Dili, İstanbul, 1994.
- Baymur, B. F., Genel Psikoloji, İstanbul, 1997.
- Bell, G. D., Organization and Human Behaviour, Dallas, 1967.
- Bireçin, M., "Dış Ülkelere İşgücü Sevkinin Sosyal ve Ekonomik Hayatımızdaki Etkileri", Sosyal Siyaset Konferansları, 18.Kitap, İstanbul, 1986.
- Brown,R., Social Psychology, Collier Mc. Millian Student Edition , New York, 1967.
- Budak, G.- Akat, İ., İşletme Yönetimi, İstanbul, 1994.
- Burgess, R.L.- Bushell, D.Jr., Behavioural Sociology, Colombia, 1969.
- Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, Eylül, 1995.
- Caprara, G.V.- Barbaranelli, C.- Borgogni, L.- Perugini, M., The Big 5 Questionnaire- A new questionnaire to assess the 5 factor model. Personality and Individual Differences, 1993, C.15, s. 281-188.
- Carrell, M.R.- Jennings,D.F.- Heavrin, J.D., Fundamentals of Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey, USA, 1997.
- Costa, P. T.- McCrae, R. R.- Dye, D. A. Facet Scales For Agreeableness And Conscientiousness; A Revision Of The Neo Personality Inventory, Personal And Individual Differences, 1991.
- Cüceloğlu, D., İnsan ve Davranışı, İstanbul, 1991.
- Cüceloğlu, D., İnsan İnsana, İstanbul, 1982.
- Çelebioğlu,F. ,Davranış Açısından Örgütsel Değişim, İstanbul ,1990.
- Davis, K., Human Behavior At Work; Organizational Behavior; 6th Edition, 1981.
- Diñer, Ö.- Fidan, Y., İşletme Yönetimine Giriş, İstanbul, 1996.

- DPT, Beş Yıllık Kalkınma Planı Öncesinde Gelişmeler 1972-1983 (Ekonomik ve Sosyal Gelişmeler), Ankara, 1985.
- Daft, R., Management, Orlando, 1994
- Daft, R. L., Management, Orlando, 1999.
- Dökmen, Ü., İletişim Çatışmaları ve Empati, İstanbul, 1994.
- Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1994.
- Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1991.
- Erdoğan, İ., İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, 1996.
- Eren, E., Yönetim Psikolojisi: Bireylerarası İlişkiler ve Haberleşme, Eğitim Seminerleri, İstanbul, 1997.
- Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1998
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2001.
- Eröz, M. İktisat Sosyolojisine Başlangıç, İstanbul, 1982.
- Feldman, R.S., Essentials of Understanding Psychology, New York, 1997.
- Freyer, H., Industri Çağı (Çev. B. Akarsu - H. Batuhan), İstanbul, 1954.
- Galton, F., Measurement of character. Fortnightly Review, C.36, 1884.
- Gannon, M., Organizational Behavior: A Managerial and Organizational Perspective, Boston, 1979.
- Goleman, D., Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?, (Çev.) B. S. Yüksel, İstanbul, 2006.
- Golen, S., An Analysis of Communication Barriers in Public Accounting Firms, Journal of Business Communication, C.5, 2006.
- Gökdere, A., "Batı Göçünün Türk Demografik Yapısına Etkileri" Fadıl H. Sur'a Armağan, Ankara, 1983.
- Güney, S., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2001.
- Harrary, K.- Donahue, E.M., The Patterned Inconsistency of Traits: Mapping the Differential Effects of Social Roles on Self-Perceptions of the Big Five, Personality and Social Psychology Bulletin, C.24, No. 6, 610-619, 1994.
- Hellriegel, D. -Slocum, Jr J., Organizational Behavior, 2nd Edition, New York, 1979.
- Johnson, D.- Stinson, J., Managing Today and Tomorrow, 1978.
- Koçel, T., Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1998.
- Kurtuluş, K., Pazarlama Araştırmaları, İstanbul, 1996.

- Köknel, Ö., Kişilik, İstanbul, 1995.
- McCrae, R. R.- Costa P. T., Validation Of The Five - Factor Model of Personality Across Instruments and Observers, Journal of Personality and Social Psychology, C.52, 1987.
- McCrae, R. R.- John, O. P., An introduction to the Five-Factor Model and its applications. Journal of Personality, 60, 1992.
- Mitchell, A., A., The Use of an Information Processing Approach to Understood Advertising Effects, 7, 1980.
- Myers, G.- Michele T., The Dynamics of Human Communication, A Laboratory Approach, 1992.
- Odabaşı, Y.- Barış, G., Tüketici Davranışı, İstanbul, 2002.
- Paksoy, M.- Acar, A.C., Örgütsel İletişim, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 1995.
- Radikal, “Yeni Sistemde Emekliliğin Yol Haritası”, 23 Nisan 2006.
- Robbins, S., Organizational Behavior, Eight Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1998
- Sayers, F.- Bingama, C.E.- Graham, R.- Wheeler, M., Yöneticilikte İletişim, İstanbul, 1998.
- Schein, E.H. , Organizational Culture And Leadership, San Francisco, 1985.
- Sevinç,L., EICOM Duygusal Zekaya Dayalı Yetkinlikler Envanteri, İstanbul, 2006.
- Somer, O.- Korkmaz, M.- Tatar, A., Kuramdan Uygulamaya Beş Faktör Kişilik Modeli Ve Beş Faktör Kişilik Envanteri (5FKE), İzmir, 2004.
- Stoner, J., Managment, New York, 1978.
- Şahin, H., “Çanlar Kimin İçin Çalıyor”, Radikal, 23 Nisan 2006.
- Şimşek, M., Toplam Kalite Yönetimi, Hayat Yayınları, İstanbul, 2001.
- Şimşek, M., Yönetim ve Organizasyon, Konya, 1998.
- Şişman, M. ,Örgüt Kültürü, Eskişehir , 1994.
- T.D.K., Türkçe Sözlük, Ankara, 2002.
- Teber, S., İşçi Göçü ve Davranış Bozuklukları, İstanbul, 1980.
- Tosi, H.- Carroll, S., Management: Contingencies, Structures and Process, Chicago, 1970.
- TÜSİAD, Federal Almanya’daki Türk İşadamlarının Ekonomik Potansiyeli ve Türk Ekonomisine Katkıları, İstanbul, 1988.
- Türkdoğan, O., “Yabancı Bir Kültürde Türk İşçileri” Türk Kültürü, Ankara, 1982.
- Ural,G., İşletme Yönetimi ve Organizasyonu, İstanbul , 2000.
- Usluata, A., İletişim, İstanbul, 1994.
- Uttal, B., The Corporate Culturel Vultures, Fortune, 1983.

Van Renselar, H., “Yabancı Ülkelerdeki İşçilerin Tasarruflarını Gelişme İçin Kullanmayı Amaçlayan Kamu ve Özel Sektör Girişimleri”, Göç ve Gelişme (Ed. Abadan, N.), (Çev. Oskay, Ü.), Ankara, 1976.

Yasa, İ., Yurda Dönen İşçiler ve Toplumsal Değişme, Ankara, 1979.

Yüksel, A., İletişim Biliminin Temelleri, Eskişehir, 1998

Wallraf, G., En Alttakiler (Çev. O. Okkan), İstanbul, 1987.

www.ceterisparibus.net/makaleler/turkce/uluslararası/goc/a_kaya.pdf (15.05.2006)

www.dtm.gov.tr/iscucu/gocverileri.html (30.03.2006)

<http://74.125.39.104/search?q=cache:cRhNO9XGCxAJ:www.akdeniz.edu.tr/iibf/dergi/Sayi07/05Bakan.pdf+ileti%C5%9Fim+unsurlar%C4%B1&hl=tr&ct=clnk&cd=10> (27.07.2008)

http://74.125.39.104/search?q=cache:ZMWGd7jtmOIJ:efdergi.yyu.edu.tr/makaleler/cilt_III/aralik/s_culha_03.doc+%C3%B6rg%C3%BCtsel+ileti%C5%9Fim&hl=tr&ct=clnk&cd=2 (27.07.2008)

http://www.google.com/search?q=cache:WZaLwEuC_qUJ:www.ahmetfidan.com/dersnotlari/digerprogramlar/etkili_iletisim_teknikleri_iletisim_ve_engelleri_dr_ahmet_fidan.ppt+ileti%C5%9Fim+unsurlar%C4%B1&hl=tr&ct=clnk&cd=10&gl=tr (21.07.2008)

<http://www.pdrforum.net/index.php?topic=713.0> (27.07.2008)

http://74.125.39.104/search?q=cache:8GUUxv3S7Z8J:www.gsgm.gov.tr/genclik/merkezler/li derlik/sunumlar/genclerle_iletisim.ppt+ileti%C5%9Fim+unsurlar%C4%B1&hl=tr&ct=clnk&cd=2 (27.07.2008)

ANKET

Lütfen aşağıda yer alan her bir sıfatı kendiniz için ilgili kriterler doğrultusunda değerlendiriniz.

(a) Bütünüyle doğru (b) Doğru (c) Ne doğru ne değil (d) Doğru değil (e) Hiç doğru değil

Bu sıfat benim için	Bu sıfat benim için
1. Dürüst (a) (b) (c) (d) (e)	14. Endişeli (a) (b) (c) (d) (e)
2. İyimser (a) (b) (c) (d) (e)	15. Yenilikçi (a) (b) (c) (d) (e)
3. Ağırbaşlı (a) (b) (c) (d) (e)	16. Kararlı (a) (b) (c) (d) (e)
4. Tutucu (a) (b) (c) (d) (e)	17. Kolay kızan (a) (b) (c) (d) (e)
5. Gösteriş meraklısı (a) (b) (c) (d) (e)	18. Disiplinli (a) (b) (c) (d) (e)
6. Hayır diyemeyen (a) (b) (c) (d) (e)	19. Eleştiriye açık (a) (b) (c) (d) (e)
7. Değişimi seven (a) (b) (c) (d) (e)	20. İçten pazarlıklı (a) (b) (c) (d) (e)
8. Başladığı işi bitiren (a) (b) (c) (d) (e)	21. Başına buyruk (a) (b) (c) (d) (e)
9. Sorgulayan (a) (b) (c) (d) (e)	22. Merhametli (a) (b) (c) (d) (e)
10. İkna eden (a) (b) (c) (d) (e)	23. Çalışkan (a) (b) (c) (d) (e)
11. İçine kapanık (a) (b) (c) (d) (e)	24. Fikir üreten (a) (b) (c) (d) (e)
12. Atak (a) (b) (c) (d) (e)	25. İstediklerini elde eden (a) (b) (c) (d) (e)
13. Güleryüzlü (a) (b) (c) (d) (e)	

26. Çalıştığımız kurumda çalışanları kurum ile ilgili gelişmelerden haberdar etmek amacıyla kullanılan iletişim araçlarını lütfen işaretleyiniz (birden fazla işaretleyebilirsiniz).

Elektronik iletişim Yazılı iletişim Yüz yüze iletişim

(Mail, intranet, internet) (Duyuru/ bildiri, iletişim panosu, öneri sistemi) (Toplantı, görüşmeler, konferans)

27. Çalıştığımız kurumda kullanılan iletişim araçlarının etkinliği hakkında, aşağıdaki etkinlik boyutlarına göre ne düşündüğünüzü lütfen işaretleyiniz.

	Elektronik iletişim	Yazılı iletişim	Yüzyüze iletişim
Yeterli	<input type="checkbox"/> Her zaman <input type="checkbox"/> Çoğu zaman <input type="checkbox"/> Bazen <input type="checkbox"/> Nadiren <input type="checkbox"/> Hiçbir zaman	<input type="checkbox"/> Her zaman <input type="checkbox"/> Çoğu zaman <input type="checkbox"/> Bazen <input type="checkbox"/> Nadiren <input type="checkbox"/> Hiçbir zaman	<input type="checkbox"/> Her zaman <input type="checkbox"/> Çoğu zaman <input type="checkbox"/> Bazen <input type="checkbox"/> Nadiren <input type="checkbox"/> Hiçbir zaman
Doğru	<input type="checkbox"/> Her zaman <input type="checkbox"/> Çoğu zaman <input type="checkbox"/> Bazen <input type="checkbox"/> Nadiren <input type="checkbox"/> Hiçbir zaman	<input type="checkbox"/> Her zaman <input type="checkbox"/> Çoğu zaman <input type="checkbox"/> Bazen <input type="checkbox"/> Nadiren <input type="checkbox"/> Hiçbir zaman	<input type="checkbox"/> Her zaman <input type="checkbox"/> Çoğu zaman <input type="checkbox"/> Bazen <input type="checkbox"/> Nadiren <input type="checkbox"/> Hiçbir zaman

Anlaşılır	<input type="checkbox"/> Her zaman <input type="checkbox"/> Çoğu zaman <input type="checkbox"/> Bazen <input type="checkbox"/> Nadiren <input type="checkbox"/> Hiçbir zaman	<input type="checkbox"/> Her zaman <input type="checkbox"/> Çoğu zaman <input type="checkbox"/> Bazen <input type="checkbox"/> Nadiren <input type="checkbox"/> Hiçbir zaman	<input type="checkbox"/> Her zaman <input type="checkbox"/> Çoğu zaman <input type="checkbox"/> Bazen <input type="checkbox"/> Nadiren <input type="checkbox"/> Hiçbir zaman
Zamanında	<input type="checkbox"/> Her zaman <input type="checkbox"/> Çoğu zaman <input type="checkbox"/> Bazen <input type="checkbox"/> Nadiren <input type="checkbox"/> Hiçbir zaman	<input type="checkbox"/> Her zaman <input type="checkbox"/> Çoğu zaman <input type="checkbox"/> Bazen <input type="checkbox"/> Nadiren <input type="checkbox"/> Hiçbir zaman	<input type="checkbox"/> Her zaman <input type="checkbox"/> Çoğu zaman <input type="checkbox"/> Bazen <input type="checkbox"/> Nadiren <input type="checkbox"/> Hiçbir zaman

28. Çalıştığınız kurumda, kurum ile ilgili gelişmelerin hangi tür iletişim tarzıyla size ulaşmasını tercih ettiğinizi öncelik sırasına göre (1,2,3 şeklinde) sıralayınız.

Elektronik iletişim (Mail, intranet, internet)

Yazılı iletişim (Duyuru/ bildirimler, iletişim panosu)

Yüzyüze iletişim (Toplantı, görüşmeler)

29. Çalışma arkadaşlarım, işimi nasıl yapmam gerektiğiyle ilgili bilgileri diğer çalışanlarla açık ve anlaşılır biçimde paylaşır.

Her zaman Çoğu zaman Bazen Nadiren Hiçbir zaman

30. Çalışma arkadaşlarım, diğer çalışanlarla kendileri arasında sürekli bir etkileşim/iletişim olması için çaba gösterir.

Her zaman Çoğu zaman Bazen Nadiren Hiçbir zaman

31. Çalışma arkadaşlarım, fikir, görüş, öneri ve isteklerini açık ve anlaşılır bir şekilde diğer çalışanlara aktarır.

Her zaman Çoğu zaman Bazen Nadiren Hiçbir zaman

32. Çalışma arkadaşlarım, diğer çalışanları kurum ile ilgili gelişmeler hakkında düzenli aralıklarla bilgilendirir.

Her zaman Çoğu zaman Bazen Nadiren Hiçbir zaman

33. Çalışma arkadaşlarım, işimi nasıl yaptığım konusunda yapıcı geribildirim verir.

Her zaman Çoğu zaman Bazen Nadiren Hiçbir zaman

34. Çalıştığım kurumda yaşadığım herhangi bir problemi, çalışma arkadaşlarıma rahatlıkla söylerim.

Her zaman Çoğu zaman Bazen Nadiren Hiçbir zaman

(Aşağıdaki ifadeler, direk olarak bağlı olduğunuz üst/yöneticilerinizle olan iletişime yöneliktir)

35. Üstüm, işimi nasıl yapmam gerektiğiyle ilgili bilgileri çalışanlarla açık ve anlaşılır biçimde paylaşır.

Her zaman Çoğu zaman Bazen Nadiren Hiçbir zaman

36. Üstüm, çalışanlarla kendisi arasında sürekli bir etkileşim/iletişim olması için çaba gösterir.

Her zaman Çoğu zaman Bazen Nadiren Hiçbir zaman

37. Üstüm, fikir, görüş, öneri ve isteklerini açık ve anlaşılır bir şekilde çalışanlara aktarır.

Her zaman Çoğu zaman Bazen Nadiren Hiçbir zaman

38. Üstüm, çalışanları kurum ile ilgili bilgiler hakkında düzenli aralıklarla bilgilendirir.

Her zaman Çoğu zaman Bazen Nadiren Hiçbir zaman

39. Üstüm, işimi nasıl yaptığım konusunda yapıcı geribildirim verir.

Her zaman Çoğu zaman Bazen Nadiren Hiçbir zaman

40. Çalıştığım kurumda yaşadığım herhangi bir problemi, üstüme rahatlıkla söylerim.

Her zaman Çoğu zaman Bazen Nadiren Hiçbir zaman

41. Yöneticim, çalışmanı işinde neler yapması gerektiğinden haberdar eder.

Her zaman Çoğu zaman Bazen Nadiren Hiçbir zaman

42. Çalıştığım kurumda, çalışanların fikirlerini dile getirmesine uygun ortam sağlanır.

Her zaman Çoğu zaman Bazen Nadiren Hiçbir zaman

43. Kurumla ilgili gelişmelerden, çalışanlar haberdar edilir.

Her zaman Çoğu zaman Bazen Nadiren Hiçbir zaman

44. Çalıştığım kurumda, başarılarım yazılı veya sözlü olarak takdir edilir.

Her zaman Çoğu zaman Bazen Nadiren Hiçbir zaman

45. Kurum ile ilgili verilen mesajlar, kurum yöneticileri tarafından çalışanlara ulaştırılır.

Her zaman Çoğu zaman Bazen Nadiren Hiçbir zaman

Yaş	: 21 ve Altı <input type="checkbox"/> 22-29 <input type="checkbox"/> 30-39 <input type="checkbox"/> 40-49 <input type="checkbox"/> 50 ve Üstü: <input type="checkbox"/>
Cinsiyet	: Erkek <input type="checkbox"/> Bayan <input type="checkbox"/>
Medeni Durum	: Bekar <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/>
Eğitim Durumu	: Lise <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans/Doktora <input type="checkbox"/>
Bu Şirkette Çalışma/Hizmet Süresi	:
Bu Meslekteki Toplam Deneyim Süresi	:
Bu Kurumdan Önce Çalıştığınız Kurum Sayısı	:
Unvan / Göreviniz	: Sekreter <input type="checkbox"/> Asistan <input type="checkbox"/> Uzman yrd. <input type="checkbox"/> Uzman <input type="checkbox"/> Sorumlu <input type="checkbox"/> Yetkili <input type="checkbox"/> Yönetmen <input type="checkbox"/> Müdür <input type="checkbox"/>

ÖZGEÇMİŞ

18 Mayıs 1983, Karabük doğumluyum. İlkokul 4'e kadar eğitim ve öğrenimimi Karabük' de aldıktan sonra 4. ve 5. sınıfı İstanbul Avcılar Ambarlı İlkokulu' nda tamamladım. Orta okulu yine Avcılar' da okudum. Liseyi ise 2001 yılında Fatih Pertevniyal Anadolu Lisesi' nde tamamladım. Aynı yıl İstanbul Üniversitesi Fen Fakültesi Biyoloji Bölümüne kaydoldum. Bu bölümden 2005 yılında mezun olduktan sonra aynı yıl bir ilaç firmasında tıbbi mümessil olarak çalışmaya başladım. 2007 yılında Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım. Aynı şirkette 2 yıl çalıştıktan sonra başka bir ilaç firmasında ürün müdürü olarak çalıştım.

Yabancı dilim İngilizce ve az derecede Fransızca' dır.

Aday: Tuba ERKOÇ