

**T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KAMU YÖNETİMİNDE PERFORMANS ALGISI VE YÖNETİCİ
İLE ÇALIŞAN ARASINDAKİ İLETİŞİMİN PERFORMANSA
ETKİSİ: MUTKİ ÖRNEĞİ**

**Tuncay TOPSAKALOĞLU
1130201548**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN
Prof. Dr. Ramazan ERDEM**

Isparta – 2015



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin Adı Soyadı	Tuncay TOPSAKALOĞLU	
Anabilim Dalı	İşletme	
Tez Başlığı	KAMU YÖNETİMİNDE PERFORMANS ALGISI VE YÖNETİCİ İLE ÇALIŞAN ARASINDAKİ İLETİŞİMİN PERFORMANSA ETKİSİ: MUTKİ ÖRNEĞİ	
Yeni Tez Başlığı ¹ (Eğer değişmesi önerildi ise)		
Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca yapılan Yüksek Lisans Tez Savunma Sınavında jürimiz 12/10/2015 tarihinde toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Yüksek Lisans tezi için; ☒ OY BİRLİĞİ ☐ OY ÇOKLUĞU² ile aşağıdaki kararı almıştır. ☒ Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarılı bulunmuş ve tez KABUL edilmiştir. ☐ Yapılan savunma sınavı sonucunda tezin DÜZELTİLMESİ³ kararlaştırılmıştır. ☐ Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarısız bulunmuş ve tezinin REDDEDİLMESİ⁴ kararlaştırılmıştır.		
TEZ SINAV JÜRİSİ	Adı Soyadı/Üniversitesi	İmza
Danışman	Prof. Dr. Ramazan ERDEM	
Jüri Üyesi	Prof. Dr. Ramazan ERDEM	
Jüri Üyesi	Yrd. Doç. Dr. A. Hüsrev EROĞLU	
Jüri Üyesi	Yrd. Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN	
Jüri Üyesi		

¹ Tez başlığının DEĞİŞTİRİLMESİ ÖNERİLDİ ise yeni tez başlığı ilgili alana yazılacaktır. Değişme yoksa çizgi (-) konacaktır.

² OY ÇOKLUĞU ile alınan karar için muhalefet gerekçesi raporu eklenmelidir.

³ DÜZELTME kararı için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır.

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM-ÖĞRETİM VE SINAV YÖNETMELİĞİ Madde 28-(4) Tezi hakkında DÜZELTME kararı verilen öğrenci sınav tarihinden itibaren en geç üç ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur.

⁴ Tezi REDDEDİLEN öğrenciler için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır. Tezi reddedilen öğrenci, yeni tez konusu belirler.



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “KAMU YÖNETİMİNDE PERFORMANS ALGISI VE YÖNETİCİ İLE ÇALIŞAN ARASINDAKİ İLETİŞİMİN PERFORMANSA ETKİSİ: MUTKİ ÖRNEĞİ” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.


Tuncay TOPSAKALOĞLU
27.08.2015

ÖZET**KAMU YÖNETİMİNDE PERFORMANS ALGISI VE YÖNETİCİ İLE
ÇALIŞAN ARASINDAKİ İLETİŞİMİN PERFORMANSA ETKİSİ: MUTKİ
ÖRNEĞİ****Tuncay TOPSAKALOĞLU**

Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Bölümü Yüksek Lisans Tezi, 111 Sayfa,
Ağustos 2015

Danışman: Prof. Dr. Ramazan ERDEM

Bu çalışma, yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişimin çalışanların performanslarına hangi düzeyde etki ettiği ile ilgilidir. Tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde performans kavramı, ikinci bölümde ise iletişim, örgütsel iletişim, örgütsel iletişimin önemi ve amacı, örgütsel iletişimi geliştirme yolları incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise Türk kamu yönetiminde görev alan çalışanların örgüt içi iletişimleri ve performans düzeyleri belirlenerek, performans ve iletişim ilişkisi ortaya konulmuştur. Bu amaçla Bitlis ili Mutki ilçesinde görev yapmakta olan 181 kamu çalışanına ulaşılarak, örgüt içi iletişim düzeyleri ve buna bağlı olarak performans düzeyleri anket yöntemiyle ölçülmüştür. Elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; çalışanların iletişim ve performans düzeyleri demografik özelliklere göre farklılık göstermemekte ancak örgütsel iletişim ile performans düzeyleri arasında pozitif doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Performans, Performans Algısı, İletişim, Örgütsel İletişim,

ABSTRACT

PERFORMANCE PERCEPTION AT THE PUBLIC ADMINISTRATION AND THE EFFECT OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE MANAGER AND THE EMPLOYEE TO THE PERFORMANCE; MUTKİ SAMPLE

Tuncay TOPSAKALOĞLU

Süleyman Demirel University, Department of Business Administration MSc,
111 pages, August 2015

Supervising: Prof. Ramazan ERDEM

This study is about what degree the communication between managers and personels affects the performance of the personnel. The thesis consists of three chapters. At the first chapter performance, performance management, and at the second chapter communication, organizational communication, the importance and the aim of organizational communication , the ways of improving organizational communication are examined. And at the third chapter the relationship between performance and communication is introduced by determining the intraorganizational communication and the performance degree of the personel working at the public administration. For this purpose by making contact with 181 public employees working in Mutki, Bitlis, the degree of intraorganizational communication and paralleling to this the degree of performance is measured with survey method. The data obtained is analysed with SPSS programme .According to data obtained the degree of personnel's communication and performance doesn't differ according to the demographical features but there is a positive and linear relationship between organizational communication and the degree of performance.

Key words: Performance, performance perception, communication, organizational communication.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	ix
TABLolar DİZİNİ	x
ÖNSÖZ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAMU YÖNETİMİNDE PERFORMANS ALGISI

1. KAVRAMSAL AÇIDAN PERFORMANS	1
1.1. Performansın Tanımı	3
1.2. Performansın Önemi	6
1.3. Performansın Unsurları	7
1.3.1. Girdi	7
1.3.2. Etkinlik	7
1.3.3. Verimlilik	8
1.3.4. Tutumluluk	9
1.3.5. Kalite	9
1.3.6. Hukukilik	10
1.3.7. Sonuç	10
2. PERFORMANS YÖNETİMİ	10
2.1. Performans Yönetimi Kavramı	10
2.2. Performans Yönetiminin Amaçları	12
2.3. Performans Yönetiminin Önemi	13
2.4. Performans Yönetimi Aşamaları	14
2.4.1. Planlama	14
2.4.1.1. Gösterge ve Hedeflerin Belirlenmesi	15

2.4.1.2. Temel Performans Göstergelerinin Belirlenmesi.....	15
2.4.2. Uygulama ve İzleme	16
2.4.3. Gözden Geçirme ve Geri Bildirim	16
2.5. Performans Değerlemesi Kriterleri	17
2.6. Performans Değerlendirmenin Önemi	18
2.7. Performans Değerlendirmenin Yararları.....	18
3. KAMU PERFORMANS YÖNETİMİ	20
3.1. Kamu Performans Yönetiminin Tanımı.....	20
3.2. Kamu Performans Yönetiminin Önemi ve Amacı.....	21
3.3. Kamu Performans Yönetiminin Yararları.....	23
3.4. Kamu Performans Yönetiminin Sorunları	23

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

1. İLETİŞİM KAVRAMI	26
1.1. İletişim Tanımı	26
1.2. İletişimin Öğeleri	27
1.2.1. Kaynak (Gönderici).....	28
1.2.2. Mesaj.....	29
1.2.3. Kanal	29
1.2.4. Hedef (Alıcı)	30
1.2.5. Geri Bildirim	30
1.3. İletişim Çeşitleri.....	31
1.3.1. İçsel İletişim.....	31
1.3.2. Kişiler Arası İletişim	31
1.3.3. Örgütsel İletişim.....	31
1.3.4. Kitle İletişimi	32
2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	32
2.1. Örgütsel İletişimin Önemi.....	33
2.2. Örgütsel İletişimin Fonksiyonları	34
2.3. Örgütsel İletişim Sürecinin Aşamaları	35
2.4. Örgütsel İletişim Biçimleri.....	36

2.4.1. Biçimsel İletişim	36
2.4.2. Biçimsel Olmayan İletişim.....	36
2.4.3. Dikey İletişim.....	37
2.4.3.1. Yukarıdan Aşağıya Dikey İletişim.....	37
2.4.3.2. Aşağıdan Yukarıya Dikey İletişim.....	38
2.4.4. Yatay İletişim.....	39
2.4.5. Çapraz İletişim	41
2.5. Örgütsel İletişim Araçları.....	41
2.5.1. Yazılı İletişim Araçları.....	41
2.5.2. Sözlü İletişim Araçları	42
2.5.3. Görsel-İşitsel İletişim Araçları.....	44
2.6. Örgütsel İletişimin Önündeki Engeller	44
2.6.1. Kişisel Engeller	44
2.6.2. Örgüt Yönetimi İle İlgili Engeller.....	46
2.6.3. Fiziksel Engeller	48
2.6.4. Diğer Faktörler	49
2.6.4.1. Mesaj İle İlgili Engeller	49
2.6.4.2. Statü İle İlgili Engeller.....	49
2.6.4.3. Dil İle İlgili Engeller	50
2.6.4.4. Haberleşme Kaynağı İle İlgili Engeller.....	50
2.6.4.5. Stres İle İlgili Engeller	51
2.7. Örgütsel İletişimi İyileştirmenin Yolları.....	51

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİ VE ÇALIŞAN ARASINDAKİ İLETİŞİMİN PERFORMANS DÜZEYLERİNE ETKİSİNİ GÖSTEREN ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	53
2. ARAŞTIRMANIN EVREN ve ÖRNEKLEMİ	54
3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	54
4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	54
5. ANALİZ YÖNTEMİ	55
6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	55
7. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ	56

8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	57
8.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	57
8.2. Örgütsel İletişim ve Performans Düzeyine İlişkin Bulgular	60
8.2.1. Normallik Testi	60
8.2.2. Anket Sorularına Verilen Cevaplarla İlgili Aritmetik Ortalama ve Frekans Analizleri	61
8.2.3. Araştırmanın Hipotez Testleri	73
8.2.3.1. Çalışanların Örgütsel İletişim Düzeylerinin Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	73
8.2.3.2. Çalışanların Performans Düzeylerinin Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	74
8.2.3.3. Çalışanların Örgütsel İletişim Düzeylerinin Kurumlarındaki Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	75
8.2.3.4. Çalışanların Performans Düzeylerinin Çalışma Süresine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	76
8.2.3.5. Çalışanların Örgütsel İletişim Düzeylerinin Yaş Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	77
8.2.3.6. Çalışanların Performans Düzeylerinin Yaş Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	78
8.2.3.7. Çalışanların Örgütsel İletişim Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	79
8.2.3.8. Çalışanların Performans Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	80
8.2.4. Korelasyon Testi	81
SONUÇ ve ÖNERİLER	82
KAYNAKÇA	87
EKLER	94

KISALTMALAR

a.g.e.: adı geçen eser

a.g.m.: adı geçen makale

akt.: aktaran

bkz.: bakınız

c.: cilt

çev.: çeviren

ed.: editör

md.: madde

p: anlamlılık derecesi

s.: sayfa

S.: sayı

SPSS: Statistical Package for Social Science for Windows

ss.: sayfa sayıları

vb.: ve benzeri

vd.: ve diğerleri

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 3.1. Güvenilirlik Testi Sonuçları.....	57
Tablo 3.2. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	58
Tablo 3.3. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testi	60
Tablo 3.4. Örgütsel İletişim Seviyeleri.....	62
Tablo 3.5. ‘Önerileri ya da sorunlarımı iletmek üzere gerektiğinde bir üst amire/kişiyeye kolaylıkla ulaşabiliyorum.’ İfadesine İlişkin Bulgular.....	63
Tablo 3.6. ‘Yöneticimiz daha başarılı olmamız için bize destek vermektedir.’ İfadesine İlişkin Bulgular	63
Tablo 3.7. ‘İşimizi en iyi şekilde yapma konusundaki çabalarımız yönetici tarafından takdirle karşılanıyor.’ İfadesine İlişkin Bulgular	64
Tablo 3.8. ‘Kurumumuz yönetiminin eğitim ve mesleki gelişimimizle ilgilendiğine inanıyorum.’ İfadesine İlişkin Bulgular	64
Tablo 3.9. ‘Yöneticilerin çalışanların sorunlarıyla yakından ilgilendiklerine ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcadıklarına inanıyorum.’ İfadesine İlişkin Bulgular	65
Tablo 3.10. ‘Yönetimin kişilerin yanlış hareketlerine gereken tepkiyi gösterdiğine inanıyorum.’ İfadesine İlişkin Bulgular	65
Tablo 3.11. ‘Kurumumuzda çalışanlara adil davranıldığını düşünüyorum.’ İfadesine İlişkin Bulgular	66
Tablo 3.12. ‘Kurumumuzda işimizi yapmanız için gerekli bilgilere/verilere kolaylıkla ulaşabiliyorum’ İfadesine İlişkin Bulgular	66
Tablo 3.13. ‘Örgüt içi iletişimden memnunum.’ İfadesine İlişkin Bulgular	67
Tablo 3.14. Performans Algısı Seviyeleri	67
Tablo 3.15. ‘İşte hata yaparım.’ İfadesine İlişkin Bulgular	68
Tablo 3.16. ‘İşe gitmede isteksizim.’ İfadesine İlişkin Bulgular	68
Tablo 3.17. ‘İşten ayrılma düşüncem var.’ İfadesine İlişkin Bulgular	69
Tablo 3.18. ‘İşte kendimi yetersiz hissediyorum.’ İfadesine İlişkin Bulgular	69
Tablo 3.19. ‘Yaptığım işlerin netice ve niteliği düşük seviyede’İfadesine İlişkin Bulgular.....	70
Tablo 3.20. ‘İzin ve rapor alarak işten uzaklaşmak istiyorum.’İfadesine İlişkin Bulgular.....	70

Tablo 3.21. ‘İşte isabetsiz kararlar veriyorum.’ İfadesine İlişkin Bulgular.....	71
Tablo 3.22. ‘İş çevresine karşı kırıcı davranıyorum.’ İfadesine İlişkin Bulgular	71
Tablo 3.23. ‘Birlikte çalıştığım arkadaşlarla işbirliği yapamıyorum.’ İfadesine İlişkin Bulgular.....	72
Tablo 3.24. Çalışanların Örgütsel İletişim Düzeylerinin Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları	73
Tablo 3.25. Çalışanların Performans Düzeylerinin Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	74
Tablo 3.26. Çalışanların Örgütsel İletişim Düzeylerinin Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	75
Tablo 3.27. Çalışanların Performans Düzeylerinin Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	76
Tablo 3.28. Çalışanların Örgütsel İletişim Düzeylerinin Yaş Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	77
Tablo 3.29. Çalışanların Performans Düzeylerinin Yaş Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	78
Tablo 3.30. Çalışanların Örgütsel İletişim Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	79
Tablo 3.31. Çalışanların Performans Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	80
Tablo 3.32. Korelasyon Tablosu	81

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının hazırlanması sırasında benden destek ve ilgilerini esirgemeyen, yoğun mesai çalışmaları içerisinde kıymetli vakitlerini ayırarak bana yardımcı olma nezaketini gösteren kıymetli hocam Prof. Dr. Ramazan Erdem'e şükran ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca en zor zamanlarda hep yanımda olan, ülkemize ve milletimize hizmet etme düşüncesiyle gelip görev yaptığımız bu uzak coğrafyalarda bana manevi desteklerini esirgemeyen sevgili eşime ve oyun vakitlerinden harcayarak kendisini ihmal ettiğim küçük kızıma en içten sevgilerimi ve teşekkürlerimi ifade ediyorum.

GİRİŞ

Hızla gelişen ve değişen dünyada örgütler ve kurumlar büyük bir değişim içerisinde bulunmaktadır. Günümüzde rekabet ortamının çok fazla olması, yaşanan teknolojik gelişmeler ve bilgi toplumuna dönüşülmesi, kurumların ve çalışanların günün şartlarına uyum sağlayacak gelişim ve değişimi göstermelerini kaçınılmaz kılmıştır. Ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimlerin yaşandığı günümüzde, işletmelerin ve örgütlerin başarılı olmaları, gerek çalışanların gerekse kurumlar ve işletmelerin stratejik hedeflerini gerçekleştirdiği durumlarda performans kendisini göstermektedir.

Genel manada performans, görevlerin beklenen sonuçlarının etkin bir şekilde elde edilmesi için gösterilen çabaların toplamıdır. Yönetimler için, kuruma ait stratejik hedef ve amaçlara ulaşmada çalışanların sergiledikleri performans düzeyi çok önemlidir. Bu nedenle kurumların çalışanların performanslarını yüksek tutmaları için etkili bir 'Performans Yönetimi'ni sürdürülebilir şekilde uygulamaları önemlidir. Performans yönetimi, günümüzde özel sektöre özgü bir yönetim anlayışı olmaktan çıkmış ve kamu örgütlerinde de uygulanır hale gelmiştir. Ancak pratikte uygulama alanı bulan performans yönetiminin teorik temellerinin tam olarak anlaşılamamış olmasından dolayı mantığının kavranmasında bir takım zorluklar yaşanmaktadır. Türk kamu yönetiminde ve Türk toplumunda sosyal, siyasal ve ekonomik değerlerin, normların ve inançların etkisiyle oluşmuş bulunan bir kültürün mevcudiyeti, kamu örgütlerinde performans yönetimi programlarının uygulanmasını zorlaştırmaktadır (Ateş, 2007: 84).

Kamu yönetiminde çalışanlar ve yöneticiler arasında mevcut iletişim düzeyinin artırılması önemli ve gereklidir. Kamu yönetiminde çalışanlar ve yöneticiler arasında veya çalışanların kendi içlerindeki iletişimsizlikler performans düzeylerinin düşük olmasına, koordinasyonsuzluklara, israfa ve kıt kamu imkanlarının verimsiz kullanılmasına neden olmaktadır. Eğer yöneticiler çalışanlara karşı iletişim kanallarını etkin kullanmazlarsa, onlara karşı sert ve emredici bir tutum içerisinde olurlarsa çalışanların iletişim seviyeleri düşük kalmakta ve performansları düşmektedir. Bunu engellemek adına kurum içerisinde aktif örgüt içi iletişimin sağlanması, böylelikle çalışanların performans düzeyleri artırılmalıdır.

Tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde performans, performans yönetimi, kamu yönetiminde performans kavramları ele alınmış, ikinci bölümde ise iletişim, örgütsel iletişim kavramları detaylı bir biçimde incelenmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise Bitlis ili Mutki ilçesinde görev yapmakta olan çalışanların örgütsel iletişim düzeylerinin performanslarına etkisini araştırmak üzere yapılan anket sonuçları SPSS programı yardımı ile yorumlanmıştır. Sonuç kısmında ise kamu yönetiminde performans yönetimi ile iletişim kavramları ve anket sonucu elde edilen verilere göre öneri ve sonuçlar ortaya konmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

KAMU YÖNETİMİNDE PERFORMANS ALGISI

1. KAVRAMSAL AÇIDAN PERFORMANS

Çalışanlara verilen görevlerin, çalışanlar tarafından ne oranda gerçekleştirildiğinin ya da çalışanların iş görme yeteneklerinin ne olduğunun belirlenmesi, çağımızda organizasyonlarda karşı karşıya kalınan en önemli sorunlardan biridir. Bu sorun organizasyonlarda performans kavramının hızla önem kazanmasına yol açmıştır (Akçakanat, 2009: 4).

Performans, kurumlarda yöneticiler için oldukça önemli bir konudur. Performans çalışanların çalışma davranışlarının bir sonucudur. Performans, bir çalışanın veya grubun, ilgili oldukları birimin ve örgütün amaçlarına, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak tanımlanabilir. Bu sebeple, çalışanların performansı, örgüt için önemlidir. Çalışanların performanslarının az ve ya çok olması örgütü de etkileyecektir. Dolayısıyla, performans kavramı insan kaynakları yönetimi alanında sık sık kullanılmaktadır. Bu bağlamda performans kavramı ve performans yönetimi, insan kaynakları, pazarlama-muhasebe-yönetim ve üretim gibi disiplinlerle bağlantılı bir disiplin olarak düşünülebilir ve yönetimin ayrılmaz bir parçası olabilir (Eriş, 2012: 42).

1.1. Performansın Tanımı

İngilizcede ‘performance’ kelimesinin Türkçe’deki karşılığı olan performans, kelime anlamı olarak edim manasına gelir. Edim, insan kaynakları yönetimi işlev ve işlemlerinde en yoğun biçimde kullanılan fakat sınırları ve içeriği fazla açıklanmamış bir terimdir. İnsan kaynakları yönetimi açısından edim (performans) bireyin bütünlüğü ile örgüt hedeflerinin etkileşiminin bir sonucu olarak tanımlanabilir (Açıkalın, 1990: 102).

Türkçe karşılığı olarak ‘Başarım’ anlamına gelen performans, herhangi bir kişinin veya nesnenin herhangi bir başarısı diyebiliriz (<http://tdkterim.gov.tr>, 20.02.2013). Başka bir kaynakta performans kavramı, ‘bir işi yapan bireyin, bir grubun

ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımı' şeklinde tanımlanmaktadır (Baş ve Artar, 2007: 25).

Performans kelime manası olarak gerçekleştirme, yapmak, yerine getirmek ya da verilen bir vazifeyi sonuçlandırabilmek anlamlarına gelmektedir. Daha önceden planlanarak ortaya konan bir çalışma sonrasında ortaya konan sonucun ölçülmesiyle elde edilen bir kavram olarak karşımıza çıkar (Bayyurt, 2011: 578).

Performans, kişinin kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 1991: 154).

Performans, görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir (Pugh, 1991: 7, 8).

Örgütsel davranış açısından performans, işgörenin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için görevi ile ilgili eylemlerin ve işlemlerinin sonunda elde ettiği üründür. Bu ürün mal, hizmet, düşünce türünden olabilir (Başaran, 1991: 179).

Performans ile ilgili daha önceden yapılmış bazı tanımlamalar aşağıdaki gibidir:

Bir çalışanın kendisine verilen hedeflere ne derecede ulaştığını anlamak için uygulanan resmi bir araçtır (Luecke, 2008: 101).

Kurumların belirledikleri stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için izledikleri yolun ve bu hedeflere ulaşmak üzere yararlanılan metotlar ile yürütülen aktivite ve projelerin sonucunda elde edilen nihai sonucun değerlendirilmesidir (Çevik, 2008: 18).

Performans, belirli bir zaman birimi içerisinde üretilen mal veya hizmet miktarıdır ve alan yazınında işlevine göre "etkinlik", "verim", "çıktı" kavramlarıyla, bunun yanı sıra bireyin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu şeklinde ifade edilmektedir. (Torrington ve Hall, 1995: 316).

Performansın başka bir açıdan tanımı ise; "Bireysel açıdan yapılan tanımlamada performans bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır. Bu sonuçlar olumlu ise, personelin kendisine verilen görev ve sorumlulukları başarı ile yerine getirdiği ve dolayısıyla

yüksek bir performans sahip olduğu anlaşılır. Sonuçlar olumsuz ise, işgörenin başarılı olmadığı veya performans düzeyinin düşük olduğu kabul edilir. Genel anlamda ise performans, birçok faktöre bağlı olarak değişkenlerin ölçümü olup çok yönlü bir yapıdır. Performans bir işgörenin veya grubun, ilgili oldukları birimin ve örgütün amaçlarına, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak da tanımlanabilir. Bireysel açıdan yapılan performans tanımlamalarının yanı sıra, işletme düzeyinde bulunan tanımlamalar da bulunmaktadır.

Performans, hedeflere ulaşmada çıktıların ve çıktıların üretiminde kullanılan kaynakların ölçülmesi; belirlenen bir amaca ulaşma düzeyi; amaçlı bir faaliyetin verimliliği, etkililiği olarak tanımlanmaktadır (Hatunoğlu ve Bakan, 2011: 406).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, performans kavramından söz edebilmek için öncelikle belirlenmiş hedefin olması gerekir. Hedefin tutturulması başarılı olmak demek ise performans kavramının başarı ile paralel gittiği söylenebilir. Performans kavramı çeşitli açılardan değerlendirilebilir. Ekonomik performans, politik performans, üretim ve hizmet performansı, müşteri memnuniyet performansı v.s. Bu çeşitliliğe rağmen, temelde kavram aynı olguyu ifade etmektedir.

İşletmelerin kuruluş amaçlarına göre performans kavramı değişiklik gösterebilir. Kâr amacıyla kurulmuş bir işletmede yüksek kâr elde etmek performans kriteri olurken, kamu kurumunda düşük maliyetle görevin tam olarak gerçekleştirmesi olabilir. Burada, performans kavramında ekonomiklik ve verimlilik ön plandadır.

Performans kavramına ilişkin yapılan çalışmalardan ve tanımlamalardan anlaşıldığı üzere; genel olarak tanımların özünde aynı olgu ifade edilmektedir. Şöyle ki; performans, gerek işgörenin gerekse işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmede yapmış olduğu faaliyetlerinin sonucudur. Sonuçların olumlu veya olumsuz olması yapılan çalışmadaki emeğin, verimlilik, kalite, memnuniyet v.s. arasındaki göstergelerin ölçülerek değerlendirilmesidir. Burada amaç stratejilerin uygulaması ve gerçekleştirilmesine yöneliktir. Performans kavramı ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkinin başarı derecesi ile doğru orantılı olduğunu söylemek mümkündür (Özkaya, 2013: 5).

1.2. Performansın Önemi

21. yüzyılın kritik insan kaynakları konularından birisi, işletmenin tüm çalışanlarına anlamlı bir performans geribildirimini sağlamak için mekanizmalar geliştirme üzerine olan becerisidir. Çalışan ile üstü arasındaki, olumlu ve uyumlu uzlaşmalar çalışanlar ve yönetim ilişkilerinin devam ettirilebilmesi için şarttır. Her çalışanın belli düzeydeki gelişimi ve uygun şekilde değerlendirilmesi organizasyonların başarısında en önemli temeldir (Dişkaya, 2006: 17).

"Performansım nasıl?" sorusu, günümüzde, çalışanların kafalarındaki en acil cevap bekleyen sorulardan biri haline gelmiştir. Bu soruya gerçekçi, dürüst ve objektif cevaplar verebilmek, çalışan gelişimini artırma ve çalışan ile sağlam ilişkiler programını sürdürme anlamına gelir. Çalışanların değerlendirmesi yapılırken firmanın bir bütün olarak başarı düzeyini yansıtan kriterlerden işe başlamak gerekir (Anderson, 2000: 53).

İdari amaçlı kullanımın yanı sıra, performans uygulamaları çalışanlara performanslarına yönelik geribildirim verme ve performanslarını geliştirme amacına yönelik olarak da kullanılmaktadır. Çalışmalar, performansa yönelik geribildirim gelecekteki performansı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. İdari kararlara yönelik kullanımda amaç, kişinin benzer işlerde çalışan kişilerle karşılaştırıldığında performansını değerlendirip sıralamadaki yerini belirlemek iken, geribildirim amaçlı değerlendirmelerde amaç kişinin farklı performans boyutlarındaki durumunu genellikle daha önceden belirlenmiş standartlar temelinde değerlendirmek, kişinin göreceli olarak iyi olduğu alanları/boyutları ve geliştirilmesi gerekli olan alanları belirleyebilmektir (Aycan, 2000: 15).

Performans bir kişiye ait bir işteki beceri ve başarının ölçülmesi sonucunda ulaşılan değerlendirme sonucudur. Bu sonuç nicel veya nitel gözlemler sonucunda elde edilebilir. Performansın değerlendirilmesi kavramı iş hayatında çok önemli bir yer tutmaktadır. Bir çalışanın diğerleri ile karşılaştırılması ve ölçülüp değerlendirilmesi performans kavramı kullanılarak mümkün olabilmektedir. Bu sebepten performans çok iyi tanımlanması ölçülmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Bu bir işletme için hayati önem taşımaktadır. Çünkü işletmedeki çalışanların performansı aynı zamanda işletmenin genel performansı üzerinde doğrudan etkilidir ve bu durum performans yönetiminin önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca rekabet edebilmek için insan

kaynağınızın performansı önemli bir etkidir. Performans değerlendirilmesi bir işletmede insan kaynakları departmanı tarafından uygulanmaktadır. Eski adıyla personel yönetimi yeni adıyla insan kaynakları yönetimi performans değerlendirmesini profesyonel anlamda yapmaya çalışan işletmenin özelleştirilmiş bir bölümüdür.

1.3. Performansın Unsurları

Kurum yönetimleri, yapmış oldukları faaliyetlerin değerlendirilmesi ve geleceğe dönük planların ortaya konması adına farklı performans kriterleri belirlerler. En iyi ya da en başarılı olanın ne olduğu yönetimin performans anlayışına ya da performansı hangi boyutta değerlendirdiğine göre değişir. Çünkü, performans kavramı tek değil, birden çok boyutu içermektedir ve performans, bu boyutlar arasındaki kompleks iç ilişkiler sonucunda oluşmaktadır (Benligiray, 1999:9). Örgütsel açıdan performansa baktığımızda, performansın unsurlarını; girdi, etkinlik, verimlilik, tutumluluk, kalite ve sonuç olarak sıralayabiliriz.

1.3.1. Girdi

Her üretim kesimi, üretimde bulunabilmek için kendi ürettiği bazı malları kullanmakta diğer kesimlerden mal ve hizmet satın almakta, üretim faktörlerinin üretken hizmetlerinden hatta yabancı ülkelere ithal edilen mallardan yararlanmaktadır. Bir üretim kesiminin üretimde bulunmak için satın almak ve kullanmak zorunda bulunduğu bu mal ve hizmetler de o kesimin girdisini oluşturur. Girdi bir ürün veya hizmetin üretilmesi için gereken beşeri, mali, fiziksel kaynaklardır. Girdi göstergeleri, ölçmeye temel alınan başlangıç durumunu yansıtır (Eriş, 2012: 5).

1.3.2. Etkinlik

Örgütlerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerde, daha önceden belirledikleri tanımlanmış hedefler ve stratejik amaçlarının ne kadarına ulaştığını, başka bir ifadeyle bir faaliyetin planlanan etkisi ile gerçekleşen etkisi arasındaki ilişkiyi gösteren bir performans boyutudur (Köseoğlu, 2005: 217). Etkili olabilmek, sonuçlara varabilmek ile eşdeğer bir anlam taşımaktadır. Yapılan iş, eğer daha önce saptanmış, arzu edilen, hedeflenen bir sonuca veya sonuçlara varabiliyorsa bu konuda etkili olmaktan söz

edilebilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 22). Örneğin, hedefi okulunu bitirmek olan bir öğrencinin bu hedefini dört senede değil de, yedi senede gerçekleştirmesi etkili olduğunu gösterecektir. Hedeflerin başarılması ve sonuca ulaşmak yönünden bakıldığında, etkililik performans ölçütü olarak görülürken; doğru işlerin yapılarak sonuca ulaşılması yönünden bakıldığında etkenlik performans ölçütü olarak karşımıza çıkmaktadır (Tavas, 2011: 13).

1.3.3. Verimlilik

Eldeki kaynaklarla mümkün olan en çok ürünün elde edilmesi, belirli miktar kaynakla amaca en iyi şekilde ulaşılması, en az kaynak kullanımı ile en çok mal ve hizmet üretilmesi, girdi ve çıktı arasında ilişki kurulması, yani kaynakların iyi harcanmasıdır (Tavas, 2011: 15).

Temel performans göstergesi verimliliktir. Ama tüm performans unsurlarının bir arada olması, örgütün yüksek performanslı olmasını sağlayacağı gibi, aynı zamanda da uzun dönemli sürdürülebilir başarıyı yakalamasına etken olacaktır. Bir kurumun verimliliği üretilen mal ve hizmetlerle (çıktı) bunları üretmek için kullanılan kaynaklar arasındaki ilişkide yatar. Üretimler ile girdiler arasında bağıntı kuran genel bir fıkirdir. Verimlilik, bir kurumda neyin ne kadarla üretildiğini ya da parasal ölçütlerle gösteren bir orandır (Akal, 1996: 32).

Verimlilik analizleri kamu örgütlerinde oldukça güç yapılmaktadır. Kamusal alana ait mal ve hizmetlerin sunumunda var olan sosyal fayda olgusu verimlilik ölçütünün işlemesine engel olmaktadır. Kamu kesiminde üretilen bazı mal ve hizmetlerin (çıktıların) parasal değerlerle ifade edilmesi zordur. Bu açıdan kamu kesiminde verimliliğin ölçülmesi amacı kar olan özel kesime oranla oldukça güçtür. Örneğin; Milli savunma mal ve hizmetlerinde somut ürünler ve parasal değerler elde edilmesi mümkün değildir. Ancak kullanılan çeşitli tekniklerle sadece verimlilik değil etkenlik ve tutumluluğunda ölçülmesi ile performansın değerlendirilmesi ve bir sonuca varılması mümkün olmaktadır (Özer, 1997: 85).

1.3.4. Tutumluluk

Tutumluluk, daha önceden belirlenmiş hedef ve amaçları gerçekleştirmek üzere maliyeti düşük olan kaynakların uygun biçimde kullanılmasıdır. Performans yönetimini meydana getiren en önemli unsurların başında gelen tutumluluk performans için temel kriterlerdendir.

Tutumluluk, uygun nicelik ve nitelikteki kaynakların en düşük maliyetle, uygun zamanda elde edilmesi demektir. Hedef çıktıyı en az kaynakla veya mevcut kaynaklarla an çok çıktıyı üretecek şekilde çalışarak karşılamasını ifade eder (Baş ve Artar, 1991: 37).

Tutumluluk ya da tasarruf, israf boyutunu önleme adına önemli bir ifade olmasıyla birlikte, verimlilikle birlikte düşünülmelidir. Tasarruf, ekonomiklik şeklinde de nitelendirilen bu ifade, masrafların minimize edilerek temel üretim kaynaklarının elde edilmesi şeklinde de tanımlanabilir (Kubalı, 1998: 33).

1.3.5. Kalite

Yönetimlerin ellerinde bulunan kaynakları verimli bir şekilde kullanmalarını mümkün kılan kalite, sunulan mal ve hizmetlerde kullanımı uygun hale getiren, müşterilerin ihtiyaçlarına hitap eden hizmet ve ürün sağlayan ve bu şekilde kurumların diğer yükümlülüklerini de gerçekleştirmelerine imkan sağlayan performans unsuru olarak karşımıza çıkar (Akal, 2000: 28).

Kalite daha çok amacı kar sağlamak olan işletmelere yönelik bir kavram olarak algılansa da bilinçlenen, verilenle yetinmeyen, beklentileri olan halk kitlesi karşısında kalite; kamu, özel, ürün ya da hizmet üreten, kar amacı olan ya da olmayan her türlü organizasyona uygulanabilir (Bozkurt, 1995:171) Kalite, verimliliği de kapsayarak, kaynakların verimli kullanımını sağlayan, mal ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, kullanıcıların ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmet sunumunu sağlar (Tavas, 2011: 15).

1.3.6. Hukukilik

Hukukilik ölçütü, klasik ölçütlerin dışında aranması ve kullanılması gereken bir ölçüttür. Kamu kurum ve kuruluşlarınca gerçekleştirilen mal ve hizmet üretimi ile kamusal etkinliklerin hukuka uygun olması anlamına gelmekte, yasa ve benzeri mevzuatla somutlaştırılması ölçüsünde uygulamaya aktarılması mümkün olabilmektedir. Zira iç hukuka uydurulması durumunda yönetici ve memurlar tarafından kamu kurum ve kuruluşlarında tam anlamıyla uygulanması söz konusudur (Bilgin, 2004: 39).

1.3.7. Sonuç

Elde edilen çıktıların, stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde başarı derecesini gösterirler. Sonuç olarak elde edilen veriler, kurumun hedef ve amaçlarına hangi seviyede ulaştıklarını göstermesi açısından oldukça önemli bir performans göstergesidir.

2. PERFORMANS YÖNETİMİ

2.1. Performans Yönetimi Kavramı

Performans yönetimi çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem olarak tanımlanmaktadır (Turgut, 2004: 30). Performans yönetimi, işgörenlerin çalışma davranışlarını ve ürünlerini tanımlama, değerlendirme ve güçlendirme noktasında bütünleştirilmiş bir süreçtir (Helvacı, 2002: 156).

Diğer bir deyişle performans yönetimi uygulamaları, çalışanların kendilerinden beklenenleri anlamalarını, elde ettikleri sonuçlar hakkında sorumluluk duymalarını ve performanslarına ilişkin pozitif ve negatif sonuçlar ile yüzleşmelerini sağlamaktadır (Ulrich ve diğerleri, 2009: 238).

Performans yönetimi, temel olarak örgütün insan kaynaklarının bireysel ve takım halindeki kapasitelerinin geliştirilmesi ve performanslarının artırılması sonucunda örgütsel başarıya ulaşmayı sağlayıcı yönde, stratejik ve bütünleştirilmiş bir yaklaşım

olarak da tanımlanmaktadır. Bu tanım ışığında performans yönetimi örgütteki, bölüm, takım ve bireysel amaçların uyumu, performans değerlendirme sistemi, ödüllendirme stratejisi ve çerçevesi, hizmet içi eğitim, gelişme stratejisi ve planları, iletişim, yönlendirme ve yol gösterme, geribildirim ile bireysel kariyer planlama girişimlerinin daha etkili hale getirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Beardwell ve Holden, 2001:538).

Bir başka tanıma göre performans yönetimi; üzerinden anlaşmaya varılmış amaçlar ve standartlar çerçevesi içinde performansı anlayıp yöneterek örgütten, takımlardan ve bireylerden daha iyi sonuçlar almanın bir aracıdır. Bu bakımdan performans yönetimi, insanları kendi potansiyellerini idrak etmeleri yönünde motive etmenin bir aracı olarak performansı, amaç ölçümünü, geri bildirimi ve tanınmayı kullanarak insanların yönetimine sistematik bir yaklaşımdan oluşmaktadır. Yöneticiler ve çalışanları birlikte çalıştırarak örgütsel başarıyı önemli derecede etkileyen bir örgüt sürecidir. Performans yönetimi, hem bireysel başarıyı, hem de takım başarısını destekleyen değişim için bir anahtar olarak hizmette bulunur. Diğer yönetim alanlarında olduğu gibi performans yönetimi de, planlamayı gerektirir ve gerekli becerileri ve yetenekleri geliştirmek için de eğitimi ve liderliği kullanır. Nihayet, performans yönetimi, belirli bir plan çerçevesinde gerçekleştirdiği süreç içerisinde bireysel ve takım performans değerlemesi için temel oluşturacak yöntemleri ve ölçütleri ortaya koyar (Bingöl, 2003: 275).

Sonuç olarak performans yönetimi yaklaşımı, bir örgütte iş süreçlerinin, becerilerinin, davranışlarının ve katkılarının devamlı olarak iyileştirilebilmesi için çalışanların ve ekiplerinin sorumluluk üstlendiği bir örgüt kültürü oluşturma çabasıdır (Çevik vd., 2008: 11).

Performans yönetimi sisteminin etkin bir şekilde işleminde aşağıdaki ilkeler önem taşımaktadır (Furnham, 2004: 88-89):

- * Açık amaçlara ve ölçülebilir başarı kriterlerine sahip olmak,
- * Sistemin tasarlanması ve uygulanmasına çalışanların katılımını sağlamak,
- * Sistemi kolaylıkla anlaşılır ve uygulanır kılmak,
- * Sistemi tüm yöneticilerin performans amaçlarını karşılayacak şekilde kullanmak,

- * Çalışanların performans hedefleri ile örgütün performans hedefleri arasında uyumlu bir bakış açısı sağlamak,
- * Görevlerin belirginliğine ve performansın geliştirilmesine odaklanmak,
- * Eğitim ve geliştirme alt yapısı için yeterli kaynak tahsis etmek,
- * Ödüllendirme işlevi ile açık bir bağlantı kurmak ve eşitlik ile şeffaflık ilkelerine uygun olarak yapılanmak,
- * Başarı kriterlerini düzenli bir şekilde gözden geçirmek.

2.2. Performans Yönetiminin Amaçları

Performans yönetim sisteminin öncelikli amacının, hedeflerin ve bireysel gelişime yönelik ihtiyaçların belirlenmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesi olduğu belirtilebildiği gibi (Işığık, 2008: 3); söz konusu sistemin genel amacının, bilgi, beceri, çalışma ve geliştirme planları konularıyla ilgilenerek, örgütün, takımların ve bireylerin daha verimli hale gelmesini sağlamak olduğu söylenebilmektedir (Helvacı, 2002: 156).

Performans yönetiminin amaçları ayrıntılı olarak şu şekilde sıralanabilir (Barutçugil, 2002: 126):

- * Organizasyonel hedeflerin bireysel hedeflere indirgenmesi,
- * Hedeflere ulaşılabilmesi için gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi,
- * Belirlenen kriterler ışığında personelin adaletli bir şekilde zamanında değerlendirilmesi,
- * Beklenen performans sonuçlarıyla, gerçekleştirenlerin karşılaştırılması,
- * Yönetici ile çalışan arasında etkin bir iletişim ve anlayış ortamının yaratılması,
- * Performansın geliştirilmesi için yönetici ve çalışanın ortak çaba harcaması,
- * Organizasyonun ve çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanması,
- * Geribildirimle çalışanların desteklenmesi ve motivasyonlarının artırılması,
- * Eğitim-geliştirme ve kariyer planlama için yönetime gerekli bilginin sağlanması.

İşgörenlerin hem bireysel olarak, hem de takım halinde örgüt süreçlerinin ve kendi bilgi-becerilerinin sürekli gelişimini sağlayabilecekleri bir kültür oluşturmak, örgütün performansında süreklilik özelliği taşıyan özellikler oluşturmak performans yönetim sisteminin amacıdır. Diğer bir ifadeyle, performans yönetim sisteminin amaçlarını, örgütte iş görenlerin kişisel yeteneklerini ve yeterliliklerini geliştirerek ilerlemeye açık, kaliteli, daha verimli ve beklentilerine daha uygun bir çalışma ortamı yaratmak, örgüt bünyesinde açık iletişim ağı oluşturmak, hedefler ve performans kriterleri konusunda yöneticiler ile işgörenler arasında ortak bir anlayış oluşturarak herkesin görevinin bilincinde olmasını sağlamak, objektif bir ölçme-değerlendirme yapmak, işgören performansını yönlendirecek, işinde gelişmesini sağlayacak geri bildirim mekanizmasını oluşturmak, dürüst bir yönetim anlayışını yayarak güven yaratmak ve işgörenin moralini yükseltmek olarak sıralamak mümkündür (Çalık, 2003: 18).

Genel olarak performans yönetimi sisteminin temel amacı; örgütün faaliyetlerini kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür (verim, kalite ve insan ilişkileri ağırlıklı) yaratmaktır (Canman, 1995:120).

2.3. Performans Yönetiminin Önemi

Performans yönetimi sisteminin başarılı uygulandığı örgütlerde çalışanların bireysel özelliklerinin değerlendirme sonuçlarını ne derece etkilediği hususu yöneticiler tarafından daha kolay gözlenebilmektedir. Performans yönetimi sistemi bir örgütte insan kaynağı ile ilgili faaliyetlerin planlanması, standartların belirlenmesi, değerlendirilmesi, geri bildirimde bulunulması, eğitim ve gelişimin tespiti ve etkin iletişim sağlanması gibi konularda örgüte güvenilir ve geçerli bilgiler sağlayarak, örgütün stratejilerini belirlemesinde büyük rol oynar (Ferris vd., 1990:189-192).

Performans yönetim sistemi sürecinde performans değerlendirme sonucu elde edilen veriler aşağıdaki alanlarda kullanılır (Werther ve Kerth, 1993:338-339):

* Performans geliştirme,

- * Terfi kararları,
- * Eğitim ve gelişim gereksinimlerinin belirlenmesi.

Tüm bu sıralanan performans değerlendirmenin kullanım alanlarından dolayı, performans yönetim sistemini örgütsel yönetiminin en önemli süreçlerinden biri olarak görmek mümkündür. Etkinlik ve yaratıcılık hedefleri ile bireyin yaptıklarının birleştirilmesinde aracıdır. Bu görevi çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini içeren çalışma davranışlarını değerlendirerek yerine getirir. Performans değerlendirme sistemi örgüt içinde çok yönlü iletişimi tesis ederek kişisel gelişimi sağlamalı, örgütsel gelişime katkıda bulunmalıdır. Performans yönetim süreci esas olarak iki faaliyeti kapsar:

- * Geçmiş performansın hedeflerle mukayeseli olarak değerlendirilmesi,
- * Geleceğe yönelik potansiyel performansın belirlenmesi.

2.4. Performans Yönetimi Aşamaları

Performans yönetim aşamaları, planlama ile başlayıp değerlendirme sonuçlarının çeşitli insan kaynakları süreçleri ve yönetsel kararlar için kullanılması ile tamamlanır. Ancak, değerlendirmelerin yapılarak sonuçların kullanılması aynı zamanda yeniden planlama ve hedef belirleme sürecinin başlangıcı anlamına da gelmektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi bu süreç, aslında bir döngüye ve sürekliliğe sahiptir. Kurumun amaçlarını gerçekleştirmesi öncelikli iken çalışanların da profesyonel gereksinimlerini karşılamayı sağlar. Hem kurumun hem de çalışanların ortak kazanç üzerinde odaklanmasını sağlarken, ortak gelişimin gerçekleşmesi mümkündür.

2.4.1. Planlama

Yönetimde ilk adımı işin planlanması oluşturmaktadır. Ne, ne zaman, nerede, kim ve ne kadar gibi sorulara verilecek yanıtlar işin tanımı, ne yapılacağı, nasıl yapılacağı, beklentilerin ne olduğu ve hangi koşullarla (maliyet, miktar, süreç) işin gerçekleştirileceğinin önceden belirlenmesi planlama sürecinde yer almaktadır. Tüm süreçlerde ve sistemlerde olduğu gibi, düzgün ve doğru bir planlama, tüm sürecin sağlıklı ve amaca uygun olarak yürümesi için gereklidir.

Bu aşama, performans göstergelerinin tanımlanması ve dönemsel hedeflerin ağırlıkları ile birlikte belirlenmesi alt aşamalarını içermektedir.

2.4.1.1. Gösterge ve Hedeflerin Belirlenmesi

Temel performans göstergeleri, yukarıda da belirtildiği gibi şirketin hedeflerine ulaşabilmesi için hangi alanlara öncelik verilmesi ve özen gösterilmesi gerektiğini belirten göstergelerdir. Doğru ve amaca yönelik göstergelerin oluşturulması, doğru konularda hedeflemelerin yapılabilmesi için bir ön koşuldur. Gösterge ve hedeflerin yönetim kademesinde yukarıdan-aşağıya doğru oluşturulması ve paylaşılarak yayılması gereği göz önüne alındığında; bu özelliklere sahip göstergelerin ortaya konabilmesinin ancak şirket vizyonu ve stratejisinin belirlenmiş olması, kritik başarı faktörlerinin neler olduğu konusunda uzlaşılmış olması ile mümkün olabileceği gerçeği ortaya çıkmaktadır. Böylece, göstergelerin bizi nereye götüreceği konusu netleştirilmiş olmaktadır.

2.4.1.2. Temel Performans Göstergelerinin Belirlenmesi

Temel performans göstergelerinin belirlenmesi ise şirket karnesi mantığı içerisinde finansal, müşteri, süreç, çalışan boyutlarında ele alınıp belirlenebilir. Temel Performans Göstergelerinin belirlenmesi ve üzerinde uzlaşılması, kullanıcılar tarafından anlaşılması, benimsenmesi sonrasında sıra hedef belirlemeye gelmiş demektir. Hedef belirlemede de sırasıyla şirket hedeflerinin belirlenmesi, bölüm/birim hedeflerinin belirlenmesi ve nihai olarak bireysel hedeflerin belirlenmesi şeklinde olacaktır. Bu sayede tüm çalışanlar genel resim içerisindeki yerlerini ve katkılarını görebilecekler, aynı ortak hedefe doğru yol alabileceklerdir. Hedef belirlerken dikkat edilmesi gereken nokta hedefin her iki taraf için aynı şekilde anlaşılması ve benimsenmesinin yanında zorlayıcı, ölçümlenebilir, gerçekçi ve zamanla sınırlı olması gerektiğidir.

Yukarıda bahsedilen temel performans göstergelerinden ayrı olarak, şirketin kabul ettiği temel, fonksiyonel ve yönetsel yetkinliklere yönelik hedeflemeler de yapılabilmektedir. Bu sayede çalışanların, istenilen yetkinlikler bazında kişisel gelişimlerine destek olunmaktadır.

2.4.2. Uygulama ve İzleme

Planlama adımıyla öngörülenlerin hayata geçirilmesidir. Bu aşamada yapılan iş, planın gerçeğe uygunluğunu görmektir. İzleme ise uygulamada yapılanların tarz, yaklaşım ve plana uygunluk açısından kontrolüdür. Şayet çok büyük bir sapma veya aksaklık yoksa uygulamaya müdahale edilemez.

2.4.3. Gözden Geçirme ve Geri Bildirim

Performans yönetiminde genellikle ilk bastaki hedef belirleme ve en sondaki değerlendirme aşamalarına odaklanılmakta, gözden geçirme ve geri bildirim aşaması ihmal edilmektedir. Oysaki performans yönetimindeki amaç, nihai noktada hedeflerin gerçekleştirilmiş olması, çalışanın istenilen yetkinlik seviyesine ulaşmış olması ve şirket-çalışan arasında karşılıklı bir kazancın oluşmuş olmasıdır. O nedenle, son aşamada hedefe ulaşıp ulaşılmadığının tespitinden ziyade, ara aşamalarda takiplerin yapılması ve sapmalara “iş işten geçmeden” müdahale edilmesi, geri bildirimlerin yapılması hem şirket hem de çalışan açısından istenilen ve olması gereken bir uygulamadır.

Hedeflerin belirlenmesi kadar, dönem sonunda performansın değerlendirilmesi de çok önemlidir. Değerlendirmede; değerlendirilen, değerlendirci ve kurum olmak üzere üç boyut yer almaktadır. Değerlendirme; çalışanlara performansları hakkında geribildirimde bulunma, gelişimlerine katkıda bulunma ve kuruma da insan kaynakları uygulamaları, kararları hakkında veri sağlama işlevlerini görmektedir. Değerlendirme aşamasında en önemli rol, değerlendircininindir. O nedenle, değerlendircilerin bu konuda iyi eğitim almış olmalarının sağlanması tüm sürecin sağlığı açısından gereklidir. Değerlendirmelerin, objektif ve somut verilerle desteklenmesi sonuçlarının inanılabilirliği ve kabul görmesi anlamına gelmektedir ki; bu durum çalışanların sisteme ve kuruma güvenlerinin artmasına katkıda bulunur. Değerlendirme sonuçlarının kullanılması ve bunun sonuçlarının makul süreler içerisinde görülmesi, tıpkı değerlendirmelerin objektif ve somut verilerle yapılması gibi sisteme olan güveni arttıracaktır. Değerlendirme sonuçları, ücret yönetimi, eğitim ve gelişim ve kariyer planlama konulardan bir veya birkaçında kullanılabilir (Cantekinler, 2007: 31).

2.5. Performans Değerlemesi Kriterleri

Performans değerlemesi sistemi içinde iş görenlerin performanslarının nasıl ölçüleceği ya da bu ölçüm esnasında hangi kriterlerin belirleyici olacağı konusu, performans değerlemesinin en önemli sorun alanlarının başında gelmektedir. Kriterlerin seçimi ile performans değerlemesinin başarısı arasında doğrusal yönlü bir ilişki vardır. Bu sebeple değerlemeciler ilk olarak performans değerlemesi kriterlerini akılcı bir biçimde tespit etmek durumundadırlar. Performans standardı şeklinde de adlandırılabilen bu kriterler büyük ölçüde, bir işin etkili biçimde yapılabilmesi için gereken koşulların belirlenmesidir. Bu noktada neyin-nasıl başarıldığı gündeme geleceğinden, her iş görene konuyla ilgili yeterli düzeyde açıklama yapılmalıdır. Performans değerlemesi uygulamaları ile arzu edilen sonuçları elde edebilmek için, değerlendirme kriterlerinde şu özelliklerin bulunmasına dikkat etmek gerekir (Newman ve Hinrichs, 1980, 5):

- * **Geçerlilik:** Geçerlilik, kullanılan performans değerlendirme kriterlerinin toplumsal, örgütsel ve kişisel düzeyde bazı önemli amaçların başarılı biçimde gerçekleştirilmesine hizmet etmesiyle ilgili olması gerektiğini ifade eder. Performans değerlendirme sonucunda ortaya çıkan bireysel performans farklılıkları, bu kişilerin örgütsel amaçlara yaptığı katkı farklılıklarını ölçebilmelidir. Kriterler ve ölçümler önyargılı ve önemsiz durumları ifade etmemelidir.
- * **Güvenilirlik:** Performans kriterleri doğru ölçümler için nispeten kararlı ve hassas özellikler gerektirir. Bu durum aynı zamanda, farklı zamanlarda farklı kişilerce yapılan ölçümlerin aynı ve hiç değilse benzer sonuçları vermesi şeklinde de algılanmalıdır.
- * **Çok boyutluluk:** Etkin bir iş performansı kaçınılmaz şekilde teknik yetenek, kişisel yetenek, planlama yapabilme, organizasyon becerisi ve motive edebilme gibi farklı boyutların çoğunu ustalıkla içermelidir. Performans değerlemesinin başarısı büyük ölçüde bununla ilgilidir. Performanstaki her kritik nokta ayrı ayrı ölçülebilmelidir.
- * **Kullanışlılık:** Kullanışlılık karar alma noktasında, kullanılan kriterlerin uygun, akla yatkın ve kabul edilebilir sonuçlar vermesini ifade eder. Kullanışlılık basitlik olarak ta algılanabilir. Performans değerlemesinde kullanılan standartlar, herkes tarafından anlaşılacak sadelikte olmalıdır.

Belirlenen bu özellikleri taşıyacak performans değerlemesi kriterlerinin elde edileceği en önemli kaynak iş analizleri, iş tanımları ve personelin nitelikleridir. Her işin öğelerini ve çeşitli faktörler bakımından içinde bulunduğu durumu ifade eden iş analizleri ile bunun neticesinde ortaya çıkarılan iş tanımları ve personelin nitelikleri iş görenlerin başarısını ölçmede önemli bir rehber olacaktır. Bunların ışığı altında iş görenlerin iş esnasında gösterdikleri davranışları da göz ardı etmeden, yapılan işlerin sonuçlarına göre pek çok kriter tespit edilebilir (Arpacı, 2008: 17).

2.6. Performans Değerlendirmenin Önemi

Performans değerlendirmedeki asıl amaç insanları başarılı ya da başarısız olarak sınıflandırmak demek değildir, işletmenin temel amacı olan karlılığı ve verimliliği maksimize etme adına katkı yapmaktır. Bunu yapmak elbette çalışanların performansını maksimum düzeye çekmekle mümkündür. Öyle ise performans değerlendirme çalışan insanların verimliliğini artırmak için bir araçtır. Peki, insan ne zaman verimliliğini artırması gerektiğini düşünür? İşte bu soru aslında çok kolay görünen fakat aslında suyun kaldırma kuvvetini bulmak kadar zor bir sorudur. Çünkü işletmenin ayakta kalması bu sorunun cevabını bulabilmesi ile mümkündür. Evet, aslında insan kaynakları yönetimi hatta daha genel bir çerçeveye ile ifade edersek insanın yönetilmesi biraz da felsefi yönü olan bir süreçtir. Aslında işin temelinde insanın doğasını ve olayları anlamak yatmaktadır. Bu da insan kaynakları yönetimini ve onun temel aracı olan performans yönetiminin ne kadar önemli olduğunu göstermek için yeterlidir (Çetin, 2013: 8).

2.7. Performans Değerlendirmenin Yararları

İyi planlanmış bir performans değerlendirmenin yöneticiye, iş görene ve genel anlamda örgüte sağlayacağı türlü yararlar da vardır. Bu yararlar (Canman, 1993: 35);

- * Yönetici hizmet ünitelerindeki çalışanlara örgüt amaçlarını anlatmaya olanak sağlar,
- * Yönetici yetki devrini yükselten alanların yer almasını ve öğrenilmesini sağlar,
- * Yönetici değerlendirme sonucunda, düzeltici önlemlerin geçerli bilgi kaynağıdır,

- * Yönetici çalışanın davranışlarına ilişkin daha geçerli bilgi sağlayabilir,
- * Yöneticiye yöneticilik yeteneğini gösterme olanağı kazandırır,
- * İş görene kendi rolünü ifade etme ve ona açıklık kazandırır,
- * İş görenle çalışma ilişkilerinin geliştirir,
- * Personel işten elde edilen doyumun yükselmesiyle kendine güven duygusunun gelişmesi ve kendindeki güçlü yönleri öğrenme olanağı bulur,
- * İş gören, örgütün ve kendi biriminin amaçlarını tartışma olanağı bulur.

Organizasyon için yararları ise aşağıda sıralanmaktadır (Korkmaz, 2013: 45):

- * Kuruluşun aktifliği ve karlılığı çoğalır,
- * Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir,
- * Kuruluşun gerekli olan eğitim ihtiyaçlarının, eğitim bütçesinin belirlenmesine ve eğitim programlarının düzenlenmesine destek olur,
- * İnsan kaynağının daha aktif, verimli ve yararlı değerlendirilmesini sağlamaya yarayacak verilere erişilir,
- * Kuruluşlardan uzaklaştırılacak personelin belirlenmesinde önemli bir kaynak olur,
- * Tek tek çalışanın performans düzeyleri sonuçta işletmenin performansı için niteleyici olacağından bir bütün olarak işletmenin aktifliğinin belirlenmesini sağlar,
- * Ücret yönetimi ve ücret uygulamalarında destek olacak veriler sağlar,
- * İşletmede dürüst bir yönetim anlayışı yayarak güven oluşturur ve çalışanın moralinin artmasını sağlar,
- * Çalışanların işletme birimleri arasında işten işe aktarılmasında ölçü olarak değerlendirilir,
- * İşletme ve ekip amaçlarının bireysel amaçlarla uyumluluğu sağlanır,

* İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir şekilde sağlanır,

* Kişilerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir. Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların karşılanmasında esneklik sağlanır (süreksizlik, işgücü devri v.b. nedenlerle meydana gelen).

3. KAMU PERFORMANS YÖNETİMİ

3.1. Kamu Performans Yönetiminin Tanımı

Kamu performans yönetimi, kamuda bulunan birimlerin vatandaşlara sunmakla yükümlü oldukları hizmet ve malları, etkili ve verimli bir biçimde sunmalarının bir vasıtası şeklinde olarak tanımlanmaktadır (Çevik, 2004: 251).

Kamu yönetimi açısından ise performans, kamu örgütünün topluma sunmayı hedeflediği ve bu doğrultuda üstlendiği mal ve hizmetleri yerine getirme düzeyidir. Nitekim performans yönetimi için kamu örgütlerinin topluma sunmayı üstlendiği bu mal ve hizmetleri yerine getirmede izlediği yol, yöntem ve kullandığı araçlar konusunda gerçekleştirilen faaliyetlerin bütünü olduğu söylenebilir (Çevik, 2007: 25).

Özel sektör açısından en belirgin çıktı olan kârlılığın kamu yönetiminde direkt performans kriteri olarak kullanılma imkanı bulunmamaktadır. Performans yönetiminin çıkış noktasında sonuç odaklı değerlendirme, kaliteli hizmet sunma ve pasif vatandaşın yerini müşterinin sahip olduğu hak ve yetkileri kullanan hizmet kullanıcısının alması sonucunda meydana gelen hesap verme sorumluluğu yer almaktadır (Köseoğlu, 2007: 44).

Performans yönetimi, kamu örgütlerinin başarılı bir şekilde, doğru ve gerekli mal ve hizmetleri yerine getirme ve sunmada kullandığı yol, yöntem ve araçlar konusunda yapılan faaliyetleri içerir. Performans yönetimine ilişkin bu tanım kısa ve özlü bir tanım olarak kabul edilebilir. Kamu örgütlerinin ihtiyaca yönelik mal ve hizmetleri başarılı bir şekilde yerine getirmesi, örgütün iç ve dış çevresiyle olan ilişkilerine bağlıdır. Bu ilişkilerin doğru yönetilmesi başarıyı getirecektir. Buna ek olarak üretilen mal ve hizmetten yaralananların memnuniyetinin de dikkate alınması gereklidir.

Performans yönetiminin dinamik bir yapısı olduğu söylenebilir. Yani performans yönetimi aralıksız devam eden ve sürekli dönüşüm halinde bulunan bir süreçtir. Bu yapısı itibarıyla nerede başlayıp nerede bittiği tam olarak belli olmayan, uygulanmasına ara verilemeyen bir süreçtir (Aydın, 2008: 21).

Bu süreçte birinci aşama; yöneticilerin yapılacak işi tüm yönleriyle belirlemeleri ve bu saptamaların örgütün hedefleriyle ne yönde bir ilişkisi olduğunu ortaya koymalarıdır. İkinci aşama ise, beklentilerin açığa kavuşturulmasıdır. Üçüncü aşama ise çalışanların performansının izlenmesidir. Dördüncü ve son aşama ise tüm bu çıkarımların resmi değerlendirme ve denetlenmesinin sağlanmasıdır (Çevik, 2008: 30).

Performans yönetimi, günümüzde özel sektöre özgü bir yönetim anlayışı olmaktan çıkmış ve kamu örgütlerinde de uygulanır hale gelmiştir. Ancak pratikte uygulama alanı bulan performans yönetiminin teorik temellerinin tam olarak anlaşılamamış olmasından dolayı mantığının kavranmasında bir takım zorluklar yaşanmaktadır. Türk kamu yönetiminde ve Türk toplumunda sosyal, siyasal ve ekonomik değerlerin, normların ve inançların etkisiyle oluşmuş bulunan bir kültürün mevcudiyeti, kamu örgütlerinde performans yönetimi programlarının uygulanmasını zorlaştırmaktadır (Ateş, 2007: 84).

3.2. Kamu Performans Yönetiminin Önemi ve Amacı

Kamu kurum ve kuruluşları devlet imkânlarıyla finanse edilen organizasyonlardır. Devlet gerek vatandaşa sunması zorunlu olan güvenlik, adalet, eğitim ve sağlık gibi temel hizmetler için organize olduğu gibi bazen de sosyal devlet ilkesi gereği özel sektör tarafından yeterli derecede karlı bulunmaması nedeniyle yatırım yapılmayan alanlara da girmekte ve organizasyon mantığıyla hareket eden ve kar amacı güden kuruluşları faaliyete geçirmektedir.

Kuruluş amacı her ne olursa olsun kamu kuruluşlarında da diğer bütün organizasyonlar gibi verimlilik ve performansın sık sık ölçülmesi ve kontrol edilmesi zorunluluğu vardır. Çünkü maliyetler kısıtlı olan kamu kaynaklarından karşılanmaktadır. Dolayısıyla kamu kurum ve kuruluşları da aynen özel sektörde olduğu gibi organizasyondaki genel gidişata ve süreçlere hâkim olmak için performans değerlendirmeye önem vermek zorundadır (Akdeniz, 2005: 93).

Kamu performans yönetiminin temel olarak amaçları şöyle sıralanabilir (Tekinkuş, 2003: 175):

- * Örgütsel hedefleri kişi bazına indirgeyerek çalışanların bu hedefleri benimsemesini sağlamak,
- * Çalışanların örgüt başarısına katkılarını ölçmek,
- * Yönetici ve çalışan arasında iletişimi sağlayarak karşılıklı olarak beklentilerin anlaşılmasını sağlamak,
- * Örgütsel ve bireysel yeterlilikleri belirlemek,
- * Örgütsel ve bireysel yetenekleri ortaya çıkarmak,
- * Çalışanları motive eden faktörleri saptamak,
- * Çalışanların vizyon ve hedeflerini paylaşmak,
- * Öğrenme yeteneklerini meydana çıkarmak,
- * Örgütsel ve bireysel olarak, sistem ve işleyişi konusunda değerlendirmeler almak,
- * Performans ölçüm ve değerlendirmesini somut ve ölçülebilir hedeflerle yapmak,
- * Eğitim planlarının temelini oluşturmaktır.

Performans yönetimi anlayışının kamu örgütlerinde yönetime ilişkin şu üç ana başlığı hedeflediği söylenebilir (Dpt, 2000, 26):

- *Örgütün ortak amacını, örgütü oluşturan en alt sistemlere kadar, bu sistemlerin özel amaçlarını da içerecek biçimde tüm örgüte yaymak ve benimsetmek,
- *Örgüt içerisinde yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya karşılıklı bilgi akışını sağlayacak bir iletişimi gerçekleştirmek,
- *Yönetilen birimlerin performansını sürekli geliştirmek, bu amaçla örgütün tümü ya da istenilen birimleri için ve özellikle çalışanlar için performans ölçüm ve değerlendirme sistemleri kurmak.

3.3. Kamu Performans Yönetiminin Yararları

Doğru bir şekilde uygulanan performans yönetimi örgüte şu gibi yararlar sağlayacaktır (Barutçugil, 2002: 128):

- * Yönetimin iş ve sonuçlar üzerindeki kontrolünü güçlendirir,
- * Yönetime meydana gelebilecek sorunları erken belirleme ve önlem alma imkânı verir,
- * Örgütün hedefleri ve çalışanların hedefleri arasında bağlantı kurar. Böylece çalışanların yaptıkları işi benimsemesini ve sahiplenmesini sağlar,
- * Hedeflerin ve performans standartlarının belirlenmesine çalışanların katkıda bulunmalarına izin vererek onları motive eder, ortak sahiplenme duygusunu geliştirir,
- * Yönetimin beklentilerinin açık olarak anlaşılmasını sağlar,
- * Standartlara uygun davranmamayı objektif ve ölçülebilir şekilde tanımlayarak iyileştirici ya da disiplin sağlayıcı eylemleri destekler,
- * Geribildirim çalışanlara yönetimin etkisinden uzak, objektif olarak verilmesine ortam hazırlar,
- * Yönetimin ücretler ve terfilerle ilgili kararları alırken kullanacağı objektif kriterler oluşturur.

Kamu performans yönetimi anlayışına karşı yöneltilen eleştiriler bir takım argümanlar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bunlar; kamu örgütlerinin özel sektör işletmelerinden farklı bir yapısının olmasından dolayı özel sektör yönetim tekniklerinin kamu örgütlerinde uygulanamayacağı, kamu örgütlerinde işlerin ölçülemeyeceği, işler çoğunlukla bütün olduğu için herhangi bir parçasının verimlilik ve etkililiğini ölçmenin anlamsız olacağı, performans verilerini kamu örgütlerinin büyüklüğü nedeniyle bir araya getirmenin mümkün olmayacağıdır. Bununla birlikte kamu performans yönetiminin geçici bir moda oluğu ve kısa zaman sonra vazgeçileceği de yapılan eleştirilerdendir (Ateş, 2011: 11).

3.4. Kamu Performans Yönetiminin Sorunları

Genel olarak, performans değerlendirilmesini yapan kişiler her zaman objektif olmayabilirler. Kişisel önyargılar ve sübjektif değerlendirmeler söz konusu olabilir.

Performans değerlendirmesi yapan kişiler özellikle yakın geçmişteki olaylardan etkilenererek olumlu ve/veya olumsuz değerlendirmeler yapabilirler. Bazı kişiler belirli konularda değerlendirmeler yaparken objektif ve açık olmak yerine çekimser kalmayı yeğleyebilirler. Örneğin, alışanların performans değerlendirmesini yapan bir kişi tüm çalışanlara *orta* düzeyde (ne iyi, ne de kötü) puan verme eğiliminde olabilir.

Performans yönetimine göre bir kamu kuruluşunu yönetmek isteyen bir yönetim, üretilen mal ve hizmetlerin girdilere oranı anlamındaki verimlilik arayışının yanı sıra, hedef kitle için de beklenen faydayı verebilmeli, diğer bir deyişle etkili olabilmelidir. Bu anlamda bir performans yönetimi ise, bize öncelikle kuruluşun en önemli kaynağı olan insan kaynaklarını başarıyla yönetmesi gerektiğini göstermektedir. Çünkü insan kaynağı örgütün diğer kaynaklarını birleştirici, üretime dönüştürücü, harekete geçirici ve kuruluş amaçları doğrultusunda mal ve hizmetlerin üreticisi rolünü üstlenmektedir. Kamu performans yönetiminde, yüksek performans sağlanmak isteniyorsa, üretilen mal ve hizmetlerin üretimine gerçekten gereksinim olup olmadığı ile gereksinim varsa bu gereksinimin ne miktarda olacağının etkililik lt gereği sorulması ve yanıt aranması gerekmektedir. Böylece, hedeflenen performans miktarı ile gerçekleşen performans miktarı arasındaki sapma oranı düşük olacaktır. Bu sapma açısının azlığı oranında kamu kurum ve kuruluşunun etkili olması söz konusudur.

Kamu performans yönetimi, kamu yönetimi kültürüne henüz girmemiş ya da kamu yönetiminde yeterince anlaşılamamıştır. Kamu performans yönetimine ilişkin ilkeler, ölçtüler ve uygulama aşamalarına ilişkin olarak, henüz yeterli mevzuat düzenlemesi yapılmamıştır. Mevzuatın hazır olmaması, kamu performans yönetimine uygun bir örgütsel yapının da kurulamamasına neden olmuştur. Kamu performans yönetiminde getirilen ltlerin adı çeşitli ortamlarda geçmekle birlikte, henüz bu ltlerin, özellikle kamuya has yeni ltlerin kullanımına ilişkin olarak, geleneksel kamu yönetimi anlayışına sahip kamu personelinin direnç gösterdiği görülebilmektedir. Kamu performans yönetimine, kamu kurum ve kuruluşlarının alıştıkları geleneksel yapıdan uzaklaşmak istemedikleri bilinmektedir. Çünkü mevcut denetim ve değerlendirme sistemindeki işlevsel sorunlara karşın, uygulanmaya devam edilmektedir. Oysa bu sistemden ne yönetim ve denetim birimleri, ne de denetlenen birimler ve değerlendirilenlerin memnun olmadıkları görülmektedir. Son olarak, kamu performans

yönetiminin sadece performans değerlendirme anlayışı getireceği yanılgısı söz konusudur. Oysa kamu performans yönetimi, performans değerlendirmesini farklı da olsa kapsamakla birlikte, getirilen esas yenilik, performansın tüm kuruluşa egemen bir yönetim anlayışı olarak uygulanması gerektiğidir. Değerleme çalışmalarına tepki gösteren diğer bir taraf da sendikalarlardır. Ücretler, terfi, vardiya seçimi, fazla mesai vb. konulara ilişkin kararlarda kıdem ilkesini esas alan sendikalar, bu gibi kararlarda performans değerlemesinin etkili olmasına karşı koyarlar. Toplu sözleşmelerin birçok maddesinde kıdemini belirleyici bir rol oynadığı düşünülecek olursa, sendikanın performans değerlemeye gösterdiği tepkilerin nedeni daha iyi anlaşılacaktır. Çünkü sendikalar kıdem kriterinin çalışma başarısını sağlamayı kolaylaştırdığını, performans değerlendirme kriterlerinden daha objektif olduğunu ve uyuşmazlıklara daha, kolay çözüm getirebildiğini savunurlar. Bu nedenle bazı sendikalar sisteme tümüyle karşı çıkarlar.

Kamu yönetiminde performans ölçümü ve denetiminde karşılaşılan güçlükler şöyle sıralanabilir (Özkaya, 2013: 46):

- * Kamu yönetiminin yapısı (merkeziyetçilik, mevzuat yetersizliği, görev-yetki-sorumluluk sınırlarının belirsizliği, siyasallaşma),
- * Kamu yönetiminin yetersizlikleri (yüksek maliyet, yüksek kamu harcamaları, halkın memnuniyetsizliği, güven açığının büyümesi, bürokrasinin artması, değişimlerin takip edilememesi, sorumluluktan kaçma politikası),
- * Kamu yönetiminde istihdam politikaları (iş standartlarının belirlenmemiş olması, liyakat ilkesinin uygulanamaması, kayırmacılık, nitelikli personel eksikliği).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

1. İLETİŞİM KAVRAMI

İnsanoğlunu diğer canlılardan farklı olmasını sağlayan unsur, düşünmesi ve farklı kişilerle iletişim kurabilmesi özelliğidir. İnsanın dış dünyadan gelebilecek tehlike ve problemlere karşı kolektif bir şuur ile hareket etmesi, günlük ihtiyaçlarını sağlayabilmesi ve yaşamına devam edebilmesi topluluk halinde yaşamasını zorunlu kılar. Toplum halinde var olma ve bu şekilde yaşamaları ise farklı kişilerle münasebet kurma, düşünce ve isteklerini karşıdaki insanlarla paylaşma ve iletme ihtiyacını ortaya çıkarır. (Dönmezer, 1976: 3).

Yüzyıllar öncesi insanların bir av öyküsünü başka insanlara anlatmak düşüncesi ile mağaraların duvarlarına çizmiş oldukları resim ve çizgiler, bir av dönüşü sonrasında ateş etrafında yapılan danslar, komşu kabileler ile haberleşebilmek adına ya da yeni kabile reisinin seçilmesinden duyulan mutluluğun paylaşılması için yakılan ateşlerin gökyüzüne bıraktıkları dumanlar, gemicilere yol veren deniz fenerleri, ressamların tuvallerine yansıttıkları çizgi ve renkler, bestecilerin ahenkli besteleri, yapımcıların düşüncesini yansıtan filmler, balerinin duygularını yansıttığı hareketleri, pandomimecilerin gizemli hareket, mimik ve jestleri, tüm bunlar kişilerin iletişim yollarını ifade eder (http://www.kirbas.com/kitleiletim_araclari/pdf_ciktisi.php, 06.12.2013).

1.1. İletişim Tanımı

İletişim kavramı, Latince “communis” kavramından gelmektedir. Communis kavramının kökeninde “common”(ortak) sözcüğü vardır. İletişim semboller yoluyla anlamların iletilmesidir. Bu yönüyle iletişimin sağlanabilmesi için üzerinde mutabık kalınan sembol ve ifadelerin bulunması gerekmektedir (Tutar, 2009: 2).

“İlet ” fiilinin kökünden türetilen bir isim olan “ iletişim ” sözcüğü, 13. yüzyıl ve 15. yüzyılın ilk yarısında Batı Avrasya ve Mısır’da Kıpçak Türkçesi ile yazılmış bulunan eserlerde ‘iletiş’ şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Bu kelime bu eserlerde yaklaşmak, ilişmek, kavga etmek anlamlarını taşır. Latincenin temel alındığı dil gruplarında ise ‘communication’ kelimesinin karşılığı şeklinde dilimize girmiştir.

Literatüre bakıldığında genel olarak ‘İletişim’ kavramı için sayılamayacak kadar tanımlama mevcuttur. Bir araştırmaya göre, iletişim kavramının 4560 kullanımı bulunmakta, bu kullanımların genelinde ise 15 değişik anlam bulunabileceği belirlenmiştir. Bunlar; düşünce değişimi, anlamlandırma-anlatabilme, etkileşim, belirsizliğin azaltılması, aktarım süreci, değişim süreci, bağlantı kurma süreci, paylaşım süreci, araç-usul-teknikler, zihnin uyarılması, yanıt verme, uyaran, etkileme, geçiş süreci, iktidar kaynağıdır (Yılmaz, 2003: 48).

İletişim, anlamlarında uzlaşmış simgeler aracılığıyla bilgilerin, düşüncelerin, duyguların biriktirilip aktarılması ve hem ortak hem de değişik zaman ve mekân boyutlarında bu aktarımın gerçekleştirilmesidir. (Zılhoğlu, 2003: 7).

Bu anlamlar doğrultusunda örnek verilebilecek bazı tanımlar ise şöyledir:

İletişim esas olarak simgeler aracılığıyla bir kişiden ya da gruptan diğerine bilginin, fikirlerin, tutumların veya duyguların iletimidir (Bay, 2008: 23).

Sosyolojik bir yaklaşımla iletişim; en az iki kişi arasında yapılan, belli bir ihtiyacı karşılayan her türlü ileti alışveriş sürecidir (Bal, 2004: 8).

İnsanın insanla, insanın örgütle ve örgütün toplumsal sistemle ilişkisini ortaya koyan araç olarak tanımlamaktadır (Bayraktaroğlu, 2003: 62).

Başka bir görüşe göre iletişim, insanoğlunu birleştiren ve insanların sosyal bir biçimde anlaşmalarını sağlayan bir etkileşim olayıdır (Eroğlu, 2011: 321).

1.2. İletişimin Öğeleri

İletişim karşılıklı meydana gelen çift yönlü bir süreç ve eylemdir. Bu süreçte etkin olan bir alıcı ve bir verici arasındaki düşünce değişimidir. Herhangi bir şeyin ya

da olgunun süreç olması veya süreç karakteri taşıması, "zaman içinde sürekli değişen bir olgu" ya da "süregelen herhangi bir durum" olarak tanımlanabilir (Gürgen, 1997: 9).

İletişim sürecinde, kaynak tarafından kodlanan mesaj bir mesaj alıcı kişiye gönderilir. Bu aşamada gönderilmek istenen mesaj anlaşılabilir hale getirilerek yani kodlanarak karşı tarafın anlayacağı hale dönüştürülür. Kodlanan mesaj sözel veya görsel bir araç ile gönderilir. Hedef almış olduğu mesajı kodunu açarak algılar, yorumlama yapar ve buna göre iletmek istediğini kodlayarak kaynağa iade eder. Mesajın ulaştığı kaynak, karşı tarafın tepkisini izleyerek, karşısındakinin algılamasıyla kendi amacının aynı olup olmadığını kontrol eder (Boone ve Kurtz, 1999: 338).

İletişimin temel öğeleri ile ilgili olarak yapılan birçok tanım incelendiğinde, üzerinde mutabık kalınan temel kavramlar şu şekilde sıralayabiliriz:

1.2.1. Kaynak (Gönderici)

Kaynak; “algılama, seçme, düşünme, yorumlama süreçlerinde ürettiği anlamlı iletileri simgeler aracılığı ile gönderen kişi ya da kişilerdir” şeklinde tanımlanmaktadır. İletişimin ilk basamağını kaynak (gönderici) oluşturur ve en etkin unsuru oluşturur. Çünkü kaynak olmazsa iletişimin başlaması mümkün olmayacaktır. Sağlıklı ve etkili bir iletişimin sağlanabilmesi için kaynağın; göndereceği mesaj, kanal ve hedef hakkında yeterli oranda ve doğru bilgi sahibi olmalıdır. Ayrıca iletişimin etkililiği açısından kaynağa duyulan güven ve kaynağa duyulan sevgi de çok önemli bir yer tutmaktadır. İnsanlar tarafından mesajın, iletinin kim tarafından verildiği büyük önem taşımaktadır (Zıllıoğlu, 2003: 98).

İyi bir iletişim için kaynağın taşıması gereken bazı özellikler vardır; bu özellikleri kısaca şu şekilde belirtilebilir (Erdoğan, 1983: 285):

* Kaynak bilgili olmalıdır. Kaynak, bilgisi oranında kodlama, mesaj gönderme gücüne sahiptir. Bilgi; mesajın kodlanma biçimini belirlediği gibi, içeriğini, alıcıdan beklenecek olan davranışı da etkiler.

*Kaynak kodlama özelliğine sahip olmalıdır. Kaynak, alıcıya göndereceği mesajın nasıl kodlanacağını, sözlerin ve işaretlerin anlamının ne olduğunu bilmelidir. Yanlış ve

yetersiz biçimde kodlanan mesaj, etkin olmayacağı gibi, istenilenin dışında bir davranışı da yaratabilir.

* Kaynak düzlem ve rolüne uygun davranmalıdır. Kaynak göndereceği mesaj ile statüsü ve rolü arasında ilişki olmalıdır.

*Kaynak tanınmalıdır. Alıcı aldığı mesajı değerlerken kaynağın özelliğine göre değerler. Kaynak, alıcı tarafından ne ölçüde tanınıyorsa ve bu tanıma ne ölçüde olumlu ise, gerçekleşen iletişim o ölçüde etkin olur

1.2.2. Mesaj

Yaşanılan bir olaya ait duygu veya düşüncenin kodlanarak sözlü, sözsüz veya yazılı bir biçimde alıcıya ulaşmasını sağlayan semboller mesaj olarak nitelenir. Mesaj, bir vericiden çıkan duygu ve düşüncelerin, alıcının duyu organlarınca algılanmasına yöneliktir. Mesaj, alıcıya ait ne kadar çok duyu organına ulaşırsa, anlatım o ölçüde güçlü olur.

Düşünce, duyu ya da bilginin kaynak tarafından kodlanmış biçimi olarak tanımlanan mesaj, bir duygu veya düşüncüyü aktarmayı isteyen kaynağın ürettiği sözel, görsel ve işitsel simgelerden oluşan somut bir üründür. Mesajın etkin iletişimi sağlayabilmesi için taşınması gereken bazı şartlar vardır (Tutar, 2012: 51):

- * Hedefin, bilgi, düşünce ve deneyimlerine uygun olması,
- * Hedefin tutum, inanç ve değer yargılarına uygun olması,
- * Hedefin ihtiyaç, istek ve amaçlarına uygun olması.
- * Hedefin ilgi alanlarına uygun olması,
- * Hedefin toplum içindeki rollerine ve konumuna uygun olması.

1.2.3. Kanal

İletişim sürecinde mesajın alıcıya iletildiği yol ya da araçlar kanal olarak adlandırılmaktadır. Kanalı oluşturan araçlar yazılı, sözlü, sözsüz veya görsel-işitsel araçlar olabilir.

İnsanda duyu organlarını uyarabilecek fiziksel özellikleri olan, radyo dalgaları, ışık dalgaları ses dalgaları, sinir sistemi, telefon kabloları gibi iletici taşıyabilen fiziksel araçlar kanalı oluşturlar (Koçel, 1986: 23).

1.2.4. Hedef (Alıcı)

İletişim sürecinin karşılıklı bir süreç olduğunu düşündüğümüzde kaynağın hemen karşısında hedef bulunmaktadır. Hedef, kaynaktan gelen iletileri belli biyolojik ve psiko-sosyal süreçlerden alıp yorumlayan ve bunlara sözlü, sözsüz tepkide bulunan kişi ya da gruplardır (Zıllıoğlu, 2003: 98).

1.2.5. Geri Bildirim

İletişimin son ögesi geri bildirimdir. Geri bildirim, alıcının mesaj karşısında vermiş olduğu yanıttır. İletişimin etkin olması çift yönlü olmasından dolayı gerçekleşir. Geri bildirim sayesinde kaynak, göndermiş olduğu mesajların alıcı tarafından doğru anlamlandırıldığını veya gösterilen karşı tepki ölçüsünün ne düzeyde olduğunu anlar. İki tür geri bildirim olduğundan bahsedebilir:

***Negatif geri bildirim:** kaynaktan gönderilen mesaj eksik bir biçimde anlaşılma ya da iletilmekte yahut hiç anlaşılamamakta,

***Pozitif geri bildirim:** Mesaj eksiksiz bir biçimde algılanmakta ve bu kaynak tarafından bilinmektedir.

İletişim sürecinde yer alan tüm öğeler iletişimin kalitesine etki eder. Kaynak ve alıcının bilgi, beceri, davranış ve sosyokültürel özellikleri mesajın iletilmesinde veya çözümlenmesinde etkilidir. Kaynak kişinin mesajı kodlarken alıcının özelliklerini dikkate alması mesajın anlaşılmasını kolaylaştıracaktır. Aynı şekilde mesajın içeriği ve yapısı da hizmet edeceği amaca yönelik hazırlanmış olmalıdır. Aksi takdirde mesaj alıcıya ulaşacaktır ancak istenilen anlamı taşımayacaktır. Bu nedenle mesaj kişi ya da birimlerin iletmek istedikleri anlamla bir bütünlük içerisinde olmalıdır. Örneğin sevgisini anlatan bir kişinin yüksek ses tonunu kullanması ya da toplantıya çağırılan bir

üst düzey yöneticiye gönderilen yırtık bir davetiye farklı mesajlar taşıyacaktır. Kısaca etkili bir iletişim için iletişim sürecinin iyi yönetilmesi gerekmektedir (Eroğlu, 2011: 321).

1.3. İletişim Çeşitleri

İletişimi kendi içerisinde, kişi içi iletişim, kişilerarası iletişim ve örgütsel iletişim ve kitle iletişimi olmak üzere dört gruba ayırabiliriz (Dökmen, 2008: 21).

1.3.1. İçsel İletişim

İçsel iletişim, bireyin kendi iç dünyasını gözlemleyerek ihtiyaçlarını anlaması, kendine doğru mesajlar oluşturarak bunları yorumlaması şeklinde meydana gelir. İnsanın kendi içinde, kendisiyle kurduğu iletişimdir. Bir insanın düşünmesi, duygulanması, ihtiyaçlarının farkına varması, iç gözlem yaparak, kendisine sorular sorarak, cevaplar üretmesi bir iç iletişim sayabilir. İnsanın çevresiyle kurmak istediği iletişim, ilk önce kendi içinde başlamaktadır. Bilgi kaynağı olduğunda bilgi üretmeye, hedef olduğunda da gelen bilgileri yorumlamaya çalışan insan, her iki durumda da iç iletişim gerçekleştirmek zorundadır.

1.3.2. Kişiler Arası İletişim

İki ya da daha fazla birey arasında meydana gelen mesaj iletimi ve geri bildirim süreçlerinden meydana gelen kişiler arası iletişimde, kişiler arasında karşılıklı mesaj alışverişi, yani çift taraflı iletişim olmaktadır. Kişiler arasında iletişim karşılıklı olabileceği gibi, kitle iletişim araçları, telefon, e-mail mektup, faks gibi araçlarla da olabilir (Dökmen, 2008: 21).

1.3.3. Örgütsel İletişim

Örgüt içi iletişim, örgütlerin belli amaçlarını gerçekleştirebilmesi için örgüt faaliyetlerini iş bölümü anlayışı içerisinde koordine edebilmesi sürecini içermektedir. Örgütsel iletişim, örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin yürütülmesini sağlamak ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla, örgütün unsurları arasında (iç çevre) ve örgütle dış

çevresi arasındaki, bilgi ve düşünce alış verişidir (Hunt ve Osbom, 1982: 349). Örgüt içi iletişimde üzerinde durulacak önemli bir öge de, üstten, asta; alt kademedeki işgörenen en üst kademedeki yöneticiye ulaşan iki yönlü bir etkileşim kurulmasıdır (Asna, 1978: 77).

1.3.4. Kitle İletişimi

Kitle iletişimi genel manada medya için kullanılan bir sözcüktür. Farklı iletilerin, kitle iletişim araçları aracılığı ile kitlelere aktarılması kitle iletişimin oluşturmaktadır Etimolojik anlamda çoğul biçimiyle “aracılar” demek olan “medya” sözcüğü, günümüzde tekil kullanıma bürünmüş bir kavramdır ve genel olarak, kitle iletişiminin araçları olan yazı, kitap, gazete, dergi ve televizyon yayını kapsamaktadır (Aytaç, 2005: 1).

Kitle iletişiminin temel özellikleri şöyle sıralanabilir (Tunç, 2006: 28):

1. Kitle iletişim araçları, sosyal statüsüne göre herhangi bir farklı yaklaşım oluşturmada çok sayıda insana aynı iletiyi, aynı anda ulaştırabilmektedir.
2. Kitle iletişim araçları, yayınları ile belirli bir süreklilik ve düzenlilik (yayın periyodu) gösterir.
3. Kitle iletişim araçları, sürekli ve düzenli yayınları ile toplumda kendilerine karşı bir talebin oluşmasına neden olurlar; bu talep, zamanla alışkanlığa, hatta ihtiyaca dönüşür.
4. Kitle iletişim araçları ile aktarılan iletiler, belge niteliği ve değeri taşıdığı için inandırıcılık ve alıcıyı ikna etme özelliğini de kazanmaktadır.

2.ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Son yıllarda farklı çalışmalarla örgütlerin ulaşmak istedikleri hedeflere ulaşma noktasında iletişim kavramı önem kazanmıştır. İletişim, örgütlerin daha hareketli olmalarını sağlayarak çalışmalarını başarılı bir şekilde sürdürmelerini sağlayacak önemli bir kavramdır. Kendi içinde ve çevresi ile etkili iletişim yollarını tesis etmiş bir örgüt maliyet düşürme, kar maksimizasyonu, örgütsel hedeflere ulaşma gibi konularda önemli faydalar sağlayacaktır.

Örgütte meydana gelen olaylar, karşılıklı (interaktif) olarak birbirine bağımlıdır. Örgütsel iletişim, örgütte çalışan kişi ve grupların, kurumun ortak amaçları doğrultusunda gerçekleştirdikleri ileti alışverişidir.

Örgütsel iletişim, birden fazla kişinin belirlenmiş bir hedef amaç etrafında biraraya gelmesini sağlayan ve kişilerin bir araya gelerek örgütün amaçları yönünde etkin bir şekilde çalışabilmeleri için kendi aralarında olması gereken işbirliğini ve çevresiyle uyumlarını sağlamada önemli rolü olan, biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarıdaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır (Vural, 2003: 140).

Örgütlerin, insanların tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlara kolektif bir çabayla ulaşma amacı ile kurulduğu düşünülür. Örgütsel unsurlar organize edildikten sonra, belirlenen amaçlara yönlendirilmelerinin ancak iletişim sayesinde olabileceği, yani koordine edilen amaçlara ulaşılabilmesi için iletişimin gerekli olduğu düşünülmektedir. Örgüt içi ve grup iletişimlerinde, birlikte çalışan insanların davranışlarını kontrol edebilmek ve örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirebilmek adına iletişim vazgeçilmez bir araç olarak düşünülmektedir. Bunun sadece bir ileti alış veriş olmayıp, insanların toplumsallaşma sürecinde de önemli olduğu hatırlatılmaktadır. İletişim, örgütlerin çeşitli birimleri arasında birbirine bağlı eylemler hakkında bilgi veren sistemlerin kurulması için bir ihtiyaç olarak da nitelendirilmektedir. Örgütsel iletişimin, örgütsel yapıların karmaşıklığı sebebi ile kişiler arası iletişimden daha karmaşık olduğu düşünülmektedir (Tutar, 2012: 5).

Örgütsel iletişim, örgütün yaşamını devam ettirmesi ve büyümesi için gelişmesi için lazım olan örgüt içi ve örgüt dışı ile arasındaki iletişimi sağlar. Örgütsel iletişimde başarı olması, örgütün hedefleri doğrultusunda belirlenmiş bir sistematik ve düzen içinde oluşturulan etkin iletişim politikalarına bağımlıdır (Okay, 2005: 8).

2.1. Örgütsel İletişimin Önemi

Örgütsel iletişimin önemi ve sağlıklı işlediği zaman sağladığı yararlar şu şekilde sıralanabilir (Bakan, 2004: 42):

* Yönetime karar almada gereksinim duyulan bilgiyi elde etme olanağı sunar,

- * Yöneticilerin aldığı kararların iş görenler tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlar,
- * İş görenlerin örgüte bağlılığını artırarak, müşteri hizmetlerinin iyileşmesini sağlar,
- * İş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi iş görenlerin davranışlar üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgütsel performansı artırır,
- * İş görenlerin paylaşım duygusunu artırır,
- * İş ortamındaki sürtüşme ve baskılar azalır,
- * Örgütsel faaliyetlerin istikrar ve iş birliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunur,
- * Örgütsel değişime karşı güven oluşturur ve değişim sürecini hızlandırır,
- * Daha az hata yapılmasına ve sonuçta giderlerin azalmasına olanak tanır,
- * Karlılığı ve etkinliği artırır,
- * Stratejik planların etkin bir şekilde uygulanmasında önemli bir faktördür.

2.2. Örgütsel İletişimin Fonksiyonları

Bir örgüt açısından iletişim; bilgi sağlama, emir verme ve öğretim, ikna etme ve etkileme, ayrıca birleştirme vb. işlevleri olduğu düşünülmektedir. Bu işlevler şu şekillerde tanımlanmaktadırlar (Gürgen, 1997: 25):

Bilgi Sağlama İşlevi; Örgütlerin çevreleri ile uyumlu bir şekilde yaşamak ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için bilgiye ihtiyaçları vardır, çevrelerinden birtakım bilgiler alır ve bunları işleyerek çevrelerine bilgiler verirler.

İkna Etme ve Etkileme İşlevi; Kişileri ikna etmek, karşımızdaki kişilerin tutum ve davranışları ile onların düşüncelerini istediğimiz biçimde değiştirme süreci, onları etkilemek ise onların düşüncelerini ve tutumlarını onların zararına olmayacak şekilde değiştirmek isteğidir. Örgütlerde de, bireylerin örgüt amaçları yönünde verimli bir şekilde çalışabilmeleri, örgüt amaçlarını benimsemelerine bağlıdır. Bunun gerçekleşebilmesi için ikna ya da etkilemeye yönelik iletişim sürecinin kullanılması gerektiği düşünülmektedir.

Emir Verme ve Öğretici İşlevi; Örgütlerde yöneticiler astlarına neyi nasıl yapacaklarını söylemek, onlara yön vermek ya da onları yetiştirmek yani eğitim amaçları ile iletişim kurlarken, astların da yerine getirdikleri görevlere ilişkin bilgileri sözlü ya da yazılı olarak üstlerine bildirmek için iletişim kurdukları dile getirilmektedir.

Birleştirme İşlevi; Örgütlerde birden fazla çalışanın bir araya geldiği ve birbirlerine bağımlı oldukları düşünüldüğünde; eşgüdüm sağlamak, değer, inanç ve tutum farklılıklarından kaynaklanan çatışmaları çözümlmek için iletişimin kullanıldığı hatırlatılmaktadır.

2.3. Örgütsel İletişim Sürecinin Aşamaları

Örgütlerde iletişim sürecinin aşamaları; fikir oluşturma, kodlama, gönderme, alışı, kod çözümü, eylem olarak sıralanmaktadır. İlk aşama; göndericinin fikir oluşturma aşamasıdır. Gönderici iletecek bir olgu yaratmalıdır. İkinci aşama yani kodlama aşamasında, göndericiler alıcı olarak gördükleri kişilere fikirlerini ileteceklerini umdukları bir dizi simgeleri örgütlerler. Bu aşamada uygun bir iletişim yöntemi seçilir. Çünkü seçilen metod alıcıya ulaşacak ve onun dikkatini çekecek türde olmalıdır. Üçüncü aşama mesajın kodlanmış olarak gönderilmesidir. Bu aşama, bir önceki aşamada seçilmiş olan yöntemi de doğrular. Gönderme bir kanal yoluyla olur ve göndericiler mesajların alıcıya ulaşması ve alıcının ilgisini çekmesi için iletişim kanalını engellerden uzak tutmaya çalışır. Bir görüşme sırasında dikkat dağıtıcı unsurların bulunmamasını istemek örnek olarak verilebilir. Dördüncü aşamada inisiyatif alıcıdadır.

Eğer mesaj sözlü ise alıcının iyi dinleyici olması gerekir çünkü alıcı görev yapmazsa mesaj kaybolur. Beşinci aşama kodun çözülmesidir. Alıcı, göndericinin kodlayarak gönderdiği simgelerden anlam çıkarır. Kodun çözülmesinde kilit, anlamaktır. Gönderici, alıcının gönderileni anlamasını ister. Yani alıcının mesajdan çıkardığı anlam göndericinin düşündüğü anlam olmalıdır. Eğer bu ikisi aynı değilse iletişim etkili olmamış demektir. Alıcı, göndericinin düşündüğünü tam olarak anlayamayabilir. Çünkü insanların algılamaları farklıdır. Çoğu durumda gerçekçi amaç, anlamının iletişimin başarılı olarak nitelendirilebileceği düzeye yakın olmasıdır. Anlama olayı ancak, alıcının kafasında oluşabilir. Yani gönderici mesajını diğerlerine

iletebilir, ancak onların anlamasını sağlayamaz. Anlayıp anlamamayı sadece alıcı seçebilir. İşletmelerde de birçok çalışan bir talimat ya da açıklamada bulunurken birisine bir şeyi söylemenin yeterli olduğunu düşünür ancak, alınan aynı zamanda anlaşılmadıkça iletişimin başarılı olduğu söylenemez. İletişim sürecindeki altıncı aşama eylemdir. Alıcı iletişime tepki olarak eyleme geçer. Eylem, bu iletişimi dikkate almamak, gösterilen işi yapmak, sağlanan bilgiyi depolamak ya da başka şekillerde olabilir (Davis, 1982: 504).

2.4. Örgütsel İletişim Biçimleri

Örgütler, gerek iç çevreleriyle, gerekse dış çevreleriyle iletişim kurarken, çeşitli yöntemler kullanırlar. Bu yöntemler; iletişimin yapısal özelliği ve mesaj akımının yönü bakımından iki temel başlık altında ele alınabilir. Bunlar yapısal işleyişi bakımından biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim, mesajın akım yönü bakımından dikey ve yatay iletişimdir (Tutar, 2012: 125).

2.4.1. Biçimsel İletişim

Her örgütte, örgütün yönetim yapısına bağlı, bilgi akışını sağlayan biçimsel bir iletişim türü mevcuttur. Örgütün çeşitli kademe, birim ve iş sorumlulukları dikkate alınarak düzenlenen biçimsel iletişim, ast-üst ilişkisi, emir-komuta zinciri gibi kısaca örgütün hiyerarşik yapısına göre şekillenir. Örgüt içinde kimin kiminle ve nasıl iletişim kuracağı belirlenen biçimsel iletişim kanalları aracılığıyla gerçekleştirilir. Resmi yazılar, raporlar, personel toplantıları, resmi duyurular vb. biçimsel iletişim türüne örnek olarak verilebilir. Biçimsel iletişimin içeriğini standartlar, atamalar, talimatlar, kurallar, yönergeler, düzenlemeler, kurumsal bilgiler (aşağıya doğru iletişim) ve performansla ilgili bilgiler (yukarıdan aşağıya iletişim) oluşturmaktadır (Charvatova, 2006: 12).

2.4.2. Biçimsel Olmayan İletişim

Resmi olmayan kanallarla meydana gelen örgüt içi iletişimdir. Kolay kontrol edilemeyen ve bilinmesi zor yöntemlerle gerçekleştiğinden yönetilmesi zor bir iletişim türüdür. Örgüt içi katı kuralların olmadığı ve çalışanların birbirlerini iyi tanıdıkları örgütlerde kullanılır. Dedikodu fısıltı ve söylenti şeklinde gerçekleşir. Az güvenilirliğe sahip olsa da yöneticiler elde etmek istedikleri bilgileri örgüt içinde kısa zamanda elde

edebilirler. Karmaşaya neden olma gibi sakıncalara sahip olsa da kurum içi rahatlatma ve birliktelik ruhunun pekişmesine yardımcı olabilir.

2.4.3. Dikey İletişim

Dikey iletişim örgütlerde, yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarıya bilgi iletmek amacı ile işler. Örgütlerin, amaçlarına en etkin ve en kısa zamanda ulaşmak için üst basamaklarla alt basamaklar arasında emir ve bilgi akışını sağlayan bu kanalların sağlıklı işlemesi gerektiğinin üzerinde durulmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 76).

Dikey iletişim çerçevesinde ortaya çıkan yukarıdan aşağıya doğru iletişimde üstler astlara; işle ilgili açıklamalar, emir ve talimatlar örgütsel süreç ve uygulamalarla ilgili bilgi verecektir. Astlar ise kendileriyle, iş arkadaşlarıyla, örgütsel uygulamalarla, ihtiyaçları, yaptıkları işlerle ilgili bilgileri, şikayet ve önerilerini aşağıdan yukarıya doğru ileteceklerdir. Üstler, emir, talimat, uyarı ve kontrol niteliğinde astlar ise açıklama ve bilgilendirme niteliğinde mesajlar iletmektedir (Ataman, 2002: 425).

2.4.3.1. Yukarıdan Aşağıya Dikey İletişim

Örgüt içinde üstlerden astlara doğru gerçekleşen iletişim türüdür. Bu tür iletişimde mesaj üst kademedeki kişiden hiyerarşik yapıyı takip ederek alt kademedeki çalışana ulaştırılmaktadır. Daha çok örgüt amaç ve politikalarının iletilmesinde kullanılmaktadır. Yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşmesi nedeniyle mesaj emir niteliği taşımaktadır. Aşağıya doğru iletişimde sözel, yazılı, sözel-yazılı, görsel ve işitsel iletişim yöntemleri kullanılabilir. Bu yöntemlerden en fazla tercih edileni hızlı olması ve anında geribildirim sağlanabilmesi gibi avantajları nedeniyle sözlü iletişimdir. Ancak mesajın kalıcılığı açısından düşünüldüğünde bazı durumlarda sözlü iletişimin yerini yazılı iletişim almaktadır. Yazılı iletişimin avantajı mesajın değişikliğe uğramadan alıcıya ulaştırılmasını sağlamasıdır. Ayrıca gerekli durumlarda kanıt olarak kullanılabilmekte ve arşivlenebilmektedir. Sözel iletişimde en sık rastlanan sorun iletmek istenen mesajın kaynaktan alıcıya ulaşana kadar değişikliğe uğramasıdır. Bu nedenle katı hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde iletişimin kalitesi düşmekte ve örgütsel iletişim işlevini yitirmektedir.

Bu iletişim kanalında ulaştırılan mesajlar; politikalar, usuller, kurallar ve iş çizelgelerini de içeren emirler, bilgi talepleri olarak sıralanabilir.

Belli bir konuda grup birliği sağlayacak bilgileridir. Yukarıdan aşağıya doğru iletişim genellikle yazılı olmalı, yalın bir dille kaleme alınmalı ve yalnızca gerekli notları içermelidir (Can, 1992: 248).

2.4.3.2. Aşağıdan Yukarıya Dikey İletişim

Bu iletişim türünde, mesajlar alt yönetim kademelerinden yukarıya doğru gönderilir. Bu sayede yukarıdan gelen mesajların tekrar yukarıya doğru çıkışıyla etkin iletişim sağlanabilir. Aşağıdan yukarı iletişim ile yönetici, astların yaptıkları, çözülmeyen problemler vb. ile ilgili sürekli olarak bilgilendirir. İş görenlere verilen ve onlardan beklenen görevler rahatlıkla izlenebilir. Yapılan işlerle ilgili raporlar üst organlara iletilir, işlerin amaçlara ve emirlere ne kadar uygun gerçekleştirildiği saptanır. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 78).

Örgütlerde yukarıya doğru iletişimin gerçekleşmesinde yönetimin rolü oldukça büyüktür. İnsana değer veren bir yönetim anlayışında çalışanlar kendilerini örgütün bir üyesi olarak hissetmekte, düşünce ve duygularını daha kolay ifade edebilmektedirler. Diğer yandan geleneksel otoriter yönetimlerde ast ve üst arasındaki mesafe iletişimin daha çok tek yönlü yani yukarıdan aşağıya doğru gerçekleştirilmesini gerektirmektedir. Tek yönlü iletişim ise örgütün başarılı olmasında bir takım engeller teşkil etmektedir. Bu gibi durumlarda bilgi paylaşımı sınırlı ve çalışan performansı düşük olmaktadır. Yönetimin yukarıya doğru iletişimi geliştirmede uygulaması gereken yöntemlerden bazıları şunlardır (Üçok, 2006: 38):

***Soru Sorma:** Yöneticiler aşağıdan yukarıya doğru iletişimi çalışanlara çeşitli sorular sorarak geliştirebilir. Bu uygulama çalışanlara, yönetimin kendi düşüncelerini, arzularını ve örgüte sağladıkları katkılara önem verdiğini gösterir.

***Dinleme:** Aktif dinleme, çalışanların hem gerçek düşünceleri hem de kaynağın bu düşünceleri ifade ederken gönderdiği duygusal mesajı algılamalarına yardımcı olur.

***Çalışanlarla yapılan toplantılar:** Aşağıdan yukarıya doğru iletişim kurmanın yollarından biri de çalışanlardan oluşan küçük gruplarla toplantılar yapmaktır. Bu toplantılarda çalışanlar işle ilgili sorunları, ihtiyaçları ve hem performanslarını destekleyen hem de engelleyen yönetim uygulamaları hakkında konuşmaya teşvik edilmelidir.

***Açık kapı politikası:** Amaç, yukarıdan aşağı iletişimde öngörülen hiyerarşik basamakların yerini değiştirmektir. Ancak bunu gerçekleştirmek o kadar da kolay değildir. Çalışanların yöneticinin kapısından içeriye girmesine engel olan psikolojik ve sosyal engeller vardır. En etkili açık kapı politikası, yöneticinin çalışanlar arasında dolaşarak onların sorunlarını dinlemesidir.

***Sosyal gruplar oluşturma:** Örgüt yönetiminin kutlama törenleri, piknikler, spor karşılaşmaları gibi faaliyetler düzenlemeleri, biçimsel kanallardan ulaşılan bilgilerden daha gerçekçi bilgilere ulaşılmasını sağlamaktadır.

2.4.4. Yatay İletişim

Aynı kademede yer alan kişiler ve aynı düzeydeki birimler arasında yapılan iletişim türüdür. Hiyerarşik düzen takip edilmediği için iletişim hızlı gerçekleşir. Örgüt içinde dikey ilişkiler her zaman verimli ve etkin bir şekilde çalışmayabilir. Bu nedenle dikey organizasyon modelinin ortaya koyucusu olarak bilinen H. Fayol, yalnızca hiyerarşik ilişkilerin geçerli olduğu bir kurumda iletişim sorunlarının giderek yoğunlaştığını ve çözüm olarak da yatay ilişkileri geliştirilmesi gerektiğini savunmuştur. Dikey iletişimin yarattığı sorunlara çözüm olarak önerdiği köprü kurma yöntemi, aynı düzeyde görev yapan kişiler arasında karşılıklı, yatay boyutlu bir iletişimi olanaklı kılmaktadır (Gürgen, 1997: 145).

Geleneksel örgüt kuramcılarının da dikey iletişime çok önem verip geniş yer ayırmalarına rağmen, onların bile sadece dikey ilişkilerin her zaman verimli ve etkin çalışmadığını kabul ettikleri hatırlatılmaktadır. Dikey kanallar ile iletilen mesajların, çeşitli basamaklardan geçmesi halinde bu mesajların gerçek anlam ve amaçlarını yitirmesinin çoğu kez kaçınılmaz olduğu savunulmaktadır. Ayrıca, yatay iletişim dikey

iletişim gibi basamaksal bir yapı izlemeyeceği için hem zaman kaybına yol amayacak hem de mesajların maliyetini azaltabilecektir. Aynı zamanda biçimsel iletişim yoluyla komite ve takımların da iletişime katılmaları önemli bir katkıdır. Sözgelimi, bir işletmenin emir komuta zinciri aşağıdaki gibi gösterilirse ve işçi ‘b’ ile işçi ‘c’ ilişki kurmak istediklerinde normal olarak mesajlarının, 3 örgütsel basamak ve 5 yöneticiden kayıplara uğrayarak geçtiği belirtilmektedir. Oysa işçi ‘b’ ve işçi ‘c’ arasında yatay iletişim kurulacak olsa, sorunların hiç zaman yitirmeden ve kolaylıkla çözümlenmesini sağlayacaktır. Bunun sağlanması için ‘b’ ve ‘c’ nin dolaysız ilişkiye girmeye yetkili kılınmaları gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tz, 1996: 80).

Yatay iletişimin örgüte sağladığı katkılar şu şekilde özetlenebilir:

- *Hiyerarşi olmadığı için sratlı iletişim sağlanır,
- *Çalışanların inisiyatifi artar. Motivasyon sağlanır,
- *Çalışanların, bilgi ve becerisi artar,
- *Takım ruhu, dayanışma, bilgi alışverişi gelişir,
- *Yöneticilerin iş yükü azalır. Yetki devri gelişir,
- *Üretimde kalite ve verimlilik artar.

Yatay iletişimde de diğer iletişim türlerinde olduğu gibi bir takım engellerle karşılaşılmaktadır. Bunlardan en önemlisi uzmanlaşmadır. Kişiler uzmanlařtıķ, örgüte değil içinde bulundukları gruba bağlılıkları artmaktadır. Bu da birimler arası iletişimi zorlaştırmaktadır. Ayrıca rgt içinde iyi tanımlanmamış görev ve yetki düzeyleri, farklı bölümlerde görevli yönetici ya da çalışanlar arasında yetki karmaşasının çıkmasına ve tartışmalara neden olacaktır. Bu gibi sorunların önüne geçmek ancak örgütsel iletişimin sorunsuz işleyebilmesi için yapılacak düzenlemelere ve alınacak önlemlere bağlıdır.

2.4.5. Çapraz İletişim

Farklı kademe ve pozisyonlarda bulunmakta olup birbirine benzeyen işleri gerçekleştiren bireylerin birbirleri ile iletişim içinde olmalarını sağlayan bu iletişim modelinde birimler iletişim halinde olarak problemlerin çözümlerini bulmaya ve örgütün hedeflerine ulaşmayı gerçekleştirmeye çalışırlar. Çapraz iletişim kanalları ile karışık ve çoğu zaman uzun zaman alan dikey iletişim kanallarının ortaya çıkardığı sakıncaların yok edilmesi ve kısa zamanda gerekli olan işbirliği ve koordinasyonun gerçekleşmesi bakımından önemlidir. Fakat çapraz iletişim kanalları sık kullanıldığında bazen yetki karmaşasına sebep olmaktadır (Artan, 1999: 182).

Farklı ve özerk birimler arasında işbirliğini sağlama çabalarından biri olan çapraz iletişim, çalışanların bir takım ruhu içinde çalışmalarını ve sonuçta aynı amaca hizmet ettikleri gerçeğini fark etmelerini sağlar. Ayrıca örgütün karşılaştığı sorunların pek çok nedene birden bağlanabileceği gerçeğinden hareketle, sorunun hangi birimleri ilgilendirdiği, nereden kaynaklandığı ve hangi çabalarla çözüme kavuşturulabileceği gibi soruların yanıtlarını da içinde barındırır (Becerikli, 1999: 118).

2.5. Örgütsel İletişim Araçları

Örgütsel iletişim araçları, örgüt içi iletişim sağlanması adına kullanılan vasıtalarlardır. Bu araçların etkili bir şekilde kullanılması, örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli fonksiyona sahiptirler. Örgütsel iletişimin sağlanmasında kullanılan bu araçlar yazılı, sözlü ya da görüntülü olabilmektedir.

2.5.1. Yazılı Araçlar

Mesaj çok sayıda basamaktan geçmek durumundaysa yazılı olarak kodlanmış olması biçim ve içeriğin korunmasını sağlar. Sorumluluk yüklenmesi için iş görenin mesajı yeterince ciddiye alması açısından bu tür yazılı araçlar çok etkilidir. Yazılı iletişim araçları duyurular, yazılı genelgeler, raporlar, belgeler, afiş, broşür, el kitapları vb. dir.

Örgütlerde üst yöneticiler, bazı konularda çalışma yapma ve bunlar hakkında rapor yazma isteğinde bulunurlar. Bu raporlar; bürokrasi gereği isteksiz bir şekilde ele alındıklarında sadece zaman ve kırtasiye harcamasına yol açmaktadırlar. Bu şekilde olmaması için raporların basit bir dille hazırlanması tavsiye edilmektedir (Sayers, 1993: 151).

Afişler; işletmenin belli yerlerine konulan, asılan ya da dağıtılan araçlar olarak tanımlanmaktadır. Kısa ve özlü mesaj yazısına sahiptir. İş görenin dikkati çekilmeye çalışılır. El ilanları, reklam amacıyla elden dağıtılan iletişim ürünleridir. Diğer iletişim ürünlerine oranla daha az etkili olduğu düşünülmektedir. Bültenler örgüt içi haberleşmeyi sağlamalarının yanı sıra belli konularda başvurulacak kişilerin görüşlerini de yansıtır. Ayrıca, fotokopiyle çoğaltılabildikleri için daha geniş kitlelere ulaşabildikleri ve ekonomik oldukları hatırlatılmaktadır (Bıçakçı, 2006: 125).

Broşürler; kuruluşun tanınması için çıkarılan, genelde az sayfalı ufak bir dergi boyunda basılan ve 8 – 16 sayfa arasında olan tanıtım araçları olarak tanımlanmaktadır. Broşürlerin; renkli, resimli ve anlaşılır şekilde olmaları çok fazla yazı içinde boğulmamaları gerekmektedir. El kitapları ise, daha çok sayfa ve yazı içerirler. Bazı konuların açıklanması için hazırlanmış ve her an el altında bulundurulup bilgi alınabilen yardımcı kaynaklar olarak nitelendirilmektedirler.

2.5.2. Sözlü Araçlar

Örgütlerde resmi iletişim dışında en çok kullanılan yöntem sözlü iletişimdir. Sözlü iletişim hızlı olması ve geribildirim anında sağlaması gibi avantajlar sağlamaktadır. Ancak sözlü iletişimde yazılı iletişim de olduğu gibi iletişim sürecine etki eden diğer unsurları (iletişim sürecindeki gürültü) engellemek mümkün değildir.

Sözlü iletişim araçları genellikle iş hakkında bilgi almak, danışmak, günlük rutin görüşmeler yapmak için kullanılmaktadır. İnternet sözlü iletişim içinde bir takım avantajlar yaratmıştır. İnternet üzerinden yapılan telefon görüşmeleri ve konferanslar örgüt bütçesine katkı sağlarken kişilere ulaşılabilirliği de kolaylaştırmıştır.

***Görüşme ve Toplantılar;** Sözlü iletişim araçları içinde en etkili olanlarının görüşmeler ve toplantılar olduğu iddia edilmektedir. Görüşme; belli bir amaç için iki ya

da daha fazla kişi arasında gerçekleştirilen bir sözlü iletişim ortamı olarak tanımlanmıştır. Görüşmeler biçimsel ve biçimsel olmayan şekillerde yapılabileceği gibi planlı ya da kendiliğinden de olabilir. Görüşmeye katılanlar, görüşen ve görüşülen olarak iki rol üstlenirler. Görüşmenin başarısının, iki tarafın da etkin şekilde iletişime katılmaları ile sağlanacağı söylenmektedir. Görüşmecinin; alışanların sorunlarını iyi anlaması, onunla birlikte sorunlara zmler aramaya yönelmesi gerekmektedir. Görüşmecilerin bu görüşmeleri, belli bir düzen içinde ve amaçları doğrultusunda gerçekleştirmeleri gerekmekte, yoksa sadece zaman ve maddiyat kaybı olacağına işaret edilmektedir. Görüşmelerin daha genişleştirilmiş bir modeli olarak toplantılar gösterilmiştir. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmesinin, büyük ölçüde iş görenlerin inanç ve desteğini kazanmalarına bağlı olduğu belirtilmektedir. Bu açıdan toplantılar, çift yönlü etkin bir iletişim aracı olarak önemli bir işleve sahiplerdir. Düzenlenen bir toplantının amacı ne olursa olsun; iş görenlerin toplantıya katılmaları, düşünce ve önerilerini zgrce açıklamalarını sağlayacaktır. Ayrıca, toplantı yapılacak yerin fiziksel koşullarına da dikkat edilmeli, toplantı yapılacak zaman ve toplantı süresi uygun bir şekilde saptanmalıdır. Bu şekilde etkinliğine dikkat edilerek yapılan toplantıların; katılmalı yönetime geçişin sağlanması, iş görenlerin eğitilmesi ve etkin kararların alınması açısından diğer araçlara göre üstünlük taşıdığı düşünülmektedir (Grėen, 1997: 105).

***Konferans ve Seminerler;** Konferanslar; herhangi bir konuda çalışanları aydınlatma amacı ile sözlü bilgi akışını sağlayan araçlar olarak tanımlanmaktadır. Konferanslarda, tek tek kişilere iletmek istendiğinde çok uzun zaman alacak mesajlar, birkaç saat içinde fazla sayıda çalışana iletilebilir. Ancak, çoğu zaman konuşmacı ve dinleyiciler arasında diyalog kurulmadığından mesajın ne ölçüde anlaşıldığı bilinmeyebilir ve uzun süren konferanslar (tek yönlü olduklarından) sıkıcı hal alabilirler. Bu nedenle konuların sunuş yöntemlerinin değiştirilmesi, kullanılan dil ve anlatım biçiminin sade ve anlaşılır nitelikte olması gerektiği hatırlatılmaktadır. Seminerlerin ise, konferanslara göre daha uzun süreli ve daha çok eğitim amaçlı düzenlendikleri söylenmektedir. İş görenlerin, mesleki ya da davranışsal bilgilerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Konferanslara yönelik saydığımız olumsuz yönler, seminerlerde de iletişimin tek taraflı işlemesi sebebiyle görülebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tz, 1996: 87).

2.5.3. Görsel – İşitsel İletişim Araçları

Görsel - işitsel araçlara; radyo, pikap, sessiz film, sesli film, televizyon, maket, fotoğraf, grafik vb. örnek verilmektedir. Bunlar, teknolojik özellikleri sayesinde fazla sayıda kişiye ulaşabilen araçlardır. Özellikle işe yeni giren çalışanlara; çalışma koşulları, iş akışı, sosyal faaliyetler vb.nin anlatılması için film gösterilerinden yararlanılması tavsiye edilmektedir. Bunun dışında çalışanlarla ilişkileri geliştirme, biz düşüncesini yaygınlaştırma, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırma vb. konularda yararlanılabileceği hatırlatılmaktadır. Bu araçlar, ses ve resim kullanıldığından daha etkili ve ilgi çekicidir. İletişimi kolaylaştırmaları sebebiyle zaman kaybını önlerler. Ancak, bu araçların maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle işletmeler için birer gider kaynağı oldukları hatırlatılmaktadır (Bıçakçı, 2006: 131).

2.6. Örgütsel İletişimin Önündeki Engeller

İletişimin birçok bozucu engeli vardır; tutarsızlık, güvensizlik, isteksizlik, yetersiz dinleme, aşırı bilgi yükleme, statü, yaş ve cinsiyet uyumsuzlukları, gürültü ve diğer çevresel faktörler, bunlardan bazılarıdır.

Bu etmenler örgütün yapısıyla ilgili olabileceği gibi iletişim sürecindeki öğelerin özelliklerinden de kaynaklanabilmektedir. İletişim engellerini, örgütsel boyutu açısından ele almak gerekirse bu engelleri şu şekilde özetlemek mümkündür (Elgünler ve Fener, 2011: 38):

2.6.1. Kişisel Engeller

İletişimin engellerinden bazıları bizzat insan psikolojisinden, onun inanç, tutum ve davranışlarından kaynaklanır. Kişisel faktörler olarak adlandırılan bu tür iletişim engelleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Cole, 1993: 175):

- * İnsanlar genel olarak duymak istediklerini duyar, görmek istediklerini görürler.
- * Statü farklılıkları gözeterek, üstlerin, astların mesajından daha fazla önem verirler.

*Güven eksikliği, karşı tarafa inanmama etkin iletişimin kurulmasını engelleyen önemli bir faktördür.

*Anlaşılmazlığa ve karışıklığa neden olan ifade güçlükleri iletişimi zorlaştırır.

Kişisel iletişim engellerinin aşılmasında en önemli unsur mesajın açık ve net olmasını sağlamaktır. İletişimin gerçek amacının ne olduğu iyi anlaşılmalıdır. Ayrıca iyi dinlemek, mesajın doğru alındığına dair mesajı tekrarlamak, geribildirim değerlendirmek önemlidir. Daft'a (2003) göre bireysel ve örgütsel iletişim engellerinin üstesinden gelmek için yapılması gerekenler şu şekilde açıklanabilir:

*Aktif dinleme: Etkili iletişimin önündeki engelleri aşmanın bir yolu anlayarak dinlemek ve anladığını ifade edebilmektir. Aktif dinleme ile ilgili birçok teknik kullanılmaktadır. Örneğin bir yöneticinin çalışanını dinlerken istekli görünmesi güvenin, güven de dürüstlüğün oluşmasını sağlamaktadır (Rogers ve Roethlisberger, 1991: 108). Böyle bir ortamda kaynak ve alıcının kaygıları azalarak iletişimin kalitesi artmaktadır.

*Uygun kanalın seçimi: İletişimin amacına hizmet edecek mesajın özelliğine uygun kanalın seçilmesine özen gösterilmelidir. Uygun kanal seçilirken mesajın niteliği, alıcının özellikleri, zaman gibi faktörler dikkate alınmalıdır.

*Diğer bakış açılarının öğrenilmesi: İletişim esnasında kullanılan dil, kelime ve anlatım yolları mesajın içeriğinin çözümlenmesinde farklılıklara neden olabilmektedir. Bireylerin bu farklılıkların farkında olarak iletişim kurmaları, örgüt çalışanlarına yönelik düzenlenen eğitimler ve sosyal organizasyonlar bu tür engellerin önlenmesinde etkilidir.

*Gezinerek yönetme: Özellikle örgüt içi iletişimin etkinliğinin artırılması ve üst-ast ilişki ve iletişiminin güçlendirilmesi için uygulanan bir yöntemdir. Yüzyüze iletişimin sağladığı tüm avantajlardan faydalanıldığı bu uygulama ile çalışan motivasyonu da artmaktadır.

*Güven ikliminin sağlanması: Örgüt içinde güven iklimi sağlanamazsa statüden doğan farklılıklar, önyargılar, çatışmalar vb. iletişim engeli olarak örgütsel iletişimin işleyişini bozabilmektedir. Örgüt içinde bilgi akışının doğru ve sağlıklı gerçekleşebilmesi için çalışanların örgüte ve birbirlerine güvenmeleri gerekmektedir. Yapılan bir araştırmaya göre güven ile iletişim arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Güven çalışanların birbiri ile olan iletişimlerini güçlendirirken, iletişim de çalışanlar arasındaki güveni arttırmaktadır (Nes, 2007: 410).

*Biçimsel kanalların geliştirilmesi ve kullanılması: Yönetimin öngördüğü ve örgüt yapısına göre şekillenen biçimsel kanallar iletişim ihtiyacını en iyi şekilde karşılayabilmelidir. Örgüt içinde var olan biçimsel kanallar örgütün iletişim ihtiyacını karşılayacak nitelikte açıkça tanımlanmalı, her zaman açık tutulmalı, ihtiyaca göre geliştirilmeli ve bu kanallarının kullanımı için örgüt üyeleri teşvik edilmelidir.

* Biçimsel ve biçimsel olmayan birden fazla kanala teşvik etme: Örgütlerde bilgi akışı genellikle biçimsel kanallar aracılığı ile gerçekleşmektedir. Ancak hızlı karar alınması gerektiğinde, bir sorunun giderilebilmesinde vb. biçimsel olmayan kanallar tercih edilebilir.

*İletişim ihtiyaçlarını karşılamak için grup ya da organizasyon yapısını değiştirmek: Örgüt içinde var olan örgütsel iletişim sistemi çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye zamanında ve doğru bir şekilde ulaşmalarını sağlamıyorsa örgüt yönetiminin iletişimi aksatan bu engelleri bulup örgütsel iletişimin işleyişini daha aktif hale getirmesi gerekmektedir. Çünkü örgüt içinde bölümler ve çalışanlar arasında işbirliği sağlanmanın ön koşulu örgütsel iletişimin doğru ve sağlıklı bir şekilde işliyor olmasıdır. Bu nedenle örgüt içindeki iletişim ağları gözden geçirilmeli örgüt amaç ve stratejileri doğrultusunda gerekiyorsa yeni iletişim tür ve modelleri oluşturmak için grup ve örgüt yapısında değişiklikler yapılmalıdır.

2.6.2. Örgüt Yönetimi ile İlgili Engeller

Örgütlerin benimsedikleri yönetim anlayışı örgütsel iletişimi doğrudan etkilemektedir. Klasik yönetim anlayışında olduğu gibi iş odaklı katı bir yönetim,

iletişimin tek yönlü gerçekleşmesine, örgüt içi iletişimin yetersiz olmasına ve çalışan performansının azalmasına, iş yükü dengesizliğine, iş akışında aksamalara neden olacaktır. Ayrıca yönetime bağlı yetki devrinin olmaması, aşırı kadrolaşma ve statü farklılıklarından doğan sorunlar gibi nedenler de iletişim engelleri arasında yer almaktadır. Postmodern örgütlerde ise çok yönlü iletişim ağlarının kurulduğu görülmektedir. Bu tür örgütlerde bilgi paylaşımı çok kısa bir sürede gerçekleşebilmekte ve çalışanlar iletişim kurmaları için teşvik edilmektedir. İletişim teknolojilerinin hızla gelişmesine bağlı olarak yönetici-çalışan, çalışan-çalışan arasındaki iletişim biçimleri de değişmiştir. Ancak bu durum bazı durumlarda örgüt kültürünü bozucu etkiye ya da mesaj kirliliğine sebep olabilmektedir. Çünkü elektronik posta gibi elektronik ortamda gerçekleştirilen iletişim, kişilerarası sözlü iletişimi azalmakta, sözsüz iletişim unsurunu dışarıda bırakarak örgüt-çalışan bütünleşmesinde önemli bir faktör olan duygusal bağ azalmaktadır.

Bir bireyin her zaman iyi bir yönetici olması zordur. Neredeyse her yönetim uzmanı etkili yönetimin ilk görevlerinden birinin iyi karar vermek olduğunu söyleyecektir. Ancak, iyi karar verme iyi iletişimi gerektirir. Kararları veren ya da politika geliştiren ancak bu kararlar ilgili yeterli bilgi iletişimi kurmayan veya sebeplerini açıklamayan bir yönetici, iletişimde başarısızlıktan suçlu görülmektedir. Çalışanlarla iletişimde başarısız olan yöneticinin, genelde su iki sebepten birinden ötürü bunu yaptığı düşünülmektedir: (1) iletişimin önemli olduğunu düşünmez veya (2) nasıl iletişim kuracağını bilmez. Yöneticilerin, bazen iletişim kurmamak için iyi sebepleri olduğu doğrudur. Özel projelerin güvenliğini korumak durumunda olabilirler, finansal pazarlıkları korumak isteyebilirler vs. Ancak, bu durumlar kural değil, istisna olmalıdır. Eğer çalışanlar örgütün refahına bağlı olur ve buna önem verirlerse, bir tür iletişim paylaşımı gerçekleşmelidir. Kimse hiçbir şey bilmediği bir şeye karşı kendisi sadık hissedemez. Yine de, bu çoğu yöneticinin beklediği şeydir. Açıkça bu denetleyiciler, bir çalışanın örgütte olup bitenlere dair tamamen karanlıkta tutulmuş olmasına rağmen bir kriz döneminde, birlik oyu veya ekonomik çatırdama gibi, aynı çalışanın örgüte çok fazla sadakat göstermesini bekler. Bu gerçekleşmeyecektir. Sadakat, çalışan ve örgüt arasında karşılıklı bir ilişki kurarak ve koruyarak gerçekleşir. Bunun karşılığında,

çalışanın örgütü ve içindeki rolünü anlamasını gerektirir. Açıkça bu anlayış etkili iletişime bağlıdır (Hunt, 1982: 22).

Örgütlerin benimsedikleri yönetim anlayışı örgütsel iletişimi doğrudan etkilemektedir. Klasik yönetim anlayışında olduğu gibi iş odaklı katı bir yönetim, iletişimin tek yönlü gerçekleşmesine, örgüt içi iletişimin yetersiz olmasına ve çalışan performansının azalmasına, iş yükü dengesizliğine, iş akışında aksamalara neden olacaktır. Ayrıca yönetime bağlı yetki devrinin olmaması, aşırı kadrolaşma ve statü farklılıklarından doğan sorunlar gibi nedenler de iletişim engelleri arasında yer almaktadır. Postmodern örgütlerde ise çok yönlü iletişim ağlarının kurulduğu görülmektedir. Bu tür örgütlerde bilgi paylaşımı çok kısa bir sürede gerçekleşebilmekte ve çalışanlar iletişim kurmaları için teşvik edilmektedir. İletişim teknolojilerinin hızla gelişmesine bağlı olarak yönetici-çalışan, çalışan-çalışan arasındaki iletişim biçimleri de değişmiştir. Ancak bu durum bazı durumlarda örgüt kültürünü bozucu etkiye ya da mesaj kirliliğine sebep olabilmektedir. Çünkü elektronik posta gibi elektronik ortamda gerçekleştirilen iletişim, kişilerarası sözlü iletişimi azalmakta, sözsüz iletişim unsurunu dışarıda bırakarak örgüt-çalışan bütünleşmesinde önemli bir faktör olan duygusal bağ azalmaktadır (Elgünler ve Fener, 2011: 38).

2.6.3. Fiziksel Engeller

Örgütler büyüyüp geliştikçe, faaliyet alanlarını genişlettikçe, iletişim kanalları uzamaya başlar. Yüz yüze görüşmenin yapılamadığı durumlarda beden dilini iletememenin sıkıntısı yaşanır. Günümüzde küresel işletmecilik faaliyetleri, örgütlerin iletişim altyapılarında önemli değişikliklere neden olmaktadır. Fiziksel uzaklıktan kaynaklanan iletişim engellerini ortadan kaldırmak için bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanılmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojileri sözlü, yazılı ve görüntülü mesaj iletme olanağıyla, fiziksel uzaklığın ortaya çıkardığı engelleri önemli ölçüde azaltmaktadır.

Özellikle çalışma hayatında günlük karmaşalardan kaynaklanan engeller (bilgisayar ve telefonlardan gelen sesler, yakınımızda yapılan konuşmalar vs.) çok alışılmış şeyler halini aldıklarından, çalışan insanların bunları çoğu zaman birer engel olarak görmediklerine dikkat çekilmektedir. Fakat bir mesajın göndericisi ile alıcısı

arasına giren her türlü şey (yukarıda saydıklarımız gibi fiziksel olsun ya da olmasın) bir engeldir (Sayers, 1993: 11).

2.6.4. Diğer Faktörler

İletişim sürecinin etkin bir biçimde işlemesine engel olan diğer faktörler de şu şekilde açıklanabilir:

2.6.4.1. Mesaj ile İlgili Engeller

İnsanların aldıkları mesajları kendi inanç sistemlerine göre değerlendirdikleri belirtilmiştir. Eğer alınan mesaj inanç sistemine uymuyorsa kişi üzerinde istenilen etkinin meydana gelmeyeceği ve etkin iletişimi engelleyecek bir filtre oluşacağı hatırlatılmaktadır. Mesajlardan inanç sistemine uymayanlar böylece elenirler. Ya da alınan mesaj inanç sistemine çok uygunsa olumsuz mesajlar da çok etkili bir şekilde algılanır ve belli davranış kalıpları meydana çıkarır.

Mesajın içeriğinin taşıdığı bilgiye göre düzenlenmemesi veya mesajın kimden ne zaman geldiği vb. belirsizlikler taşıması mesaj ile ilgili engellerden bazılarıdır. Ayrıca mesajı oluştururken kullanılan semboller de iletişimde engel oluşturabilmektedir. Bir kimsenin, mesajı göndermeye ilişkin işlemleri yaparken (örneğin yazma ya da konuşma gibi) çoğu zaman kendi bildiği olayları alıcıların da bildiğini farz ederek yetersiz biçimde bu işlemleri yerine getirmekte olduğu düşünülmektedir. Fazla ayrıntıya boğulan haberlerde, ana fikrin kaybolması ya da sadece öz açıklanmak isterken bazı açıklanması önemli olan şeylerin atlanması söz konusu olabilmektedir. Bu sebeple göndericinin kendisini alıcının yerine koyup mesajı özet olarak hazırladıktan sonra, çok ayrıntıya girmeden gerekli bilgileri vermesi tavsiye edilmektedir (Elgünler ve Fener, 2011: 35).

2.6.4.2. Statü ile İlgili Engeller

Statü bir toplumsal sistem içinde bireyin elde ettiği yerdir. Bu yer insana toplumun diğer üyeleri tarafından verilmiştir. Örgütlerde statü, yöneticilerle astlar arasındaki iletişimde engelleyici bir unsur olabileceği gibi destekleyici bir unsur da

olabilir. Grupta basamaksal yapının varlığı ve yükselme umudunun çok sınırlı olması, iletişimi oldukça engellemektedir. Böyle bir örgütsel ortam, bireylerin başkalarının gözünde statülerini azaltacak ya da yüksek statülü bir kimseye kendilerini yetersiz gösterecek bilgileri saklama ya da ayıklama eğilimi göstermelerine neden olmaktadır. Ayrıca, basamaksal yapı iletişimin geri bildirimiyle ilgili olarak da farklı davranışlara yol açmaktadır. Böyle bir örgütsel yapıda, astlar haklı olsalar da yüksek statülü kişileri, eleştirmekten kaçınırlar. Yüksek statülü üyeler ise kendi düzeylerinde bulunanlardan çok, alt kademedeki üyeleri eleştirirler (Gürgeç, 1997: 144).

2.6.4.3. Dil ile İlgili Engeller

Dil iletişim araçları içinde en önemli olanıdır. Ancak bir dilin içerdiği kelimelerin bazen birden çok anlam taşıdığını ve bu anlamların birbirleriyle hiç ilgisi olmayan hususlar olduğunu ifade edebiliriz. Örneğin göndericinin bir kelimeye verdiği anlam ile alıcının bu kelimeye verdiği anlam farklı olabilir (Başyigit, 2006: 40).

İletişim sürecinde seçilen sözcükler iletişimin kalitesine doğrudan etki etmektedir. Bir sözcüğün farklı anlamlara sahip olması gibi, kullandığımız sözcükler iletişimde bulunduğumuz kişide farklı çağrışımlara da neden olabilmektedir. Kelimeler, tüm iş görenlerin başlıca iletişim aracı olarak tanımlanmaktadır. Bu kelime iletişiminin de, büyük yoğunluğu yazılı değil, sözlü olarak yaşanmaktadır. Yöneticiler ve birçok iş gören söz-yoğun bir çevrede yaşarlar ve işlerini iyi yapabilmeleri için iyi birer dil yeteneğine sahip olmaları gerektiği düşünülmektedir.

Ayrıca, bir iş görenin yönetim basamaklarında yükseldikçe daha çok iletişim ve dil yeteneğine gereksinim duyacağı hatırlatılmaktadır (Eren, 2010: 287)

2.6.4.4. Haberleşme Kaynağı ile İlgili Engeller

Gönderici kişi hakkında olumsuz bir imaj yerleşmişse alıcının, kaynak kişi hakkında duyduğu güvensizliğin etkisinde kalarak bir değerlendirme yapacağı ve hatta gerçek mesajın dışında birtakım yan mesajları da araştıracağı düşünülmektedir. Örgütlerde; ast-üst ilişkilerinde bir kere güvensizlik oluştuğunda, güven ortamında bile yöneticilerin gerçek mesajı alıp davranışlarını düzenlemede güçlük çekeceği örnek verilmektedir (Ertürk, 2010: 148).

2.6.4.5. Stres ile İlgili Engeller

Her işin belli bir sorumluluk ve risk getirmesi onu doğal olarak bir stres etmeni yapar. Yüksek iş gerilimi ve düşük iş tatmini bireyde stresin önemli faktörleri arasındadır. İş ile doğrudan ilişkili stres faktörleri, yetersiz fiziksel koşullar, zaman darlığı ve iş yetiştirme telaşı, aşırı iş yükü, bilgi yığılması, iş akışı ve teknik sorunlar, eksik iletişim, görev tanımlarındaki belirsizlikler ve yöneticilerden kaynaklanan güvensizlikler, bireyi strese sokan olumsuz çalışma koşullarıdır. Ayrıca çalışma ortamının zihinsel, bedensel ve duygusal yorgunluğa neden olan, ergonomik açıdan elverişsizlik durumu da örgütle bir stres ortamı yaratır. Örgütlerdeki söz konusu faktörler, iletişimin önündeki önemli engellerdir.

2.7. Örgütsel İletişimi İyileştirmenin Yolları

İşletmelerde etkili bir iletişim sisteminin oluşturulması için önerilen 6 basamaklı uygulama aşağıdaki gibidir (Aytekin, 2003: 53):

1. **Belirli bir amaç oluşturun:** Belirli bir amaç üzerine yoğunlaşmadan birçok amacı gerçekleştirmeye çalışan bir iletişimin başarılı olması çok zordur.
2. **Karar verin:** İletişime geçmeden önce, neyi kime, neden iletmeyi amaçladığınıza karar verin. Mesajınızın odağı, ulaşmak istediğiniz kişiler ne kadar belirginse başarı şansınız da o kadar büyük olur.
3. **İletişimi planlarken, başkalarına da danışın:** konuyla ilgili bilgisi olan kişilere danışmak mesajınızın daha objektif olmasına yardımcı olur. Ayrıca bu kişiler hazırlanan iletişim planlarına da aktif katkıda bulunacaktır.
4. **Zamanlamayı doğru yapın:** mesajlar bireylere hazır oldukları zaman iletilmelidir. Zamanlaması doğru yapılmayan, gereğinden uzun veya kısa süren iletişim işgörenlerin moralini bozar, dikkatini dağıtır.
5. **Geri bildirim sağlayın:** Geri bildirimin sağlanması, iletişim açısından çok önemlidir, çünkü ne kadar etkili geri bildirim sağlanırsa, gönderilen mesajın etkisi de o kadar yüksek olacaktır.

6. Sözlere eyleme geçirin: eğer söylenenler sadece sözlerde kalıp eyleme dönüşmezse, o sözlerin hiçbir anlam ve etkisi kalmaz. Önemli olan bir şeyin söylenmesi kadar, aynı zamanda onun gerçekleştirilmesidir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİ VE ÇALIŞAN ARASINDAKİ İLETİŞİMİN PERFORMANS DÜZEYİNE ETKİSİNİ GÖSTEREN ARAŞTIRMA

Tez çalışmasını oluşturan birinci bölümde performansa ait konular açıklanmış, ikinci bölümde ise örgütsel iletişim konuları araştırılmıştır. Teorik bilgilerin aktarıldığı bu bölümlerden sonra üçüncü bölümde ise, alan çalışma amacına uygun olarak yapılan alan araştırmasının önemi ve amacı, varsayımlar ve sınırlılıklar, evren, örneklem, araştırma yöntemi, araştırma hipotezlerine dair bulgular ortaya konmuştur.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı şu şekilde özetlenebilir:

- 1) Kamu yönetiminde performans algısına bağlı olarak kamuda çalışanlar arasındaki örgütsel iletişim ve performans düzeylerinin ortaya konulması,
- 2) Çalışanların performans düzeyleri ile örgütsel iletişim arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesi,
- 3) Kamu çalışanlarının demografik özellikleri ile örgütsel iletişim ve performans düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi.

Araştırmanın belirtilen amaçlarını gerçekleştirmek üzere Bitlis iline bağlı Mutki ilçesinde görev yapmakta olan 208 kamu çalışanına EK-2’de mevcut bulunan anket uygulanmış ve çalışanların anketi eksiksiz doldurmaları istenmiştir. Elde edilen veriler yorumlanarak çalışanların yöneticileri ve birbirleri ile olan örgütsel iletişim seviyeleri

ile performans düzeyleri ölçülmüş, ayrıca demografik bilgilerle performans düzeyleri ve örgütsel iletişim düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

2. ARAŞTIRMANIN EVREN ve ÖRNEKLEMİ

Araştırma Mutki ilçesinde görev yapmakta olan kamu çalışanlarına uygulanmıştır. Araştırmanın evrenini Mutki ilçesinde görev yapan 433 kamu çalışanı meydana getirmektedir. Evren üzerinden örneklem seçilmiş, 300 anket basılmış olup, ancak farklı sebeplerden dolayı (izinli, ücretsiz izinli, çeşitli sebeplerle ilçede bulunmayanlar vb.) 208 çalışan bu anketi cevaplamıştır. Ancak geri dönen 192 anketler incelendiğinde 11 çalışanın bazı anket sorularını boş bıraktığı ya da birden fazla işaretleme yaptıkları tespit edilmiştir. Neticede bu 11 anket örneklem dışı bırakılarak bu araştırma için örneklem grubu 181 kamu çalışanından meydana gelmiştir.

3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Kamu kurumlarına dağıtılan anketlerin cevaplanması sırasında kamu çalışanlarının, örgüt içi iletişimleri ve performans algılamaları arasındaki ilişkiyi ileri düzeyde değerlendirme bilgisine sahip oldukları ve ankette bulunan soruları doğru bir şekilde cevaplayabildikleri varsayılmıştır. Bununla beraber ortaya konan bu araştırmada zamanın kısıtlı olması ve ankete cevap veren kamu çalışanlarının değişik kamu kurumlarında çalışmakta olmaları yapılan araştırma için sınırlılık olarak nitelendirilebilir.

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın amacına yönelik olarak üç bölümden oluşan veri toplama aracı olan anket hazırlanmıştır (EK-2). Anketin birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini ortaya koymak amacıyla 5 soru bulunmaktadır. Bunlar; cinsiyet, medeni durum, yaş, kurumda çalışma süresi ve öğrenim durumudur. Anketin ikinci bölümünde

9 sorudan oluşan çalışanların örgütsel iletişim düzeylerini belirleme amacıyla Haluk GÜRGEN'in 'Örgütsel İletişim Anketi' bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise çalışanların performans algısını ölçmek amacıyla Tengilimoğlu ve Okutan'ın 2002 yılında makalelerinde kullanmış oldukları 'Performans Algısı Anketi' ölçek olarak kullanılmıştır.

Anketin ikinci ve üçüncü bölümünde kullanılan 'Örgütsel İletişim Anketi' ve 'Performans Algısı Anketi'ndeki ifadelerle çalışanların katılma durumlarını belirlemek için 5'li Likert Yöntemi kullanılmıştır. Buna göre ankete katılanlar 'Örgütsel İletişim Anketi' için;

- (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum ifadelerinden birisini seçerek yargılarını belirtmişlerdir.

5. ANALİZ YÖNTEMİ

Anket verileri elde edildikten sonra analizler SPSS 20 programı ile gerçekleştirilmiştir. Verilerin çözümlenerek yorumlanması amacıyla tanımlayıcı istatistiksel yöntemler (frekans analizi, yüzde dağılımları analizi, aritmetik ortalama ve standart sapma analizleri), güvenilirlik testi, normallik testi, Mann-Whitney U, Kruskal Wallis ve korelasyon testleri kullanılmıştır.

6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın hipotezleri şu şekilde sıralanmaktadır:

Hipotez 1: Çalışanların örgütsel iletişim düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Hipotez 2: Çalışanların performans düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Hipotez 3: Çalışanların örgütsel iletişim düzeyleri çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Hipotez 4: Çalışanların performans düzeyleri çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Hipotez 5: Çalışanların örgütsel iletişim düzeyleri yaş seviyesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Hipotez 6: Çalışanların performans düzeyleri yaş seviyesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Hipotez 7: Çalışanların örgütsel iletişim düzeyleri eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Hipotez 8: Çalışanların performans düzeyleri eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Hipotez 9: Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki örgütsel iletişim düzeyleri ile performans düzeyleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

7. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Yapılan anketin güvenilirliğini tespit etmek amacı ile güvenilirlik analizi yapılmıştır. Yapılan araştırmada anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir. Bu araştırmada yapılan anketlerin güvenilirlik düzeylerini belirlemek amacıyla Cronbach's Alpha değeri kullanılmıştır. Cronbach's Alpha katsayısı değerinin belirlenmesinde kullanılan değerler şu şekildedir:

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değil,

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir,

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Kalaycı vd, 2009: 405).

Anket formunun Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları şöyledir:

Tablo 3.1. Güvenilirlik Testi Sonuçları

Örgütsel İletişim Ölçeği		Performans Algısı Ölçeği	
Güvenilirlik İstatistiği		Güvenilirlik İstatistiği	
Cronbach's Alpha	Alınan sayı	Cronbach's Alpha	Alınan sayı
,931	9	,665	9

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi anketimizde kullandığımız ‘Örgütsel İletişim’ ve ‘Performans Algısı’ ölçekleri için elde edilen güvenilirlik katsayıları 0,931 ve 0,665 olarak elde edilmiştir. Elde edilen bu değerlerin 0,60’dan büyük olması verilerin uygun, örneklem sayısının yeterli olduğu ve kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

8.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan kamu çalışanlarının cinsiyet, medeni durum, yaş, görev yapmakta olunan kurumdaki çalışma yılı ve öğrenim durumlarına ilişkin veriler inceleme konusu olmuştur. Çalışanların vermiş oldukları yanıtlar yüzde oranlama istatistikleri ve frekans analizi yöntemleri ile incelenmiştir. Ortaya konan sonuçlar tablolalarla belirtilmiştir.

Tablo 3.2. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Erkek	131	72,4
Kadın	50	27,6
Medeni Durum		
Bekar	62	34,3
Evli	119	65,7
Yaş		
20 yaş altı	1	0,6
21-30 yaş	58	32
31-40 yaş	68	37,6
41-50 yaş	39	21,5
50 yaş üzeri	15	8,3
Çalışma Süresi		
1 yıldan az	12	6,6
1-5 yıl	51	28,2
6-10 yıl	44	24,3
11-15 yıl	28	15,5
15 yıl üzeri	46	25,4
Öğrenim Durumu		
İlköğretim	13	7,2
Lise	64	35,4
Lisans	76	42
Lisansüstü	28	15,5
Toplam	181	100,0

Tablo 3.2 incelendiğinde ankete katılan çalışanların 50'si kadın, 131'i erkek olarak belirlenmiştir. Çalışanların %72,4'ü erkek, geriye kalan %27,6'sının ise kadın olduğu görülmektedir. Buna göre ankete katılanların büyük çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 3.2'de örneklem grubunda bulunan çalışanların medeni durumlarına göre dağılımları gösterilmiştir. Buna göre çalışanların 119'u evli, 62'si bekardır. Şekil 2.'de

ise toplam çalışanların %65,7'sinin evli, geriye kalan %34,3'ünün ise bekar olduğu görülmektedir.

Toplam 181 çalışandan 1 tanesi 20 yaşından küçük, 58'i 21-30 yaş aralığında, 68'i 31-40 yaş aralığında, 39'u 41-50 yaş aralığında ve 15 tanesi ise 50 yaşın üstünde oldukları tespit edilmiştir. Buna göre örneklem grubunda bulunan çalışanların %0,6'sı 20 yaş altı, %32'si 21-30 yaş, %37,6'sı 31-40 yaş, %21,5'i 41-50 yaş ve %8,3'ü 50 yaş ve üzeri aralıklarındadır.

Tablo 3.2'de çalışanların görev yapmakta oldukları kurumlarda çalışma sürelerini gösteren dağılımları verilmektedir. Toplam 181 çalışandan 12 tanesi bulundukları kurumda 1 yıldan az çalışmış, 51 tanesi 1-5 yıl arasında çalışmış, 44'ü 6-10 yıl arası, 28'i 11-15 yıl ve geriye kalan 46 tanesinin ise 15 yıldan fazla çalıştıkları belirlenmiştir. Buna göre çalışanların %6,6'sının 1 yıldan az süredir bulunduğu kurumda çalıştığı, %28,2'sinin 1-5 yıl arası, %24,3'ünün 6-10 yıl, %15,5'inin 11-15 yıl ve %25,4'ünün ise 15 yıldan fazla çalışma sürelerinin bulunduğu belirlenmiştir.

Toplam 181 çalışanın 13'ü ilköğretim mezunu, 64 tanesi lise, 76 tanesi lisans ve 28'i yüksek lisans mezunudur. Buna göre çalışanların %7,2'si ilköğretim, %35,4'ü lise, %42'si lisans ve %15,5'i ise yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

		p6	p7	p8	p9
N		181	181	181	181
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	2,1878	2,6077	3,2099	3,5801
	Std. Deviation	,98774	1,23187	1,21111	1,13551
Most Extreme Differences	Absolute	,356	,291	,220	,286
	Positive	,219	,149	,220	,286
	Negative	-,356	-,291	-,164	-,150
Kolmogorov-Smirnov Z		5,039	4,112	3,104	4,043
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Araştırmamızda kullanmış olduğumuz her bir değişken için kolmogorov-simironov sig değerleri 0,05'den küçük olduğu için değişkenlerin normal dağılmadığı, dolayısıyla modelimizde parametrik olmayan testlerin kullanılması gerektiği belirlenmiştir.

8.2.2. Anket Sorularına Verilen Cevaplarla İlgili Aritmetik Ortalama ve Frekans Analizleri

Çalışmanın bu bölümünde ankete katılan çalışanların ölçeklerde bulunan ifadeler katılımlarının aritmetik ortalamaları ve yüzde değerleri incelenmektedir. Tablo 3.4.'de örgütsel iletişim anketine verilen cevapların ortalama ve standart sapmaları bulunmaktadır.

Tablo 3.4. Örgütsel İletişim Seviyeleri

İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
1. Önerileri ya da sorunlarımı iletmek üzere gerektiğinde bir üst amire/kişiye kolaylıkla ulaşabiliyorum.	3,91	1,15
2. Yöneticimiz daha başarılı olmamız için bize destek vermektedir.	3,70	1,19
3. İşimizi en iyi şekilde yapma konusundaki çabalarımız yönetici tarafından takdirle karşılanıyor.	3,49	1,29
4. Kurumumuz yönetiminin eğitim ve mesleki gelişimimizle ilgilendiğine inanıyorum.	3,19	1,14
5. Yöneticilerin çalışanların sorunlarıyla yakından ilgilendiklerine ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcadıklarına inanıyorum.	3,32	1,26
6. Yönetimin kişilerin yanlış hareketlerine gereken tepkiyi gösterdiğine inanıyorum.	3,34	1,16
7. Kurumumuzda çalışanlara adil davranıldığını düşünüyorum.	3,38	1,35
8. Kurumumuzda işimizi yapmamız için gerekli bilgilere/verilere kolaylıkla ulaşabiliyorum.	3,55	1,23
9. Örgüt içi iletişimden memnunum.	3,45	1,27

Tablo 3.4’de görüldüğü üzere kamu çalışanlarının verdikleri yanıtlardan elde edilen en yüksek ortalamanın **‘Önerileri ya da sorunlarımı iletmek üzere gerektiğinde bir üst amire/kişiye kolaylıkla ulaşabiliyorum.’** ifadesine ait cevabın olduğu görülmektedir (3,91). Bununla birlikte alınan en düşük ortalamanın **‘Kurumumuz yönetiminin eğitim ve mesleki gelişimimizle ilgilendiğine inanıyorum.’** ifadesi için bulunan 3,19 değeridir. Genel olarak ölçek ortalaması ise 3,48’dir. Elde edilen ortalamalar sonucunda yüksek seviyede örgütsel iletişimin sağlandığı görülmektedir.

Yönetici ve çalışan arasında dikey iletişimin seviyesini belirlemeye yönelik **‘Önerileri ya da sorunlarımı iletmek üzere gerektiğinde bir üst amire/kişiye kolaylıkla ulaşabiliyorum.’** ifadesine çalışanların katılma oranı %80,7, katılmama

oranı ise % 14,4'dür. Çalışanların % 5'i kararsızdır (Tablo 3.5.). İfade için elde edilen 3,91 olduğu düşünüldüğünde, ankete katılanların gerektiğinde yöneticilerine rahatlıkla ulaşabildikleri görülmektedir.

Tablo 3.5. 'Önerileri ya da sorunlarını iletmek üzere gerektiğinde bir üst amire/kişiye kolaylıkla ulaşabiliyorum.' İfadesine İlişkin Bulgular

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Toplamsal Oran
Hiç katılmıyorum	14	7,7	7,7	7,7
Katılmıyorum	12	6,6	6,6	14,4
Kararsızım	9	5	5	19,3
Katılıyorum	87	48,1	48,1	67,4
Tamamen Katılıyorum	59	32,6	32,6	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Ankete katılanlar '**Yöneticimiz daha başarılı olmamız için bize destek vermektedir.**' ifadesine % 74,1'i katıldıklarını ifade ederken, % 17'i katılmamakta, %8,8'i ise katılmadıklarını belirtmektedirler (Tablo 3.6.). İfade için genel ortalama 3,70 olarak bulunmuştur (Tablo 3.4.). Böylece elde edilen ortalamalara göre çalışanlarla yöneticiler arasında çalışanların performanslarını artırıcı ve onların başarılı olmalarını teşvik edici bir iletişimin mevcudiyetinden bahsedilebilir.

Tablo 3.6. 'Yöneticimiz daha başarılı olmamız için bize destek vermektedir.' İfadesine İlişkin Bulgular

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Toplamsal Oran
Hiç katılmıyorum	18	9,9	9,9	9,9
Katılmıyorum	13	7,2	7,2	17,1
Kararsızım	16	8,8	8,8	26,0
Katılıyorum	91	50,3	50,3	76,2
Tamamen Katılıyorum	43	23,8	23,8	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Çalışanlar **‘İşimizi en iyi şekilde yapma konusundaki çabalarımız yönetici tarafından takdirle karşılanıyor.’** ifadesine %65,7 oranında katılırken, %23,8’i katılmamaktadır. Ankete katılanların %10,5’i ise kararsızdırlar (Tablo 3.7.). Ölçek için elde edilen genel ortalama ise 3,49’dur (Tablo 3.4.).

Tablo 3.7. ‘İşimizi en iyi şekilde yapma konusundaki çabalarımız yönetici tarafından takdirle karşılanıyor.’ İfadesine İlişkin Bulgular

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Toplamsal Oran
Hiç katılmıyorum	24	13,3	13,3	13,3
Katılmıyorum	19	10,5	10,5	23,8
Kararsızım	19	10,5	10,5	34,3
Katılıyorum	82	45,3	45,3	79,6
Tamamen Katılıyorum	37	20,4	20,4	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

‘Kurumumuz yönetiminin eğitim ve mesleki gelişimimizle ilgilendiğine inanıyorum.’ ifadesine çalışanların %65,7’si katılırken, % 23,8’i katılmamakta, %10,5’i ise kararsız durumdadır (Tablo 3.8.). İfade için elde edilen ortalama ise 3,19 olarak tespit edilmiştir (Tablo 3.4.).

Tablo 3.8. ‘Kurumumuz yönetiminin eğitim ve mesleki gelişimimizle ilgilendiğine inanıyorum.’ İfadesine İlişkin Bulgular

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Toplamsal Oran
Hiç katılmıyorum	21	11,6	11,6	11,6
Katılmıyorum	21	11,6	11,6	23,2
Kararsızım	61	33,7	33,7	56,9
Katılıyorum	58	32,0	32,0	89,0
Tamamen Katılıyorum	20	11,0	11,0	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

‘Yöneticilerin çalışanların sorunlarıyla yakından ilgilendiklerine ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcadıklarına inanıyorum’ ifadesi için alınan oranlar; %53,1’i katılmakta, %26,5’i katılmamakta, %20,4’ü ise kararsızdırlar (Tablo 3.9.). ölçek için elde edilen ortalama ise 3,32’dir (Tablo 3.4.). Alınan ortalamalara göre çalışanların büyük bir kısmının kendilerine ait sorunlarla ilgili yöneticileriyle iletişim halinde oldukları görülmektedir.

Tablo 3.9. ‘Yöneticilerin çalışanların sorunlarıyla yakından ilgilendiklerine ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcadıklarına inanıyorum.’ İfadesine İlişkin Bulgular

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Toplamsal Oran
Hiç Katılmıyorum	22	12,2	12,2	12,2
Katılmıyorum	26	14,4	14,4	26,5
Kararsızım	37	20,4	20,4	47,0
Katılıyorum	64	35,4	35,4	82,3
Tamamen Katılıyorum	32	17,7	17,7	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Ankete katılan çalışanların **‘Yönetimin kişilerin yanlış hareketlerine gereken tepkiyi gösterdiğine inanıyorum’** ifadesine %60,8’i katılmakta iken, %23,8’i ise katılmamakta, %15,5’i ise kararsız olduklarını ifade etmektedirler (Tablo 3.10.). ölçek için alınan ortalama ise 3,34’dür (Tablo 3.4.).

Tablo 3.10. ‘Yönetimin kişilerin yanlış hareketlerine gereken tepkiyi gösterdiğine inanıyorum.’ İfadesine İlişkin Bulgular

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Toplamsal Oran
Hiç katılmıyorum	21	11,6	11,6	11,6
Katılmıyorum	22	12,2	12,2	23,8
Kararsızım	28	15,5	15,5	39,2
Katılıyorum	93	51,4	51,4	90,6
Tamamen Katılıyorum	17	9,4	9,4	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Yöneticilerin çalışanlarına karşı adil olup olmadıklarını belirlemek üzere sorulan **‘Kurumumuzda çalışanlara adil davranıldığını düşünüyorum.’** sorusuna çalışanların %56,9’u katılırken, %28,2’i katılmamaktadır. Çalışanların %14,9’u ise kararsız kalmışlardır (Tablo 3.11.). Ölçek için elde edilen genel ortalama ise 3,38 olarak tespit edilmiştir (Tablo 3.4.).

Tablo 3.11. ‘Kurumumuzda çalışanlara adil davranıldığını düşünüyorum.’ İfadesine İlişkin Bulgular

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Toplamsal Oran
Hiç katılmıyorum	25	13,8	13,8	13,8
Katılmıyorum	26	14,4	14,4	28,2
Kararsızım	27	14,9	14,9	43,1
Katılıyorum	61	33,7	33,7	76,8
Tamamen Katılıyorum	42	23,2	23,2	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

‘Kurumumuzda işimizi yapmanız için gerekli bilgilere/verilere kolaylıkla ulaşabiliyorum.’ İfadesi için çalışanların %69,1’i katılmakta iken, %22 oranında ise katılmamakta, %30,9’u ise kararsız olduklarını ifade etmektedir (Tablo 3.12.). İfade için ulaşılan ortalama ise %3,55’dir (Tablo 3.4.).

Tablo 3.12. ‘Kurumumuzda işimizi yapmanız için gerekli bilgilere/verilere kolaylıkla ulaşabiliyorum’ İfadesine İlişkin Bulgular

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Toplamsal Oran
Hiç katılmıyorum	20	11	11	11
Katılmıyorum	20	11	11	22
Kararsızım	16	8,8	8,8	30,9
Katılıyorum	89	49,2	49,2	80,1
Tamamen Katılıyorum	36	19,9	19,9	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Örgütsel iletişim ölçeğinin son sorusu olan ‘**örgüt içi iletişimden memnunum**’ ifadesine katılım oranı %66,2 olurken katılmama oranı %23,2’dir. Ayrıca çalışanların %10,5’i ise kararsız olduklarını belirtmişlerdir (Tablo 3.13.). ifade için elde edilen genel ortalama ise 3,45’dir (Tablo 3.4.). Buna göre çalışanların kurum içi iletişimden yüksek oranda memnun oldukları görülmektedir.

Tablo 3.13. ‘Örgüt içi iletişimden memnunum.’ İfadesine İlişkin Bulgular

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Toplamsal Oran
Hiç katılmıyorum	26	14,4	14,4	14,4
Katılmıyorum	16	8,8	8,8	23,2
Kararsızım	19	10,5	10,5	33,7
Katılıyorum	90	49,7	49,7	83,4
Tamamen Katılıyorum	30	16,6	16,6	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Ankete katılan kamu çalışanlarının performans algılarını belirlemeye yönelik ifadelerle verdikleri cevapların aritmetik ortalama ve standart sapmalarını gösteren Tablo 3.14. aşağıda görüldüğü gibidir:

Tablo 3.14. Performans Algısı Seviyeleri

	Ortalama	Standart Sapma
1. İşte hata yaparım	2,53	1,27
2. İşe gitmede isteksizim.	2,66	1,36
3. İşten ayrılma düşüncem var.	2,21	1,03
4. İşte kendimi yetersiz hissediyorum.	2,99	1,42
5. Yaptığım işlerin netice ve niteliği düşük seviyede.	3,13	1,33
6. İzin ve rapor alarak işten uzaklaşmak istiyorum.	2,18	0,98
7. İşte isabetsiz kararlar veriyorum.	2,60	1,23
8. İş çevresine karşı kırıncı davranıyorum.	3,20	1,21
9. Birlikte çalıştığım arkadaşlarla işbirliği yapamıyorum.	3,58	1,13

Tablo 3.14. İncelendiğinde en düşük ortalamanın 2,18 oranı ile ‘**İzin ve rapor alarak işten uzaklaşmak istiyorum.**’ İfadesine verilen yanıtın olduğu görülmektedir.

Ankete katılanların verdiği cevaplardan alınan en yüksek ortalamanın **‘Birlikte çalıştığım arkadaşlarla işbirliği yapamıyorum.’** İfadesine verilen cevap olduğu görülmektedir (3,58). Ölçek için elde edilen genel ortalama ise 2,78 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen ortalamalar ışığında kamu çalışanlarının çalışma ortamlarında performans seviyelerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Performans algı seviyesinin ölçümü ile alakalı ilk olarak **‘İşte hata yaparım.’** ifadesine çalışanların %23,7’si katılmakta iken, %66,9’u katılmamaktadır. Çalışanların %9,4’ü ise bu ifadeyi orta seviyede anlamlandırmaktadır (Tablo 3.15.). İlgili soru için elde edilmiş ortalama ise 2,53’dür (Tablo 3.14.). Buna göre çalışanların çok fazla hata yapmadıklarını belirttikleri söylenebilir.

Tablo 3.15. ‘İşte hata yaparım.’ İfadesine İlişkin Bulgular

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Toplamsal Oran
Hiç Katılmıyorum	31	17,1	17,1	17,1
Katılmıyorum	90	49,7	49,7	66,9
Kararsızım	17	9,4	9,4	76,2
Katılıyorum	18	9,9	9,9	86,2
Tamamen Katılıyorum	25	13,8	13,8	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Çalışanların iş doyum seviyesini belirlemek amacı ile cevaplandırmaları istenen **‘İşe gitmede isteksizim.’** ifadesine katılma oranı %28,7 katılmama oranı ise 60,2’dır. Çalışanların %11’i ise kararsız kalmışlardır (Tablo 3.16.). İfade için elde edilen ortalama ise 2,66’dır (Tablo 3.14.). Buna göre kamu çalışanlarının iş doyum seviyelerinin yüksek olduğu ve işe gitmede isteksizlik göstermedikleri söylenebilir.

Ankete katılanların iş doyum ve memnuniyetlerini belirlemek adına cevaplamaları istenen **‘İşten ayrılma düşüncem var.’** İfadesi için çalışanlar %11,1 katılma, %70,2 oranında ise katılmama durumu gözlemlenmiştir. %18,8 oranında ise kararsızlar mevcuttur (Tablo 3.17.). İfade için alınan ortalama 2,21’dir. Buna göre çalışanların iş memnuniyetleri ve doyumlarının ileri seviyede oldukları söylenebilir.

Tablo 3.17. ‘İşten ayrılma düşüncem var.’ İfadesine İlişkin Bulgular

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Toplamsal Oran
Hiç Katılmıyorum	44	24,3	24,3	24,3
Katılmıyorum	83	45,9	45,9	70,2
Kararsızım	34	18,8	18,8	89,0
Katılıyorum	11	6,1	6,1	95,0
Tamamen Katılıyorum	9	5,0	5,0	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

‘İşte kendimi yetersiz hissediyorum.’ İfadesine çalışanların %44,2’si katılmamakta, %50,3’ü ise katıldıklarını belirtmektedirler (Tablo 3.18.). Ölçek için elde edilen ortalama ise 2,99’dur (Tablo 3.14.). Buna göre çalışanların neredeyse yarısının işte kendilerini yeterli bulmadıkları ve iş başarıları konusunda şüpheli oldukları ortaya konmaktadır.

Tablo 3.18. ‘İşte kendimi yetersiz hissediyorum.’ İfadesine İlişkin Bulgular

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Toplamsal Oran
Hiç Katılmıyorum	38	21,0	21,0	21,0
Katılmıyorum	42	23,2	23,2	44,2
Kararsızım	10	5,5	5,5	49,7
Katılıyorum	65	35,9	35,9	85,6
Tamamen Katılıyorum	26	14,4	14,4	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

‘Yaptığım işlerin netice ve niteliği düşük seviyede.’ ifadesine çalışanların %41,4’ü katılmazken, %47,5’i katılmaktadır (Tablo 3.19.). Ölçekten elde edilen

ortalama ise 3,13'dür (Tablo 3.14.). Buna göre çalışanların yaptıkları işlerin niteliği açısından yarısına yakınının kendilerini normal olarak nitelendirdikleri görülebilir.

Tablo 3.19. 'Yaptığım işlerin netice ve niteliği düşük seviyede.' İfadesine İlişkin Bulgular

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Toplamsal Oran
Hiç Katılmıyorum	20	11,0	11,0	11,0
Katılmıyorum	55	30,4	30,4	41,4
Kararsızım	20	11,0	11,0	52,5
Katılıyorum	52	28,7	28,7	81,2
Tamamen Katılıyorum	34	18,8	18,8	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

'İzin ve rapor olarak işten uzaklaşmak istiyorum.' ifadesine çalışanların %13,8'i katılırken, %77,9'u katılmamaktadır (Tablo 3.20.). Ölçek için elde edilen ortalama ise 2,18'dir (Tablo 3.14). Buna göre çalışanların büyük bir çoğunluğunun çalıştıkları kurumla alakalı sorun yaşamadıkları ve bu yüzden sık sık rapor ve izinlerle uzaklaşmak istemedikleri, yani iş doyumlarının yüksek oldukları söylenebilir.

Tablo 3.20. 'İzin ve rapor olarak işten uzaklaşmak istiyorum.' İfadesine İlişkin Bulgular

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Toplamsal Oran
Hiç Katılmıyorum	37	20,4	20,4	20,4
Katılmıyorum	104	57,5	57,5	77,9
Kararsızım	15	8,3	8,3	86,2
Katılıyorum	19	10,5	10,5	96,7
Tamamen Katılıyorum	6	3,3	3,3	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Çalışanların **'İşte isabetsiz kararlar veriyorum.'** ifadesi için %60,2'si fazla hata yapmadıklarını belirtirken, geriye kalan 26,5'i hata yaptıklarını belirtmektedirler

(Tablo 3.21.). İfade için alınan ortalama ise 2,60'dır (Tablo 3.14.). Buna göre çalışanların yarıdan fazlasının çalışma şartlarında isabetsiz kararlar vermedikleri söylenebilir.

Tablo 3.21. 'İşte isabetsiz kararlar veriyorum.' İfadesine İlişkin Bulgular

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Toplamsal Oran
Hiç Katılmıyorum	29	16,0	16,0	16,0
Katılmıyorum	80	44,2	44,2	60,2
Kararsızım	24	13,3	13,3	73,5
Katılıyorum	29	16,0	16,0	89,5
Tamamen Katılıyorum	19	10,5	10,5	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

'İş çevresine karşı kırıcı davranıyorum.' ifadesini çalışanların %32,'si kabul etmezken, %36,9'u bu ifadeye katılmaktadırlar (Tablo 3.22.). İfadenin ortalaması ise 3,20'dir (Tablo 3.14.). Buna göre çalışanların büyük çoğunluğunun çalışma ortamında iş çevresine karşı kırıcı oldukları söylenebilir.

Tablo 3.22. 'İş çevresine karşı kırıcı davranıyorum.' İfadesine İlişkin Bulgular

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Toplamsal Oran
Hiç Katılmıyorum	16	8,8	8,8	8,8
Katılmıyorum	42	23,2	23,2	32,0
Kararsızım	38	21,0	21,0	53,0
Katılıyorum	58	32,0	32,0	85,1
Tamamen Katılıyorum	27	14,9	14,9	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Çalışanların %62,9'unun **'Birlikte çalıştığım arkadaşlarla işbirliği yapamıyorum.'** ifadesine katıldıkları, %22,7'sinin ise hiç katılmadıkları ya da az

katıldıkları görülmektedir (Tablo 3.23.). İfade için elde edilen ortalama puan ise 3,58'dir (Tablo 3.14.). Buna göre çalışanların kurum içerisinde çalışma arkadaşları ile sağlıklı bir işbirliği yapamadıkları görülmektedir.

Tablo 3.23. 'Birlikte çalıştığım arkadaşlarla işbirliği yapamıyorum.' İfadesine İlişkin Bulgular

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Toplamsal Oran
Hiç Katılmıyorum	7	3,9	3,9	3,9
Katılmıyorum	34	18,8	18,8	22,7
Kararsızım	26	14,4	14,4	37,0
Katılıyorum	75	41,4	41,4	78,5
Tamamen Katılıyorum	39	21,5	21,5	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

8.2.3. Araştırmanın Hipotez Testleri

8.2.3.1. Çalışanların Örgütsel İletişim Düzeylerinin Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Hipotez 1:

H₀: Çalışanların örgütsel iletişim düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılaşmamaktadır.

H₁: Çalışanların örgütsel iletişim düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.

Tablo 3.24’de ankete katılan çalışanların cinsiyetleriyle örgütsel iletişim arasında anlamlı bir ilişkinin mevcudiyetine dair yapılan Mann-Whitney U testi görülmektedir. $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde, test sonucu elde edilen 0,46 değeri 0,05 den büyük olduğundan dolayı ankete katılanların cinsiyetleri ile örgütsel iletişimin istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Bu nedenle **H₀** hipotezi olan ‘Çalışanların örgütsel iletişim düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılaşmamaktadır.’ hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 3.24. Çalışanların Örgütsel İletişim Düzeylerinin Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Ranks				
	Cinsiyet	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Örgütsel iletişim ortalama	Erkek	131	92,76	12152,00
	Kadın	50	86,38	4319,00
	Total	181		

Test Statistics ^a	
	Örgütsel iletişim ortalama
Mann-Whitney U	3044,000
Wilcoxon W	4319,000
Z	-,735
Asymp. Sig. (2-tailed)	,463

b. Grouping Variable: cinsiyet

8.2.3.2. Çalışanların Performans Düzeylerinin Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Hipotez 2:

H₀: Çalışanların performans düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılaşmamaktadır.

H₁: Çalışanların performans düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.

Ankete katılanların performans düzeyleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına ilişkin elde edilen bulgular Tablo 3.25.'de gösterilmiştir. Buna göre $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde bu ilişki incelendiğinde, Mann-Whitney U asymp.sig değeri 0,71 olarak tespit edildiğinden, çalışanların performans düzeyleri ile cinsiyetleri arasında istatistiksel bir anlamlılık bulunamamıştır. Bu sebeple **H₀** hipotezi olan 'Çalışanların performans düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılaşmamaktadır.' hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.25. Çalışanların Performans Düzeylerinin Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Ranks				
	Cinsiyet	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Performans ortalama	Bay	131	90,12	11805,50
	Bayan	50	93,31	4665,50
	Total	181		

Test Statistics ^a	
	Performans ortalama
Mann-Whitney U	3159,500
Wilcoxon W	11805,500
Z	-,367
Asymp. Sig. (2-tailed)	,713

b. Grouping Variable: cinsiyet

8.2.3.3. Çalışanların Örgütsel İletişim Düzeylerinin Kurumlarındaki Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Hipotez: 3

H₀: Çalışanların örgütsel iletişim düzeyleri çalışma sürelerine göre farklılaşmamaktadır.

H₁: Çalışanların örgütsel iletişim düzeyleri çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.

Tablo 3.26. İncelendiğinde, çalışanların örgütsel iletişim düzeyleri ile kurumlarında çalışma süreleri arasında anlamlılığın araştırılması amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda asymp.sig değeri 0,07 bulunmuştur. Buna göre p değeri 0,05’den büyük olduğundan dolayı **H₀** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.26. Çalışanların Örgütsel İletişim Düzeylerinin Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Ranks			
	Çalışma süresi	N	Mean Rank
Örgütsel iletişim ortalama	1 yıldan az	12	81,50
	1-5 yıl	51	77,18
	6-10 yıl	44	106,89
	11-15 yıl	28	86,75
	15 yıl üzeri	46	96,20
	Total	181	

Test Statistics ^{a,b}	
	Örgütsel iletişim ortalama
Chi-Square	8,668
Df	4
Asymp. Sig.	,070

b. Grouping Variable: çalışma süresi

8.2.3.4. Çalışanların Performans Düzeylerinin Çalışma Süresine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Hipotez: 4

H₀: Çalışanların performans düzeyleri çalışma sürelerine göre farklılaşmamaktadır.

H₁: Çalışanların performans düzeyleri çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.

Tablo 3.27. Çalışanların Performans Düzeylerinin Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Ranks			
	Çalışma süresi	N	Mean Rank
Performans ortalama	1 yıldan az	12	90,21
	1-5 yıl	51	106,89
	6-10 yıl	44	80,06
	11-15 yıl	28	85,16
	15 yıl üzeri	46	87,61
	Total	181	

Test Statistics ^{a,b}	
	Performans ortalama
Chi-Square	7,189
Df	4
Asymp. Sig.	,126

b. Grouping Variable: çalışma süresi

Tablo 3.27. İncelendiğinde performans düzeyleri ile çalışma süreleri arasında $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde bir anlamlı ilişki bulunamamıştır. Elde edilen asymp.sig değeri 0,12 değeri elde edilmiştir. Dolayısıyla performans düzeyinin çalışma sürelerine göre farklılaşmadığı ve istatistiksel olarak manalı olmadığı, böylece **H₀** hipotezinin geçerli olduğu kabul edilmiştir.

8.2.3.5. Çalışanların Örgütsel İletişim Düzeylerinin Yaş Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Hipotez5:

H₀: Çalışanların örgütsel iletişim düzeyleri yaş durumuna göre farklılaşmamaktadır.

H₁: Çalışanların örgütsel iletişim düzeyleri yaş durumuna göre farklılaşmaktadır.

Tablo 3.28.'de görüldüğü üzere ankete katılan kamu çalışanlarının Çalışanların örgütsel iletişim düzeylerinin yaş durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirtmek üzere Kruskal-Wallis testi yapılmıştır. $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde yapılan araştırmada p değerinin 0,17 olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışanların örgütsel iletişim seviyeleri ile çalışma yaş durumları arasında anlamlı bir ilişki kurulamamıştır. Bu nedenle **H₀** hipotezi olan 'Çalışanların örgütsel iletişim düzeyleri yaş durumuna göre farklılaşmamaktadır.' hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 3.28. Çalışanların Örgütsel İletişim Düzeylerinin Yaş Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Ranks			
	Yaş	N	Mean Rank
Örgütsel iletişim ortalama	20 yaş altı	1	17,00
	21-30 yaş	58	81,91
	31-40 yaş	68	94,54
	41-50 yaş	39	92,47
	50 yaş üzeri	15	111,17
	Total	181	

Test Statistics ^{a,b}	
	Örgütsel iletişim ortalama
Chi-Square	6,334
Df	4
Asymp. Sig.	,176

b. Grouping Variable: yaş

8.2.3.6. Çalışanların Performans Düzeylerinin Yaş Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Hipotez 6:

H₀: Çalışanların performans düzeyleri yaş durumuna göre farklılaşmamaktadır.

H₁: Çalışanların performans düzeyleri yaş durumuna göre farklılaşmaktadır.

Ankete katılanların performans düzeylerinin yaş durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını gösteren Kruskal-Wallis testi Tablo 3.29.'da gösterilmiştir. Tabloya göre Buna göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile çalışma süreleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Kruskal-Wallis testi incelendiğinde çalışanların performans düzeyleri ve yaş durumları arasında $p=0,437$ değeri bulunmuştur. Bu sonuç doğrultusunda, $p<0,05$ anlamlılık seviyesinde, çalışanların performans düzeylerinin yaş durumuna bağlı olmadığı tespit edilmiştir. Bundan dolayı **H₀** hipotezi geçerli hipotezdir.

Tablo 3.29. Çalışanların Performans Düzeylerinin Yaş Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Ranks			
	Yaş	N	Mean Rank
Performans ortalama	20 yaş altı	1	162,50
	21-30 yaş	58	98,07
	31-40 yaş	68	87,72
	41-50 yaş	39	87,77
	50 yaş üzeri	15	82,17
	Total	181	

Test Statistics ^{a,b}	
	Performans ortalama
Chi-Square	3,777
Df	4
Asymp. Sig.	,437

b. Grouping Variable: yaş

8.2.3.7. Çalışanların Örgütsel İletişim Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Hipotez 7:

H₀:Çalışanların örgütsel iletişim düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılaşmamaktadır.

H₁: Çalışanların örgütsel iletişim düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır.

Ankete katılan çalışanların örgütsel iletişim düzeylerinin çalışanların eğitim seviyelerine göre farklılık gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testi yapılarak belirlenmiştir (Tablo 3.30.). Buna göre çalışanların örgütsel iletişim düzeyleri ile eğitim seviyeleri arasındaki ilişki $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde, p değeri 0,16 olarak bulunmuştur. Buna göre çalışanların örgütsel iletişim düzeylerinin çalışanların eğitim durumlarına göre farklılaşmadığı görülmüştür. Bu nedenle **H₀** hipotezi geçerlidir.

Tablo 3.30. Çalışanların Örgütsel İletişim Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Ranks			
	Eğitim durumu	N	Mean Rank
Örgütsel iletişim ortalama	İlköğretim	13	111,65
	Lise	64	98,13
	Lisans	76	84,20
	lisans üstü	28	83,57
	Total	181	

Test Statistics ^{a,b}	
	Örgütsel iletişim ortalama
Chi-Square	5,075
Df	3
Asymp. Sig.	,166

b. Grouping Variable: Eğitim durumu

8.2.3.8. Çalışanların Performans Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Hipotez 8:

H₀: Çalışanların performans düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılaşmamaktadır.

H₁: Çalışanların performans düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır.

Tablo 3.31.'de çalışanların performans düzeyleri ile eğitim durumları arasındaki ilişki Kruskal-Wallis testi yapılarak incelenmiş ve çalışanların eğitim düzeyleri ile performansları arasında bir ilişki tespit edilememiştir ($p=0,68$).. Bu nedenle **H₀** hipotezi geçerlidir.

Tablo 3.31. Çalışanların Performans Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Ranks			
	Eğitim durumu	N	Mean Rank
Performans ortalama	İlköğretim	13	75,73
	Lise	64	89,80
	Lisans	76	92,89
	lisans üstü	28	95,71
	Total	181	

Test Statistics ^{a,b}	
	Performans ortalama
Chi-Square	1,470
Df	3
Asymp. Sig.	,689

b. Grouping Variable: Eğitim durumu

8.2.4. Korelasyon Testi

H₀: Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki örgütsel iletişim ile performans düzeyleri arasında pozitif bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki örgütsel iletişim ile performans düzeyleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 3.32. Korelasyon Tablosu

			Örgütsel iletişim ortalama	Performans ortalama
Spearman's rho	Örgütsel iletişim ortalama	Korelasyon katsayısı	1,000	,604**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	181	181
	Performans ortalama	Korelasyon katsayısı	,604**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	181	181

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed).

Kamu yönetiminde çalışanlarla yöneticiler arasında mevcut örgütsel iletişimin performans düzeyine etkisinin incelendiği korelasyon analizi Tablo 3.36,'da gösterilmiştir. Tablo 3.32. incelendiğinde her iki değişkenin (performans düzeyi ve örgütsel iletişim) arasında bulunan ilişkinin istatistik açısından anlamlı olduğu ($p < 0,01$) görülmektedir. Buna göre **H₁** hipotezi geçerli kabul edilmektedir. Örgütsel iletişim ile performans düzeyleri arasında orta düzeyde ($r=0,604$) pozitif yönde doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Performans ve örgütsel iletişim son yıllarda kurumlar için önemli kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Performans bir örgütün daha önceden tespit etmiş olduğu hedef ve amaçlarına ulaşmada çalışanların ortaya koymuş oldukları gayretlerin sonucu olarak ifade edilir. Devletin sunmuş olduğu hizmetler için kaynakların sınırlı olması, bu yüzden israfın önlenmesini ve kaynakların etkili ve verimli olarak kullanılmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Bu yüzden kamu yönetiminde topluma sunulan hizmet ve mallar genel nitelikte olduğundan, performans kavramı önemlidir.

Örgütsel iletişim, örgüt hedeflerini gerçekleştirme, ayrıca örgütsel çalışmalarının devamını sağlama amacı ile örgütün kendi dış çevresi ve iç ortamı arasındaki, düşünce ve bilgi ve değişimdir. Kurumlar için örgütsel iletişim kuruma ait ortak amaç ve hedeflere ulaşmak adına oldukça önemlidir. Kurum içi planlama, koordinasyon, karar verebilme ve geri bildirimlerin sağlanması adına örgüt içi iletişimin etkili olması gerekmektedir. Örgütler insan vücudu gibi yaşayan bir yapıya sahiptir. Örgütlerin temel unsuru olan insanların, yani çalışanların kendi aralarında ve yöneticileri ile olan iletişimlerinin kalitesi örgütün verim ve kalitesini arttıran bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Hazırlanan bu çalışmada çalışanların, örgütsel iletişim ve performans düzeylerinin hangi seviyede olduğu ve örgütsel iletişimin çalışanların performanslarına olan etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır. İlk iki bölümde literatür çalışması yapılmış, üçüncü bölümde ise Bitlis ili Mutki ilçesinde kamuda görev yapmakta olan 181 çalışana uygulanan anket sonuçları incelenmiştir. Çalışmada araştırmanın evrenini 433 kamu görevlisi oluştururken, örneklem grubu 181 ile sınırlı tutulmuştur. Anketin ilk bölümünde demografik bilgiler elde etme adına sorular sorulmuş, diğer bölümlerde ise çalışanların iletişim ve performans düzeylerini ölçmek adına ‘ Örgütsel İletişim Ölçeği’ ve ‘Performans Algısı Ölçeği’ kullanılmıştır.

Araştırmanın ilk bölümünde elde edilen demografik bilgiler sonrası, çalışanların ölçeklerdeki ifadeler için verdikleri cevaplar frekans analizi ile incelenmiştir. Buna göre ankete katılanların yöneticileri ile iletişim seviyelerinin ve performans düzeylerinin yüksek düzeyde oldukları tespit edilmiştir. 5'li Likert yöntemi ile cevaplanan anketlerden elde edilen ortalamalar 3,48 ve 2,78'dir. Buna göre çalışanların yüksek seviyede örgütsel iletişim ve performansa sahip oldukları görülmüştür.

Araştırmada parametrik ya da non-parametrik testlerden hangisinin kullanılacağını belirlemek üzere, kullanılan değişkenler için kolmogorov-smirnov normallik testi yapılmıştır. Yapılan bu test sonrası değişkenlerin normal dağılım göstermedikleri belirlenmiş, dolayısıyla Mann-Whiney U testi ve Kruskal-Wallis testleri kullanılmıştır. Bu testler sonucu örgütsel iletişim ve performans düzeylerinin cinsiyet yaş, eğitim durumu ve çalışma sürelerine bağlı olarak değişmedikleri gözlemlenmiştir.

Yapılan anket çalışması sonrası elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

1. Çalışanların örgütsel iletişim düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılaşmamaktadır.
2. Çalışanların performans düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılaşmamaktadır.
3. Çalışanların örgütsel iletişim düzeyleri çalışma sürelerine göre farklılaşmamaktadır.
4. Çalışanların performans düzeyleri çalışma sürelerine göre farklılaşmamaktadır.
5. Çalışanların örgütsel iletişim düzeyleri yaş seviyesine göre farklılaşmamaktadır.
6. Çalışanların performans düzeyleri yaş seviyesine göre farklılaşmamaktadır.
7. Çalışanların örgütsel iletişim düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılaşmamaktadır.

8. Çalışanların performans düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılaşmamaktadır.

Araştırmanın son bölümünde korelasyon testi yapılarak çalışanların yöneticileri ile olan iletişimlerinin performanslarına olan etkisi incelenmiştir. Buna göre örgütsel iletişimin performans düzeyi üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada dikkat çekici unsur, örgütsel iletişim ve performans düzeylerinin cinsiyet, çalışma süresi, yaş düzeyi ve eğitim durumları ile bir ilişkisinin bulunmamasıdır. Bu farkın tespit edilememesi ve genel ortalamaların yüksek bulunması, araştırmada ankete cevap veren çalışanların genel olarak amirleri tarafından böyle bir çalışmada olası olumsuz sonuçlara karşı kendilerini koruma güdüsüyle hareket etmiş olabileceklerinin bir ifadesi olarak düşünülebilir. Ancak kamu yönetiminde konu ile ilgili alan çalışmalarının az olması ve zaman kısıtlılığı bu konuda çalışma yapacakların önünde bir engel olarak durmaktadır.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda şu önerilerde bulunulabilir:

- 1) Kamu yönetiminde performans ölçümünün zorluğu bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Kamuda çıktı ve beklentilerin net ortaya konulamaması, özel sektör anlayışına benzer kar fiyatlamaasının gerçekleşmemesi, siyasi düşünce ve fikirlerin zaman zaman karar alıcıları etkileme ve yönlendirmesi gibi nedenler bu zorluğun sebepleri olarak görülmektedir. Ancak objektif performans kriterleri ile çalışanların performansları ölçülebilir hale getirilmeli, elde dilecek sonuçlar yine çalışanların mevcut maddi ve motivasyonel durumlarının iyileştirilmesi için kullanılacağı belirtilmelidir.
- 2) Kamu yönetiminde verilen hizmetlerin daha verimli ve etkin olabilmesi, devlet-vatandaş ilişkisinin daha ileri seviyeye taşımak adına çalışanların performanslarını arttırıcı ödül, teşvik, ikramiye vs. gibi teşvik edici

unsurların hayata geçirilmesi gerekmektedir. Bunun için özellikle 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve diğer mevzuatlarda yasal düzenlemeler yapılmalıdır. Bu sayede yönetsel fonksiyonlar basitleşecek, etkili ve verimli kamu hizmeti sunulmuş olacaktır.

- 3) Kamu yönetiminde yönetici ve çalışan arasındaki ilişkinin düzeyi ve geliştirilmesi çok önemlidir. Karşılıklı saygı ve güven noktasında geliştirilen ilişkiler kamuda hedeflenen değerlere ulaşmada çok etkin bir rol oynamaktadır. Ancak mevcut durumda genellikle yöneticilerin astlarına karşı içinde bulundukları iletişim modelleri olumsuz ise çalışanların yukarıya doğru iletmek durumunda oldukları mesajlar gönderilemez. Örneğin çalışanlara karşı sert, otoriter ve emir verici bir tutum içerisinde olan yönetici karşısında çalışanların kişiye karşı duydukları güven ve saygı azalmakta, çalışanın kendisini gelecek bir zarardan koruma adına iletişimi düşük seviyede tutma eğilimi gösterebilmektedir. Bunun önüne geçebilmek için çalışanların işleriyle alakalı bilgi belge ve dokümanlara rahatlıkla ulaşabilmesi, yöneticilerin kendilerini çalışanlardan soyutlamayarak ilişki yönetimini aktifleştirmesi gerekmektedir. Bu şekilde saygı ve güven ortamının gerçekleştirildiği kamuda etkin örgütsel iletişime sahip olunacaktır.
- 4) Kurum içerisinde yatay ve dikey tüm iletişim kanallarının (yatay, dikey, çapraz) etkili bir şekilde kullanılması çalışanların performanslarını arttıracaktır. Dolayısıyla etkin bir örgütsel iletişime ve yüksek performans gücüne haiz çalışanlardan müteşekkil kamu kurumlarının sahip olacakları hususlar şu şekilde özetlenebilir:
 - * Kurumlar ve çalışanlar arasında mevcut işbirliği, koordinasyon ve dengenin sağlanması,
 - * Kıt kaynakların (işgücü, kamu gelirleri, enerji, mali dengeler vs.) verimli ve etkin kullanılması,
 - * Vatandaşların devlete olan güven bağlılığın artırılması,
 - * Sunulan kamu hizmetlerinin kalite ve niteliğinin artması

Dolayısıyla kamu yönetiminde, çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişim niteliği ve kalitesi arttıkça, çalışanların da performans düzeyleri pozitif bir şekilde artacaktır.

- 5) 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu' na göre çalışanların disiplin hükümleri gereği işlerine son verilmesi belirli hükümler hariç neredeyse imkansızdır. Bu nedenle memurlar için 657 sayılı kanun koruyucu hükmünde ve vatandaş nezdinde memurluk garanti meslek olarak görülmektedir. Bu ise kamuda yapılan çalışmalarda sınırlılık olarak görülmelidir. Bu çalışma ve benzer çalışmalarda verilen cevapların ve ortalamaların yüksekliği anketlere katılımda bu hususun göz önünde bulundurulmuş olabileceği gerçeği ile değerlendirilmelidir.
- 6) Çalışmada örneklem grubunu sadece Mutki ilçesinde görev yapmakta olan kamu çalışanları oluşturmaktadır. Ayrıca farklı sebeplerle örneklem sayısı sınırlı tutulmuştur. Çalışma, merkezi ve diğer taşra yönetim birimlerinde daha büyük örneklem kütlesi alınarak yapıldığında farklı sonuçlar elde edilebilir.

KAYNAKÇA

Açıklan, A., *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*, Ankara, Pegem Yayınları, 1994.

Akal, Z., *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 6. Baskı, Nisan, 2005.

Akçakanat, T., *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama*, Isparta, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2009.

Akdeniz, D., *Performans Değerleme ve Türk Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Performans Değerleme Model Önerisi*, Bursa, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2005.

Anderson A., *2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması*, İstanbul, Sabah Yayıncılık, 2000.

Arpacı, İ., *Performans Yönetimi ve Türk Emniyet Teşkilatı Üzerine Bir Değerlendirme*, İstanbul, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008.

Asna A., *Halkla İlişkiler*, Ankara, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, 1978.

Ataman, G., *İşletme Yönetimi*, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2002.

Ateş, H., *Performans Bilgisinin Kullanım Alanları, Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi Türkiye Örneği*, Ankara, Asil Yayın Dağıtım, 2007.

Aycan, Z., *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, İstanbul, Türk Psikologlar Derneği, 2000.

Aydın, M., *Kamu Performans Yönetimi ve Polis Teşkilatı Üzerine Bir Çalışma*, İstanbul, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008.

Bakan, İ., *Örgütsel İletişimle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler için Bir Alan Araştırması*, Akdeniz İİBF Dergisi, Sayı:7, 2004.

Barutçugil, İ., *Performans Yönetimi*, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002.

Başaran, İ., *Örgütsel Davranış*, Ankara, Gül Yayınevi, 1991.

Başığit, A., *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2006.

Bay, N., *Radyo ve Televizyon Yayıncılığı*, İstanbul, Nüve Kültür Merkezi Yayınları, 2007.

Bayraktaroğlu, S., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya, 1. Basım, Sakarya Kitabevi, 2003.

Bayyurt, N., *İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi Ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler*, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Ankara, Sayı:53, 2011.

Benligiray, S., *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1174. 1999.

Beardwell, L. ve Holden, L., *Human Resource Management a Contemporary Approach*, Harlow, England, Pearson Education, 2001.

Becerikli, S., *Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişimin Rolü*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1999.

Bıçakçı, İ., *İletişim ve Halkla İlişkiler Eleştirel Bir Yaklaşım*, 6. Basım, Media Cat Kitapları, 2006.

Bilgin, K., *Kamu Performans Yönetimi*, Ankara, TODAİE Yayını No:323., 2004.

Bingöl, D., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2003.

Bozkurt, A., *Yönetim Fonksiyonları Açısından Özel Güvenlik Hizmetlerinin Örgütlenmesi ve Türkiye’de Uygulama Örnekleri*, İstanbul, İstanbul Kitapevi, 1999.

Can, H., *Organizasyon ve Yönetim*, İstanbul, Adım Yayıncılık, 1992.

Canman, D., *Çağdaş Personel Yönetimi*, Ankara, TODAİE Yayınları, Yayın No: 260. 1995.

Cantekinler, M., *Bankacılık Sektöründe Performans Yönetimi ve Özel Bir Bankada Performans Yönetimine İlişkin Uygulama*, Konya Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2007.

Charvatova, D., *Relationship Between Communication Effectiveness and The Extent of Communication among Organizational Units*, International Journal of Human and Social Sciences, Volume: 1, No: 1, 2006, ss. 32-34.

Cole, G., *Management Theory/Practice*, 4th Ed. Dp Publications Ltd, London, 1993.

Çalık, T., *Performans Yönetimi*, Ankara, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, 2003.

Çetin, G., *Performans Yönetimine Göre Ücretlendirme ve Türkiye’de Kobilerde Uygulanması Üzerine Bir Çalışma*, İstanbul, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2013.

Çevik, H. ve Filiz, O., Polis Teşkilatında Bilgi Yönetimi, *Türk İdare Dergisi*, (Mart) Sayı 458, ss.165-184. 2008.

Çevik, H., *Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları*, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı, Mayıs 2004.

Çevik, H. vd., *Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi*, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2008.

Davis, K., *İşletmede Örgütsel Davranış*, Kenan Tosun (çev.), 5.Basım, İstanbul Üniversitesi Yayın No:3028, 1982.

Dişkaya, Ali M., *Performans Yönetimi Sistemi ve Bir Finans Şirketinin Performans Değerlendirme Sisteminin İncelenmesi*, İstanbul, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, 2006.

Dökmen, Ü., *İletişim Çalışmaları ve Empati*, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2008.

Dönmezer, S., *Basın ve Hukuku*, İstanbul, Sulhi Garan Matbaası, 1976.

DPT, *Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 2000.

Elgünler, T.Ç.- Fener, T.Ç., *İletişimin Kalitesini Etkileyen Engeller ve Bu Engellerin Giderilmesi*, The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication – TOJDAC, Volume: 1, Issue: 1, ss. 35-57, 2011.

Erbaşı, A., *Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2008.

Erdoğan, İ., *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 248, 1991.

Erdoğan, İ., *İşletmelerde Davranış*, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayın: 3077, 1983.

Eriş, M., *Performans Yönetiminin Motivasyonel Etkisi ve Bir Uygulama*, Malatya, İnönü Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2012.

Eroğlu, F., *Davranış Bilimleri*, İstanbul, Beta Yayınları, 2011.

Furnham, A., *Performance Management Systems*, European Business Journal. 16(2): 83-94. 2004.

Gerald R, Kendrith M. ve Buckley M. Ronald., *HR Management Perspective Issues*, Massachusetts: Marcell Deckker Co, 1990.

Gürgen, H., *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, İstanbul, Der Yayınları, 1997.

Halis, M., Tekinkuş, M., *Kamuda Performans Yönetimi, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Ankara, Seçkin Yayınları, 2003.

Hatunoğlu, Z., *İşletmecilikte Seçme Konular Stratejik Performans Yönetimi*, Ankara, 2011.

Helvacı, M., *Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. 35(1-2): 155-169. 2002.

Hunt, J., *Organizational Behaviour*, 6th Ed, USA, 1982.

Işığışok, E., *Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi*. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi. 7: 1-23. 2008.

John N., *Performance Evaluation for Professional Personel*, New York: Work in America Institute Incompany, 1980.

Kocabaş, İ., *Objektif Bir Değerlendirme ve Doğru Hareket İçin Performans Yönetimi*, Standart Ekonomik ve Teknik Dergisi, Yıl: 41, S. 490 (Ekim), ss. 51-58. 2002.

Koçel, T., *İletişim, Davranış Bilimleri (2)*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi A.Ö.F Yayınları No:59, 1986.

Korkmaz, M., *İnsan Kaynaklarında Performans Yönetimi*, İstanbul, İstanbul Aydın Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2013.

Köseoğlu, Akif M., *Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Performans Ölçümü*, Ankara, DPT Yayınları, , Haziran 2008.

Kubalı, D., *Performans Denetimi Kavram, İlkeler, Metodoloji ve Uygulamalar*, Ankara, Sayıştay Yayını, 1998.

Kurtz, D., *Contemporary Business*, 9th Ed., The Dryden Press, USA, 1999.

Luecke, R., *Performans Yönetimi*, Çeviren: Aslı Özer, İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2008.

Nes, E. vd., *The Impact of National Culture and Communication on Exporter–Distributor Relations and on Export Performance*, International Business Review, No: 16, ss. 405-424. 2007.

Okay, A., *Kurumsal İletişim Yönetimi*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2005.

Özer, H., *Kamu Kesiminde Performans Denetimi ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi*, Ankara, Sayıştay 135. Kuruluş Yıldönümü Yayınları, 1997.

Özkaya, S., *Performans Yönetimi ve Kamu Sektöründe Performans Yönetimi*, İstanbul, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2013.

Pugh, D., *Organizational Behaviour*, Londra, Prentice Hall International (UK) Ltd., 1991.

Sabuncuoğlu, Z., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., *Örgütsel Psikoloji*, Bursa, Ezgi Kitabevi, 1996.

Sayers, F., *Yöneticilikte İletişim*. Doğan Şahiner (çev.). 1.Basım. İstanbul, Rota Yayın Yapım Dağıtım, 1993.

Tavas, B., *Emniyet Teşkilatında Performans Yönetimi ve Değerlendirme Sistemi: Ankara Kriminal Polis Laboratuvarı Üzerine Bir Araştırma*, Ankara, Polis Akademisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2011.

Torrington, D. ve Hall, L., *Personel Management: HRM in Action*, Londra, Prentice Hall International (UK) Ltd., 3. Baskı, 1995.

Tunç, M., *Sanat Eğitiminde Kitle İletişim Araçlarının Rolü ve Önemi*, Ankara, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006.

Turgut, N., *Yetkinliğe Dayalı Performans Değerlendirmesi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

Tutar, H., vd. *Genel ve Teknik İletişim*, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2012.

Tutum, C., *Personel Yönetimi*, Ankara, Türkiye ve Ortadoğu Amme Enstitüsü Yayınları, No: 149, 1976.

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K. ve Younger, J., *İK Yetkinlikleri*. (Çev. Şahinbaş Köksal, N.). İstanbul, Hümanist Kitap Yayıncılık, 2009.

Ülgen, H. ve Mirze, K., *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul, 2. Baskı, Literatür Yayıncılık. 2004.

Yılmaz, B., *Toplumsal İletişim ve Kütüphane*, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, Cilt 20, Sayı 2, 2003.

Werther William B. ve Davis Kerth, *Human Resources and Personnel Management*, 3. Edition, New York: Mc.Graw-Hill, 1993.

Zıllıoğlu, M., *İletişim Nedir?*, İstanbul, 3.Basım, Cem Yayınevi, 2000.

Anket

Değerli katılımcı,

Bu anket çalışması Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yapılmakta olan 'Kamu Yönetiminde Performans Algısı ve Yönetici ile Çalışan Arasındaki İletişimin Performansa Etkisi: Mutki Örneği' konulu tez çalışmasında kullanılmak üzere veri toplama amacıyla oluşturulmuştur.

Anket üç ana bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde kişisel veriler, ikinci bölümde yönetici ve çalışan arasındaki iletişimin niteliği hakkında sorular ve üçüncü bölümde performans algısına yönelik sorular yer almaktadır.

Anketlerden elde edilen veriler akademik tez çalışması için kullanılacaktır. Soruların tam olarak okunması ve eksiksiz bir biçimde cevaplandırılmasını rica eder yardımlarınız için teşekkür ederim.

Tuncay TOPSAKALOĞLU

Bölüm 1

Kişisel Bilgiler

- 1) Cinsiyetiniz ☐ Erkek ☐ Kadın
- 2) Medeni durumunuz ☐ Bekar ☐ Evli
- 3) Yaşınız: ☐ 20 yaş altı
☐ 21-30 yaş
☐ 31-40 yaş
☐ 41-50 yaş
☐ 51 yaş üzeri

4) Kurumunuzda çalışma süreniz:

() 1 yıldan az

() 1-5 yıl arası

() 6-10 yıl arası

() 11-15 yıl arası

() 15 yıldan fazla

5) Öğrenim durumunuz:

() İlköğretim

() Lise

() Lisans

() Lisansüstü

Bölüm 2

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ANKETİ

	HİÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	TAMAMEN KATILIYORUM
1. Öneri ya da sorunlarımı iletmek üzere gerektiğinde bir üst amire/kişiye kolaylıkla ulaşabiliyorum.					
2. Yöneticimiz daha başarılı olmamız için bize destek vermektedir.					
3. İşimizi en iyi şekilde yapma konusunda ki çabalarımız yönetici tarafından takdirle karşılanıyor.					
4. Kurumumuz yönetiminin eğitim ve mesleki gelişimimizle ilgilendiğine inanıyorum.					
5. Yöneticilerin çalışanların sorunlarıyla yakından ilgilendiklerine ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcadıklarına inanıyorum.					
6. Yönetimin kişilerin yanlış hareketlerine gereken tepkiyi gösterdiğine inanıyorum.					
7. Kurumumuzda çalışanlara adil davranıldığını düşünüyorum.					
8. Kurumumuzda işimizi yapmanız için gerekli bilgilere/verilere kolaylıkla ulaşabiliyorum.					
9. Örgüt içi iletişimden memnunum.					

Bölüm 3

PERFORMANS ALGISI ANKETİ

PERFORMANS ALGISI	hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. İşte hata yaparım.					
2. İşe gitmede isteksizim					
3. İşten ayrılma düşüncem var.					
4. İşte kendimi yetersiz hissediyorum					
5. Yaptığım işlerin netice ve niteliği düşük seviyede.					
6. İzin ve rapor alarak işten uzaklaşmak istiyorum.					
7. İşte isabetsiz kararlar veriyorum.					
8. İş çevresine karşı kırıcı davranıyorum.					
9. Birlikte çalıştığım arkadaşlarla işbirliği yapamıyorum.					

Özgeçmiş

Kişisel Bilgiler:

Adı ve Soyadı: Tuncay TOPSAKALOĞLU

Doğum Yeri ve Yılı: 1983, Eskişehir

Medeni Hali: Evli

Eğitim Durumu:

Lisans: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü

Yüksek Lisans: SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı

Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi:

1. İngilizce (iyi) KPDS:88

2. Almanca (iyi) KPDS:60

İş Deneyimi:

T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Sigorta Denetim Kurumu (2007 – 2008)

T.C. İçişleri Bakanlığı Mülki İdare Amirliği (Burdur-Bitlis-Ağrı) (2008-2015)