

T.C.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ALGILANAN YÖNETİCİ İLETİŞİM BECERİLERİ İLE
YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Yüksek Lisans Tezi

SEVDA YEŞİL

İSTANBUL, 2022

T.C.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ALGILANAN YÖNETİCİ İLETİŞİM BECERİLERİ İLE
YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Yüksek Lisans Tezi

SEVDA YEŞİL

Danışman Prof. Dr. MELİHA DENİZ BÖRÜ

İSTANBUL, 2022

ÖNSÖZ

Sosyal bilimlerin gelişmesiyle birlikte insan davranış ve tutumları bilim dünyasında sıklıkla inceleme konusu olmuştur. Özellikle son yıllarda yürütülen bilimsel çalışmalar bireylerin temel ihtiyaçlarından olan güven duygusunu sağlamada yine bir diğer temel ihtiyaç olan iletişim olgusunun önemine işaret etmektedir. Bu tezde, iletişim ve güven kavramları, işletme disiplini çerçevesinde incelenmiş ve aralarındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır.

Yüksek lisans öğrenimim ve tez yazım sürecim boyunca bilgisini, emeğini, tecrübe ve tavsiyelerini benimle paylaşan, çalışmama ışık tutarak beni yönlendiren başta kıymetli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Meliha Deniz BÖRÜ'ye teşekkürlerimi sunuyorum. Ek olarak, tezimin biçimsel düzenlemeleriyle ilgili değerli görüşlerini benimle paylaşarak yol gösteren değerli hocam Prof. Dr. Emine Serra YURTKORU'ya da şükranlarımı sunuyorum. Ayrıca benden maddi ve manevi hiçbir desteği esirgemeyen, bana cesaret veren ve her türlü nazımı çeken anneme, babama, ağabeyime ve arkadaşlarıma minnettarım. Son olarak, okuma şevkini küçük yaşlarda evlatlarına aşılayan, üniversite eğitimi almamın hayalini kuran; fakat artık hayatta bulunmadığı için şahitlik edemeyen dedemi ve anneannemi özlem ve saygıyla anıyorum.

İstanbul, 2022

Sevda YEŞİL

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Sevda YEŞİL
Anabilim Dalı	: İşletme
Programı	: Yönetim ve Organizasyon
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Meliha Deniz BÖRÜ
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans, 2022
Anahtar Kelimeler	: İletişim, Yönetici İletişim Becerileri Algısı,
Yöneticiye Duyulan Güven	

ÖZET

ALGILANAN YÖNETİCİ İLETİŞİM BECERİLERİ İLE YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİ

Sosyal bir varlık olan insan çevresiyle her zaman etkileşim ve iletişim içerisinde olmuştur. İletişim duygu ve düşüncelerin, fikirlerin, beklenti ve dileklerin, şikâyetlerin ve daha birçok insani paylaşımın aracı konumundadır. Bu nedenle varoluşundan bu yana insanoğlu için önemini hep korumuştur.

Hızla gelişen ve değişen dünyada iletişim olgusu da karmaşıklaşmış ve başlı başına bir disiplin halini almıştır. Yapılan araştırmalar, iletişim olgusunun sosyal hayat ve iş hayatı için vazgeçilmez bir unsur olduğunu kanıtlamıştır.

İletişimin sağlıklı ve doğru kurulabilmesi için farklı beceriler gerektirdiği bilinmektedir. Özellikle yöneticiler için bu becerilerin etkin kullanımı, çalışanlarla olan iletişimlerinde yöneticilere büyük avantaj sağlamakta ve örgütsel faaliyetlerde başarıyı beraberinde getirmektedir. Güçlü iletişimin olduğu örgütlerde çalışanların örgüte karşı tutumları ve davranışları olumlu değişimler göstermekte, özellikle yöneticilerine duydukları güvende artış gözlenmektedir. Bu noktada, çalışanların yöneticilerinin iletişim becerilerini algılama biçimleri de önem kazanmaktadır.

Bu çalışma, çalışanların yöneticilerinin iletişim becerilerini algılama düzeyleri ile yöneticilerine duydukları güven arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkiye demografik unsurların etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle anket yöntemi kullanılarak Türkiye'nin çeşitli bölgelerindeki çalışanlardan çevrimiçi olarak veri toplanmıştır. Toplanan veriler istatistiksel uygulamalarla analiz edilmiş ve analiz sonucunda, yöneticiye güven duymada yönetici iletişim becerisi algısının büyük öneme sahip olduğu; fakat demografik değişkenler açısından anlamlı bir farklılığın oluşmadığı tespit edilmiştir.



GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Sevda YEŞİL

Field : Business Administration

Programme : Management and Organization

Supervisor : Prof. Dr. Meliha Deniz BÖRÜ

Degree Awarded and Date : Master, 2022

Keywords : Communication, Perception of Manager
Communication Skills, Trust in Managers

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED MANAGER COMMUNICATION SKILLS AND TRUST IN THE MANAGER

Human, as a social being, has always been in interaction and communication with his/her environment. Communication is a means of sharing feelings and thoughts, ideas, expectations and wishes, complaints and many more. For this reason, it has always maintained its importance for human beings since its existence.

In the rapidly developing and changing world, the concept of communication has also become complex and has become a discipline on its own. Researches have proven that the phenomenon of communication is an indispensable element for social and business life.

It is known that communication requires different skills in order to establish healthy and correct communication. Especially for managers, the effective use of these skills gives managers a great advantage in their communication with employees and brings success in organizational activities. In organizations where there is strong communication, the attitudes and behaviors of employees towards the organization show positive changes, and an increase in their trust in their managers is observed. At this point, the way employees perceive the communication skills of their managers also gains importance.

This study aims to examine the relationship between the level of employees' perception of their managers' communication skills and their trust in their managers, and the effect of

demographic factors on this relationship. For this reason, data were collected online from employees in various regions of Turkey using the survey method. The collected data were analyzed with statistical applications, as a result of the analysis; It has been determined that the perception of manager communication skills is of great importance in trusting the manager, but there is no significant difference in terms of demographic variables.



İÇİNDEKİLER

	Sayfo No
ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	vi
TABLOLAR LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR LİSTESİ	x
GİRİŞ.....	xi
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
1. İLETİŞİM	1
1.1. İletişimin Tanımı	2
1.2. İletişimin Amacı.....	4
1.3. İletişimin Önemi.....	5
1.4. İletişim Süreci ve Unsurları.....	7
1.4.1. Kaynak	9
1.4.2. Mesaj	9
1.4.3. Kanal	10
1.4.4. Alıcı.....	11
1.4.5. Algılama.....	14
1.4.6. Geribildirim	16
1.4.7. Gürültü	20
1.5. İletişim Türleri ve Araçları.....	21
1.5.1. Sözlü İletişim.....	23
1.5.2. Sözsüz İletişim.....	24
1.5.3. Yazılı İletişim.....	25
1.6. İletişimin Engelleri.....	26
1.7. İletişimin Engellerini Aşma Yolları	28
1.8. Yöneticilerde Olması Gerekli Görülen İletişim Becerileri.....	32
1.8.1. İletişime Yönelik Tutumlar	33
1.8.2. Empati Kurabilme Becerisi	34

1.8.3. İletişimi Artırıcı Uygulamaları Kullanabilme	36
1.8.4. Dinleme Yeteneği.....	37
1.8.5. İletişim Araçlarını Etkin Kullanabilme:	37
1.8.6. Geri Bildirimde Bulunma.....	37
1.8.7. Çalışanları Bilgilendirme	38
İKİNCİ BÖLÜM	39
2. GÜVEN VE YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN	39
2.1. Güven Kavramı	39
2.2. Örgütsel Güven	40
2.3. Yöneticiye Duyulan Güven.....	42
2.4. Yöneticiye Duyulan Güvenin Boyutları.....	42
2.4.1. Yetenek	42
2.4.2. Dürüstlük.....	43
2.4.3. Açıklık.....	43
2.5. Yöneticiye Duyulan Güvenin Öncülleri ve Sonuçları.....	44
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	45
3. İLETİŞİM İLE YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİ	45
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	50
4. METOD.....	50
4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	50
4.2. Araştırmanın Türü	51
4.3. Araştırmanın Kısıtları.....	51
4.4. Evren ve Örneklem.....	52
4.5. Araştırmanın Ölçüm Araçları.....	52
4.5.1. Yönetici İletişim Becerileri Ölçeği.....	52
4.5.2. Güven Ölçeği.....	52
4.6. Puanlama	53
4.7. Uygulama	53
4.8. Araştırmada Yer Alan İstatistikler	53
BEŞİNCİ BÖLÜM	54
5. BULGULAR.....	54
5.1. Frekans Dağılımına İlişkin Bulgular	54
5.1.1. Çalışanların Yaşlarına İlişkin Bulgular	54

5.1.2. Çalışanların Cinsiyetlerine İlişkin Bulgular	55
5.1.3. Çalışanların Medeni Durumlarına İlişkin Bulgular	55
5.1.4. Çalışanların Eğitim Durumlarına İlişkin Bulgular	55
5.1.5. Çalışanların Gelir Durumlarına İlişkin Bulgular	56
5.1.6. Çalışanların Faaliyet Gösterdikleri Sektöre İlişkin Bulgular	56
5.1.7. Çalışanların İş Yerindeki Pozisyonlarına İlişkin Bulgular	57
5.1.8. Çalışanların Çalışma Şekillerine İlişkin Bulgular	57
5.1.9. Çalışanların Mesleki Kıdemlerine İlişkin Bulgular	58
5.1.10. Çalışanların İş Yeri Kıdemlerine İlişkin Bulgular	58
5.1.11. Çalışanların Yöneticilerinin Cinsiyetlerine İlişkin Bulgular	59
5.1.12. Çalışanların Yöneticileri ile Akrabalık Bağlarına İlişkin Bulgular	59
5.2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	60
5.2.1. İletişim Becerileri Algı Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları	60
5.2.2. Güven Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları	60
5.3. Faktör Analizi Sonuçları	60
5.3.1. Yönetici İletişim Becerileri Faktör Analizi	60
5.3.2. Güven Faktör Analizi	62
5.4. Regresyon Analizi	63
5.4.1. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler İle Regresyon Analizi	63
5.4.2. Cinsiyet Değişkeni İle Regresyon Analizi	65
SONUÇ VE TARTIŞMA	69
KAYNAKÇA	72
EK-1 ANKET FORMU	82

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Katılımcıların Yaşlarına Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	54
Tablo 2: Katılımcıların Cinsiyetlerine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	55
Tablo 3: Katılımcıların Medeni Durumlarına Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	55
Tablo 4: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	56
Tablo 5: Katılımcıların Gelir Durumlarına Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	56
Tablo 6: Katılımcıların Sektör Durumlarına Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	57
Tablo 7: Katılımcıların İş Yerindeki Pozisyonlarına Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	57
Tablo 8: Katılımcıların Çalışma Şekillerine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	58
Tablo 9: Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	58
Tablo 10: Katılımcıların İş Yeri Kıdemlerine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	59
Tablo 11: Katılımcıların Yönetici Cinsiyetlerine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	59
Tablo 12: Katılımcıların Yöneticileri ile Akrabalık Bağlarına Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	60
Tablo 13: Yönetici İletişim Becerileri Faktör Analizi Sonuçları.....	61
Tablo 14: Güven Faktör Analiz Sonuçları.....	62
Tablo 15: Algılanan Yönetici İletişim Becerileri ile Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	64
Tablo 16: Çalışan Cinsiyeti Bakımından Regresyon Analizi Sonuçları.....	65
Tablo 17: Yönetici Cinsiyeti Bakımından Regresyon Analizi Sonuçları.....	66
Tablo 18: Çalışan ve Yönetici Cinsiyetleri Birlikte Regresyon Analizi Sonuçları.....	67

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1: Araştırma Modeli.....	51
--------------------------------	----

KISALTMALAR LİSTESİ

AYİB	: Algılanan Yönetici İletişim Becerileri
E	: Erkek
EY	: Erkek Yöneticiler
K	: Kadın
KMO	: Kaiser-Mayer-Olkin
KY	: Kadın Yöneticiler
TDK	: Türk Dil Kurumu

GİRİŞ

İnsan, mental fonksiyonları haiz ve çevresiyle sürekli etkileşim içinde olan medeni bir varlıktır. Sahip olduğu zihinsel işlevler dolayısıyla insan, iç dünyasındaki fikirlerini, hislerini, dileklerini, beklentilerini, bilgi ve tecrübelerini yakın ve uzak çevresindeki diğer insanlarla paylaşmak ister. Bireyin çevresiyle olan bu etkileşimi salt bir istekten öte; bir ihtiyaçtır. Birey, anlamayı, anlatmayı ve anlaşılmayı içgüdüsel olarak istemektedir. Henüz konuşmayı bilmediği bebeklik dönemlerinden, topluluklara hitap edebildiği yetişkinlik çağlarına kadar kendini ifade etmenin yolunu her zaman bir şekilde bulmuştur. Çünkü insanlar çevrelerini anladığı ve onlar tarafından anlaşıldığı ortamlarda kendilerini daha rahat ve emniyette hissetmektedir. Tam da bu noktada karşımıza “iletişim” ve “güven” kavramları çıkmaktadır.

İletişim kavramı sosyal hayatın tartışmasız en önemli unsurlarından birisidir. İletişim sürecinin temel nedeni anlaşma isteği olsa da iletişim kurmanın altında yatan esas faktör insanların başkaları ve çevreleri üzerinde değişiklikler yapabilme ve onları istekleri doğrultusunda yönlendirebilme eğilimidir. Böylelikle birey kendini anlatacak, çevresini anlayacak, koşulları etkileyecek, dönüştürecek ve bu sayede daha güvende ve huzurlu hissedecektir.

İletişim ve güven kavramları yalnızca sosyal hayatta değil iş hayatında da kritik öneme sahiptir. Özellikle 1980’li yıllardan itibaren bilim dünyasındaki davranışçı yaklaşım iletişim ve güven kavramları üzerine çeşitli çalışmaların gerçekleştirilmesine önayak olmuştur. Literatürdeki araştırma bulguları bu iki kavramın birbiri üzerinde etki ve önemine işaret etmektedir.

İşletme disiplini içerisinde yürütülen araştırmalar da örgütlerin amaç ve hedefleri doğrultusunda olması gerektiği gibi işleme ve hedeflenen sonuçlara sağlıklı bir şekilde ulaşabilmesinin ön koşulunun kaliteli, güçlü ve verimli bir iletişim ortamının ve çalışanın örgüte, yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına güven duymasının sağlanması olduğunu ileri sürmektedir.

Örgüt içerisinde bahsi geçen kaliteli iletişim ve güven ortamının tesisinin yöneticilerin sorumluluğunda olduğu düşünülmektedir. Böyle bir ortamın oluşturulması için de birtakım yeteneklere ve iletişim becerilerine sahip olmak gerekmektedir. Literatürde, yöneticilerin iletişim becerilerine sahip oldukları kurumlarda örgütsel başarı ve performansın kayda değer

şekilde yükseldiğine ilişkin bilimsel araştırma bulguları özellikle son zamanlarda sıkça karşımıza çıkmaktadır.

Gün geçtikçe hızla büyüyen ve karmaşıklaşan örgütlerde başarı için iletişim ve güven olgularının geliştirilmesi ihtiyacı da kendini yenilemektedir. Anlatılanlardan hareketle, gerek literatüre gerekse de iş hayatına olumlu katkı yapması beklendiğinden; bu araştırmada öncelikle iletişim ve güven olguları kavramsal çerçevede sunulacak, ardından çalışanların yöneticilerine dönük iletişim becerisi algıları ile yöneticilerine duydukları güven arasındaki ilişki incelenecektir. Son olarak, araştırma sonuçları alanyazındaki diğer benzer çalışma bulgularıyla karşılaştırılacaktır.



BİRİNCİ BÖLÜM

1. İLETİŞİM

Günümüzde iletişim kavramı gerek sosyal yaşamda gerekse de iş hayatında giderek önem kazanmaktadır. Bunun başlıca nedenlerinden biri, iletişim kavramının insan hayatı için merkezi öneme sahip olgulardan biri olmasından kaynaklanmaktadır. İnsan, sosyal bir varlık olması nedeniyle tarihsel süreçte devamlı olarak çevresiyle etkileşim halinde olmuştur. Bu aynı zamanda insanın doğuştan medeni bir varlık olmasından ileri gelmektedir(Küçük, 2016:5). İletişim, insanların toplumsallaşmalarının bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır(Çağlar ve Kılıç, 2006:3). Dolayısıyla insanın ve insanın faaliyetlerinin olduğu her yerde iletişimin olmasının gayet doğal ve hatta kaçınılmaz olduğunu söylemek mümkündür. Sağlıklı veya sürekli olmasa bile, iletişimin olmadığı bir sosyal ya da profesyonel oluşumdan bahsedilemez. Çünkü “iletişim insanın doğasında vardır ve iletişim kurmamak imkânsızdır”(Küçük, 2016:6).

En genel ifadesiyle “kaynaktan hedefe mesaj aktarım süreci” olarak ifade edebileceğimiz iletişim insan için bir zorunluluk olarak görülmektedir. İnsanın her davranışı; oturması, konuşması, ses tonu, bakışları, jest ve mimikleri ve hatta bazen susmasında bile bir mesaj saklıdır. Bu anlamda iletişim bilgi üretme, iletme ve algılama sürecidir(Tutar vd. 2012:15).Bütün bu çabanın özünde yatan nedenin ise etkileşim halinde olunan diğer bireyleri anlama ve onlar tarafından anlaşılma isteği ve ihtiyacı olduğunu söylemek mümkündür. Şu halde “iletişim; öğrenmek, gerçekte anlamayı ve anlaşılmayı öğrenmektir”(Ataman, 2009:501).

İletişimin sosyal hayatla ya da iş hayatıyla sınırlı olduğunu düşünmek doğru değildir. İletişimin anlamı bunların çok ötesindedir. İnsanın yaşamını iletişim kurarak devam ettirdiğinin altını çizen Tutar ve diğerleri(2012:15), yaşamın bir yönüyle iletişim kurma yolculuğu olduğunu ve sağlıklı mental işlevlere sahip olan bir bireyin yaşamı boyunca iletişim kurmaksızın yaşamasının olanaksız olduğunu savunmaktadırlar. Bu nedenle iletişim kavramı insanlar ve insanların bulunduğu her oluşum için büyük bir önem teşkil etmekle beraber vazgeçilmez bir unsurdur.

İletişim üzerine çalışan pek çok araştırmacı iletişimi farklı yönleriyle incelemiş ve bu doğrultuda farklı tanımlamalar geliştirmişlerdir. En basit ifadesiyle, “kişiler arasında duygu, düşünce ve bilgi paylaşımını sağlayan bir etkileşim” olarak tanımlanan iletişim sözcüğü, günümüzde en çok kullanılan kavramlar arasında yer almaktadır. Bunun temel nedenlerinden biri, bireylerin kendilerini ve duygularını ifade etmelerinin sağlıklı ilişkiler kurmaları, dolayısıyla da sağlıklı iletişim kurmaları açısından önemli olmasıdır(Oyur vd, 2012:97-98). Nitekim hem sosyal yaşamda hem de iş hayatında yaşanan çoğu problem, yetersiz veya yanlış iletişimden kaynaklanmaktadır(Ataman, 2009:501).

Bunun giderilmesi için de iletişim teriminin iyi bir şekilde kavranması, çeşitli yönleriyle ele alınarak analiz edilmesi, iletişim engellerinin tespit edilmesi, bu engellerin ortadan kaldırılması ve iletişimin iyileştirilmesi için neler yapılabileceğinin bilinmesi gereksinimi doğmaktadır. İlerleyen bölümlerde bu gereksinimi gidermesi umulan bilgilere yer verilmektedir.

1.1. İletişimin Tanımı

İletişim hayatımızın hemen her alanını etkileyen bir olgudur. Etkilerinin keşfedilmeye ve öneminin anlaşılmasına başlanmasıyla beraber iletişim kavramı, çeşitli bilim dallarının konusu olmuştur. Söz konusu kavram geçmişten günümüze hukuktan sosyolojiye, işletme biliminden psikolojiye kadar farklı bilim dalları tarafından incelenmiş ve her bilim dalının kendi bakış açısından çeşitli tanımlamalar geliştirilmiştir. Dolayısıyla farklı dallarla çalışmalar yürüten bilim insanlarınca üzerinde uzlaşılan ortak bir tanım bulunmamaktadır. Bu durum, iletişim kavramının aslında ne kadar zengin, araştırılmaya ve keşfedilmeye uygun ve bir o kadar da kompleks bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Günümüzde iletişim kavramının öneminin artmasında bir diğer neden de, bilgi iletiminin temel aracı olması ve dolayısıyla bir güç kaynağı olarak görülmesinden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte iletişim, toplumsal yapı içinde insanlar arasında sağladığı etkileşim yolu ile düşünce, davranış, inanç, tutum ve değerlerde benzerlik ve uzlaşmanın önünü açmakta ve bu sayede toplumsal hayatta ve iş yaşamında önemli bir rol oynamaktadır(Geçikli vd, 2011:165).

İletişim kavramı günümüzde pek çok dilde karşılık bulsa da esasen köklerini Latince almaktadır. Latince “Communis” sözcüğünün türetilmesiyle “Communication” sözcüğüne ulaşılmış ve iletişim kavramının karşılığı olarak kullanılmaya başlanmıştır. Latince iletişim; ortaklığı, toplumsallaşmayı, toplu halde yaşamayı ifade etmektedir. Bu sebepten toplumsallaşmanın da temelinde yatan faktör olarak düşünülen iletişim olgusu, aslında bireysel düzeyden ziyade toplumsal bir süreci de ifade etmektedir(Çağlar ve Kılıç, 2009:3). Ancak en basit ve günümüzde düşünüldüğü anlamıyla İletişim; mesaj alıp verme, düşüncelerin aktarılması, bilginin veya anlamların karşı tarafa gönderilmesi veya alınması şeklinde ifade edilmektedir (Küçük, 2016:6).

İletişimi inceleyen alanlar bu denli çeşitlilik gösterince geliştirilen tanımlarda yazarların odaklandıkları kavramlar da özgünlük ve değişiklik göstermektedir. Örneğin; Sabuncuoğlu ve Gümüş(2008:2) iletişimi, taraflar arasındaki anlam paylaşımı üzerinden ele almış ve “bir taraftan bir diğer tarafa, gerçeklerin, fikirlerin, duyguların, değerlerin vb.nin taşınması yoluyla, bireylerce, gruplarca veya örgütlerce anlamın paylaşımı” olarak tanımlamıştır. Yine iletişimde anlam paylaşımına odaklanan Telman ve Ünsal(2005:68) iletişim için; “insanların bir arada yaşamaya

başlamasından itibaren toplumu etkileyen sembolik mesajların karşılıklı olarak birbirlerine ulaştırılması ve bazı anlamları aralarında paylaşmaları” tanımını getirmiştir.

Gürgen ise iletişime net ve genel bir perspektiften bakarak bireyler arasındaki anlaşma sürecinde duygu, düşünce ve bilgilerin karşılıklı paylaşılması olarak ifade etmiştir (1997:9). Kavrama daha makro düzeyden bakarak kurumları da tanımlamaya dahil eden Şimşek’e göre ise iletişim, ortak çıkarlara ulaşabilmek ve anlaşma sağlayabilmek için bireylerin ve kurumların karşılıklı olarak duygu, düşünce, veri ve bilgi paylaşımıdır(1999:183). İletişimi açıklarken bilgi paylaşım kanallarına dikkat çeken diğer bir yazar da iletişimin hisler, düşünceler ve verilerin mümkün olan her tür araçla veya yolla diğer insanlara aktarım süreci olduğunu ifade etmektedir(Baltaş ve Baltaş 1994: 19).

Yukarıdaki tanımlamalarda dikkati çeken nokta, iletişimin bireyler ve kurumlar arasında olduğuna değinilmesidir. Literatürdeki pek çok tanımlamada iletişime konu olan “ tarafların” altı çizilmektedir. Taraflar arasındaki etkileşimin ancak karşılıklı olarak bilgi, değer, inanç, bilgi, fikir veya kültür paylaşımında iletişim sürecini ifade ettiği düşünülmektedir (Geçikli vd, 2011:164).

İletişimi tanımlarken sembollere odaklanan yazarlar da bulunmaktadır. Örneğin; Karatepe iletişimi, “bilgi ve düşüncelerin toplumu oluşturan bütün bireyler tarafından aynı biçimde ve aynı durumda anlaşılır bir hale gelmesi, paylaşılması ve karşılıklı etkinin sağlanması” şeklinde ifade etmiştir(2005:47). Yine sembollere odaklanan bir diğer yazar da iletişimi, “bilginin, fikirlerin, duyguların, becerilerin vb.nin simgeler kullanılarak iletilmesi” olarak tanımlamış ve bir anlam arama çabası olarak nitelendirebileceğimiz iletişimi “simgeler aracılığıyla bir kişiden ya da gruptan diğerine bilginin, fikirlerin veya duyguların iletimi” şeklinde ifade etmiştir(Tutar vd, 2012:16).

Yine sembolik paylaşıma ve bireyler arası etkileşime değinen Sabuncuoğlu ve Gümüş de iletişim sürecinde kullanılan ortak sembolleri bağlam ve şartlara göre değerlendirmiş ve iletişim olgusunu(2012:2); kişinin her türlü hislerini, fikirlerini, bilgi, arzu ve beklentilerini diğer bireyler ya da topluluklarla, farklı araçlar vasıtasıyla paylaşarak sürekli bir şekilde etkileşim içinde olduğu bireysel ve toplumsal ilişkiler bütünü olarak tanımlamıştır. Görüldüğü üzere iletişim kavramı insani tüm paylaşımlarını temelini oluşturmaktadır ve bu anlamda bireyler, toplumlar ve örgütler açısından vazgeçilmez bir unsur olarak görülmektedir.

Tengilimoğlu ve Öztürk ise kavrama daha teknik bir açıdan yaklaşarak iletişimi(2011:54); konuşmak, yazmak, dinlemek, vücut dilini iyi kullanmak, yazılanlara cevap vermek olarak tarif etmiş ve günlük hayatta yapılan her şeyin, hatta bir şey yapmamanın ve kimi zaman susmanın bile bir anlam taşıdığını ve bu nedenle iletişimin aslında bir anlam iletme ve süreci ve bir zorunluluk olduğunun altını çizmişlerdir(Danayiyen ve Kiyak, 2017:35-36).

İletişim kavramını toplumsal özellikleri açısından açıklamaya çalışan yazarlar da bulunmaktadır. Bu yaklaşımın temeli, iletişimin toplumsal yapı ve sistemlerin oluşturulmasında ve sürdürülmesinde çok önemli bir öge olduğu düşüncesinden kaynaklanmaktadır(Ceylan, 2003:6). Örneğin, Eren iletişimi(2000:333); bireyler arasındaki kenetleyici bir bağ olarak tanımlamayı tercih etmiş ve bireylerin sosyal birer varlık olarak ahenkli uyumunu sağamada iletişimi işaret etmiştir. Benzer şekilde Baran da iletişimi(1997:13) “haber, bilginin ya da en genel anlamıyla kültürün insan topluluklarına dağıtımı” olarak tanımlamış ve toplumsal etkileşime dikkat çekmiştir. Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere iletişim yalnızca bireyler arasında veri akışından ibaret bir olgu değil, toplumsal yapının temelinde yer alan teknik ve sosyal bir sistemdir.

1.2. İletişimin Amacı

Temel olarak bireylerin birbirleriyle karşılıklı olarak bilgi, düşünce, inanç, fikir ve değer paylaşımını ifade eden iletişim tek bir amaca hizmet etmemektedir. Literatürde konuya ilişkin tarama yapıldığında iletişimin incelendiği düzeyde; bireysel, toplumsal ve örgütsel düzeyde farklı amaçlara hizmet ettiği görülebilecektir. Fakat temel olarak iletişimin özünde “paylaşmak” kavramının –ve dolayısıyla amacının- bulunduğunu görmek mümkündür.

Alan yazındaki kuramcılarının ve bilim insanlarının çalışmaları incelendiğinde ise iletişimin amacına yönelik kapsamlı açıklamalara ulaşılabilmektedir. Örneğin; iletişimin toplumsallaşma yönüne dikkat çeken Gürgeç(1997:5) iletişimin ortaya çıkış amacının, bireylerin kendilerini ifade etme ve de kendilerini dinletme ihtiyaçlarından dolayı ortaya çıktığını savunmaktadır. Eroğlu da İletişimin amacının(2008:227); hedef konumuna bulunan kişi veya kişilere anlaşılabilir mesajlar göndererek onun davranışların değişimleri ve yönlendirmeler ortaya çıkarabilmek olduğunu ileri sürmektedir(akt. Getmez, 2018:21). Açıklamak gerekirse; insanlar birbirlerini anlayabilmek, kendi duygu ve düşüncelerini başkalarına anlatabilmek ve onları etkileyebilmek, kısacası toplumsallaşabilmek amacıyla iletişim kurmaktadır.

Sayers’e göre de iletişim(1993:9), çeşitli amaçlara varmak için sözcüklerin ve diğer sembollerin kullanımıdır. Örneğin; yüz ifadeleri, beden hareketleri, fiziksel görünüş vb. bu diğer ifadelerdendir. Sayers’e göre yapılan veya yapılmayan her şey başkalarına “bir şey” anlatır(Özaslan: 2009:3). Bu anlamda bazen bir şey yapmamak, birtakım olaylar ve etkenler karşısında tepki vermemek ve hatta susmak bile bir anlam taşıyabilmektedir. Fakat yine iletişimin temelinde karşı tarafa bir mesaj verme, bir ileti aktarma amacının olduğu görülebilmektedir.

Baltaş ve Baltas’a göre ise, iletişim süreci ile iletişimin kendisi farklı amaçları merkeze almaktadır. İletişim süreci karşımızdaki kişiyi anlamayı ve ona kendimizi anlatmayı hedeflemektedir; bireylerin iletişim kurmalarındaki asıl amaçları anlaşılabilirlik. Kişi kendi iç

dünyasını bir başka kişiye aktarabilmek ve dahası anlattıklarının kişinin kendisi için neyi ifade ettiğini aktarabilmek, anlaşılacak ister (Barut, 2015:31-32). Bu açıklamadan da anlaşılabilceği üzere karşımızdaki kişiye bir şeyler aktarmamızın amacı da başkaları tarafından anlaşılabilme isteğidir. Yani iletişim kuran bireylerin amacı kısaca, anlaşılabilmeğidir.

Geçikli vd. de iletişimin amacının yine, karşı tarafı etkileyebilme arzusundan kaynaklandığını ileri sürmektedirler ve iletişimin, bireylerin amaçlarına ulaşmak için kullandıkları bir araç olması nedeniyle, toplumsal yaşam içerisinde herkesin iletişime ihtiyaç duyduklarını savunmaktadırlar(Geçikli vd, 2011:165).Tutar vd.(2012:18) de iletişimde, karşı tarafı etkileyebilme amacının güdüldüğünü ifade etmektedir. Tek başına veya toplumla birlikte yaşaması fark etmeksizin insan, amaçlarını iletişim kurarak gerçekleştirmektedir. Bu nedenle, bilgiyi yaymak, eğitmek, eğlendirmek veya yalnızca karşıdakine bir şeyler anlatmak gibi sebeplerle iletişim kurulsa da asıl amaç; bilgi vermek ve karşıdakini etkileyebilmeğidir(Tutar vd, 2012:18).

Erdoğan da eserinde(2011:113), insanların fiziksel ve toplumsal varoluşlarını sürdürebilmek amacıyla iletişim kurduklarının altını çizmektedir. İnsanların farklı renkler veya zevkler olmadan da yaşamlarını sürdürebileceklerini, çünkü bunların yaşamsal bir zorunluluktan öte bir tercihten ibaret olduğunu vurgulayan Erdoğan; iletişimde amacın bir tercih değil, bir zorunluluk olduğunu, iletişimde tercihin yaşam ve ölüm arasındaki farka eşit olduğunu ifade etmektedir.

Görüldüğü üzere literatürde iletişimin amacının ne olduğuna dair farklı açıklamalar bulunmaktadır. Bununla beraber genel olarak iletişim, paylaşmak, bilgi edinmek, karşılıklı etkileşim sağlamak ve anlaşmak gibi amaçlara sahiptir(Karadağ, 2019:9) ve buraya kadar aktarılanlardan hareketle iletişimin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir(Küçük, 2016:10):

- Bilgi, veri ve her türlü içeriğin gönderilmesi,
- Gönderilen mesajların alınması,
- Karşılıklı mesajların değişimi,
- Sosyal ilişkiler kurma ve sürdürme,
- İhtiyaçlarını karşılama,
- Resmi ortamda işleri yürütme.

1.3. İletişimin Önemi

İletişim insani ilişkilerin temelinde yer alan sosyal ve fiziksel ihtiyaçların giderilmesinde kullanılan temel bir araçtır. İletişim üzerine son yıllarda yapılan çalışmalar, kavramın bireysel, toplumsal ve örgütsel açıdan oynadığı kritik rolü gözler önüne sermenin yanı sıra, sosyal süreçlerdeki önemini de vurgulamaktadır.

Çağlar ve Kılıç(2009:4-5)iletişimin önemine bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşmış ve iletişimin öneminin, insanoğlunun sosyal bir varlık olmasından ileri geldiğini savunmaktadır. Şöyle ki; iletişim aile hayatında, okul hayatında, sosyal hayatta ve iş hayatında yer alan her birey için önemli bir olgudur. Bireylerin birbirini anlamak, tanımak gibi temel gereksinimlerinin giderilmesi ve örgütsel faaliyetlerin sorunsuz bir şekilde işleyebilmesinin yolunun güçlü bir iletişimden geçtiği düşünülmektedir. Ek olarak, bireylerin sosyal hayatta ve iş hayatında veri ve bilgi paylaşımı da iletişim vasıtasıyla gerçekleştiğinden dolayı iletişim, öğrenme sürecinde de önemli bir unsurdur. Ayrıca teknolojinin ve yeni gelişen yönetim sistemlerinin etkisiyle giderek karmaşıkleşan organizasyonlarda işgörenler mental olarak işlerinden ve çalıştıkları kurumdan uzaklaşmaya başlamaktadırlar. Bu bağlamda, bireyleri örgütlere bağlayan en önemli unsur iletişimdir ve bu nedenle iletişim davranış bilimleri açısından da önemli bir olgudur(Çağlar ve Kılıç, 2009:4-5).

İnsanlar, bu ilişkisel faaliyetlerini sürdürürken pek çok problemle de karşı karşıya kalmaktadırlar. Cüceloğlu'na göre de(1996: 8-26) insanlar arasında oluşan problemlerin çözümü, duygu ve düşüncelerin karşı tafa iletilmesiyle, yani iletişim yollarıyla olabilir ve bu nedenle bireylerin gerek sosyal hayatta gerekse de iş hayatında karşılaştığı problemlerin çözümü güçlü bir iletişimle mümkün olabilecektir(Kıyloğlu, 2009:13).

İletişimin günümüzde kurumsal başarının elde edilmesinde de büyük öneme sahip olduğu düşünülmektedir. İletişimin hem kurumlarda kişilerarası ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürütmesinde hem de pozitif ve güçlü bir kurum iklimi oluşturulmasında kritik rol taşıdığı öne sürülmekte, bu nedenle iletişimin kurumlar açısından vazgeçilmez bir unsur olduğu ifade edilmektedir(Eğimli ve Bitirim, 2008:124).

İletişim en sade ve teknik anlamıyla gönderici ile alıcı arasındaki bilgi takası olarak ifade edilebilir ve toplumsal yapının temelini oluşturduğu düşünülmektedir. İletişim bireyler, örgütler ve gruplar arasında bütünlüğü sağlamakta ve anlamları ortak kılma işlevi görmektedir(Yıldırım, 2019:129).

Cüceloğlu da eserinde(2001:12), iletişimin önemini, bir tercih değil, zorunluluk oluşu üzerinden anlatmaktadır. O'na göre insan, sosyal bir varlık oluşu ve diğer insanlarla birlikte toplu olarak yaşadığından dolayı iletişim kurmak zorundadır. Çünkü iletişim toplu halde yaşamının gereğidir. Bunun için kelimelerin olması gerekmez. Bireyler sözlü olmasa bile sözsüz olarak da muhakkak iletişim kurmaktadır(Cüceloğlu, 2001: 12).

Bu açıklamalardan hareketle iletişimin öneminin, ona duyduğumuz ihtiyaçtan kaynaklandığını söylemek mümkündür. İletişim insanın var oluşundan beri vardır ve insan var olduğu müddetçe, toplumsal yapının her biriminde, bireysel, grupsal ve örgütsel tüm ilişkilerinde iletişim kurmak

zorundadır ve kuracaktır. Bu da iletişim olgusunu insan ve insanın bulunduğu tüm yapılar için(formel-informel) olmazsa olmaz bir unsur haline getirmektedir.

1.4. İletişim Süreci ve Unsurları

İnsan sosyal bir varlıktır ve çevresiyle devamlı etkileşimi söz konusudur. Bu etkileşim içerisinde iletişimin, hem bir ihtiyaç hem de bir sonuç olarak doğduğunu söylemek mümkündür. Birazdan yapılacak açıklamalarla beraber görüleceği üzere; doğan, geliştirilebilen, iyileştirilebilen, çevresinden ve başka pek çok faktörden etkilenebilen iletişim olgusu dinamik bir süreçtir. Karmaşık ve dinamik olan iletişim sürecinin belli başlı yönleriyle açıklanmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Söz konusu nedenle bu bölümde iletişim süreci ana hatlarıyla aktarılacak ve temel iletişim unsurları açıklanacaktır.

İletişime dair tanımlamalar incelendiğinde çoğunun ortak noktası olarak iletişim, basitçe kaynaktan hedefe doğru bilgi akışı şeklinde özetlenmektedir. Ancak iletişim süreci basit görünmesi rağmen bünyesinde pek çok problem barındıran(Koçel, 1999:379), çok aşamalı(Ataman, 2009:503) ve karmaşık bir süreçtir. Bu sürece dair literatürde yer alan bazı açıklamalar aşağıda yer almaktadır.

Daha önce de ifade edildiği üzere iletişim bir süreçtir ve Bingöl'e göre bu süreç(Bingöl, 1998:291) kaynağın bir mesajı anlaşılır şekilde kodlaması ve hedefe, yani alıcıya ulaştırmak istemesiyle başlar. Sürecin başında gönderi, alıcıya iletmek istediği iletiyi onun çözümleyip anlayabileceği şekilde bir takım sembollere dönüştürür, yani kodlama yapar, ardından da kodladığı bu mesajı bir araç ya da bir kanal üzerinden alıcıya gönderir.

İletişimi, "bir mesajı anlaşılır biçimde alıcıya gönderme işlemi" olarak tanımlayan Tutar vd. ise iletişim sürecinin, kaynağın henüz bir mesaj göndermekle ilgili zihinsel tasarı sürecine başlamasıyla ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Fakat iletişim sürecinin tamamlanması için iletişim becerilerine değinen yazar, kaynağın iletiyi doğru ve sağlıklı bir şekilde göndermesinin ardından hedefin de bu iletiyi doğru kod açımı ve çözümleme sürecinden geçirerek mesajı tam anlamıyla anlamak ve geri beslemede bulunarak iletişim sürecini tamamlayacak iletişim becerilerine sahip olması gerekmektedir(Tutar vd. 2012:20). Burada yazarın, kaynağın alıcıya doğru kodlayarak gönderdiği mesajı iletmekten öte, alıcının algılama ve çözümleme yetenekleri ile geri bildirimde bulunma koşulundan bahsettiği dikkat çekmektedir.

Küçük de eserinde iletişimi bir süreç olarak ele almış ve işleyişini açıklamıştır. Şöyle ki; kaynak konumunda olan göndericinin bir bilgi veya düşüncüyü yani içeriği mesaja dönüştürmesi, bunu bazen bir iletişim aracı yardımıyla yapması, sonra mesajı kanal boyunca hedef konumunda olan alıcıya göndermesi, alıcının filtrelenen mesajı alması ve karşıt bir mesaj göndermesi iletişim

sürecinin işleyişidir ve iletişimin iyileştirilmesi, iletişim sürecinin iyileştirilmesine bağlıdır(Küçük, 2016:17).

Sürecinin işleyişinden genel olarak bahsettiğimiz iletişim kavramının unsurlarının neler olduğuna dair alanyazında farklı açıklamalar mevcuttur. Eren'e göre iletişim unsurları; gönderici, mesaj, kodlama, iletişim kanalı, kod çözme, alıcı, geri besleme ve gürültüden oluşmakta iken(1998:326); Aziz ve Dicle'ye göre de iletişim kısaca; verici, mesaj, kanal, alıcı ve geri bildirimden oluşmaktadır(2017:34). İletişim sürecinin unsurlarını ele alan yazarlardan Çağlar ve Kılıç(2009:6-7) ise farklı bir açıdan yaklaşmış ve gönderici-alıcı arasındaki sürecin, temel unsurlarından daha çok niteliksel boyutuna odaklanarak; kod, kodlama, kod açma, yorumlama, geri iletim ve kendine geri iletim olarak sıralamıştır.

İletişim unsurlarını sıralarken algılama etkenine değinen yazarlar da bulunmaktadır. Örneğin; Koçel(1999:381) söz konusu unsurları; kaynak, algılama, ileti, çevresel faktörler, iletişim kanalı, hedef ve geri bildirim şeklinde ifade ederken; Tutar vd. ne göre de iletişim sürecindeki unsurlar; gönderici, ileti, iletişim kanalı, kodlama ve kod açma, hedef, algı ve geri besleme olarak sıralanabilir (2012:22-37). Yazarların iletişim sürecinde yer alan unsurları sıralarken çoğunlukla benzer ve temel faktörleri ifade ettikleri dikkat çekmektedir.

Küçük ise iletişimin unsurlarını sıralarken bağlam ve iletişim engelleri faktörlerini eksenine almış ve iletişim sürecinin; gönderici, mesaj, haberleşme kanalı, çevre(ortam), parazit, alıcı ve geri besleme öğelerinden oluştuğunu ileri sürmüştür(Küçük, 2016:20-21)

Aktarılanlardan hareketle zaman içerisinde ve incelenen alana göre iletişim sürecinin unsurlarının farklı şekillerde sıralandığını görmek mümkündür. Fakat iletişimin esas olarak üç ana öğeden oluştuğu bilinmektedir. Bunlar; kaynak, mesaj ve alıcıdır. Bu üç unsur haricinde diğer unsurların da iletişimin bir süreç olmasında ve bu sürece etki etmesi bakımından önem taşıdığı düşünüldüğünden iletişim sürecinin unsurlarına dâhil edilebilmektedir. Bu bağlamda tez çalışması için faydalı olacağı düşünüldüğünden, bütüncül bir yaklaşım tercih edilecek ve iletişim süreci öğeleri bu çalışmada;

- Kaynak
- Mesaj
- Kanal
- Alıcı
- Algılama
- Geribildirim(feedback)
- Gürültü olarak incelenecektir.

1.4.1.Kaynak

İletişim sürecinin başlaması için iki kişiye ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlar kaynak ve alıcıdır(Koçel, 1999:381). Fakat kaynak, diğer bir ifadeyle gönderici iletişimin ortaya çıkmasında belki de en önemli unsurdur. Çünkü kaynak, iletişimi başlatan kişidir. Kaynak kendi fikirlerinin, arzularının, ihtiyaçlarının alıcı tarafından bilinmesini amacını güder. Böyle bir mesaj türü ve iletişim kanalının ne olacağına kara verdikten sonra mesajı kodlar(Ataman, 2009:503). Bu sayede iletişim kurulmaya başlar.

İletişim süreci ilk olarak kaynağın zihninde düşündükleri ile başlar(Küçük, 2016:20) ve iletişimin başarısı büyük oranda kaynağa bağlıdır(Koçel, 1999:381). İyi bir iletişimin kurulması için kaynağın bazı özellikler taşıması gerekmektedir. Erdoğan(1983:285) bunları şöyle sıralamıştır(Tutar vd; 201223-24):

- **Kaynak bilgili olmalıdır:** Kaynak göndereceği mesajın içeriği, mesajın oluşturacağı davranış, mesajın nedeni, mesajın kodlarının etkileri hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Çünkü kaynak, bilgisi oranında mesaj kodlama ve gönderme gücüne sahiptir. Kaynak, iletişim sürecinde alıcıya istediği bilgileri sağlamak zorundadır, aksi takdirde bir aktarıcı olmaktan öteye geçemeyebilir.
- **Kaynak kodlama özelliğine sahip olmalıdır:** Yanlış veya yetersiz kodlanan bir mesaj amacına ulaşamayacağı gibi istenilmeyen sonuçlara da neden olabilir. Mesaj kodlama büyük oranda kültür faktörüne bağlıdır ve kaynak ile alıcının ortak bir kültür zemininde olmaları mesajın kodlanması açısından kolaylık ve başarı getirecektir. Bu nedenle kaynak, alıcıya göndereceği mesajın nasıl kodlanacağı, kullandığı sözlerin ve sembollerin anlamını çok iyi bilmelidir.
- **Kaynak düzlem ve rolüne uygun davranmalıdır:** Kaynak bir mesajı gönderirken statüsü ve rolünü baz almalıdır. Kaynağın gönderdiği mesajın kendi rolü ve statüsü ile uygun olmadığı takdirde, gönderilen mesaj etkisiz kalabilir veya negatif etkileşime neden olabilir.
- **Kaynak tanınmalıdır:** Burada kaynağın alıcı tarafından tanınıyor olması ifade edilmektedir. Etkin bir iletişimin olması için alıcılar kaynak hakkında bilgi sahibi olmak isterler. Alıcı kaynağı ne derecede tanıyorsa ve bu tanınırlık ne ölçüde olumlu ise kaynağın gönderdiği mesaj alıcı üzerinde o nispette olumlu etki bırakacak ve sağlıklı bir iletişim gerçekleşmiş olacaktır.

1.4.2.Mesaj

Basit bir ifadeyle mesaj, kaynağın alıcıya iletmek ve onunla paylaşmak istediği her türlü duygu, düşünce, bilgi ve bunun gibi bildirilerin tamamıdır. Mesaj, kaynak ile alıcı arasındaki

iletişimi sağlayan ana unsurdur. Mesaj, kaynak tarafından oluşturulan duygu, düşünce ve bilgilerin kodlanmış hali olup; sözel, görsel ve işitsel sembollerden oluşan somut bir üründür(MEB, 2015:5).

Mesaj sözlü veya sözsüz olabilir ve kelimelerden, sembollerden veya yüz ifadelerinden, el-kol hareketlerinden, jest ve mimiklerden, oturuş veya duruştan oluşabilir. Bunların hepsi birer mesaj örnekleridir(Özodaşık, 2012:4). İletişim olgusunun varlığı mesajın aktarılmasını ifade eder. Mesaj kaynak ile alıcı arasında dönüşen, değişen, farklılaşan ve yeniden biçimlenebilen bir bildiridir(Doruk, 2017:12).

Mesajın iyi bir şekilde tasarlanması gerekmektedir. Mesajlar birtakım sesler, simgeler, şekiller ve görsel unsurlardan oluşmaktadır ve bu unsurların alıcıya uygun ve onun anlayacağı özellikte ve net bir şekilde ifade edilmesi, iletişim sürecinin etkinliği ve işleyişi bakımından oldukça önemlidir. Bu noktada iletişim sürecinin temel hedefi, alıcı ve kaynak arasındaki söz konusu sembollerin ortak anlamlara dönüştürülmesidir(Küçük vd. 2012:9). Nitekim mesaj, bir kaynaktan çıkan duygu ve düşüncelerin, alıcının duyu organları ile algılamasına yöneliktir. Mesajın başarılı olabilmesinin göstergeleri arasında, alıcının duyu organlarına ne ölçüde ulaştığı sayılmaktadır(Baltaş ve Baltaş, 2002:29).

İletişim sürecinde mesajın taşınması gereken bazı özellikler bulunmaktadır ve bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Mesaj anlaşılır olmalıdır.
- Mesaj açık olmalıdır.
- Mesaj doğru zamanda iletişmelidir.
- Mesaj uygun kanalı izlemelidir.
- Mesaj kaynak ve alıcı arasında kalmalıdır(MEB, 2015:5).

1.4.3.Kanal

İletişimin temel unsurlarından biri de kanaldır. Kanalin önemi iletişim sürecinde üstlendiği rol ile alakalıdır. Kaynak ile alıcı arasında çeşitli sembollerle kodlanmış mesajın sorunsuz bir şekilde hedefe ulaştırılmasının gerekliliği, kanalın iletişim açısından kritik rol oynamasına neden olmaktadır(Tengilimoğlu ve Öztürk, 2011:66). Kanal geniş anlamıyla, mesajın kaynaktan alıcıya ulaşmasını sağlayan doğal veya yapay araçların tümünü ifade etmektedir(Geçikli, 2008:274). Dar anlamda ise kanal, mesajın kaynak ile alıcı arasında akışını gidip-gelişine olanak sağlayan yol ya da araçtır(Yılmaz, 2018:76).

Kanal kavramının kapsamı oldukça geniştir. Örneğin; ışık ve hava dalgaları, ses sinyalleri,

görsel sinyaller(Geçikli, 2008:274), telefon kabloları, sinir sistemi vb(Fiske, 1996:35akt. Bıçakçı, 2008:19) kanalın kapsamına dâhildir.

İletişim sürecinde kullanılan kanal göz, kulak gibi farklı duyu organlarına hitap edebilir. Alıcının bu kanlardan hangisini seçtiği ise iletişimin kalitesinin belirleyicilerindendir Tıpkı mesajda olduğu gibi kanalda da aynı anda birden fazla duyu organına hitap etmenin daha etkili olacağı görüşü savunulmaktadır(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008:122). Diğer bir ifadeyle sözlü ve sözsüz iletişim kanallarının birlikte kullanıldığı ve birbirlerine vurgu yaptığı durumlarda iletişimin etkili bir şekilde tamamlandığı; söz konusu kanalların çelişkili olduğu durumlarda da iletişimin etkinliğinin zayıflayacağı düşünülmektedir(Geçikli, 2008:274).

Anlatılanları bir örneklerle canlandırmak gerekirse; birine “vereceğin karar ne olursa olsun, her zaman yanında ve destekçin olacağım” derken o kişinin omuzlarından tutmak ya da “hadi gidelim” dediğimiz kişinin sırtına elimizi koymak, sözlü ve sözsüz iletişim kanallarının birlikte kullanımı ve birbirlerini vurgulamasına örnek gösterilebilir. Öte yandan, herhangi bir konuda fikir alışverişinde bulunmak isteyen birine “sen anlat, ben seni dinliyorum” derken o kişinin yüzüne bakmayıp başka şeylerle ilgilenmek gibi çelişkili, birbirleriyle örtüşmeyen kanal kullanım biçimleri, iletişimin etkili olmadığının göstergelerindendir.

Aktarılanlardan da anlaşılacağı üzere kanal seçimi oldukça önemlidir ve gerek birey gerekse de örgüt açısından bu seçim bazı unsurlara göre yapılmalıdır. Söz konusu unsurları Tengilimoğlu ve Öztürk(2011:66) aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Birey veya örgüt açısından elde mevcut olan ya da uygun olan değil, geri besleme imkânı en çok olan kanal seçilmelidir.
- Mesajın birden fazla alıcısı varsa kanal bu alıcıların tamamına ulaşabilecek şekilde oluşturulmalıdır.
- Kanalı seçerken kaynak ve alıcı arasındaki mesafeye dikkat edilmelidir.
- İletişimin kar ve maliyet analizi mutlaka yapılmalıdır(Eyyüpoğlu, 2018:160).

1.4.4.Alıcı

En genel anlamıyla alıcı, iletişim sürecinin ana aktörlerinden birisi ve sürecin son halkasıdır(Barut, 2015:34). Kaynağın oluşturduğu mesajın hedefidir. Literatürde yer alan bir tanıma göre ise alıcı, kaynağın oluşturduğu mesajı ulaştırmak istediği, davranışsal ya da tutumsal açıdan üzerinde etki oluşturmak istediği kişi, grup veya kurumdur(Karadağ, 2019:13). Kapsamlı bir tanıma göre de alıcı, kaynağın gönderdiği mesajı fiziksel ve zihinsel süreçler aracılığıyla çözümleyen ve bu

mesajlara karşılık olarak sözlü-sözsüz geri bildirimde bulunan kişi, grup(Doruk, 2017:15), kitle(Vural vd, 2012:10), kurum ya da örgüttür(Küçük, 2012:12).

Etkin bir iletişimden söz edebilmek için mesajın anlamının kaynak ve alıcının zihinlerinde oluşturduğu algının ortak olması gerekmektedir(MEB, 2015:6) Diğer bir ifadeyle, bir mesajdan kaynak ne algılıyorsa alıcı da onu algılamalıdır. Farklı kişilerce farklı algılanan ve değişik anlamlar çıkarılan mesajların ve iletişim sürecinin verimliliğinden bahsedilemez.

Kaynağın mesajı kodlama aşaması, alıcının mesajı algılaması açısından büyük önem taşımaktadır. Kodlanan mesajlar aşırı derecede kapsamlı veya detaylı olmaktansa; alıcı odaklı, alıcının anlamlandırabileceği düzeyde olmalıdır(Küçük, 2012:12). Bu noktada kaynağın alıcı ya da alıcılar hakkında bilgi sahibi olması mesajı kodlama aşamasında ona yardımcı olacaktır. Kaynak, alıcısını ne kadar iyi tanıyorsa, alıcı üzerinde oluşturmak istediği etkiyi yakalama şansı da o kadar yüksek olacaktır(Doruk, 2017:15-16). Örneğin alıcının toplumsal yapıdaki konumu, düşünce ve inanç sistemi, sosyo-ekonomik düzeyi ve tutumları, iletişim araçlarına karşı duyarlılığı ve hatta iletişim kurmada ne derece deneyimli olduğunun bilinmesi, söz konusu etkinin oluşturulması bakımından önemli ve gereklidir(Demiray, 2000:18). İletişim sürecinin ana amacının karşıdakini etkileyebilme, ikna edebilme olduğu göz önünde bulundurulduğunda, iletişim sürecinin başarısının söz konusu etkinin gerçekleşme ölçüsüne bağlı olduğu söylenebilir. Eğer kaynak, alıcı üzerinde bu yönde bir etki oluşturamamışsa, iletişim sürecinin işleyişinde bir problem ya da eksikliğin olduğu akla gelmelidir(Vural vd, 2012:10).

İletişim sürecinin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi açısından kaynakta/göndericide olduğu gibi alıcıda da bulunması gereken birtakım özellikler vardır. Örneğin iletişim becerileri kaynak için olduğu kadar alıcı için de önemlidir. Alıcının okuma, dinleme, düşünme gibi iletişim yetenekleri veya iletişimin konusu hakkında yeterli düzeyde bilgisi yoksa ya da sınırlıysa, alıcı mesajların kodaçımını, kaynağa veya mesajların içeriğine ilişkin birtakım tutumlarının etkisi altında yapacaktır(Vural vd, 2012:10). Bu nedenle alıcının kodaçımındaki başarı şansının, onun iyi bir dinleyici olmasına veya önyargılardan uzak ve tarafsız bir biçimde mesajı değerlemesine bağlı olduğu düşünülmektedir(Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008:6).

Anlatılanlardan hareketle, alıcı bakımından mesajın etkinliğini azaltan ya da artıran birtakım dinamikler bulunduğu görülmektedir. Bu dinamikler özetlenecek olursa, aşağıdaki gibi sıralanabilir(Geçikli, 2008:275):

- Algılama potansiyeli,
- Mesaj konusu hakkındaki bilgi ve yetenekleri,
- Mesaj konusu ve kaynağa ilişkin tutumu,

- Alıcının inanç ve değer yargıları ile mesaja yönelik seçiciliği,
- Alıcının toplum içerisinde üstlendiği rol ve statüsü,
- Sosyo-kültürel yaşamı, sahip olduğu bakış açısı ve görüş farkı,
- Alıcının özgüveni,
- Alıcının kişilik özellikleri.

Aktarılanlara ek olarak, ileride de bahsedileceği üzere, iletişim sürecin sağlıklı işleyebilmesi için alıcının, kaynağın gönderdiği mesajdaki bilgiye ulaşım ulaşmadığına ilişkin geribildirimde bulunması gereklidir. Öte yandan alıcının, kaynağın iletişim çabasına dinleme, odaklanma veya eşlik etme gibi reaksiyonlarla destek olması iletişim sürecindeki olası aksaklıkların önüne geçecektir(Kaşıkçı, 2001:52). Özellikle alıcının iyi bir dinleyici olması mesajın etkinliği ve alıcının mesajı olması gerektiği gibi algılayabilmesi açısından önemli bir unsurdur. Bu noktada iyi bir dinleyici olabilmesi için alıcıya düşen görevleri Ataman(2009:504-505) aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Susmak,
- Serbest bir konuşma ortamı oluşturarak konuşmacıyı gevşetmek,
- Konuşmacıyı/kaynağı dinlemek istediğini ifade eder biçimde sözcük, jest ve mimikler sarf etmek, konuşmacıya konuyla ilgilendiğini gösteren sorular yöneltmek,
- Dikkat dağınıklığına neden olabilecek unsurları ortadan kaldırmak,
- Konuya, konuşmacı/kaynak açısından bakarak empati(duygudaşlık) kurmaya çalışmak,
- Yanlış anlaşılmalara önüne geçebilmek için sabırlı ve sakin olmaya özen göstermek,
- Tartışmadan(polemikten) uzak durmaya çalışmak,
- Konuşmanın sonunda konuşulanları doğrulamak.

Alıcının iyi bir dinleyici olması için gerekli görülen hususların dışında, genel olarak alıcıda bulunması gereken özelliklerin neler olması gerektiğine ilişkin literatürde bazı açıklamalara rastlanmaktadır. Bu konuyla ilgili en sık başvuru kaynaklardan biri olan Erdoğan(2007, 392-395), bu özellikleri şu şekilde sıralamıştır(akt. Getmez, 2018:26-27):

- Alıcı kaynak tarafından gönderilen mesajı algılayabilmeli, kod çözümleyip yorumlayabilmeli ve algılamaya yönelik istekli olmalıdır.
- Alıcı mesaj konusu hakkında yeterli derecede bilgi sahibi olmalı ve geri bildirimde bulunmalı,
- Alıcı, kendisine gelen mesajlara yönelik seçici olmamalı,
- Alıcı içinde olduğu ortam ve şartların bilincinde olmalı,
- Alıcı, geri bildirimde bulunması gerektiğinden dolayı kaynak olma özelliği de taşınmalıdır.

Buraya kadar, iletişimin ana aktörlerinden olan kaynak ve alıcıya dair, olması gereken birtakım özellikler sıralanmıştır. Ancak bilinmelidir ki; bir mesaj, öncelikle kaynak tarafından kodlanarak bir ileti haline dönüştürülmekte ve alıcı da bunun kod çözümünü yaparak mesajı anlamlandırmakta ve algılamaktadır. Daha sonra alıcı algıladığı mesajı kendine göre kodlayarak tekrar kaynağa göndermekte(ileride geribildirim konusunda detaylıca anlatılacaktır) ve böylece kaynak ve alıcı sürekli yer değiştirmektedir. İşte bu noktada, etkin bir iletişim için kaynak ve alıcıya ilişkin anlatılan şartlar sağlansa da süreç verimli geçmemektedir. Bunun nedeni kaynak ve alıcının algılama biçimidir. Algılama konusunun bu bağlamda ele alınmasının çalışma için faydalı olacağı düşünülmektedir.

1.4.5.Algılama

İletişim sürecinde kaynak konumunda olan göndericinin kodladığı mesajı hedef konumundaki alıcıya göndermesiyle beraber, iletişime konu olan mesaj, alıcı tarafından anlaşılma, kodları çözülmeye başlanmaktadır. Gerek kaynak gerekse de alıcı, mesajı oluştururken ve çözerken verileri kendi zihinlerinde yorumlamak ve anlamaktadırlar. Bu da karşımıza iletişim sürecinin faktörlerinden olan ve hem kaynak hem de alıcı için önem taşıyan “algı” kavramını çıkarmaktadır.

Algı genel olarak “çevreden gelen uyarıların toplanma, organize edilme, anlaşılma ve değerlendirilme süreci” olarak tanımlanmaktadır(Baltaş ve Baltaş, 2002:27) Bir diğer ifadeyle algı, bireyin duyuları aracılığıyla, kendisini ve çevresini anlayabilmesi ve bilgi edinmesini sağlayan bir tür filtredir(MEB, 2015:6). Algılama ise bireylerin çevrenden gelen bilgi, düşünce duyguların anlaşılması ve kişinin zihninde yorumlanması sürecini ifade etmektedir(Geçikli, 2008:275). Aslında bireylerin tüm anlama ve anlaşılma temeline algılama yatmaktadır. Nitekim bireyin dış dünya ile ilişki kurması, bu dünyadaki somut ve soyut nesnelerle ilgili birtakım yargılarda bulunması ve davranış geliştirmesi süreci algılama ile başlamaktadır(Özodaşık, 2012:104).

Algılama sayesinde insan kendisi ve dış dünya hakkındaki bilgileri elde eder ve biriktirir. Algılama beynin dış uyaranları(ya da enformasyonu), öğrenilmiş birtakım kalıplardan geçirerek anlamlandırma sürecidir ve Erdoğan’a göre bu süreç dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar(Erdoğan, 2011:255); kalıplar oluşturma, seçme, organize etme ve yorumlamadır. Kalıplar, olay, olgu, obje ve insanları nasıl algıladığımız ve beynimize nasıl yerleştirdiğimizi ifade etmektedir. Bu kalıpların oluşturulmasındaki en önemli aşamaların ise seçme olduğun düşünülmektedir. Seçme, beynin bir uyarını, diğer uyarandan ayırt etmesiyle gerçekleşmektedir. Örgütlenme ise çevremizdeki uyaranları anlamlandırmak amacıyla sınıflandırma ve düzenlemeyle ilgidir. Bu sınıflandırma; bazen uyaranların kimisini ön plana kimisini arka plana yerleştirerek, bazen mekân bakımından yakın olan uyaranları birlikte gruplandırarak, bazen genişlik, şekil, renk gibi biçimsel özellikler bakımından benzeyen uyaranları aynı kategoriye koyarak, bazen de eksiklikleri başka uyaranlarla doldurarak

gerçekleştirilmektedir. Yorumlama ise uyarana anlam verme aşamasıdır. Kişinin çıkarı, beklentileri, korkuları, rol ve statüsü, kişiliği, çevresindeki kişilerin birey üzerindeki beklenti ve yönlendirmeleri doğrultusunda etkilenebilen ve değişebilen yorumlama süreci, bu anlamda gerçeği yansıtabildiği gibi çarpıtma ihtimali de taşımaktadır.

Algı, hem gönderici hem de kaynak için mesajın kodlama ve kod çözümünde kritik önem taşıyan bir unsurdur(Geçikli, 2008:275). İletişim sürecinde algının rolü ve önemi şu şekilde açıklanabilmektedir: Kaynak, bir mesajı oluştururken kendi amaçları, değer yargıları ve anlayışı doğrultusunda bir kodlama yapacak ve bu kodlama işlemi sonucunda mesajı oluşturacaktır. Bu anlamda mesajın esas olarak, göndericinin algılama sürecinin sonucu olduğu düşünülmektedir. Benzer durum alıcı için de geçerli olacak ve alıcı da mesajın kodunu açarken kendi amaç, değer ve anlayışını temel alacaktır. Bu nedenle algılama, iletişim sürecinde bir filtre rolü üstlenmektedir. Diğer bir ifadeyle mesajlar kişinin algılamasına ve çevresel koşullara bağlı olarak filtrelenmektedir ve bu filtre dolayısıyla birey her şeyi değil, yalnızca anlamak istediğini anlayacaktır(Eren 2012:355, Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008:121). Yanlış ve eksik algılamalar da iletişimde bozukluklar meydana getirebilmektedir. Bu anlamda iletişimin başarısının, algılayıcının ne algıladığına bağlı olduğunu söylemek yanlış olmaz(Eyyüpoğlu, 2018:163). Dolayısıyla mesajın göndericisi konumundaki “kaynağın”, mesajı oluştururken daha fazla algılanabilir düzeyde olmasını sağlayabilmek için tüm bireysel ve çevresel faktörleri göz önünde bulundurması yararlı olacaktır (Eroğlu vd, 2019:9).

Algı kimi zaman duyu ile karıştırılabilmektedir. Oysa ikisi de birbirinden farklı ama birbiriyle ilişkili kavramlardır. Algı ve duyu ilişkisini Baltaş ve Baltaş çalışmasında şu şekilde açıklamaktadır. Dış uyaranlar, görme, işitme, dokunma gibi duyularımız aracılığıyla toplanır ve alıcı hücreler de dış uyaranlardan elde ettikleri enerjiyi sinirsel enerjiye çevirerek beyne ulaştırırlar. Görüldüğü üzere duyu organları aracılığıyla beyne iletilen duyular basittir. Oysa algılamada, yaşanmışlıklar, ihtiyaçlar, inançlar, norm ve değerler sürece dâhil olmaktadır. Yani “algı, beyne ulaşmış duyuların kişiye özgü seçilmişliğiyle ve örgütlenmesi ile ortaya çıkan karmaşık bir sürecin ürünüdür.” (Baltaş ve Baltaş, 2002:27).

Algılama sırasında bireylerin zihnine gelen bilgiler “filtre” de denen bir takım süzgeçlerden geçirilir. Sonrasında da zihin içerisinde bu bilgilere biçim ve isim kazandırılır. Görüldüğü üzere algılama kişinin tüm birikimlerinden, geçmiş yaşantılarından, beklentilerinden, duygu ve düşüncelerinden etkilenen ve kişiye özgü olan bir süreçtir(Özodaşık, 2012:103).

Algılama sürecinde aynı verilere farklı kişiler tarafında farklı anlamlar verilmektedir. Bunun nedeni bireylerin algılamalarındaki farklılıklardır(Ataman, 2009:505). Nitekim algılama bireyin kendi zihinsel süreçleriyle ilgilidir. Bireylerin amaçları, ihtiyaçları, yetiştirme ortamları, zeka yapıları, eğitim seviyeleri ve ait oldukları sosyo-kültürel çevreleri(Geçikli, 2008:275) yaşanmışlıkları, sahip oldukları deneyimleri, bağlı oldukları norm ve değerleri gibi daha pek çok

etken birbirinden farklılık göstermektedir. Bireylerin, bir mesajı algılarken biraz önce sayılan bu unsurların etkisi altında kalmaları, algılama sürecini de bireysel açıdan özgülneşmektedir. Bu nedenle algılama, toplumdan topluma, kişiden kişiye, hatta aynı kişide zaman içinde değışiklik gösterebilmektedir(Eroğlu vd, 2019:9).

Alanyazın incelendiğinde algılamanın farklılaşma nedenlerinin genellikle beş başlık altında toplandığı görölmektedir. Bunlar kısaca şu şekilde açıklanmaktadır(Eroğlu vd, 2019:9):

- **Fiziksel nedenler:** Görme, işitme ya da beynimizin işleme biçimi vb.nin algılama üzerinde etkili olmasıdır.
- **Özgeçmiş:** Geçmiş yaşantı ve tecrübelerimizin, ardında derin izler bırakarak algılamamız üzerinde etkili olmasıdır.
- **Kültürel değerler:** Mesajı yorumlarken ait olunan kültürün öğretilerinin etkisi altında kalınmasıdır.
- **Güncel duygu durumu:** Algılayacağımız mesajın alındığı andaki günlük duygu durumu ve ruh halinin algılamamız üzerinde etki oluşturmaktadır.
- **Çevresel faktörler:** Sosyal bir varlık olan insanın, algılama sürecinde çevresel faktörlerin etkili olmasıdır.

Göröldüğü üzere algılamanın farklılaşmasının öngörülebilir-öngörülemez pek çok nedeni olabilir. Algılama kişinin zihninin enginliğinde saklanmış uçsuz bucaksız bir dünyadır. Bu açıdan söz konusu olgu karmaşık olarak görünmektedir. Ancak gönderilen bir mesajın hedef kişi/kitle tarafından nasıl algılanabileceği konusunda tahminler yürütmek ve bunu istenilen doğrultuda(ışık ve ses efektleri, jest ve mimik gibi fiziksel faktörler, ya da -özellikle reklamcılar tarafından kullanılan bir teknik olan - özenle seçilmiş kelimeler ve ses tonu gibi işitsel unsurlar aracılığıyla) kanalize etmek mümkün olabilmektedir. Nitekim günümüzün popüler kavramlarından olan “algı yönetimi” olgusunun varlığı, bunun bir kanıtı olarak düşünülebilir.

1.4.6.Geribildirim

İletişim sürecinin sonunda yer alan geri bildirim, kaynağın alıcıyla olan bilgi, fikir ya da deneyim alışverişi ya da kaynağın alıcıyı etkileyebilme isteği göz önünde bulundurulduğunda, bu amacına ulaşp ulaşamayacağını gördüğü aşamadır. Bu anlamda geri bildirim, iletişim sürecinin deyim yerindeyse “meyvelerinin toplandığı” aşama olarak düşünülebilir.

Alanyazında geri bildirimle ilişkin benzer tanımlamalar bulunmaktadır. Literatürdeki bir tanımlamada geri bildirim kısaca, alıcının algıladığı ve yorumladığı mesajlara, sözlü ve/veya sözsüz tepki verme süreci olarak ifade edilmektedir. Yine başka bir tanımlamada geri bildirim; kaynak birim tarafından gönderilen mesaja karşılık alıcı birim tarafından verilen yanıt mesaj olarak

açıklanmıştır(Özodaşık, 2012:4). Gökçe ise(2002:143) kavramı; kaynağın, gönderdiği anlamın alıcı tarafından ne düzeyde algılandığı ve buna karşılık alıcının tepkisinin ne olduğu hakkında bilgi temin ettiği süreç olarak ifade etmiştir. Özetleyici bir biçimde açıklamak gerekirse geri bildirim; kaynağın alıcıya gönderdiği mesaja karşılık, alıcının bu mesajı algıladıktan sonra kaynağa verdiği tepkilerin tümü olarak düşünülebilir.

Bir iletişim sürecinde geribildirim yoksa tek yönlü bir iletişim söz konusudur ve böyle bir iletişimde diyalog kurulamamaktadır(Özodaşık, 2012:4). Unutulmamalıdır ki, iletişim esas itibariyle en az iki kişi arasında olan karşılıklı mesaj alışverişidir. Bu alışverişin olması için geri bildirimin varlığı bir ön koşuldur. Dolayısıyla Aziz'in de ifade ettiği üzere iletişimin varlığı geri bildirimin sağlanması ile tam olarak oluşabilmektedir(Aziz, 2008:7)

İletişim sürecinde geri bildirim kaynak ve alıcı arasında sürekli bir döngü sergilemektedir. Alıcı ve kaynak kendi mesajlarını ve karşı tarafın mesajlara verdiği yanıtları geri bildirim olarak sürekli bir biçimde almaktadırlar(Eroğlu vd, 2019:45) ve devamlı olarak kendi geri bildirimlerini oluşturmaktadırlar. Bu nedenle kaynaktan gelen mesajın kod açımını yapan ve algılayan alıcı, bu mesaja yanıt geri bildirim gönderirken kaynak konumuna geçmekte ve alıcının geri bildirim bekleyen kaynak da alıcı konumuna geçmektedir. Bu bize geri bildirimin dinamik bir süreç olduğunu da göstermektedir.

Geri bildirim iletişim sürecinin sağlıklı bir şekilde devam etmesi için gerekli faktörlerden biridir. Geri bildirim sayesinde, iletişim sürecinde nerede hata ve yanlışlarımızın olduğunu görme imkânı bulmakta ve bunları düzeltme fırsatı yakalayabilmekteyiz. Bu anlamda geri bildirimin iletişim sürecinde, tıpkı matematikteki gibi sağlama yapma olanağı sunduğu düşünülebilir(Özodaşık, 2012:4). Öte yandan geri bildirim kaynağa, iletişimlerinde nasıl olması gerektiği ve iletişim becerilerinin ne düzeyde olduğu konusunda bilgi de sunmaktadır(Erdoğan, 2011:70). Bu nedenle iletişim süreci içerisinde geri bildirimin, hem kaynak hem de alıcı açısından bir çeşit kontrol mekanizması olarak görülebileceği düşünülmektedir(Küçük vd, 2012:12).

Geri bildirim sözlü ya da sözsüz olabilmektedir. Gülümseme, kızgınlık ya da onaylama belirten yüz ifadeleri ya da sözcükler, bir tokat veya yumruk benzeri iletiler geribildirime örnek verilebilir(Eroğlu vd, 2019:44). Ya da kaynağın alıcıdan yapmasını istediği herhangi bir mesaja karşılık, alıcının kendinden istenen şeyi yerine getirmesi de bir geri bildirimdir(Doruk, 2017:16).

Literatürde geri bildirim farklı boyutlardan incelenmektedir. Örneğin bir çalışmada geri bildirim, yüz yüze ya da kitle iletişim perspektifinden bakılarak; anında ve gecikmeli geri bildirim olarak ele alınmışken(Doruk, 2017:16); başka bir çalışmada geri bildirimin boyutları geri bildirimin niteliği de incelenerek; olumlu-olumsuz ve anında-gecikmeli geri bildirim olarak ele

alınmıştır(Eroğlu vd, 2019:45). Küçük ve diğerleri ise geri bildirimin boyutlarını daha kapsamlı bir şekilde ele almış ve boyutları(Küçük vd, 2012:12); olumlu-olumsuz, kişi odaklı-mesaj odaklı, anında-gecikmeli, kontrollü-kontROLSÜZ ve destekleyici-eleştirel geri bildirim olarak sıralamıştır. Bu boyutları şu şekilde açıklamak mümkündür:

- **Olumlu geri bildirim**, bir mesajın alıcı tarafından iyi bir şekilde algılandığı ve mesajın söz konusu anlamını destekleyici şekilde yanıt mesaj gönderildiği geri bildirimi ifade ederken; **olumsuz geri bildirim**, mesajın anlamının kaynağın istediği şekilde algılanmadığını ve söz konusu mesajın yeniden düzenlenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Göz kırpma, gülümseme ve başla onay jesti yapma olumlu geri bildirme, göz devirme, oflama, dikkatini başka şeye verme de olumsuz geri bildirme örnek gösterilebilir.
- **Kişi odaklı geri bildirim**, mesajın merkezinde kişinin bulunduğu mesaj türüdür. **Mesaj odaklı geri bildirim** ise benzer şekilde merkezine mesajı almaktadır. Birine o işte ne kadar başarılı olduğunu anlatmak kişi odaklı; o kişiye daha evvel gönderdiği bir maili tekrar göndermesini istemek de mesaj odaklı geri bildirime örnek gösterilebilir.
- **Anında geri bildirim**, yüz yüze iletişimde karşımıza çıkan geri bildirim şeklidir. Kaynak, gönderdiği mesaj hakkında alıcının gösterdiği tepkiyi doğrudan ve anında gözlemleyebilmektedir. **Gecikmeli geri bildirim** ise çoğunlukla kitle iletişimde karşılaşılan geri bildirim biçimidir. Kitle iletişim araçları aracılığıyla alıcılara gönderilen mesajlar da geri bildirim olarak kaynağa ulaşmaktadır. Fakat yüz yüze iletişime kıyasla bu geri bildirim daha geç gerçekleşmektedir.
- **Kontrollü geri bildirim**, alıcının kaynağa vereceği yanıt mesajda dikkatli davranış sergilediği geri bildirimdir. Neye ne tepki vereceğini, neyi nasıl söyleyeceğini düşünerek hareket etmektedir. Ancak **kontROLSÜZ geri bildirim**, kişinin doğal davranarak ve mesajı aldığı anda kendiliğinden ortaya çıkan geri bildirimidir. Patron, şef, doktor ya da öğretmenimizle kurduğumuz diyaloglarımızdaki geri bildirimlerimiz kontrollü geri bildirime; arkadaşlarımız, ailemiz ve yakın çevremizle kurduğumuz samimi ilişkilerimizdeki geri bildirimlerimiz ise kontROLSÜZ geri bildirime örnek verilebilir.
- **Destekleyici geri bildirim**, alıcının, aldığı mesajın anlamını değerli bulduğu, kaynağa onu destekleyici bir yanıt mesaj verdiği geri bildirim türüdür. **Eleştirel geri bildirim** ise, isminde de anlaşılacağı üzere, kaynağın mesajına verilen yanıt mesajda bir değerlendirmenin, yargının bulunduğu geri bildirim biçimidir. Bir kişinin kararlarının arkasında olduğumuzu ve o kişiyi desteklediğimizi söylemek ya da bir konuda birini cesaretlendirmek yahut teselli etmek destekleyici geri bildirime; birine ya da bir şeye ilişkin yargıda bulunmak, örneğin hazırlanan bir rapor hakkında değerlendirmede bulunmak eleştirel geri bildirme örnek gösterilebilir.

Görüldüğü üzere geri bildirim iletişim süreci açısından düzenleyici-destekleyici bir faktördür ve literatürde etkili bir geri bildirim nasıl olması gerektiği konusunda birtakım açıklamalar mevcuttur. Baltaş ve Baltaş söz konusu gereklilikleri şu şekilde sıralamışlardır(2002:32):

- Kaynağı tam anlamıyla dinlemek ve dinlemeye hazır olmak,
- Mesajın içeriğine ve karşı tarafın aktarmak istediği duygulara açık olmak,
- Mesajdaki kelimelerin sözlük anlamlarının dışında, gönderici açısından ne anlam ifade ettiklerini anlamaya çalışmak,
- Kod açımı yapılan mesaj ile yeniden kodlanan mesaj arasındaki anlam bütünlüğünü kontrol etmek,
- Özetlere yer vermek ve asıl konuyu kaçırmamak,
- İletişime karşı önyargı ve direnç göstermemek ve iletişimi kesmemek,
- Empati kurmayı başarabilmek ve kaynağın duygularını ve bakış açısını anlamaya çalışmak,
- Üzerinde tartışılmak istenen konulardansa uzlaşılan konulara öncelik vererek açıklığa kavuşturmak,
- Üzerinde tartışılmak istenen konuları konuşurken, duygusal gerginliğin vücut ve ses tonuna yansımalarına engellemek amacıyla bedeni ve kelimeleri kontrol etmek,
- İletişimin son aşamasında, karar esnasında bile doğru dinleme ve sağlıklı geri bildirimi devam ettirme isteğinden ve çabasından ödün vermemek.

İyi bir geri bildirimde bulunması gereken özelliklerin neler olabileceğine ilişkin, yukarıda sayılan özelliklerin yanı sıra literatürde başka açıklamalar da bulunmaktadır. Örneğin Koçel, etkin olan ve etkin olmayan geri bildirimlerde bulunabilecek birtakım özellikleri ayrı ayrı ele almış ve karşılaştırmalı olarak değerlendirme olanağı sunmuştur. Buna göre etkin olan ve etkin olmayan geri bildirimin özellikleri şöyle sıralanabilir(Koçel, 2003:566).

Etkin geri bildirim:

- Kişiye yardımcı olmayı amaçlar
- Belirli ve ayrıntılıdır
- Açıklayıcıdır
- Faydalı ve konu ile ilgilidir
- Zamanında gelir
- Kişi böyle bir bilgiyi bekler
- Geçerlidir
- Konuyu vurgular
- Davranış üzerinde durur

- Gözlem ağırlıklıdır

Etkin olmayan geri bildirim:

- Kişiyi küçük düşürmeyi amaçlar
- Geneldir
- Değerlendiricidir, öneri(tavsiye)vericidir
- İlgisizdir
- Zamansızdır
- Kişiyi savunmaya yöneltir
- Geçerlilikten yoksundur
- Kişiyi ve kişiliği vurgular
- Davranışın nedeni üzerinde durur
- Tahmin ve yorum ağırlıklıdır

1.4.7.Gürültü

Gürültü iletişim sürecinin tamamını kapsayan teknik sorunlardan en önemlisi olarak kabul edilmektedir. Mesajın kodlanmasından, kod açımına kadar iletişimin kötü işlemesi ve engellenmesine neden olan her şey gürültü olarak isimlendirilmektedir(Eyyüpoplu, 2018:158). Daha basit bir ifadeyle, iletişimin bir bütün olarak sağlıklı işlemesine engel olacak unsurların tamamı gürültüyü ifade etmektedir.

Gürültü iletişimin bütün aşamaları etkileme potansiyeline sahiptir. Kaynağın mesajı kollama aşamasından başlayarak mesajın iletimi, kod açımının yapılması ve geri bildirim verilmesinde dahi gürültü ortaya çıkabilmektedir. Bu aşamalarda ortaya çıkan ve iletişimi engelleyici çevresel, fiziksel ve bireysel pek çok faktör gürültü kaynağı olabilir. Konuşma esansında dışarıdan gelen ani ve yüksek bir ses, dinleyici konumundaki alıcının, kaynağın konuşması sırasında başka bir şey düşünüyor olması, bilgisayarda çalışırken elektriklerin veya internetin kesilmesi ile telefonda konuşurken hatların kesilmesi (Karadağ, 2019:13), kaynak ve alıcının iletişim becerilerinin zayıf olması veya iletişim kanalının hatalı seçimi(Ataman, 2009:508) bunlara örnek gösterilebilir.

Gürültü mesajın kodlama aşamasında da meydana gelebilmektedir. Bunun nedeni, anlamın yeterli sembollerle temsil edilememesidir(Tutar ve Yılmaz, 2002:33). Gereksiz kelime tekrarları, vurgu ve tonlama hatalarının ya da imla kurallarının yanlış kullanımından kaynaklanan anlam karmaşaları bunlara örnek gösterilebilir. Ayrıca kanalda da mesajın iletimine engel olabilecek bazı aksaklıklar meydana gelebilir. Bu tür aksaklıklar da kanal gürültüleri olarak isimlendirilmektedir(Geçikli, 2008:277).

Gürültü nedenlerinin neler olabileceğine dair Devito(1991:10)'nun yaptığı sınıflandırma literatürde çokça kabul görmektedir. Söz konusu sınıflandırma iletişimin fiziksel, psikolojik veya anlamsal olabileceğine işaret etmekte ve şöyle açıklanmaktadır(akt. Geçikli, 2008:278):

- **Fiziksel nedenler:** Mesajın aktarımı sırasında oluşan fiziksel engellerdir. Dışarıdan gelen araba gürültüleri, kalabalıktaki konuşma sesleri, teknolojik cihazlardaki çalışma sesleri ve uğultuları, kaynak veya alıcının bedenindeki baş ağrısı, karın ağrısı gibi odaklanmayı ve etkin dinlemeyi engelleyici fiziksel rahatsızlıklar buna örnek gösterilebilir.
- **Psikolojik nedenler:** Mesajın anlaşılmasını güçleştiren zihinsel engellerdir. Psikolojik nedenlere; bir konu ya da karşımızdaki kişiyle ilgili önyargılarımız, yeni fikirlere açık olmama, konuşma sırasında başka şeyler düşünme ve odaklanamama gibi engeller örnek gösterilebilir.
- **Anlamsal nedenler:** Kaynak ve alıcının mesaja farklı anlamlar yüklemesine denenen anlam engelleridir. Dil farklılığı, anlam verilemeyen değişik sembollerin kullanılması, uzmanlık gerektiren ve alıcı tarafından hâkim olunmayan terimlerin kullanılması anlamsal nedenlerin en bilinen örneklerindendir.

1.5.İletişim Türleri ve Araçları

İletişim, çalışmanın başında da değinildiği üzere, alıcı konumundaki hedefe bir şeyler aktarmayı amaçlamaktadır. Şu halde, söylemek istediğimiz şeyin ne olduğu kadar bunu nasıl ifade ettiğimiz de üzerinde durulması gereken bir ayrıntı ve yadsınamayacak öneme sahip bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada bir mesajı etkin bir şekilde oluşturmanın yanı sıra o mesajı karşı tarafa sağlıklı bir biçimde ulaştırmayı başarmak da iletişim sürecinin sağlıklı işleyişi bakımından bir ihtiyaç olarak doğmaktadır. Bunun başarılması için de iletişimde kullanılacak araçların seçimi yapılırken, söz konusu araçların mesaj göndermeyi kolaylaştırıcı, iletim sırasında mesajın biçimsel ve anlamsal özelliklerini koruyucu, güvenilir, anlaşılır, doğru ve hızlı olması gibi özellikleri taşıyıp taşımadığını göz önünde bulundurmak gerekmektedir(Mısırlı, 2010:20). Dolayısıyla iletişimin tür ve araçları hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olmak,iletişim sürecinde başarıyı yakalamanın bir ön koşulu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle çalışmanın bu bölümünde iletişim biçimleri ve bu iletişim biçimlerinde sıkça kullanılan belli başlı iletişim araçlarından bahsedilecektir.

İletişim üzerine yazılan eserler incelendiğinde literatürde iletişim biçimlerine ait farklı sınıflandırmaların olduğu görülebilmektedir. Fakat en kapsamlı sınıflandırma Zıllıoğlu tarafından yapılmıştır. İletişimin farklı odaklar çerçevesinde sınıflandırması aşağıdaki gibidir(Zıllıoğlu, 2003:19-21)

A. Toplumsal İlişkiler Sistemi Olarak İletişim

1. *Kişiler arası iletişim*
2. *Grup iletişimi*
3. *Örgütsel iletişim*
4. *Toplumsal iletişim*

B. Grup İlişkilerinin Yapısına Göre İletişim

1. *Biçimsel olmayan iletişim/Yatay iletişim*
2. *Biçimsel iletişim/Dikey iletişim*

C. Kullanılan Kanallara ve Araçlara Göre İletişim

1. *Görsel iletişim*
2. *İşitsel iletişim*
3. *Görsel-işitsel iletişim*
4. *Telekomünikasyon*
5. *Kitle iletişimi*
6. *Dokunma ile iletişim*
7. *Doğal araçlarla iletişim*
8. *Yapay araçlarla iletişim*

D. Kullanılan Kodlara Göre İletişim

1. *Sözlü iletişim*
2. *Sözsüz iletişim*
3. *Yazılı iletişim*

E. Zaman ve Mekân Boyutlarına Göre İletişim

1. *Yüz yüze iletişim*
2. *Uzaktan iletişim*

Bu çalışmada ise, çalışan-yönetici arasındaki iletişim becerisi algısı inceleneceğinden ve algılamanın mesajın kodlama ve kod açma üzerindeki etkisi bilindiğinden dolayı, iletişim türlerinin “kullanılan kodlara göre” yapılan sınıflandırma çerçevesinde ele alınması faydalı görülmekte olup; ilerleyen bölümde iletişim; sözlü, sözsüz ve yazılı iletişim olarak ele alınacaktır.

1.5.1.Sözlü İletişim

Günümüz iş dünyasında teknik bilgi ve yeteneğin yanı sıra sosyal ve duygusal yetenekler de önem kazanmaya başlamıştır. Bunun nedeni, iş hayatında başarının yakalanması ve amaçlarının gerçekleştirilebilmesinin yollarının insan ilişkilerini iyi yönetmekten geçtiği düşüncesidir. Her ne kadar yeni nesil genç çalışanlar yüz yüze iletişim yerine sanal iletişimi tercih etse de, iş dünyasında işbirliği ihtiyacının giderek artması sözlü iletişimin de giderek önem kazanmasına neden olmaktadır. Ek olarak sözlü iletişimde, iletişim hızının yüksek oluşu ve anında geri bildirim alınmasından dolayı yanlış anlamaları ve aksaklıkları hemen düzeltme şansının daha yüksek olduğu savunulmaktadır(Eyyüpoğlu, 2018:148-149). Ayrıca sözlü iletişimde, konuşmacının yalnızca mesajları iletmekle kalmayıp, bunu vurgu ve tonlama, ses kullanımı ve konuşma hızı gibi faktörleri mesajları daha etkili bir hale getirerek, alıcının mesajı daha iyi anlamasında yardımcı bir görev üstlendiği de düşünülmektedir. Yapılan araştırmalar da yöneticilerin iş hayatında hem sözlü hem de yazılı iletişimi bir arada kullandığında örgütsel iletişimin daha etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır((Vural, 2012:143-145).

Sözlü iletişimin en belirgin özelliği, iletişim sırasında kaynak ve alıcıyı karşılıklı konumda buluşturmasıdır. Bu buluşma yüz yüze iletişim ya da teknolojik araçlarla iletişim şeklinde gerçekleşebilmektedir. Yüz yüze iletişim, aynı mekânı paylaşan kaynak ve alıcılara özgüdür ve iletişimin ortaya çıkış biçimine göre planlı iletişim, rutin iletişim ve rastlantısal iletişim olarak üçe ayrılmaktadır. Planlı iletişim, bir ön hazırlık yapmanın gerekli olduğu panel, konferans, ders, seminer, toplantı vb. buluşmaları ifade etmektedir. Rutin iletişim ise günlük hayatta belirli kişilerin, aile, iş, okul vb. belirli yerlerde veya kurumlarda kurup sürdürdükleri döngüsel iletişim sistemini ifade etmektedir. Rastlantısal iletişim ise belirli bir plan veya rutin olmadan kişilerin günlük hayatlarında kurdukları anlık ve sürekliliği bulunmayan iletişim biçimlerini ifade etmektedir. Teknolojik araçlarla iletişim ise yüz yüze iletişimi sanal boyutlara taşıyan telefon, görüntülü telefon, web cam, telekonferans gibi telekomünikasyon araçlarının kullanımıyla kurulan iletişim biçimini ifade etmektedir. Fakat bu araçlarla kurulan iletişimde, aynı ortamda bulunmamanın iletişimi olumsuz etkilediği de düşünülmektedir. Çünkü sözel iletişimde yalnızca sözcük seçiminin özenle yapılması değil, ses tonu, vurgu ve tonlama, beden dili, diksiyon ve artikülasyon gibi konuşma tekniklerinin de kullanılmasının kaynağın mesajının alıcı tarafından kabul görmesi için de belirleyici bir unsur olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle sözel iletişimi yetkinleştirmek için geri bildirim, empati ve aktif dinleme kavramlarının önemli işlevlerinin olduğunun altı çizilmektedir(Bıçakçı, 2008:29).

Sözlü iletişimde yaygın olarak toplantı ve görüşmeler, konferans ve seminerler, telefon görüşmeleri(Güllüoğlu, 2012:37), prezantasyonlar(Vural, 2012:143), telekonferans ve görüntülü görüşmeler gibi yöntemler kullanılmaktadır.

1.5.2.Sözsüz İletişim

Sözsüz iletişim, kelimeler olmadan da çevremizle iletişim kurabilmemize imkan tanıyan jestler, mimikler, simgesel ipuçları, zamana ve mekana yönelik tutumları kapsayan ve çok geniş bir içeriğe sahip olan en temel iletişim biçimidir. Sözlü iletişime kıyasla daha plansız gerçekleşmesine rağmen sözsüz işaret ve sembollerin duygu yüklemde daha başarılı olduğu ve bu nedenle sözsüz iletişimin tek başına sözlü iletişimden daha güçlü olduğu savunulmaktadır(Geçikli, 2008:307-308). Hatta bazen tek bir sözsüz iletişim refleksinin onlarca kelimedenden daha anlam yüklü olabileceğini söylemek mümkündür. Bunu anlamak için günlük hayatta başımıza gelen olaylarda ve karşılaştığımız herhangi bir şey hakkında gözlem yaparken biraz daha eleştirel bakmak yeterli olacaktır. Örneğin, seyrettiğimiz bir filmde, tartışma sahnesinde taraflardan birinin dakikalarca konuşmak ve bağırarak yerine, tiksinti dolu bir yüz ifadesiyle karşısındakinin yüzüne tükürmesi, henüz konuşmayı bile bilmeyen bebeklerin o çok sevdikleri ve kıskandıkları emzik ya da oyuncaklarını bir başka bebeğe doğru uzatması, iki yakın arkadaşın kalabalık içerisinde veya gürültüde birbirlerine göz kırparak bir nesneyi ya da birini işaret etmeleri bize çok şey anlatmaktadır. Görüldüğü üzere sözsüz iletişim yaş ayırt etmeksizin doğuştan gelen bir yetidir ve kimi zaman sözlü iletişimden daha kullanışlı, hızlı ve etkili olabilmektedir.

Sözsüz iletişim beden dili ve simgesel iletişim olmak üzere iki kategoride ele alınmaktadır. Beden dili jest ve mimik gibi temel öğelerden oluşmaktadır ve günlük hayatta çevremizdeki uyaranların etkisiyle bilinçli ya da bilinçsiz olarak sürekli beden diline başvurulur. Simgesel iletişim ise bir şeyin gerçek anlamının dışında farklı bağam ve anlamlardaki sembollerle yapılan iletişimi ifade etmektedir(Bıçakçı, 2008:24-26).

Sözsüz iletişim iş hayatında da sıkça karşılaşılan bir iletişim türüdür ve hatta bazen çalışanlar için de sözlü iletişimden daha kıymetli görülmektedir. Çünkü örgütteki çalışan ve yöneticilerin beden dillerinin de bazı mesajlar taşıdığı bilinmektedir. Örneğin, bir yöneticinin astının elini sıkması ve takdir dolu bakışlarla sırtını sıvazlaması olumlu mesajları, astın yöneticisiyle konuşurken yöneticinin kollarını ve bacaklarını bağdaştırarak oturması veya çalışanın ne söylediğiyle ilgilenmeyerek dikkatini başka şeyler üzerinde yoğunlaştırması olumsuz mesajları ifade etmektedir. Bu nedenle örgütsel iletişimde tek yönlü bir iletişimi temsil eden sözsüz iletişim, yöneticiler tarafından iletişimde etkinliği artırmak için sözlü ve yazılı iletişimle birlikte kullanılmaktadır(Vural, 2012:145-146).

1.5.3.Yazılı İletişim

Bireyler arası kurulan iletişim biçimlerinden biri de yazılı iletişimdir. Bilgileri, haberleri ya da fikirleri paylaşmak amacıyla yazılı dokümanların kullanılmasını ifade eden yazılı iletişim özellikle resmi görüşmelerde ve iş hayatında sıkça karşımıza çıkmaktadır.

Yazılı iletişimin ortaya çıkışında özellikle uzak mesafelerle iletişim kurma gereksiniminin etkili olduğu düşünülmektedir ve yazılı iletişim kâğıdın ve matbaanın bulunuşuyla beraber gerek bireyler arası gerekse de kitleler arası iletişim olanaklarını artırmıştır. Bu “bireyler” ve “kitleler” arasılık ifadesi yazılı iletişimin boyutlarından kaynaklanmaktadır. Sözü edilen yazılı iletişim boyutları bireysel boyut ve konumsal boyuttur. Bireysel boyut, bireyin alıcı konumunda olduğu yazılı iletişim boyutudur. Telgraf, mektup, rapor gibi materyallerin kullanıldığı bu boyutta, alıcının yazılı mesajı çözümleyebilme yeterlik ve alışkanlığı öngörülebilir. Konumsal boyutta ise afiş, bülten, gazete, kitapçık, dergi ve reklam panosu gibi araçlar kullanılmakta ve alıcı, bireysel değil konumsal olarak hedef kabul edilmektedir. Bir ürünün hedef kitlesi, ya da bir meslek grubunun üyesi gibi kitlesel bir hedefleme söz konusudur ve mesajın hedefinde bulunan bütün alıcıların mesajı aynı yeterlik ve alışkanlık düzeyinde çözümlemesi beklenmemektedir(Bıçakçı,2008:28).

İş hayatında kullanılan yazılı iletişim araçlarına işletme gazetesi, raporlar, afiş ve ilan tahtası, posterler, örgüt içi yayınlar, kısa notlar, broşür ve el kitapçıkları örnek verilebilir(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013:171; Vural, 2012:143).

Yazılı iletişimin kesin ve net bilgiler içermesi, kanıt niteliği taşıması, mesajı göndermeden önce kontrol etme gibi olumlu özelliklerinin yanı sıra kırtasiyeciliğe neden olması, zaman ve ekonomik kayba yol açması, alıcının, sözlü ve sözsüz iletişim biçimlerinin anlamayı kolaylaştırıcı avantajları olmaksızın yalnızca bir metinden yola çıkarak mesajları anlamakta güçlük çekmesi ve bunun da yanlış uygulamalara sebebiyet vermesi(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013:171), anında geri bildirim alma alıcıyı gözlemlene fırsatının bulunmayışı gibi birtakım olumsuz özellikleri de bulunmaktadır.

Yazılı iletişimin olumlu ve olumsuz yönlerini Mısırlı ise aşağıdaki gibi ele almaktadır(2003:14):

Olumlu yönleri:

- Yazılı iletişimde oluşturulan mesaj, alıcıya gönderilmeden değiştirilip, düzenlenebilir.
- Mesaj bir bütün olarak aktarılacağından dolayı bir ön hazırlık yapılabilir.
- Yazının kalıcı olmasından dolayı dosyalama imkanı bulunmaktadır.

- Mesaj kaynak ve alıcı tarafından defalarca kontrol edilebilmektedir.
- Karmaşık, kapsamlı ve dolaylı anlama sahip mesajlar açısından kolay ulaşılabilirlik mümkündür.
- Emir ve talimatların alıcı veya alıcılara yazılı bir şekilde aktarılması yöneticilerin etkinliğini artırmaktadır.
- Yazılı belgelerin bağlayıcılığı daha fazladır.
- Yazılı belgeler çoğaltılarak dağıtılabilir.
- Üzerinden uzun zaman geçse bile yazılı belgeler arşivden çıkarılarak kanıt olarak kullanılabilir.

Olumsuz yönler:

- Yazılı belgeler hedeflenen kişiden başka alıcıların eline geçebilir ve aleyhte delil olarak kullanılma riski taşımaktadır.
- Yalnızca yazılı bir metinden ibaret olduğundan dolayı yazılı belgeler bireylerin bakış açılarına göre farklı şekillerde yorumlanabilir.
- Anında geri bildirim alınamaz ve belirli bir zaman sonra dolaylı şekilde geri bildirim alınmaktadır.
- Ek açıklamalara ihtiyaç duyulması durumunda açıklamalar için gereken süre fazlaca uzayabilir.
- Her bakımdan zaman alıcıdır.
- Yazılanları değiştirmek neredeyse imkansızdır.
- Kalıcılık söz konusudur ve olumsuz bir mesajın iletilmesi durumunda unutturulması güçtür.
- Sözlü ve sözsüz iletişimin avantajlarından toksun olduğu için diğer iletişim türlerinde olduğu gibi yüz yüze sıcak ilişkiler kurulamaz ve bir sinerji yakalanamaz.

1.6.İletişimin Engelleri

Bireyler iletişim öncesinde, sırasında ve sonrasında pek çok faktörden etkilenmektedirler. Bu etkilenme bazen olumlu, bazen de olumsuz olarak iletişime yansımakta ve hatta kimi zaman iletişim sürecinin etkin bir şekilde işleyişini zedeleyebilmektedir. İletişimin etkin işleyememesin nedeni olarak, iletişimdeki tarafların bir “insan” olmasından ileri geldiği düşünülmektedir(Çağlar ve Kılıç, 2009:39).Alanyazında; kişisel, çevresel, yapısal vb. birçok nedeni olabildiği ortaya konulan bu engeller, iletişim sürecinde kimi zaman yapıcı kimi zaman da bozucu bir rol üstlenmektedir. Ne var ki, engelsiz bir iletişim de pek sağlıklı sayılmamaktadır. Hiçbir açıdan kısıtlanmayan bir iletişim düzensiz ve karmaşık bir sürece neden olabilir. Bu açıdan iletişimde birtakım engelleri bulunması

zaman zaman faydalı ve gerekli görülebilmektedir. Örneğin; örgüt içerisindeki yatay ve dikey iletişimde saygı, şefkat ve nezaket kurallarına dikkat etmek iletişimin yapıcı engellerine örnek verilebilir(Tutar, 2003:202).

İletişimin bozucu engelleri ise bir sınıflandırmaya göre beş faktörden oluşmaktadır. Bunlar; kişisel amaçlar, duygular, hisler, değer yargıları, alışkanlıklar, duygular ve bireyin karşısındaki kişiye yönelik tutumu vb. bireysel unsurları içeren **“kişisel faktörler”**; haberleşme kanalı ve bunu etkileyen çevresel koşullarda yaşanabilecek engelleri ifade eden **“fiziksel faktörler”**; mesajın kodlanması sırasında kullanılan sembollere taraflarca farklı anlamların yüklenmesinden veya alıcı konumundaki hedefin söz konusu sembolü tanımamasından kaynaklanabilecek engelleri içeren **“semantik faktörler”**; iletişimde zaman açısından bir sınırlılığın bulunmasından dolayı gereksiz görülen bazı önemli ayrıntıların verilmemesi veya mesajın hemen alıcıya ulaştırılması gerekliliğinden dolayı, iletişim sürecine dâhil edilmesi gereken başka kanal veya kişilerin iletişim sürecine dâhil edilmemesi gibi durumları ifade eden **“zaman baskısı”** ve bireylerin kasıtlı olarak veya olmayarak bazı mesajları algılamasını, bazısını algılamamamsını kimisini de yanlış algılamasını ifade eden **“algılamada seçicilik”** olarak kategorize edilmektedir(Koçel, 1999:391-392).

İletişimin engellerine yönelik başka bir sınıflandırma ise üç engelden bahsetmektedir. Bunlar; zamanlama, aşırı bilgi yüklemesi, gürültü, kültürel farklılıklar ve sembollere farklı anlamlar yüklenmesini tanımlayan **“teknik engeller”**; mesajda kullanılan kelimelerin net olmaması, alıcı tarafından bilinmeyen terminolojinin kullanılması ya da bir sözcüğün birden fazla anlam içerebilmesi gibi anlamsal karmaşaları ifade eden **“dil engelleri”** ve son olarak; iletilecek şeylerin açıklığa kavuşturulmaması, dinlememe, algıda seçicilik, güven ve açıklık faktörleri kapsayan **“psikolojik engeller”** olarak ele alınmıştır(Çağlar ve Kılıç, 2009:39-40).

Ayrıntılı bir sınıflandırmaya göre de iletişimin engelleri; dil ve anlatım güçlükleri, dinleme ve algılama yetersizliği, bilgi eksikliği, statü farklılıkları, cinsiyet ve kültürel farklılıklar ve hatalı tamamlamayı içeren **“kişisel engeller”**, **“kanal engelleri”**, **“psikolojik engeller”**, **“teknik engeller”**, **“fiziksel uzaklık”**, **“zaman baskısı”** ve **“kesintiler”** olarak gruplandırılmıştır(Tutar vd, 2012:58-71).

İletişimi örgütsel düzeyde ele alan çalışmalar ise örgüt içindeki sıkça karşılaşılan iletişim engelleri üzerinde durmuşlardır. Örneğin Eyyüpoğlu örgüt içi iletişimi olumsuz yönde etkileyecek faktörleri(2018:158-178); teknik, sosyo-psikolojik, örgütsel ve teknolojik faktörler olarak ele almış ve aşağıdaki gibi sıralamıştır:

1. Teknolojik engeller

1. Gürültü

2. Mesaj ile ilgili engeller
3. İletişimin araç ve kanallarıyla ilgili engeller
2. Sosyo-psikolojik engeller
 1. İletişimin amacını belirlememe
 2. Algılama farklılıkları
 3. Kişisel engeller ve görüş farklılıkları
 4. Tutum ve davranışlar
 5. Bilgi düzeyi
 6. Sosyo-kültürel farklılıklar
 7. Önyargılar
 8. Dil
 9. Dinleme yetersizliğinden kaynaklanan engeller
3. Örgütsel engeller
 1. Örgütün büyüklüğü
 2. Hiyerarşi
 3. Statü farklılıkları
 4. Rol ilişkileri
 5. Aşırı bilgi yüklemesi
 6. Zaman baskısı
 7. Geri bildirim yetersizliği
4. Teknolojik faktörler

İletişimin hem günlük hayatta hem de iş dünyasında sahip olduğu önem, iletişimin anlaşılması ve iletişim sürecinin iyileştirilebilmesi amacıyla pek çok çalışmanın yürütülmesine önayak olmuştur. Nitekim iletişimin etkin bir şekilde yürütülmesine neden olabilecek yukarıda sayılan söz konusu engellerin de etkilerinin ortadan kaldırılması veya en aza indirgenmesi bu amaca hizmet edecektir. Bu nedenle çalışmanın ilerleyen bölümünde söz konusu engellerin ortadan kaldırılması ve iletişim sürecinin iyileştirilmesi amacıyla literatürde yer alan önerilerin incelenmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

1.7.İletişimin Engellerini Aşma Yolları

İletişim sosyal bir süreç olduğu için içerisinde birtakım aksaklıklar barındırabilmekte ve bu aksaklıklar iletişimin kalitesini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bazen yapıcı etkileri olsa da yıkıcı etkilere neden olabilen bu engelleri aşmak da elbette mümkündür. İletişimin kişilerin istek, arzu, ihtiyaç ve birtakım beklentilerini karşılamalarında sahip olduğu yaşamsal işlev göz önüne alındığında, söz konusu engelleri aşmaya yönelik bazı yöntemlerin bilinmesinin, bireyler arası ve

örgüt içi iletişimin kalitesini yükseltmeye ve iletişim sürecini iyileştirmeye destek olacağı düşünülmektedir.

İletişimin engellerini aşmak için çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Tutar vd. bu yöntemleri şu şekilde açıklamaktadır(Tutar, 2012:71-85):

1. **İletişimin kişisel ve çevresel engellerini aşmak:** iletişime engel olabilecek bazı kişisel ve çevresel engeller olabilir. Bu tür engellerin ortadan kaldırılabilmesi için kullanılabilecek yöntemler aşağıdaki gibi sıralanmıştır:
 - Kaynak, sözlü mesajları alıcının anlayabileceği şekilde oluşturmalıdır.
 - Kaynak, yalnızca sözlü mesajlarla yetinmemeli, onları destekleyecek işaret, sembol vb. sözsüz iletişim unsurlarını da kullanmalıdır.
 - Kaynak, mesajı, alıcının ilgisini çekecek nitelikte örnekler de kullanarak tasarlamalıdır.
 - Kaynağın ve alıcının fiziksel çevreleri iletişim için uygun duruma getirilmeli ve mesaj, alıcıda etki uyandırabilecek nitelikte bir kanalla gönderilmelidir.
 - Kaynak ve alıcının iletişim sürecinin olması gerektiği gibi işleyişine engel olabilecek fiziksel ve psikolojik rahatsızlıkları varsa giderilmelidir.
 - Mesajın yeterince anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etmek için geri bildirme dikkat edilmelidir.
2. **Empatik iletişim:** Empati yalnızca, bir kişinin kendini karşıdaki kişinin yerine koyması değildir; aynı zamanda olaylara onun bakış açısıyla bakması, onun duygu ve düşüncelerini anlaması ve hissetmesi, ardından bir geri bildirim göndererek karşıdaki kişiyi anladığını ona iletme sürecinin tamamını ifade etmektedir. Empati kuracak kişinin, anlamaya çalıştığı kişinin algı alanına girmeyi başarması gerekmektedir. Çünkü sadece karşıdaki kişinin duygu ve düşüncelerini doğru bir şekilde anlamak yeterli değildir. Empati kuracak kişinin zihninde oluşan empatik anlayışın, anlaşılmaya çalışılan kişiye iletilmesi gerekmektedir.
3. **Güdüleyici iletişim:** Bireyleri, belli bir amaç uğruna harekete geçiren güç “güdü” olarak isimlendirilmektedir. İletişimde ikna yeteneğinin, iletişimin güdüleyici olmasıyla doğru orantılı olduğu düşünülmektedir. Motivasyon olarak da ifade edilebilen güdüleyici iletişimin örgütlerde olmasının örgütlerde yararlı olacağı düşünülmektedir. Bunun için örgüt içerisinde bir mesajın aşağıdan yukarı ve çapraz yönlerde dolaşması gerekir. Böylece çalışanlar örgüt içindeki gelişmelerden yeterince haberdar olabilir.
4. **Etkin iletişim:** Etkin iletişim, mesajın gerektiği düzeyde ve doğru bir şekilde algılanması ve ardından gönderilmesi gereken geri bildirimin yapılmasıyla gerçekleşir. Etkin

iletişim, amaçlanan anlam ile algılanan anlam arasındaki tutarlılıkla doğru orantılıdır. Bunun için mesajın, alıcının algılayabileceği şekilde oluşturulması ve iletilmesi gerekir.

5. **İkna edici iletişim:**İletişimin temelinde başkalarını etkilemek, onları kendi düşünce ve istekleri doğrultusunda yönlendirmek yatmaktadır. Bunu bazen güç kullanarak bazen de ikna yoluyla gerçekleştirirler. Ancak tutum, davranış ve inançları değiştirmede ikna etmenin daha etkili ve kalıcı olduğu savunulmaktadır. İkna edebilmek için inandırıcılığın, inandırıcılık için de güvenilirliğin sağlanması gerekir.

Künüçen ise eserinde, iletişimin engellerini aşmak için dikkat edilmesi gereken hususları şu şekilde sıralamıştır(Künüçen, 2009: 59):

- Mesajın alıcının dikkatini/ilgisini çekecek şekilde oluşturulması,
- Kaynağın mesajı kodlarken, kodaçımını yapacak olan alıcının bilgisini göz önünde bulundurması,
- Mesajın, alıcın ihtiyaçlarını karşılayabilmesi,
- Alıcıda beklenen etkiyi oluşturabilmek için onun tutum, değer ve davranış kalıplarının bilinmesi ve bunlarla zıt düşölmemesi,
- Alıcıya ulaşmak için en etkili kanalın bilinmesi ve seçilmesi,
- Mesajın içeriği, alıcı açısından yeni bir bilgi niteliği gösteriyorsa mesajın, alıcının alışkın olduğu deneyimlerine uygun bir şekilde iletilmesi,
- İletilmek istenen konu zor ya da alıcının bilgi ve algılama düzeyinden yüksek ise, hazırlayıcı iletişim süreci ile alıcının konu hakkında önceden aydınlatılması,
- Temel değerlere dolaysız saldırılmaması ve hazırlayıcı iletişim süreci gerçekleştirilse ile bazı dirençlerin kırılmayabileceğinin unutulmaması gerekmektedir.

Örgüt içindeki iletişimi kuvvetlendirmek için de birtakım öneriler bulunmaktadır. bu önerileri Eyyüpoğlu aşağıdaki gibi açıklamıştır(2018:180-206):

- **Uygun mesajın seçilmesi ve mesaj tekrarı:** Kaynak, mesajı hazırlarken yoruma yer bırakmayacak şekilde düzenlemeli ve mümkün olabildiğince açık, sade, anlaşılır bit dil kullanmalıdır. Aynı şekilde alıcıda mesajı yorumlarken olabildiğince önyargılardan uzak durmaya ve nesnel bir bakış açısıyla yaklaşmaya çalışmalıdır. Örgütsel iletişim
- **Açık ve sade bir dilin kullanılması:**Alıcı, kendisine gelen mesajları deneyimleri, değer yargıları, tercih ve tutumları ile anlamlandırmaktadır. Bu durumda mesajın başarılı olabilmesi için kaynağın, alıcı hakkında bilgi sahibi olması ve mesajda kullanacağı sözcük ve sembolleri seçerken alıcının zihninde uyandıracığı etkiyi göz önünde bulundurması

gerekmektedir. Böylece mesaj, alıcı tarafından kolay, rahat ve doğru bir şekilde algılanacaktır.

- **Geri bildirim önem verilmesi ve iki yönlü iletişim:** Geri bildirim alıcının aldığı mesaja cevabıdır. Sağlıklı bir iletişimde geri bildirim, mesajın karşı tarafça anlaşılıp anlaşılmadığını belirlemek bakımından olmazsa olmazdır. İletişim sürecinin etkinliği için doğrusal değil, dairesel bir sürecin olması gereklidir. Mesaj, alıcı tarafından algılandıktan sonra alıcı tarafından oluşturulan bir geri bildirim anlamlı bir şekilde kaynağa gönderilirse iletişim iki yönlü olur. Bu sayede kaynak, gönderdiği mesajın alıcıda uyandırdığı etkiyi ölçebilecek ve bu işlem tekrarlanarak mesaj, asıl amacını gerçekleştirmiş olacaktır.
- **Etkili dinleme ve gözlemde bulunma:** Dinleme, sözlü veya sözsüz mesajları seçme, anlamlandırma, akılda tutma ve onlara karşılık vermekten oluşan bir süreçtir. İletişimin yaklaşık yüzde 60-70'ını oluşturan dinleme, kişiye yalnızca söylenenleri yeterince duyma açısından değil; başta kendini gerçekleştirme, çevresiyle olumlu ilişkiler kurma ve iş başarısı elde etme gibi yönlerden katı sağlamaktadır. Kişi, konuşmacının söyleyecekleri bitinceye kadar onun sözünü kesmeden, konuşmacıya geri bildirimde bulunarak, konuşma sırasında başka şeylerle ilgilenmeyi erteleyerek, karşıdaki kişinin söyledikleriyle ilgilendiğini gösteren bir tutumla ve konuşmacıyı cesaretlendirici bir şekilde dinlemelidir. Böylece dinleyici, konuşmacıyı gözlemleyerek, onun hangi gereksinimlerini gidermeye çalıştığını anlayabilecek ve dinlemenin etkinliği ile iletişim sürecinin kalitesi yükseltilmiş olacaktır.
- **Sözsüz iletişim veya beden dili:** İnsanlar söylemlerinin çoğunu sözsüz iletişimle, diğer bir ifadeyle beden dili ile sağlamaktadırlar. İletişimin yüzde 65'inden fazlası; duygusal iletişimin ise yaklaşık yüzde 90'ı sözsüz iletişimden oluşmaktadır. Sözsüz mesajlar sözlü mesajları etkinleştirebilir, düzeltebilir veya onlarla çelişebilir. Bu nedenle sözlü olarak verilen mesajların beden dili ile de uyumlu olmasına dikkat edilmelidir. Örgütlerde – özellikle yöneticiler tarafından- sözsüz iletişim hakkında bilgi sahibi olunması örgüt içi iletişimin daha iyi yapılandırılması konusunda destek sağlayacaktır.
- **Empati:** Genel anlamda empati; kişinin kendisini karşısındakinin yerine koyması, yani bir “duygudaşlık” ilişkisi kurmasıdır. Kişi, empati yoluyla karşısındakinin iç dünyasını anlama olanağı yakalayabilmektedir. Empati bir taklit değil, bir anlayış aracıdır. Bu nedenle kişi, algıladığı mesajlara, kendisi nasıl bir tepkiyle karşılaşmak istiyorsa, benzer şekilde cevap vermelidir. İletişimin temelde bir etki-tepki süreci olduğu düşünüldüğünde, empati ve iletişimin bir bütün oluşturduğu ve örgüt içinde ve kişiler arası iletişimde çıkabilecek sorunlarda empatinin etkili ve verimli bir çözüm yolu olduğu göz önünde bulundurulmalı ve empati kabiliyeti geliştirilmelidir. Nitekim iletişimin kalitesinin artması empati kabiliyetinin düzeyi ile doğru orantılı olduğu düşünülmektedir.
- **Destekleyici bir örgüt iklimi geliştirme:** İklim, bireylerin ve örgütün sahip olduğu kültürden doğmakta ve örgüt içindeki bireylerin davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Bir örgütte

yöneticiye düşen görev, kişiler arasında sağlıklı ilişkilerin oluşmasını sağlayacak destekleyici bir örgü iklimi oluşturmaktır. Destekleyici bir iklimde iletişim ortamı, araştırmaya ve anlamaya yönelik, eşitlikçi, sorunları çözmeye odaklanan ve içten gelen davranışlardan oluşmaktadır. Oluşturulan böyle bir iklim, çalışanlara değerli olma, yakınlık, sorumluluk ve dayanışma duygularını, güven ve huzur ortamını hissettirecek ve çalışanların yeteneklerini, değerlerini, bilgi ve becerilerini keşfetmelerini ve geliştirmelerini sağlayarak, kendilerini gerçekleştirme fırsatı tanıyacaktır.

- **İkna edici iletişim:** İkna, bir “rıza gösterme”, “kabul etme” olarak tanımlanabilir. İkna paylaşılan bir çözümü müzakere masasına yatırma, ortak bir çözüme ulaşma, bir görüşün benimsenmesini veya onaylanmasını sağlama sürecidir. Örgüt içerisinde alınan bir karar ya da hayata geçirilecek bir uygulama herkes tarafından kabul görmeyebilir. Bu noktada ikna edici iletişim yöneticiler tarafından değerli bir araç olmaktadır. Çalışanların –ya da diğer bireylerin- ikna edilmesinin yolu karşısındaki bağımsızlığına destek vermektir. İkna edebilmek için bilinmesi gereken dört temel öğe: duygusal bağ kurmak, sava ilişkin güçlü bir kanıt bulmak, inandırıcılık sağlamak ve ortak paydada buluşabilmek için çerçeve çizmektir. Etkin bir dinleme, beden dilinin doğru anlaşılması, empati kurulması, karşısındaki güven verilmesi ve doğru kelimelerin seçilmesi, hatta giyim tarzı ve çekicilik bile ikna edici iletişimin başarısını büyük oranda etkilemektedir.

1.8.Yöneticilerde Olması Gerekli Görülen İletişim Becerileri

İletişim ve örgütsel iletişim çalışmalarında araştırmacıların üzerinde durdukları konulardan biri de iletişim becerisidir. Yapılan araştırmalarda; bireylerin birbirleriyle olan etkileşimlerinde, anlama ve anlaşılma amaçlarına ulaşabilmelerinin belirleyicilerinden birinin de iletişim becerisi olduğu düşünülmektedir. İnsanlar kurdukları iletişimde, kendilerini etkili bir şekilde ifade edip, doğru bir şekilde anlaşıldıklarında başarılı bir iletişim gerçekleştirmiş olurlar. Bireyin kendini nasıl ifade ettiği, mesajın amacını ne ölçüde gerçekleştirdiği, kişinin karşısındaki tarafından ne kadar anlaşıldığı ve onu ne kadar anlayabildiği iletişim becerileri ile doğrudan ilintilidir. Bu noktada, iletişim becerilerini anlamamanın; hem iletişimdeki etkinliği gözlemlemek hem de iletişim becerilerinin nasıl geliştirilebileceğini öğrenmek bakımından yararlı olacağı düşünülmektedir. Söz konusu nedenle çalışmanın bu bölümünde iletişim becerisi kavramına değinilecek ve ardından yöneticilerde olması gerekli görülen iletişim becerileri incelenecektir.

İletişim becerisi basit bir ifadeyle, kişinin kendini anlatarak başkaları tarafından anlaşılmasının ve onları anlamasının, kişinin başkalarını önemseyişinin ve de onlar tarafından önemsenmek istediğinin bildirilme aracıdır. İletişim becerisi, öğrenilebilen ve geliştirilebilen bir yetenektir(Doğan, 2005:49). Hargie ise iletişim becerisini(Hargie, 2011:24), bireylerin kendi hak, ihtiyaç, memnuniyet

veya sorumluluklarını giderirken; başkalarının benzer hak, ihtiyaç, memnuniyet ve sorumluluklarına zarar vermemesi koşulunda, diğer insanlarla açık ve özgür bir biçimde iletişim kurabilme yeteneği olarak tanımlamıştır(Fidan, 2013:18).

İletişim becerisi kişilerin yalnızca kişisel amaçlarına ulaşmaları için ihtiyaç duydukları bir yetenek değildir. Günümüzde büyüyen ve karmaşıklaşan işletmelerde yönetim işlevi zorlaşmakta ve yöneticiler, yönetsel fonksiyonlarını yerine getirebilmeleri için astlarıyla sağlıklı ilişki kurmak gereksinimi duymaktadırlar. Yapılan pek çok araştırmada başarılı yöneticilerin etkili iletişim becerilerine sahip oldukları belirlenmiştir. Benzer şekilde bu tablo; yöneticilerin başarılı olabilmeleri için yönetsel yeteneklerini geliştirmelerinin yanı sıra, iletişim becerilerini de geliştirmeleri gerektiği şeklinde de yorumlanabilir. Bu nedenle literatürde yöneticilerin iletişim becerilerini ve bunun örgütsel anlamda ne tür çıktılarının olduğunu saptamaya yönelik araştırmalar, özellikle son dönemde sıklıkla karşımıza çıkmaktadır.

Yöneticiler; bir işletmenin amaç, hedef ve değerlerine ulaşmada komuta görevini üstlenmektedirler. Bu görev onları, çalışanları anlama, onları alınan kararlara ikna etme ve o doğrultuda yönlendirme, örgütün hedef ve değerleri ile işe içkin gerekli bilgileri çalışanlara aktarma, çalışanların beklentilerine cevap verme gibi faaliyetlere yönlendirmektedir. Örgütteki işleyiş için kritik önem arz eden bu faaliyetlerin, etkili bir iletişim ortamında daha verimli gerçekleşeceği düşünülmektedir. Etkili bir iletişim ortamının oluşturulmasında yöneticilerin sahip oldukları iletişim becerilerinin önemi ise yadsınamaz bir gerçektir. Öyle ki, yöneticilerin başarısının değerlendirilmesinde iletişim becerilerinin etkin kullanımın belirleyici olduğu düşünülmektedir(Halis, 2000:218). Bu bağlamda yönetici iletişim becerilerinin örgüt içi iletişimde ve yöneticilikte hayati rol üstlendiği söylenebilir. Sabuncuoğlu ve Tüz yöneticilerde olması gereken zorunlu iletişim becerilerini(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:98); *“iletişime yönelik olumlu tutum geliştirebilme”, “empati kurabilme”, “iletişimi artırıcı uygulamaları kullanabilme”, “dinleme yeteneği”, “iletişim araçlarını etkin bir şekilde kullanabilme”, “geri bildirimde bulunma” ve “çalışanları bilgilendirme”* olarak sıralamışlardır. Bu özellikler aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir.

1.8.1.İletişime Yönelik Tutumlar

Yöneticilerin astlarıyla olan iletişimlerdeki tutumları ve bu sayede şekillenen yaklaşım biçimleri, iletişim sürecinin seyri ve kalitesi üzerinde yadsınamaz bir öneme sahiptir. Bu öneme değinmeden önce, tutum kavramının tanımlanmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

Tutum; temelde tutulan yol, tavır(TDK), bir şeye karşı sergilenen davranış ve sürekli olarak o şeye karşı benzer şekilde davranmaya sebep olan öğrenilmiş eğilim olarak ifade edilebilir(Canöz, 2003:22). Bir diğer tanımda ise tutum, bireyle obje arasındaki karşılıklı etkileşim sonucunda, söz konusu objeye

ilgili bireylerin zihninde oluşan, davranışı hazırlayıcı bir hazır olma eğilimi şeklinde açıklanmaktadır(Silah, 2000:364). Tutumlar genel olarak literatürde “bilişsel”, “duyuşsal” ve “davranışsal” olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır ki; bir açıklamada tutumun yalnızca bir duygu ya da davranış eğilimi değil, aslında biliş, duyuş ve davranış eğiliminin bütünleşmesi olduğu da ifade edilmektedir(Kağıtçıbaşı, 1999:103). Açıklamalardan anlaşılabilirliği üzere, tutum soyut bir kavramdır ve gözle görülememektedir. Fakat davranışların kökeninde yatar ve onları şekillendirir. Bu nedenle tutumların varlığının, ne yönde ve ne ölçüde olduğunun tespiti, sergilenen davranışların gözlemlenmesi ve bu sayede çıkarımda bulunulmasıyla gerçekleşebilmektedir(Yüksel vd, 2012:3).

Tutumlar davranışlara yansıdığı gibi, sergilenen tavır ve karşı tarafa aktarılan duygu aracılığıyla iletişim sürecini de şekillendirmektedirler. Yöneticilerin örgüt içerisindeki pozisyonları ve bu sayede astlarıyla kurdukları iletişimde sahip oldukları etkileme gücü, iletişime yönelik yönetici tutumunun kritikliğine işaret etmektedir. Çalışanlar davranışlarını, yöneticilerinin onlara yaklaşımları doğrultusunda düzenleyebilmektedirler.

Yöneticilerin iletişime yönelik tutumlarının nasıl olması gerektiği konusunda alanyazında görüş birliği hâkimdir. Öyle ki, yöneticilerden; çalışanları suçlayıcı tavrı takınmamaları, iletileri önyargılardan uzak bir şekilde değerlendirmeleri ve fikir, öneri ve olaylara karşı hoşgörülü yaklaşabilmeleri beklenmektedir. Bu üç özellik sağlandığında çalışanların da savunmacı tutumlar takınmalarına gerek kalmayacağı, mesajları yorumlarken tarafsız davranılmasının engelleyicilerinden olan duygulardan bağımsız olunabileceği, önyargıların iletişimin başarısını zedelemeyeceği ve örgüt içerisinde yeni fikirlerin ve yaratıcılığın destekleneceği bir iletişim ortamının da oluşturularak iletişimin daha etkin ve başarılı bir şekilde gerçekleştirilebileceği düşünülmektedir(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:100).

1.8.2.Empati Kurabilme Becerisi

Yöneticilerin sahip olması gerekli görülen bir diğer yetenek de empati kurma yeteneğidir. Karşıdaki kişiyle yalnızca anlaşmayı değil, aynı zamanda onunla bir duygu bağı kurmayı, “duygudaşlığı” ifade eden empati(TDK), iletişimin amacına ulaşmasında etkili olacak bir beceridir. Empati, kendini karşı tarafın yerine koyma, olay, neden ve sonuçlara onun gözünden bakabilme becerisidir(Yerlikaya, 2017:68).

Empatinin, kişinin çevresel ve genetik birtakım faktörlerle şekillenen bir tutum olduğu düşünülürken; yapılan araştırmalar sayesinde, empatinin aslında doğuştan geldiği ve sonradan geliştirilebilen bir yetenek olduğu keşfedilmiştir(Küçük vd, 2012:25).

Dökmen, bir yöneticinin işyerindeki başarısının çalışanlar tarafından sevilip sevilmediğine bağlı olduğunu ileri sürmektedir(Dökmen, 1996a:28). Sevilen bir yönetici işyerinde daha az iletişim

sorunu ve dolayısıyla da aksaklık yaşayacaktır. Bunu sağlamanın yolu ise çalışanlarla empati kurmaktır. Üstleri tarafından anlaşıldığını, kendilerine ve fikirlerine değer verildiğini düşünen çalışanlar, daha az savunmacı bir tutum sergileyecekler ve örgüt içinde daha sağlıklı iletişim kurabileceklerdir. Sorun ve aksaklıkların minimize edilebildiği bir işletmede mevcut tablonun, doğal olarak, yöneticilerin başarısını beraberinde getireceği düşünülmektedir. Benzer şekilde Yatkın ve Yatkın da empati yeteneğinin başarılı bir iletişimciliğinin ön koşulu olduğunu savunmaktadır (Yatkın ve Yatkın, 2006:46). Bir yöneticinin yönetsel ve teknik yeteneklerinin yanı sıra iyi bir iletişimci de olması gerektiği düşünüldüğünde empatinin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Nitekim yapılmış pek çok çalışma, başarılı yöneticilerin etkin bir empati yeteneğine sahip olduğunu ortaya koymuştur (Silkü, 2008:142; Tomaç, 2009:22).

Yöneticilerin empati becerilerini başarılı bir şekilde sergileyebilmeleri için de üç unsura dikkat etmeleri gerekmektedir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Dökmen, 1996a:27):

- Yöneticiler kendilerini çalışanların yerine koymalı ve olaylara onların penceresinden bakabilmelidir.
- Yöneticiler çalışanlara, hem bilişsel hem de duygusal olarak yaklaşmalı ve onların ne hissettiğini anlamaya çalışmalıdır.
- Yöneticiler çalışanlarıyla empati kurduğunu onlara bildirmeli ve onları anladığını doğru duygu ve düşüncelerle ifade etmelidir.

İletişim süreci düzleminde anlatmak gerekirse; kaynak, alıcı ile iletişim kurarken kendini onun yerine koyacak ve duygularını anlamaya çalışacaktır. Onu anladığına dair bir işaret vermesi ise alıcıdan alacağı geri bildirim ve alıcının duyguları açısından kaynak adına bir avantaj oluşturacaktır (Yıldız, 2017:20). Bu noktada, yalnızca empati kurmak değil, empati kurulduğunu karşı tarafa yansıtmak da önem kazanmaktadır. Telman ve Ünsal da aynı noktaya işaret etmiş ve empatiyi (Telman ve Ünsal, 2005:95); bir kişinin, kendisini başkasının yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakabilmesi, karşısındaki kişinin duygu ve düşüncelerini doğru bir şekilde anlaması, hissetmesi ve karşısındakine onu anladığını iletmesi sürecinde beceri olarak açıklamıştır. Görülmektedir ki, empati kurulduğunu alıcıya aktarmak empati yeteneğine dâhildir.

Empati yeteneği ve bu yetenek sayesinde tesis edilen empatik iletişimin bilgi aktarımı ve yalnızlık üzerindeki etkisini açıklayan Dökmen, üç tür iletişimin varlığını ifade etmektedir (Dökmen, 1996b:157). Bunlar; çatışmalı, çatışmasız ve empatik iletişimdir. Çatışmalı iletişimde taraflar arasında bilgi aktarımı bulunmamakla birlikte yalnızlık söz konusudur. Çatışmasız iletişimde ise bilgi aktarımı vardır fakat yalnızlık devam etmektedir. Empatik iletişimde ise hem bilgi aktarımı gerçekleşebilmekte hem de yalnızlık giderilmiş olmaktadır.

1.8.3. İletişimi Artırıcı Uygulamaları Kullanabilme

Örgütlerde sağlıklı bir iletişim ortamının oluşturulmasının yanı sıra mevcut iletişimin etkinliğinin artırılması da –özellikle iletişim ağının büyüdüğü ve karmaşıklaştığı günümüzde- yöneticiler için bir gereksinimdir. Bu nedenle iletişimi artırıcı uygulamaları kullanabilme yeteneği, yöneticilerin sahip olması gereken iletişim becerileri arasında sayılmaktadır.

İletişimi artırıcı uygulamaların neler olduğu konusunda literatürde yer alan çalışmalarda görüş birliğinin hâkim olduğu görülmektedir. Bu uygulamalar çoğunlukla; açık kapı tekniği, biçimsel şikâyet prosedürlerini uygulamak, anketler, biçimsel olmayan toplantılar, yöneticilerin bölümleri ziyaretleri, öneri sistemlerinin yerleştirilmesi, iletişim ortamındaki gürültünün azaltılması vb. yöntemler olarak sıralanmaktadır.

Açık kapı tekniği, yönetici ile çalışan arasındaki iletişimin doğrudan ve kolaylıkla kurulabilmesini ifade eden bir sistemdir. Bu sistemde ast-üst arasındaki iletişime engel teşkil edecek olan tüm engeller ortadan kaldırılmıştır ve iletişim ortamı hızlı bir şekilde ve bire bir olarak iletişim kurmaya elverişli durumdadır. Teknik, iletişim ihtiyacı doğduğunda, tamamen açık olan iletişim kanalları aracılığıyla rahat bir şekilde alıcıyla iletişim kurabilmeyi içermektedir. *Biçimsel şikâyet prosedürlerini uygulamak*, kurumsal ve büyük ölçekli işletmelerde sıklıkla karşımıza çıkabilecek etkili bir uygulamadır. Bu uygulamada çalışan yönetici ile iletişimde istek, şikâyet ve önerilerini biçimsel bir yolla ifade edebilecek ve böylelikle kendini daha güvende ve daha az baskı altında hissederek yöneticisi ile iletişim kurabilecektir. *Anketler*, yönetici ile çalışan arasındaki iletişimde oldukça elverişli yöntemlerdendir. Birebir iletişimin mümkün olmadığı resmi ve mesafeli örgüt kültürünün olduğu yahut büyük ölçekli ve çok sayıda çalışanın bulunduğu ortamlarda çalışanlara kendilerini ifade edebilmek adına kolaylık sağlayan ve yöneticinin çalışanlarının görüşleri hakkında hızlı ve kolay bir şekilde bilgi alabilmesini sağlayan bir yöntem olarak açıklanabilir. *Biçimsel olmayan toplantılar* ve *yöneticilerin örgüt içerisindeki bölüm ziyaretleri*, çalışan ve yönetici arasında yüz yüze iletişimin, birebir iletişim kurma ve görüş bildirmenin hâkim olduğu, samimi bir atmosfer ve sinerjinin yakalanabileceği uygulamalardandır. *Öneri sistemlerinin geliştirilmesi*, örgüt içerisinde çalışan ve yönetici arasındaki hiyerarşi ve bürokrasinin formel yapısının iletişim üzerindeki negatif etkisini minimize edici uygulamalardandır. Örgüt içindeki iletişimin aşağıdan yukarıya doğru akışının sağlandığı ve çalışanların üstlerine örgütten ve yöneticilerinden beklentilerini ve şikâyetlerini dile getirebilecekleri sistemlerin oluşturulmasını ifade etmektedir. *İletişim ortamındaki gürültünün azaltılması* ise, kaynak ve alıcı (çalışan ve yönetici) arasındaki iletişimin sağlıklı bir şekilde işlenmesini ve mesajın sorunsuz bir şekilde alıcıya iletilmesini engelleyen bütün unsurların ortadan kaldırılmasını ifade etmektedir. İletişim kanal ve ortamının gürültüden arındırılması iletişimin etkinliği açısından elzemdir.

1.8.4. Dinleme Yeteneği

Kompleks ve geniş iletişim trafiği içerisinde gürültünün de etkisiyle kaynak tarafından gönderilen mesajların alıcı tarafından kusursuz bir şekilde alınıp algılanması kimi zaman mümkün olamamaktadır. Bu dezavantajlı durumların etkisiyle örgüt içerisinde birtakım yanlış anlaşılmalar ve hatalı zlen kodlar verilmek istenen mesajın sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu noktada mesaja odaklanma ve algılama isteği ön plana çıkmakta ve dinleme becerisi önem kazanmaktadır.

Geniş anlamıyla dinleme, bireylerin bilerek ve isteyerek algıladıkları sesler bütünüdür ve ilgi, algı ve tepki olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır(zbay, 2005:55)).

Daha zel bir tanımlamayla dinleme, iletişim sürecinin başında gelen sesli uyarıların işitilmesi, zihinsel süzgeçten geçirilerek algılanıp anlaşılması ve mesajın içeriğinde yer alan kodların karşılığının tepki olarak ortaya çıkması olarak ifade edilebilir. Yöneticilerin dinleme becerilerine sahip olmaları ve bu yeteneklerini geliştirmeleri, astları tarafından hlihazırda kendilerine iletilmekte olan mesajların doğru bir şekilde anlaşılması ve örgüt içi faaliyetlerin eksiksiz ve hatasız işleyişi bakımından faydalı olacaktır.

1.8.5. İletişim Araçlarını Etkin Kullanabilme:

İletişimin kalitesi yalnızca dinleme, empati kurma, iletişim kurmaya istekli olma, iletişime karşı geliştirilen tutum gibi bireysel ve bilişsel faktörlerle belirlenmez. Bazen alıcı ve kaynağın iletişim kurmaya istekli olmasına ve hatta verilmek istenen mesajın doğru şekilde kodlanmasına karşın ileti doğru şekilde alıcıya iletilemeyebilir. İletişim araçlarının doğru ve etkin kullanımının önemi tam olarak burada önem kazanmaktadır. Taşınmak istenen mesajın alıcıya iletişim ağı üzerinden doğru, hızlı, hasarsız ve güvenilir şekilde taşınmasına olanak sağlayan en uygun iletişim aracının seçimi, mesajın haralı veya eksik iletilmesine neden olan çevresel faktörleri doğrudan azaltacaktır. Bu nedenle, yöneticilerin, iletişim araçlarının avantaj ve dezavantajlarının neler olduğu ve uygun iletişim aracının seçimi ve etkin kullanımının nasıl gerçekleştirilebileceği hakkında bilgi ve yeteneklerini geliştirmeleri beklenmektedir.

1.8.6. Geri Bildirimde Bulunma

Geri bildirim; özü itibariyle, iletişim sürecinin bir tür sağlaması olarak düşünülebilir. Gönderici tarafından oluşturulan ve hedefe ulaştırılması sağlanan iletinin hedef tarafından doğru anlaşılıp anlaşılmadığı, anlaşıldıysa ne kadarının kusursuz şekilde algılandığı ve mesaja alıcının nasıl tepki verdiğinin gözlenebildiği sürec geri bildirim sürecidir.

Geri bildirim örgüt içi iletişimde sahip olduğu kritik bir rol bulunmaktadır. Örgütsel faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde işleyebilmesi için verilen mesajların(ve bu mesajlar içinde yer

alan talimatlar, dilek ve ricalar, teklif ve öneriler ve benzerinin) iletim ve kod açımının olması gerektiği gibi yapılıp yapılmadığının kaynak tarafından kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, aslında geri bildirim örgüt içerisinde özellikle yöneticiler açısından bir denetim aracı olarak kullanılabilir. Zıllıoğlu(1996,145) yöneticilerin çalışanlara geri bildirimde bulunurken dikkat etmesi gereken bazı hususları sıralamıştır. Buna göre yöneticiler geri bildirimde bulunurken;

- Tanımlayıcı olunmalı,
- Geri bildirim doğruluğundan emin olunan konularla kısıtlandırılmalı,
- Geri bildirim soru cümlesi şeklinden ziyade kısa ve uygun bir şekilde ifade edilmeli,
- Etiketler kullanılmalı
- Abartıdan kaçınılmalı ve
- Olumlu geri bildirimde bulunulduğunda övgüden kaçınılmamalı ve karşıdaki kişinin övgüleri kabul etmesine yardımcı olunmalıdır.

1.8.7. Çalışanları Bilgilendirme

Örgüt içerisinde işleri sevk ve idare eden pozisyonda yöneticiler bulunmaktadır. Konumları gereği yöneticiler yalnızca örgütsel faaliyetlerin işleyişinden değil; örgüt içindeki iletişimin kalite ve sağlığından da sorumludurlar. Yanlış anlaşılmalara ve eksik bilgilendirmelere sebebiyet verecek hatalı mesajların alıcıya/alıcılara doğru şekilde iletilmesinin denetiminin yöneticiler tarafından gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Verilmek istenen mesaj açık ve net bir şekilde oluşturulmalı ve alıcıya bu şekilde ulaştırılmalıdır. Çalışanlar bilmeleri gereken konuları yeterli, eksiksiz ve berrak bir şekilde bilmelidir. Yöneticilerin ilanlar, duyurular, el broşürleri ve panolar gibi yazılı ve görsel iletişim araçlarını kullanmalarının yanı sıra sözlü iletişim teknikleriyle de iletişim sürecini desteklemeleri beklenmektedir.

Örgüt içerisinde iletişimin etkin ve verimli olması çalışan ve yönetici arasındaki iletişimin güçlü ve aktif olmasına bağlıdır. Yöneticiler çalışanlarında bilgi eksikliği olduğunu tespit ettiklerinde derhal durumu düzeltmeli ve çalışanları olması gerektiği gibi bilgilendirmelidirler. Aksi takdirde, örgütsel faaliyetlerde iletişim eksikliğinden kaynaklanan sekteler ve pürüzler örgüt içerisinde huzursuz ve gergin bir ortamın oluşmasına neden olabilir ve bu da çalışan-yönetici arasında iletişim ve güveni zedeleyebilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. GÜVEN VE YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN

2.1. Güven Kavramı

Canlıların temel ihtiyaçlarından biri güven duyma isteğidir. Güven duyma isteği yalnızca çevresel tehditlere karşı emniyette olma arayışında değil, bireyler arası ilişkilerde de ortaya çıkmaktadır. Güven kavramı kişilerin çevrelerindeki diğer insan, durum ve nesnelere nasıl yaklaşacaklarını, onlara karşı ne düşüneceklerini, hangi tutumları benimseyip ne tür davranışlarda bulunacaklarını, hatta nasıl iletişim kuracaklarını bile belirlemektedir.

Doğanın ontolojik açıdan risk ve belirsizlik barındırması bireyleri her zaman güvende hissedecekleri zemin ve koşullara doğru yönlendirmektedir. Güvende hissetmedikleri nesne, olgu ve kişilere karşı temkinli yaklaşma içgüdüleri bireyleri kimi zaman birbirleriyle yalnızca iletişim kurma konusunda bile çekimser kılmaktadır. Öyleyse, insani ilişkilerin ve iletişimin olduğu yerde güven faktörü olmazsa olmaz nitelik taşımaktadır.

Özellikle 1980'li yıllardan itibaren sosyal bilimlerin gittikçe ilgi çekici hale gelmesiyle birlikte, insanların doğal ihtiyacı olan güven kavramı da literatürde boy göstermeye başlamıştır. Pek çok sosyolog, psikolog, siyaset bilimci ve diğer sosyal bilimciler tarafından güven kavramı araştırmalara konu edilmekte ve detaylı şekilde incelenmeye başlanmıştır.

Güven kavramına ilişkin pek çok tanımlamanın bulunmasıyla birlikte, farklı disiplinlerde ele alınmasından dolayı tüm her yerde geçerli ortak bir tanımın varlığı söz konusu değildir. Ancak genel olarak toplumbilim ve işletme perspektifinden kavramın tanımlanması ve genel hatlarının çizilmesi yararlı görülmektedir.

McAllister güveni bilişsel (cognitive) ve duygusal (affective) olmak üzere iki boyuta ayırmıştır. Bilişsel güven, karşı tarafın yetkinliği, içtenliği ve bilgi seviyesi gibi özelliklere, diğer bir ifadeyle karşıdaki kişinin söz ve davranışlarıyla bizde bıraktığı izlenim sonucunda rasyonel olarak zihninizde oluşan güveni ifade ederken; duygusal güven karşılıklı ilgi göstermeden doğan, doğal olarak zihninizde gelişim gösteren güveni ifade etmektedir(1995:25).

Güven, esas olarak kişinin bireysel psikolojik durumuyla ilgilidir. Açıklamak gerekirse, birey diğer insanların niyet ve davranışlarının, olumlu beklentilere dayalı olarak açık ve dürüst olacağını kabul etmiştir ve böyle olacağına inanmaktadır. Güven kavramı insanın duygu, düşünce ve hisleri gibi dinamiktir ve değişebilmektedir. Güvenin ortaya çıkması için risk ve karşılıklı bağımlılık gereklidir (Rousseau ve diğerleri, 1998:393-395).

Güven karşılıklı olarak kişilerin birbirlerine her konuda inanmalarıdır. Tarafların birbirlerine karşı dürüst oldukları yönünde inanç geliştirip birbirlerini bilinçli bir şekilde desteklemektedirler. Aynı zamanda karşılıklı olarak birbirlerini zarara uğratacak davranışlarda bulunmamalarıdır(Dönertaş, 2008: 34).

Güvene ilişkin getirilen bir diğer tanımlamada bireylerin aslında savunmasız bir hale gelmelerinin altı çizilmiştir. Buna göre, genel çerçevede güven, bireyin çevresindeki kişilerin olumsuz bir tutum sergilemeyeceğine yönelik inancı olarak tanımlanan riskli bir eylemdir. (Lewis ve Weigert, 1985:968).

Güven yalnızca bireyler arası insani ilişkilerde değil örgüt içi iletişimde de kritik rol üstlenmektedir. Güven, özellikle son yıllarda yürütülen çalışmalardan elde edilen sonuçlardan hareketle bireylerarası ilişkilerin ve örgütsel yaşamın en önemli unsurlarından birisi olarak görülmektedir ve örgüt içi iletişimde çalışanları ve örgütü birbirine kenetleyen bir fonksiyon görevi gördüğü düşünülmektedir(Arı ve Tunçay, 2010:117)

Örgütlerde güven, iş görenlerin aidiyet duygusunu ve motivasyonunu arttırarak işgücü performansını olumlu yönde etkilemektedir. Güven unsurunun bulunmadığı işletmelerde, işgücü performansından ve işyeri verimliliğinden söz edilemez(Gerşil ve Aracı, 2011:40). Güven olgusunun hâkim olduğu ortamlarda verimlilik, saygı ve performans artışı olduğundan kurumlar, verimliliklerini, başarılarını ve etkinliklerini arttırmak için güven duygusu üzerinde önemle durmaktadır. Öte yandan, güveninin örgütsel performans, örgütsel vatandaşlık, kuruma bağlılık, iş performansı, kurumda kalma isteği, risk alma, bilgi paylaşma isteği ile olumlu; kurum içi zararlı davranışlarla ise olumsuz ilişkisi olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır(Keçeci ve ark, 2017:157-161). Anlaşılabileceği üzere örgütler için kritik role sahip örgütsel güven kavramını daha detaylı olarak ele almanın kavramsal çerçeve açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

2.2.Örgütsel Güven

Güven kültürel yapılar içerisinde yer alan ve bu yapıların zeminine katkı sağlayan bir kavramdır. Davranış bilimlerine artan yoğun ilgiyle birlikte güven kavramının insani ilişkiler içerisinde ikamesi pek de mümkün olman kritik bir rol üstlendiğine ulaşılmıştır. Günümüzde örgütsel yapıların ve piyasaların büyüyerek çeşitlenmesi ve karmaşık yapılara dönüşmesi sonucunda belirsizlik ortamının giderilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu gereklilik, örgütlerin amaç ve hedefleri doğrultusunda faaliyetlerine sağlıklı bir şekilde devam edebilmeleri ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Riskli, belirsiz ve kimi zaman çatışmaların da ortaya çıkabildiği örgütlerde, çalışanların örgütlerine ve yöneticilerine duydukları güven, yönetim kamesine sevk ve idare konusunda olaylık sağlamaktadır. Bu noktada karşımıza, örgütsel yapıların olmazsa olmaz ihtiyaçlarından olan örgütsel güven kavramı çıkmaktadır.

Örgütsel güven en genel ifadesiyle, çalışanların örgütlerine karşı duydukları, belirsizlik ve risk durumlarında örgütlerinin çalışanların çıkar ve yararına ters düşmeyecek şekilde davranacağına olan inançlarını ifade etmektedir. Destek temelli bir diğer tanımlamaya göre de örgütsel güven, çalışanların kurumun kendilerine sunduğu desteğe yönelik algılamaları, yöneticinin taahhütlerini yerine getireceği ve sözünde doğru olacağına ilişkin besledikleri inanç olarak ifade edilmiştir(Mishra ve Morrissey, 2000:14-15). Örgütsel güven kimi kaynaklarda da yöneticiye duyulan güven ile bağdaştırılarak tanımlanmıştır. Buna göre örgütsel güven, çalışanların yöneticilerine karşı hissettikleri destek ve güven duyma hissi, üstlerinin sözünde duracağı ve iletişim sürecinde sözlerini açık yüreklilikle dile getireceğine ilişkin geliştirdikleri inançtır(Taşkın ve Dilek, 2010:38). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, güven duygusunun temelinde yer alan faktör inançtır. İnanç duyma, kişinin kendi kararıyla ilgilidir ve kırılabilir bir özellik göstermektedir. Örgütlerine, çalışma arkadaşlarına veya yöneticilerine karşı onlardan zarar gelmeyeceğine inanan, diğer bir ifadeyle onlara güvenen bireylerde genel olarak bir savunmasızlık halinin görüldüğü bilinmektedir. Bu savunmasızlık halinin, kendini tehdit altında hissetmeme ve bu sayede “tetikte” olmaya ihtiyaç duymamaktan kaynaklandığı söylenebilir. .

Örgütsel güvenin örgütler için önemi, çalışanların işlerine ve kuruma yaklaşımını doğrudan etkilemesinden kaynaklanmaktadır. Öyle ki, örgütlerine güven duyan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olacağı, işlerine ve örgütlerine daha fazla bağlılık göstereceği, örgütleriyle özdeşleşme düzeylerinin daha yüksek olacağı ve kendilerini tanımlarken örgütlerini de referans alacakları düşünülmektedir(Dermircan ve Ceylan, 2003:140).

Örgütler belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda faaliyet göstermektedirler. Bu amaç ve hedeflere ulaşabilmek için örgüt içerisinde bireyler ve gruplar arası ilişkilerde samimiyet, dürüstlük, sözünde durma, tutarlılık, inanç gibi birtakım kavramların var olması gerekmektedir. Bu değerler çalışanların davranışlarına da yansıtıldığında söz konusu işletmede örgütsel güvenin varlığından bahsedilebilir(Arslan, 2009:274).

Örgütsel güvenin örgüt içerisinde yalnızca kültüre, davranışlara, tutum ve yaklaşımlara değil; aynı zamanda örgütün yapısına da etki ettiği savunulmaktadır. Açıklamak gerekirse, örgütsel güvenin yüksek düzeyde seyrettiği kurumlarda merkezileşme eğiliminin düşüş göstereceği, örgütsel güvenin düşük düzeyde seyrettiği ve örgüt içerisinde nispeten güvensizliğin var olduğu kurumlarda da katı denetimlerin, merkezileşmenin belirginleşeceği ve kontrol mekanizmalarının daha sert olacağı ileri sürülmektedir(Sargut, 1994:101-102).

Örgütsel güvene ilişkin literatürdeki bilgiler incelendiğinde kavramın üç alt başlıktan oluştuğu görülmektedir. Bunlarda ilki, kişinin çalıştığı örgütün kendi menfaat ve çıkarlarına ters davranmayacağı, örgütün çalışanını koruyup her zaman çalışanlarına karşı dürüst, açık ve adil olacağı yönündeki inancını ifade eden **örgüte güven**, ikincisi, kişinin yöneticisinin çalışanlara karşı her zaman adil, dürüst ve açık muamelede bulunacağına, çalışanları koruyacağına dair inancını ifade eden

yöneticiye güven ve üçüncüsü, kişinin çalışma arkadaşlarından zarar gelmeyeceğine ve onların da benzer şekilde dürüst, açık ve içten davranacakları yönündeki inanışını ifade eden **çalışma arkadaşlarına güven boyutlarıdır**. Çalışmanın araştırma modeli gereği örgütsel güven türleri içinde yöneticiye duyulan güvenin ayrıntılı olarak incelenmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

2.3. Yöneticiye Duyulan Güven

Örgütsel güven türleri içerisinde belki de son yıllarda en çok ilgi çeken tür kuşkusuz yöneticiye duyulan güven olmaktadır. Çalışanların yöneticilerine karşı duydukları güven örgüt-yönetici-çalışan ilişkisinde mihenk taşı görevi görmektedir. Yöneticinin örgüt ile çalışan arasında anahtar rol üstlendiği göz önünde bulundurulduğunda çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin, örgütün tümüne güven duymalarında büyük önem taşıdığı çıkarılabilmektedir.

Yöneticiye duyulan güven çalışanın işe ve örgüte olan tutumunu direkt olarak etkilemektedir. Yöneticilerine ve dolaylı olarak da örgütlerine güvenen çalışanlar sadakat, performans ve iletişim gibi konularda pozitif tutum ve davranışlar sergileyeceklerdir. Böylelikle yöneticilerin, çalışanları örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendirebilmeleri ve verimli örgütsel performans sergilemelerinin sağlanması da kolaylaşacaktır. Literatürde bu konuda yürütülen çalışmalar ilgili araştırmaların aktarıldığı ilerleyen bölümlerde sunulmuştur.

Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin nasıl oluştuğu hakkında iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan ilki “ilişki temelli” yaklaşım, ikincisi ise “karakter temelli” yaklaşımdır. *İlişki temelli yaklaşım*; çalışanların yöneticileriyle kurdukları iletişim ve etkileşim sonucunda oluşan ilişki üzerine inşa edilirken; *karakter temelli yaklaşım*; çalışanın yöneticisinin karakteri hakkındaki algılamaları ve düşünceleri temelinden yükselmektedir. Yani karakter temelli yaklaşımdaki temel çıkış noktası iletişim biçimi değil, yöneticinin nasıl bir karaktere sahip olduğuna dair çalışan görüşüdür(Dirks ve Ferrin, 2002: 613-614).

Yöneticiye duyulan güven farklı çalışmalarda değişik şekillerde ele alınsa da tamamının çoğunlukla üç boyut üzerinde türetildiği gözlemlenebilmektedir. Bunlar yetenek, dürüstlük ve açıklık boyutlarıdır. Çalışmanın bir sonraki bölümünde yöneticiye duyulan güvenin boyutları incelenecektir.

2.4. Yöneticiye Duyulan Güvenin Boyutları

2.4.1. Yetenek

Kimi kaynaklarda “yetkinlik” olarak kullanılan yetenek boyutu çalışanların yöneticilerinin mesleki bilgi ve donanımına dair güvenlerini açıklamaktadır. Diğer bir ifadeyle, çalışanlar yöneticilerinin yetkin biri olmasını, işle ilgili bilgi ve tecrübe düzeyinin yeterli düzeyde olmasını

istemektedirler. Çünkü çalışanların, yöneticilerine güven ve saygı duymaları için onların yetkin olduğunu düşünmeleri önemli bir faktördür(Sonnenberg, 1994). Bu, aynı zamanda yöneticilerin sorumluluklarının da bilincinde olup, onları layıkıyla yerine getireceği yönünde de bir imaj çizmektedir. Bilgili, donanımlı ve yetenekli bir yöneticiye güvenmek her zaman için daha kolay olacaktır. Bu nedenle, yöneticiler yalnızca mesleki gelişim için değil; çalışanlarının kendilerine güven duymalarını sağlamak amacıyla da bilgi ve yeteneklerini geliştirmeye gayret etmeli ve mesleki körelme yaşamalarına fırsat vermemelidirler.

2.4.2. Dürüstlük

Dürüstlük boyutunun, güvenin diğer tüm türlerinde olduğu gibi, çalışan ve yönetici arasındaki güvenin sağlanmasında da “baraj faktör” görevi üstlendiğini söylemek elbette ki yanlış olmaz. Dürüstlük ve dürüst davranabilmek bir erdemdir. Çalışanların yöneticilerinin dürüst olmadığına ilişkin şüphe veya çıkarımları; örgüt içerisinde kaos, tedirginsizlik, memnuniyetsizlik ve örgütsel sinizm gibi çeşitli negatif ortam ve tutumların varlığına sebebiyet verebilecektir(Helps, 2005:15). Bu nedenle yöneticiler çalışanlarla kurdukları iletişimde sarf ettikleri söz ve davranışlarının arkasında durarak çalışanlarının güvenini kazanmalıdırlar. Dürüstlüğün olmadığı bir ortam ve iletişimde güven unsurundan bahsetmek olanaksızdır.

2.4.3. Açıklık

Açıklık örgüt içerisindeki, özellikle çalışan ve yönetici arasındaki iletişimde duygu ve düşüncelerin olduğu gibi ve net bir şekilde paylaşımını vurgulamaktadır. Alanyazında açıklık boyutu üzerine yapılan açıklamalar incelendiğinde; açıklığın yalnızca fikir ve duygu paylaşımı esnasındaki berraklığı değil, aynı zamanda çalışan ve yönetici arasındaki iletişim kanallarının da açıklığını vurguladığı görülebilmektedir. Ancak dikkat edilmesi gereken husus, söz konusu kanalların çift taraflı olarak açık ve pürüz ve engellerden arındırılmış olmasıdır. Nitekim açıklığın tek taraflı sağlandığı bir iletişimde güven sağlanması beklenemez.

Öte yandan açık bir iletişimin olmadığı ve çalışanların yeterli düzeyde bilgilendirilmediği, yöneticinin içten davrandığına çalışanların ikna edilemediği örgütlerde iş görenlerin huzursuz, tedirgin, şüpheli yaklaşım içine girmeleri kaçınılmaz olacaktır. Bu nedenle yöneticiler çalışanlarının güvenini kazanırken onlarla açık bir şekilde iletişim kurduğuna ve çalışanların da açık iletişim kurmaları için uygun şartlara sahip olduğuna dikkat etmeleri gerekmektedir (Ellis ve Shockley-Zalabak, 2001:383).

2.5. Yöneticiye Duyulan Güvenin Öncülleri ve Sonuçları

Günümüzde örgütlerin başarısının örgütsel davranış alanından ele alınan; adalet, bağlılık, tatmin, motivasyon ve özellikle de güven gibi psikolojik faktörlere bağlı olduğu düşünülmektedir(Koç ve Yazıcıoğlu, 2011:46). Güven kavramı söz konusu olduğunda ise; hem örgütsel güvenin unsurlarından biri olması, hem de örgüt içindeki iklim, kültür, iletişim biçimi vb. yapıların oluşum ve şekillendirilmesinde üstlendiği rol gereği akla “yöneticiye duyulan güven” gelmelidir. Çalışmanın bu bölümünde yöneticiyi duyulan güvenin öncülleri ve sonuçları incelenecektir.

Yöneticiye duyulan güven üzerine yapılan çalışmalar, kavramın oluşumunun neden ve sonuçları konusunda kimi zaman bireysel özelliklere kimi zaman da örgütsel özelliklere odaklanmışlardır. Bunlardan Whitener ve diğerleri, geliştirdikleri bir modelde, çalışanların yöneticilerine güven duymalarını sağlayacak birtakım bireysel özellikleri sıralamışlardır. “Yönetimsel Güvenilirlik Modeli” çerçevesinde bu bireysel özellikler; davranışlarda dürüstlük, davranışlarda tutarlılık, kontrolün paylaşımı ve dağılımı, ilgi ve özen gösterme ile açıklayıcı iletişim olarak sayılmıştır(Whitener vd, 1998:516-529). Ayrıca yöneticilerin düzenli olarak çalışanlarla bilgi alışverişinde bulunmaları, kararlara katılmaya imkan tanıyan bir örgüt ortamı oluşturmaları ve karşılıklı etkileşime açık olmaları, davranışlarında adil, dürüst ve tutarlı olmaları, vizyon oluşturmaları vb. özelliklerin de çalışanların yöneticilerine duydukları güven üzerinde artırıcı yönde etki oluşturduğu savunulmaktadır(Yılmaz ve Giderler, 2007:263-278).

Yöneticiye duyulan güvenin elbette örgütsel ve bireysel anlamda birtakım çıktıları da bulunmaktadır. Yapılan çalışmalar ışığında, yöneticilerine güven duyan çalışanların, örgüt kurallarına ve prosedürlere daha fazla uyacağı, örgütsel değişime daha çabuk ayak uyduracağı, performansları üzerinde olumlu etki oluşturacağı(Arslantaş ve Dursun, 2008:113-114), iş görenlerin aidiyet duygusu ve motivasyonlarını artıracığı, işgücü performansına bağlı olarak işyeri verimliliğini yükselteceği(Gerşil ve Aracı, 2011:40), çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstereceği(Köksal, Gürsoy ve Topcu, 2018:215) ve örgütsel dışlanma ve psikolojik sözleşme ihlalinin negatif etkilerinin azaldığı(Akt, Adıgüzel ve Erdil, 2019:1417) yönünde bulgulara ulaşılmıştır.

Çalışanların bir bütün olarak örgüte ve özellikle de yöneticilerine güven duyması; işlerinden tatmin olan, örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgütlerinin kimliği içinde tanımlayabilen ve işlerinden ayrılmayı istemeyen çalışanları beraberinde getirecektir(Demircan ve Ceylan, 2003:140). Dahası, yöneticilerine güven duyan çalışanların yüksek riskli, zaman baskısı altında ve zor koşullarda çalışmak zorunda kalsalar üstün başarı gösterebilmektedirler(Burke ve diğerleri,2007; akt. Aslan ve Özata, 2009:104).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İLETİŞİM İLE YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİ

İletişim ve güven kavramları, davranış bilimlerine yönelimle birlikte özellikle son yıllarda araştırma konusu olmuştur. Literatürde yer alan mevcut bulgular, iletişimle güven arasında güçlü bir bağın olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak bu bağın detayları üzerinde yeterli sayıda araştırma henüz bulunmamaktadır. İletişim ve yöneticiye duyulan güven arasındaki sözü geçen ilişkiyi çizmenin ve literatürdeki mevcut sonuçları aktarmanın faydalı olacağı düşünüldüğünden dolayı; bu bölümde öncelikle iletişim ve güven arasındaki ilişki ortaya konacaktır. Ardından yönetici iletişim becerileri ve yöneticiye duyulan güven arasındaki bağ ortaya koyan çalışmalar ve son olarak, alanla ilgili daha önce yapılmış diğer çalışmalar ve bu çalışmalara ait birtakım bilgilere yer verilmiştir.

Örgütler piyasa ihtiyaçları doğrultusunda yeni yapılar dönüşmekte ve giderek karmaşık yapılara bürünmektedirler. Bu karmaşa da çalışanları tedirgin etmekte ve davranışsal anlamda belirsizliğe neden olmaktadır. Bireylere bilgilerin sağlıklı, yeterli ve doğru düzeyde ulaşması ile bu karmaşa ve belirsizlik ortamının giderileceği düşünülmektedir. Bu anlamda iletişimin açık, tutarlı ve güçlü oluşu güven duygusunu ortaya çıkarmakta ve iletişim kavramı güven olgusunun belirsizliği azaltıcı bir işlev görmesine önayak olmaktadır(Tüzün, 2007:93).

İletişim ve güvenin bir örgütte sağlıklı biçimde tesis edilmesi ve bu kavramlar arasındaki ilişkinin niteliği örgütler açısından hayati bir önem taşımaktadır. Çünkü çalışanların örgütleriyle veya üstleriyle alakalı bütün beklentilerinin örgüt içindeki iletişime göre belirleneceği savunulmaktadır. Sağlıklı ve verimli bir iletişimin hakim olduğu kurumlarda güvenin de tesis edilebileceği, aksi takdirde sağlıksız bir iletişimin yanlış ve yetersiz bilgi sağlama aracılığıyla dedikodu gibi mekanizmalar ve yanlış haber kaynaklarıyla, örgütlerde güvensiz ve belirsizliğin hakim olduğu ortamların oluşmasına neden olacağı savunulmaktadır(Özarallı ve Torun(2011:104). Ek olarak, örgütlerde güven tesis etmekle ilgili sorumluluğun yöneticilere ait olduğu savunulmaktadır. Yöneticilerin astlarına karşı iletişim biçimleri, tutum ve davranışları, astlarının sorunlarını ve önerilerini nasıl dinlediği, onlara karşı verdikleri sözleri ve vaatleri ne derece yerine getirdikleri gibi faktörler çalışanların yöneticilerine karşı duydukları güveni doğrudan şekillendirmektedir. Öte yandan yöneticiler, çalışanlar ve örgüt arasında köprü görevi gördüğünden dolayı çalışanların örgüte duydukları güvenin de temelinde; yöneticilerine duydukları güvenin yer aldığı(Erdem, 2003) düşünülmektedir. Bu bağlamda, yöneticileri ile örgütlerine güven duymayan çalışanların performans etkinliği, yaratıcı düşünce geliştirme, bağlılık, motivasyon, vatandaşlık gibi tutum ve davranışları sergilemelerinde olumlu gelişmelerin gözlenmesi beklenemez. Kurum içerisinde güven duyulan bir ortamın inşa edilmemesi durumunda çalışanların, örgütün hedef ve

beklentileri doğrultusunda olması gerektiği gibi hareket etmeyeceği ve işbirlikçi davranış sergilemede pek de istekli davranmayacağı savunulmaktadır. Bu nedenle çalışanlar açısından güvensizlik yaratan konuların çözümünün ve kurulmuş olan güvenin devamının sağlanmasının en iyi yolunun iletişim olduğu ifade edilmektedir(Henttonen ve Blomqvist, 2005; akt. Tüzün, 2007:106).

Güven bireyler, kurumlar ve hatta toplumlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan bir olgudur. Ölçeğine veya formel/informel oluşuna bakılmaksızın bütün ilişkilerin temel yapı taşı ise iletişimdir. Görüldüğü üzere, güven ve iletişim kavramlarını birbirinden ayrı olarak değerlendirmek olanaksızdır.

Günümüzde örgütler için güven temeline oturan bir örgüt içi ortamın ve kültürün inşası, kriz ve belirsizlik durumlarında stresi, paniği, çatışmayı ve çalışanların diğer tutum ve davranışlarını yönetebilmek için kritik öneme sahiptir. Bahsi geçen durumlarda çalışanların yöneticilerine ve dolayısıyla da örgütlerine duydukları güven duygusu yöneticilere, çalışanları sevk ve idare etme konusunda kolaylık sağlamaktadır. Bunu sağlamanın en başvurulan yollarından biri de iletişimden geçmektedir. Keza iletişim yönetimi, örgütlerde güven ortamının tesis edilmesinde en kolay yöntem olarak görülmektedir. Yetersiz iletişimin örgütlerde yanlış ve eksik bilgilendirmelere neden olacağı ve bu yolla güvensizliğe yol açacağı savunulmaktadır(Demircan ve Ceylan, 2003:143).

İletişim ve güven arasında güçlü bir ilişkinin varlığını ortaya koyan çalışmalara ilkin Uz örnek verilebilir. Uz tarafından 2006 yılında yapılan “T.C. Kamu Sektöründe Yönetici-Yönetilen İlişkilerinde İletişim ve Güven” başlıklı tez çalışmada amir ve memurlar arasındaki iletişim ve güven ilişkisi tespit edilmek amaçlanmış; bu doğrultu 4 adet kamu kuruluşunda çalışmakta olan memurlar üzerinde anket uygulanmış ve değerlendirmeye alınan 262 adet anket sonucunda; amir ve memur ilişkilerinde iletişim ve güven arasında anlamlı, pozitif ve güçlü bir ilişki bulunmuştur. Öte yandan, memur ve amirlerin birbirlerine duydukları güven ve iletişim etkinlikleri konularında birbirlerinden farklı algılara sahip oldukları tespit edilmiştir(Uz, 2006).

Yine Kıylioğlu tarafından 2019 yılında “Okullardaki İletişim Ortamı ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” başlıklı yüksek lisans tezinde okullardaki iletişim ortamı ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi açıklamak hedeflenmiştir. Bu amaçla, 2018-2019 Eğitim Öğretim yılında İstanbul Küçükçekmece İlçesi Milli Eğitim Müdürlüğü kayıtlarında yer alan 5558 öğretmen araştırmanın evrenini oluştururken; gerekli örneklem sayısı 360 olarak hesaplanmış ve bu doğrultuda 396 öğretmen ile çalışılarak anket uygulanmıştır. İletişim kavramının formel ve informal iletişim türleri bağlamında ele alındığı çalışmada; informal iletişimin genel güven eğilimi, yöneticiye güven ve iş arkadaşlarına güven eğilimlerini düşük düzeyde yordadığı, formel iletişim kullanıldığında ise genel güven eğiliminin kısmen, yöneticiye ve iş arkadaşlarına güven eğiliminin ise çok olduğu belirlenmiştir. Formel iletişimin genel güven eğiliminin %5’ini, yöneticiye güven eğiliminin %58’ini, iş arkadaşlarına güvenin ise %30’unu yordadığına ulaşılmıştır(Kıylioğlu, 2019).

Örgüt içerisinde kurulan iletişimin yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisini ele alan bir diğer araştırma da Keçeci ve arkadaşlarına aittir. Keçeci ve arkadaşları tarafından 2017 yılında yürütülen “Kurum İçi İletişim ve Algılanan Güç Kaynaklarının Kuruma ve Yöneticiye Duyulan Güven Üzerinde Etkisi” konulu makalede, kuruma ve yöneticiye duyulan güven ile şirket içerisinde kullanılan iletişim kanallarının ve yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda çeşitli kurumlarda orta ve alt kademelerde çalışan 112 kişi üzerinde anket uygulanmış ve kurum içi iletişim ile algılanan güç kaynaklarının kuruma ve yöneticiye duyulan güven üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır(Keçeci ve ark, 2017).

İletişim ve güven arasında çift yönlü bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bu iki kavramın birbirinin öncülü ve ardılı olabileceğini kanıtlar nitelikte çalışmalar da bulunmaktadır. Türksen’in çalışması, genel olarak bu iki kavram arasında kurulan ilişkinin tam tersine; güven duymanın iletişim üzerindeki etkisini araştıran bir çalışma olarak, bahsi geçen çalışmalara örnek gösterilebilir. Türksen’e ait 2020 yılında yapılan “Örgütlerde Algılanan Resmi Olmayan İletişim, Güven ve Şeffaflık Kültürünün Örgüt İçi İletişim Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında, ev tekstili sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede araştırmaya katılmaya kabul eden 255 çalışana anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma sonucunda, şeffaflığın yöneticiye duyulan güven üzerinde; yöneticiye güvenin ise örgütsel iletişim üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğunu bulgusuna ulaşılmıştır(Türksen, 2020).

Yöneticilerin iletişim yeterliklerinin yöneticiye duyulan güven ile arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan çalışmalar arasında Sevinç’in çalışması sayılabilir. Sevinç tarafından 2013 yılında yapılan “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen ve Görüşleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki (Uşak İli Örneği)” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında, Uşak ilindeki ilköğretim okulları yöneticilerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki durumu tespit edilmeye çalışılmış, 2011–2012 eğitim öğretim yılında Uşak merkezde yer alan ilköğretim okullarında görev yapan 297 öğretmenden anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. Toplanan veriler ışığında; okul yöneticilerinin “anlama-empati kurabilme” ve “sosyal rahatlık” iletişim yeterlilikleri arttıkça, öğretmenlerin örgütlerine olan güven düzeylerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır(Sevinç, 2013).

Benzer şekilde, Parlak’ın 2018 yılında, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı “Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişki” konulu yüksek lisans tez çalışmasında araştırma evreni olarak 2016-2017 eğitim-öğretim yılında, Kahramanmaraş ili merkez ilçelerinden Oniki Şubat ve Dulkadiroğlu sınırları içinde yer alan Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler seçilmiştir. Bu

çerçeve, basit seçkisiz örnekleme yoluyla belirlenen 346 öğretmen elde edilen bulgulara göre, okul yöneticilerin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında yüksek düzeyde doğrusal ilişki olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin, öğretmenlerin örgütsel güven düzeyinin %49'unu yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin yöneticilerine “orta” düzeyde güvendiği fakat örgütsel güvenin diğer alt boyutlarına ilişkin güven düzeylerine kıyasla en az düzeyde güven duydukları boyutun yine yöneticiler olduğu saptanmıştır(Parlak, 2018).

Yine Yalçınkaya'nın, yöneticilerin iletişim becerilerinin çalışanlar üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla 2007 yılında yürüttüğü ve “Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Çalışanların Yaratıcılıklarının Ortaya Çıkması, Yöneticiye Güven ve Örgütte İşbirliği Ruhunun Gelişmesine Etkisinin İncelenmesi: Kütahya Porselen ve Cam Sektöründe bir Uygulama” isimli çalışmasında Kütahya Porselen, Güral Porselen ve Art-Craft işletmesinde çalışmakta olan 365 işgören üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda, yöneticilerin iletişim becerilerini etkin kullanmasının; yöneticiye durulan güven, çalışanlarının yaratıcılıklarının ortaya çıkması ve çalışanların örgütte işbirliği ruhunun gelişmesine anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur.(Yalçınkaya, 2007).

Yöneticilerin iletişim becerilerine yönelik çalışan algılarının ölçüldüğü sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bunlardan ilki, Dayıoğlu tarafından 2019 yılında yazılan yüksek lisans tezi olup(Dayıoğlu, 2019); kavram, çalışan performansı ile ilişkilendirilerek araştırılmıştır. Ek olarak, konuya ilişkin makale çalışması da kısıtlı olup, tamamına yakını öğretmenler ve okul yöneticileri üzerinde gerçekleştirilmiştir(Akan ve Azimi, 2019; Ada vd, 2015; Fidan ve Küçükali, 2014; Pehlivan, 2005). Görüldüğü üzere sektörel anlamda da sınırlı bilgi bulunmakta ve farklı sektörlerde de araştırma yapılması gereksinimi ortaya çıkmaktadır.

Yöneticilerin iletişim becerilerinden ziyade iletişim tarzını araştıran çalışmalar da bulunmaktadır. Kılıç tarafından 2006 yılında yapılan “Yöneticiye Güvenin İş Tutumlarına Etkisinde İletişim ve Güç Tarzlarının Rolü” isimli doktora tezinde ise yöneticinin iletişim tarzlarının yöneticiye durulan güvenin öncellerinden birinin olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma, İstanbul'daki ulusal bir basın kuruluşunda, Adapazarı'ndaki bir otomobil fabrikasında ve Ankara'daki ulusal bir inşaat firmasında yürütülmüş ve 240 kişiden toplanan verilere göre; iletişim tarzının yöneticiye duyulan güveni manidar olarak açıkladığı, iletişim tarzı ile iş tutumları arasındaki ilişkide yöneticiye duyulan güvenin tam bir ara değişken olduğu, ayrıca iş tutumları ve iş doyumları bakımından cinsiyetler arası bir fark olduğu gözlemlenmiştir(Kılıç, 2006).

Aktarılanlardan hareketle, iletişim ve örgütsel güvenin alt boyutlarından biri olan yöneticiye güven arasında bariz bir ilişkinin olduğu çıkarımında bulunulabilmektedir. Ancak söz konusu çalışmalar iletişim kalitesi algısı, iletişim türü, iletişim ortamı ve iletişim etkinliği vb. kavramlarla

ilişkilendirilmiş, yöneticilerin iletişim becerileri yeterince araştırılmamış ve bu alandaki boşluk tam anlamıyla doldurulamamıştır. Sıralanan tüm bu nedenlerden dolayı bu çalışmada, “algılanan yönetici iletişim becerileri ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişki” incelenecektir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. METOD

4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

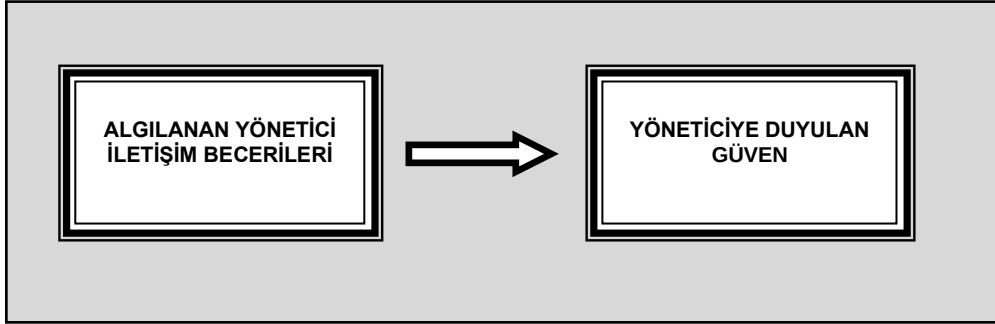
Var oluşundan bu yana iletişim ve güven olguları insan ilişkileri bakımından önemini hep korumuştur. Bu önemin keşfedilmesiyle birlikte söz konusu iki kavram, özellikle sosyal bilimlerde çokça araştırma konusu olarak incelenmiştir. İletişimin ve güvenin yordayıcı unsurlarının neler olabileceğine dair yürütülen farklı araştırmalar, bu iki olgunun birbirleri üzerinde oldukça etkili olduğuna ulaşmışlardır.

İletişim ve güven arasındaki ilişkinin tespiti ile birlikte bu olgulara işletme literatüründe de yer verilmeye başlanmış ve örgüt içerisindeki iletişimin ve örgütsel güvenin öncülleri, etkenleri, boyutları ve ardıllarının neler olabileceği sorularına özellikle son dönemlerde sıkça cevap aranmaya çalışılmıştır.

İletişim bilimi kapsamında yürütülen çalışmalar bireylerin iletişim kurabilme becerilerinin önemine işaret etmektedir. Özellikle işletme içerisinde çalışanların sahip oldukları iletişim becerilerinin prodüktivite ve kalite bakımından iletişim üzerinde önemli role sahip olduğuna ulaşılmıştır. Bu nedenle işletme içerisinde kilit rol üstlendiklerinden ötürü yöneticilerin sahip oldukları iletişim becerileri son zamanlarda araştırmacılarının dikkatini çekmektedir. Fakat mevcut çalışmalarda; “algı” faktörüne yeterince değinilmemiştir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların, yöneticilerinin iletişim becerilerini algılama düzeyleri sınırlı sayıda ele alınmıştır. Öte yandan yöneticilerin algılanan iletişim becerilerinin çalışanların yöneticilerine duydukları güven ile ilişkisi daha evvel hiç çalışılmamıştır. Bu noktada mevcut literatürde bir boşluk bulunmaktadır.

Anlatılanlardan hareketle bu araştırmanın amacı; yöneticilerin iletişim becerilerinin çalışanların algılamaları bakımından tespit edilmesi, bu algılama düzeylerinin yaş, eğitim, cinsiyet, meslekte ve/veya o işletmede geçirilen yıl, yöneticinin ya da çalışanın cinsiyeti ve benzeri demografik değişkenler bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığının belirlenmesi, son olarak da iletişim becerisi algısının çalışanlarının yöneticilerine duydukları güven üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığının tespit edilmesidir. Araştırma çerçevesinde Türkiye genelinde faaliyet gösteren ve üst düzey yönetici olmayan kamu ve özel sektör çalışanları bu araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır.

Araştırmanın amacından yola çıkarak araştırma modeli aşağıdaki gibi gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Söz konusu araştırma modeli çerçevesinde araştırmanın hipotezi aşağıdaki gibi belirtilmektedir:

- **H₁:** Algılanan yönetici iletişim becerilerinin yöneticiye duyulan güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- **H₀:** Algılanan yönetici iletişim becerilerinin yöneticiye duyulan güven üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

4.2. Araştırmanın Türü

Bu çalışma anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen açıklayıcı bir araştırma özelliği göstermektedir. Araştırma; çalışanların, yöneticilerinin iletişim becerilerini algılama düzeyleri ile yöneticilerine duydukları güven düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Ek olarak, bu ilişki üzerinde yaş, çalışan cinsiyet, mesleki kıdem, sektör, yönetici cinsiyeti gibi demografik değişkenlerin anlamlı bir etkisinin olup olmadığı da araştırma kapsamında incelenmiş ve değerlendirilmiştir.

4.3. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırma Türkiye genelinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın verileri 2021 yılında Covid-19 küresel salgını koşulları altında toplanmıştır. Araştırmanın spesifik olarak belli bir sektörde yapılamamış olması araştırmanın ilk kısıtını oluşturmaktadır. Öte yandan örneklem büyüklüğünde veri toplanabilmiş olması ve Türkiye genelinde tüm illerden katılımcının olmaması araştırmanın diğer sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

4.4. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Türkiye genelinde kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren çalışanlar oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemi tercih edilerek çalışanlara online olarak ulaşılmış, elektronik anket gönderilmiş ve doldurmaları istenmiştir. Bu sayede, 345 kişinin ankete katılımı sağlanmış ancak bu anketlerden 4 tanesinin eksik/hatalı doldurulduğu tespit edildiğinden değerlendirme dışı bırakılmıştır. Analizler, değerlendirilebilir nitelikte olduğu belirlenen 341 adet anket üzerinde gerçekleştirilmiştir. Örneklemenin frekans ve yüzdelere ilişkin dağılımları ise araştırmanın bulgular kısmında ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

4.5. Araştırmanın Ölçüm Araçları

Araştırmada anket metodu kullanılmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak çevrimiçi bir anket formu oluşturularak katılımcılara e-posta ile gönderilmiştir. Söz konusu anketin giriş kısmında katılımcıya anketi tanıtan kısa bir açıklamaya yer verilmiştir.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; katılımcıları tanımaya dair demografik sorulara yer verilmiştir. Burada katılımcılara cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu, gelir durumu, çalışılan sektör, meslekte ve o iş yerinde geçirilen süre, çalışma şekli, iş yerindeki pozisyon, yönetici cinsiyeti ve yönetici ile bir akrabalık bağının olup olmaması gibi sorular yöneltilmiştir.

İkinci bölümlerde ise Maçın(2010) tarafından geliştirilen “Yönetici İletişim Becerileri Ölçeği” ve üçüncü bölümde Börü ve arkadaşları(2007) tarafından geliştirilen “Güven Ölçeği” yer almaktadır. Ölçeklere ilişkin bilgiler ilerleyen bölümde ayrıntılı olarak sunulmuştur.

4.5.1. Yönetici İletişim Becerileri Ölçeği

Ölçek Emine Maçın tarafından 2010 yılında “YÖNETİCİ İLETİŞİM BECERİLERİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİLERİ” isimli yüksek lisans tezinde geliştirilmiştir. Araştırma İstanbul’da bulunan Askeri Hastanelerde görevli çalışanlar ve yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmiştir. 90 çalışan ve 60 yönetici çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Ölçekte; çalışanların, yöneticilerinin iletişim becerileri konusundaki görüşlerini test eden 23 ifadeye yer verilmiştir. Ölçekteki ifadeler ve ölçeğe ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri araştırman ilerleyen bölümünde gerçekleştirilmiş ve açıklanmıştır.

4.5.2. Güven Ölçeği

Güven ölçeği Deniz BÖRÜ, Güler İSLAMOĞLU ve Melek BİRSEL tarafından 2007 yılında, ulusal bir hakemli dergide(Öneri Dergisi) yayımlanan “GÜVEN: BİR ANKET GELİŞTİRME

ÇALIŞMASI” isimli makalede geliştirilmiştir. Anket; “örgüte güven”, “çalışma arkadaşlarına güven” ve “yöneticiye güven” olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Bu tezde araştırma modeli gereği, söz konusu anketin yalnızca yöneticiye duyulan güven kısmından yararlanılacaktır. Bu kısımda çalışanların yöneticilerine duydukları güven düzeylerini test eden toplam 40 soru bulunmaktadır. Ölçeğe ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri çalışmanın istatistiksel uygulamalar bölümünde gerçekleştirilmiş ve analiz sonuçları aktarılmıştır.

4.6. Puanlama

Ankette yer alan ölçeklerden evvel katılımcılara, onları tanımaya yönelik demografik sorular yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar sayısal verilerle kodlanmış ve böylelikle frekans-yüzde değerleri hesaplanmıştır. Demografik bulgulara ilişkin kodlamalar ile frekans ve yüzde değerleri ilgili bölümlerde açıklanmıştır.

Anketin ikinci bölümünde yer alan yönetici iletişim becerileri algı ölçeği ile üçüncü bölümünde yer alan “yöneticiye duyulan güven” ölçeğine ilişkin maddeler 5’li aralıklı ölçekte yer almaktadır. Ölçek ifadeleri; “1.Hiç katılmıyorum, 2.Biraz katılıyorum, 3.Oldukça katılıyorum, 4.Çok katılıyorum, 5. Tamamen katılıyorum” şeklinde kodlanmıştır.

4.7. Uygulama

Çalışmanın veri toplama aşamasında anket formu Covid-19 küresel salgını şartları gereği katılımcılara online ortamda ulaştırılmıştır ve Kolayda Örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Anketin giriş bölümünde; anketin ne amaçla hazırlandığı, nerede kullanılacağı, tüm soruların eksiksiz yanıtlanması gerektiği ve kişisel bilgilerin üçüncü şahıslarla paylaşılmayacağına dair bilgilendirme metni, araştırmacıya ait iletişim bilgileri vb. açıklamalar bulunmaktadır. Ardından birinci bölümde demografik sorular, ikinci ve üçüncü bölümlerde ise ölçek ifadeleri yer almaktadır. Veriler Temmuz ayının başında toplanmaya başlanıp Ağustos ayının ortalarında sonlandırılmıştır.

4.8. Araştırmada Yer Alan İstatistikler

Ankette yer alan verilerin tamamı istatistiksel uygulamalara tabi tutulmuştur. Anketin giriş bölümünde yer alan demografik bulgular kodlanarak frekans ve yüzde değerlerine ilişkin analizleri gerçekleştirilmiş ve analiz sonucunda istatistiksel yorumları yapılmıştır.

Çalışmada kullanılan ölçekler öncelikle geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine tabi tutulmuştur. Bunun için öncelikle ölçekler üzerinde güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Ardından faktör analizleri ve hipotez testlerini gerçekleştirmek üzere regresyon analizine tabi tutulmuştur.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. BULGULAR

5.1. Frekans Dağılımına İlişkin Bulgular

Çalışmanın veri toplama aşamasında çalışanlara ulaştırılan anketlerin giriş bölümünde çalışanları tanımaya yönelik olarak birtakım demografik sorular sorulmuştur. Verilen yanıtlardan elde edilen veriler frekans analizine tabi tutulmuştur. Bu bölümde, söz konusu analiz neticesinde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları yer almaktadır.

5.1.1. Çalışanların Yaşlarına İlişkin Bulgular

Katılımcıların yaşlarına ilişkin gerçekleştirilen frekans sonucuna göre; örneklemin büyük çoğunluğunu %44,1 oranı ve 150 frekans değeri ile 21-30 yaş aralığındaki çalışanların oluşturduğu görülmektedir. Hemen ardından %31,8 oranı ve 109 frekans değeri ile 31-40 yaş aralığındaki çalışanlar gelmektedir. Katılımcıların en düşük olduğu yaş grubu ise %1,2 oranı ve 6 frekans değeri ile 61 ve üzeri yaş grubu olduğu söylenebilir. Katılımcıların tüm yaş grubundaki frekans ve yüzde değerlerine ilişkin diğer bulgular ise Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: Katılımcıların Yaşlarına Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

Yaş Aralığı	Frekans (n)	Yüzde (%)
15-20	11	3,3
21-30	150	44,1
31-40	109	31,8
41-50	41	12,2
51-60	24	7,4
61 ve üzeri	6	1,2

5.1.2. Çalışanların Cinsiyetlerine İlişkin Bulgular

Cinsiyet bazında gerçekleştirilen analiz neticesinde çalışanların %48,4'ünü kadınlar, %51,6'sını ise erkekler oluşturmaktadır. Diğer bir ifadeyle toplamda 341 katılımcının 165'inin kadın, 176'sının ise erkek olduğu görülmektedir. Bu anlamda cinsiyet bakımından dağılımın dengeli olduğu söylenebilir. Cinsiyet bilgilerine ait veriler Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2: Katılımcıların Cinsiyetlerine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

Cinsiyet	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kadın	165	48,4
Erkek	176	51,6

5.1.3. Çalışanların Medeni Durumlarına İlişkin Bulgular

Medeni durum baz alınarak gerçekleştirilen analizlerde katılımcıların büyük çoğunluğunun evli olduğuna ulaşılmıştır. Buna göre 150 katılımcının bekâr ve 191 katılımcının evli olduğu görülmüştür. Frekansların yüzdelik değerleri ise sırasıyla; %44 ve %56 olarak karşımıza çıkmaktadır. Verilerden hareketle, evli ve bekar katılımcılar arasında tam anlamıyla olmasa da, nispeten dengeli bir dağılımın olduğu söylenebilir. Söz konusu verilere ilişkin rakamlar Tablo 3'te sunulmaktadır.

Tablo 3: Katılımcıların Medeni Durumlarına Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

Medeni Durum	Frekans (n)	Yüzde (%)
Bekâr	150	44,0
Evli	191	56,0

5.1.4. Çalışanların Eğitim Durumlarına İlişkin Bulgular

Katılımcıların eğitim durumlarına ait veriler analiz edildiğinde çalışanların büyük çoğunluğunun yükseköğretim mezunu olduğu görülmektedir. 341 kişilik örneklem içinde en büyük kümeyi 142 frekans değeri ile lisans mezunları oluşturmaktadır. Ardından 82 frekans değeri ile lise mezunları gelmektedir. Katılımcılar içindeki en küçük küme olan lisansüstü mezunların frekansı ise 22'dir. Örneklemenin eğitim durumlarına ilişkin veriler Tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 4: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

En Son Mezun Olunan Okul	Frekans (n)	Yüzde (%)
Lisansüstü	22	6,5
Lisans	142	41,6
Önlisans	56	16,4
Lise	82	24,0
İlköğretim	39	11,4

5.1.5. Çalışanların Gelir Durumlarına İlişkin Bulgular

Örneklemin gelir durumuna dair gerçekleştirilen analiz sonuçlarından hareketle, katılımcıların tüm gelir gruplarına dengeli bir dağılımının olduğunu söylemek mümkündür. Dağılımda büyük bir fark olmamakla birlikte en geniş kümeyi –verilerin analizinin yapıldığı tarih itibarıyla Türkiye çalışma piyasası asgari ücret düzeyi olan- 2.825 ve 3.000 TL arasında gelir elde edenler oluşturmaktadır(%22,6). Örneklemin en küçük kümesini ise 5.001-6.000 TL arasındaki grup oluşturmaktadır(%15,5). Gelir seviyeleri ve analiz değerlerine ilişkin ayrıntılı bilgi Tablo 5’te sunulmaktadır.

Tablo 5 Katılımcıların Gelir Durumlarına Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

Gelir Aralığı (TL)	Frekans (n)	Yüzde (%)
2.825-3.000	77	22,6
3.001-4.000	66	19,4
4.001-5.000	74	21,7
5.001-6.000	53	15,5
6.001 ve üzeri	71	20,8

5.1.6. Çalışanların Faaliyet Gösterdikleri Sektöre İlişkin Bulgular

Örneklemin, faaliyet gösterilen sektöre göre incelendiğinde çalışanların %78,0’lık bir kısmının özel sektörde; %22,0’sinin ise kamuda istihdam edildiğine ulaşılmıştır. Tablo 6’da da görülebileceği üzere sektörel bağlamda dengeli bir dağılım olmadığından; veriler sektörler arası kıyaslama için elverişli görülmemektedir. Söz konusu tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 6: Katılımcıların Sektör Durumlarına Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

Çalışılan Sektör	Frekans (n)	Yüzde (%)
Özel	266	78,0
Kamu	75	22,0

5.1.7. Çalışanların İş Yerindeki Pozisyonlarına İlişkin Bulgular

Katılımcıların iş yerlerinde hangi pozisyonlarda istihdam edildiği sorusuna verilen yanıtlarda 198 katılımcının personel(%58,1) olduğu görülmektedir. En düşük frekans değeri ise 23 çalışan ile üst kademe yöneticiler grubuna aittir(%6,7). Tablo 7’de ayrıntılı olarak sunulan veriler incelendiğinde; çalışanların toplamda %41,9 unun yönetici pozisyonunda(üst, orta ve alt kademe yöneticiler) bulunduğu dikkati çekmektedir. Yönetici olmayan personelin ise %58,1 olduğu göz önüne alındığında; örneklemin büyük çoğunluğunu personelin oluşturduğu, fakat personel ve yöneticiler arasında nispeten dengeli ve karşılaştırmaya elverişli bir dağılımın olduğu çıkarımına ulaşılabilir. Ayrıntılı veriler sunulduğu Tablo 7 aşağıdaki gibidir.

Tablo 7: Katılımcıların İş Yerindeki Pozisyonlarına Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

Çalışılan Pozisyon	Frekans (n)	Yüzde (%)
Üst Kademe Yönetici	23	6,7
Orta Kademe Yönetici	65	19,1
Alt Kademe Yönetici	55	16,1
Personel	198	58,1

5.1.8. Çalışanların Çalışma Şekillerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın gerçekleştirildiği dönem itibariyle Covid-19 sürecinde farklı sektörlerde çalışma biçimleri de farklılaşmaya başlamıştır. Bu çerçevede, katılımcıların çalışma biçimlerin nasıl olduğuna dair yöneltilen soruyu 275 çalışan “tam zamanlı” olarak yanıtlamıştır. Ayrıca, 41 çalışan “yarı zamanlı”, 25 çalışan ise “uzaktan ve esnek” çalışma yönetimini işaretlemiştir. Aktarılan frekans değerleri, yüzde oranlarıyla birlikte Tablo 8’de görselleştirilmiştir.

Tablo 8: Katılımcıların Çalışma Şekillerine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

Çalışma Şekli	Frekans (n)	Yüzde (%)
Tam Zamanlı	275	80,7
Yarı zamanlı	41	12,0
Uzaktan ve Esnek	25	7,3

5.1.9. Çalışanların Mesleki Kıdemlerine İlişkin Bulgular

Mesleki kıdem temel alınarak gerçekleştirilen analizlerde çalışanların büyük çoğunluğu (n=131) 1-5- yıldır bu meslekte olduklarını ifade etmişlerdir. Örneklem en küçük grubunu ise (n=25) 16-20 yıldır bu meleşği icra ettiklerini belirten katılımcılar oluşturmaktadır. Katılımcıların mesleki kıdemlerine ait diğer rakamsal veriler Tablo 9’da incelenebilmektedir.

Tablo 9: Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

Mesleki Kıdem	Frekans (n)	Yüzde (%)
1 yıldan az	41	12,0
1-5 yıl	131	38,5
6-10 yıl	72	21,1
11-15 yıl	32	9,4
16-20 yıl	25	7,3
20 yıldan fazla	40	11,7

5.1.10. Çalışanların İş Yeri Kıdemlerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların iş yeri kıdemlerini ölçmeye yönelik olarak yöneltilen “Ne kadar süredir bu iş yerinde çalışmaktasınız?” sorusuna verilen yanıtlar analiz edildiğinde; en yoğun kümeyi yine 1-5 yıl arası çalışanların oluşturduğu görülmektedir. İkinci sırada gelen grup ise 1 yıldan az çalışanlar oluşturmaktadır. Analiz sonuçları dikkatlice incelendiğinde, iş yeri kıdem süresi yükseldikçe frekans değeri ve yüzde oranlarının düşme eğilimi gösterdiği fark edilecektir. Nitekim örneklem en küçük grubunu oluşturan katılımcılar 16-20 yıllık ve 20 yıldan fazla iş yeri kıdemine sahip olduğunu belirten çalışanlardan oluşmaktadır. Bu da bizleri, genel anlamda iş yeri devir hızının yüksek, diğer bir ifadeyle dinamik olduğu çıkarımına götürebilmektedir. Söz konusu veriler Tablo 10’da sunulmaktadır.

Tablo 10: Katılımcıların İş Yeri Kıdemlerine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

İş Yeri Kıdemi	Frekans (n)	Yüzde (%)
1 yıldan az	70	20,5
1-5 yıl	140	41,1
6-10 yıl	67	19,6
11-15 yıl	27	7,9
16-20 yıl	16	4,7
20 yıldan fazla	21	6,2

5.1.11. Çalışanların Yöneticilerinin Cinsiyetlerine İlişkin Bulgular

Çalışanların, yöneticilerinin iletişim becerisi algısında cinsiyetin rolünün olup olmadığını ölçmeye yönelik olarak “Bir üst kademede bulunan yöneticinizin cinsiyeti nedir?” sorusu yöneltilmiştir. Çalışanların çok büyük bir çoğunluğu(n=256) bu soruya “erkek” cevabını verirken; katılımcıların %24,9’u “kadın” cevabını vermiştir. Tablo 11’de analiz sonucunda ulaşılan frekans ve yüzde değerleri yer almaktadır.

Tablo 11: Katılımcıların Yönetici Cinsiyetlerine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

Yönetici Cinsiyeti	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kadın	85	24,9
Erkek	256	75,1

5.1.12. Çalışanların Yöneticileri ile Akrabalık Bağlarına İlişkin Bulgular

Yöneticinin algılanan iletişim becerisi üzerinde akrabalık bağının etkisini ölçmeye yönelik olarak yöneltilen soruya 286 katılımcı akrabalık bağının olmadığını belirtirken, 55 katılımcı akrabalık bağının olduğunu belirtmiştir. Örneklem içindeki yüzde4 oranları da incelendiğinde dengeli bir dağılımın olmadığı göze çarpmaktadır. Ayrıntılı veriler Tablo 12’de incelenebilmektedir.

Tablo 12: Katılımcıların Yöneticileri ile Akrabalık Bağlarına Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

Yönetici ile Akrabalık Bağı	Frekans (n)	Yüzde (%)
Hayır, yok	286	83,9
Evet, var	55	16,1

5.2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Tezde kullanılan ölçekler, istatistikî test uygulamalarından önce ayrı ayrı güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Tezin bu bölümünde çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları yer almaktadır. Söz konusu sonuçlar ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

5.2.1. İletişim Becerileri Algı Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Maçın(2010) tarafından geliştirilen “Yönetici İletişim Becerileri Algı Ölçeği” 23 maddeden oluşmaktadır. Maddelerin tamamının güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alfa değeri incelenmiştir. Cronbach Alfa değerinin 0,70’ den yüksek olması ölçeğin güvenilirliğin bir işareti olarak kabul edilmektedir(Saruhan ve Özdemirci, 2018:233). İnceleme sonucunda Yönetici İletişim Becerileri Algı Ölçeği’nin söz konusu değeri $\alpha=,985$ olarak bulunmuştur. Buna göre ölçeğin güvenilirlik düzeyinin mükemmel olduğu söylenebilir.

5.2.2. Güven Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Börü ve arkadaşları tarafından geliştirilen(2007) “Güven Ölçeği” 40 madde içermektedir. Güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach Alfa değerinin $\alpha=,995$ olduğu belirlenmiştir. Yukarıdaki açıklamalarla benzer şekilde “Güven” ölçeğinin de kusursuz derecede güvenilirlik değerine sahip olduğu gözlemlenmiştir.

5.3. Faktör Analizi Sonuçları

5.3.1.Yönetici İletişim Becerileri Faktör Analizi

Yönetici İletişim Becerileri Algı Ölçeği, faktör analizine uygunluğunun ölçülebilmesi amacıyla öncelikle Kaiser-Mayer-Olkin(KMO) ve Bartlett testlerine tabii tutulmuştur. Ölçeğin KMO değeri 0,973 ve P değeri 0,000 olarak saptanmıştır. Elde edilen değerlere göre ölçek maddelerinin başarılı düzeyde anlamlı ve faktör analizine elverişli olduğu belirlenmiştir.

Faktör analizi gerçekleştirildiğinde ölçeğin %74,881 açıklayıcılığa sahip tek bir faktörden oluştuğuna ulaşılmıştır. Buna göre en yüksek faktör yükünü 0,901 değeri ile “İletişim konusundan yöneticimden çok memnunum.” İfadesi alırken, en düşük faktör yüküne sahip olan maddenin 0,822 ile “İstediğim her zaman ulaşılabilir.” ifadesi olduğu görülmektedir. KMO ve Bartlett test sonuçları ile faktör analizine ilişkin sonuçlar Tablo 13’te ayrıntılı olarak incelenebilmektedir.

Tablo 13: Yönetici İletişim Becerileri Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: Yönetici İletişim Becerileri Algısı			
α = ,985	Ort. = 3,0315	% Var = 74,881	Faktör Yükü
23.İletişim konusunda yöneticimden çok memnunum.			,901
12.İhtiyaçlarımı sürekli izler ve göz önünde bulundurur.			,896
13.Davranışlarımı çok iyi analiz eder.			,891
9.Sorunlarım için çözüm önerilerinde bulunur.			,888
14.Arkadaş ve yönetici dengesini çok iyi kurar.			,886
6.Eleştirilerimi dikkate alır.			,884
5.Daha başarılı olmam için beni destekler.			,883
18.Kişilere göre farklı motivasyon tekniklerini kullanır.			,879
3.Çalışanları idare tarzı profesyoneldir.			,876
4.Çalışmalarımı takdir eder.			,876
10.Benimle konuşurken vücut dilini ve ses tonunu doğru ayarlar.			,871
17.Kurum ile ilgili değişikliklerden beni sürekli haberdar eder.			,867
2.İletişim konusunda yeterli düzeyde bilgi ve beceri sahibidir.			,864
19.İş yerinde stresle başa çıkma yöntemlerini iyi kullanır.			,862
11.Konuşma esnasında sözüm bitene kadar beni içtenlikle dinler.			,848
1.İletişim konusunda iyi bir liderdir.			,847
16.Benim için gerekli olan en iyi eğitimi belirle ve eğitime katılmamı sağlar.			,846
8.Sorun ve önerilerimi kendisiyle çekinmeden paylaşabilirim.			,845
15.Mutlu ve acılı günlerimi paylaştığını gösteren yazılı ve sözlü iletişim araçlarını kullanır.			,844
22.Herkese eşit bir şekilde muamele gösterir.			,844
21.Performansıma göre ödüllendirme yapar.			,840
20.Mümkün olduğu her fırsatta ödüllendirme yöntemini kullanır.			,835
7.İstediğim her zaman ulaşılabilir.			,822
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Yeterliliği = ,973			
Yaklaşık Ki Kare = 10626,225 S.d. = 253 P = ,000			

5.3.2. Güven Faktör Analizi

Güven Ölçeği üzerinde de, faktör analizine elverişlilik düzeyini belirleyebilmek için KMO ve Bartlett testleri uygulanmıştır. Gerçekleştirilen testlerin neticesinde KMO değeri 0,985 olarak hesaplanırken, Significant değerinin 0,000 olduğu görülmüştür. Söz konusu verilerden hareketle; ölçeğin faktör analizine uygun özellikleri taşıdığını ve anlamlılık düzeyinin oldukça yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ardından faktör analizi uygulamasına geçilmiştir. Söz konusu analiz sonucunda ölçeğin tüm maddelerinin bir faktör altında toplandığı ve açıklanan varyans değerinin % 82,452 olduğu gözlenmiştir. En yüksek faktör katkısına sahip maddenin 0,947 değeri ile “Güven telkin eder.” ifadesi olduğu ve en düşük faktör yüküne sahip maddenin ise 0,835 ile “Özel yaşantısını iş yaşantısından ayırabilmektedir.” maddesi olduğu belirlenmiştir. Faktör analizi sonuçları ile analiz öncesinde gerçekleştirilen testlere ait veriler Tablo 14’te sunulmaktadır.

Tablo 14: Güven Faktör Analiz Sonuçları

Faktör 1: Yöneticiye Duyulan Güven			
$\alpha=,995$	Ort.=3,2204	% Var=82,452	Faktör Yüğü
34.Güven telkin eder.			,947
19.Anlayışlıdır.			,946
27.İnsana değer verir.			,943
33.Çalışanların fikirlerine değer verir.			,942
21.Koruyucudur.			,940
11.Samimidir.			,935
13.Hem saygılı hem de samimi davranabilir.			,934
36.Sıcakkanlıdır.			,933
5.Çalışanları her konuda destekler.			,932
23.İlkelidir.			,930
9.Çalışanların kendilerini rahat hissetmelerini sağlar.			,929
20.Huzur verir.			,928
18.İletişime açıktır.			,928
24.Pozitifdir.			,927
17.Çalışanlarını korur.			,922
29.Karşısındaki eksikliklerinden faydalanmaz.			,919
10.Birlikte alınan kararlara uyar.			,915
16.Takım çalışmasına uygundur.			,914
22.Yaratıcıdır.			,912

8.Adildir.	,912
14.Çalışanlarının inisiyatif kullanmalarına imkan tanır.	,912
28.Çalışanlar arasında çatışma çıkarmaz.	,907
25.Kendisiyle barışıktır.	,907
39.Bazı ortamlarda çalışanlarının yaptığı işi ön plana çıkarmaktadır.	,904
30.Kendi stresini ve iç çelişkilerini personeline yansıtmaz.	,901
6.İyi bir dinleyicidir.	,897
32.Bilgi ve tecrübelerini paylaşır.	,897
38.Çalışanlar arasında etkin bir görev dağılımı yapabilmektedir.	,895
15.Çalışanlarına geri bildirim verir.	,893
12.Sorumluluğunu aldığı işlerin hesabını verebilir.	,893
4.Karar alırken çalışanların görüşlerini alır.	,891
37.İyi eğitim almıştır.	,888
31.Bilgi saklamaz.	,886
35.Deneyimlidir.	,883
7.Yalan söylemez.	,870
3.Teknik açıdan donanımlıdır.	,868
40.Yapılan işten dolayı personeli takdir eder.	,868
1.Çalışanlarına kurum için önemli olduklarını hissettirmektedir.	,862
26.Kendine güvenir.	,857
2.Özel yaşantısını iş yaşamından ayırabilmektedir.	,835

Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Yeterliliği = ,985

Yaklaşık Ki Kare = 24638,190 S.d. = 780 P = ,000

5.4. Regresyon Analizi

5.4.1. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler İle Regresyon Analizi

Çalışmanın metodoloji bölümünde araştırma modeli bir bağımsız değişken ve bir bağımlı değişken üzerinden tasarlanmıştır. Buna göre; “algılanan yönetici iletişim becerileri” bağımsız değişken ve “yöneticiye duyulan güven” ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Çalışmanın bu bölümünde, söz konusu değişkenler üzerinden gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Araştırma modeli ve değişken özellikleri göz önünde bulundurulduğunda hipotez testleri için bağımsız ve bağımlı değişken arasında basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonucu elde edilen veriler Tablo 15’te sunulmaktadır.

Tablo 15: Algılanan Yönetici İletişim Becerileri ile Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Bağımsız Değişken</i>	<i>Bağımlı Değişken</i>	<i>R</i>	<i>R²</i>	<i>F Değeri</i>	<i>P Değeri</i>	<i>β</i>	<i>t Değeri</i>	<i>P Değeri</i>
<i>Algılanan Yönetici İletişim Becerileri</i>	<i>Yöneticiye Duyulan Güven</i>	,879	,773	1152,207	,000	,929	33,394	,000

Tablo 15’teki veriler dikkate alındığında;

- Araştırma modelinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu, diğer bir ifadeyle, yönetici iletişim becerileri algısının yöneticiye duyulan güveni istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıklayabildiği görülmektedir.($P=0,000<0,05$)
- Yöneticilere yönelik iletişim becerisi algısı ile güven arasındaki regresyon değerinin **R=0,879** olduğu ve bu değer, iletişimin becerisi algısının güven duyma üzerindeki etkisini **R²=%77,3** oranında açıkladığına ulaşılmıştır.
- Aktarılan değerlerden hareketle, iletişim becerisi algısının yöneticiye güven duyma üzerinde pozitif yönde ve yüksek düzeyde etkisinin olduğu ve yine bu etkinin de son derece anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır($\beta=0,929$, $p=0,000$).
- Elde edilen sonuçlar ışığında **H₀** hipotezi reddedilerek, **H₁** hipotezi kabul edilmiştir($H_1=Algılanan\ yönetici\ iletişim\ becerileri\ ile\ yöneticiye\ duyulan\ ilişki\ arasında\ anlamlı\ bir\ ilişki\ vardır$).
- Katsayı oranları incelendiğinde sabit katsayı değerinin $\beta=0,406$ olduğu görülmüştür. Söz konusu değerler ve çalışmanın sınırları içinde olmak kaydıyla, güven duyma üzerinde iletişim becerisi algısı haricinde başka bir bağımsız değişken olmadığı varsayıldığında H₁ hipotezine ait denklem($y=a+bx$) aşağıdaki gibi belirtilebilir;

$$Y = 0,406 + 0,929 \cdot x$$

$$\text{Güven Duyma} = 0,406 + 0,929 \cdot \text{İletişim Becerisi Algısı}$$

Bu formül; çalışanların yöneticilerine yönelik iletişim becerisi algılarındaki her bir birimlik artışın ne düzeyde güven duyma oranına sahip olacaklarını göstermektedir.

Araştırmanın amaçlarından biri de algılanan yönetici iletişim becerilerinin yöneticiye duyulan güven ile ilişkisinde demografik özelliklerin etkisinin olup olmadığını tespit etmektir. Veri toplama aşamasından sonra toplanan verilere ilişkin demografik bulgular incelendiğinde yalnızca cinsiyet faktörünün “kadın ve erkek” katılımcı oranları bakımından dengeli bir dağılıma sahip olduğu ve bu açıdan karşılaştırma yapmaya uygunluk gösterdiğine kanaat edilmiştir. Öte yandan, yaş, medeni durum, çalışılan sektör, mesleki kıdem, iş yeri kıdemi, eğitim ve gelir durumları, yönetici ile akrabalık bağı gibi demografik bulgularda ise dengeli dağılım bulunmadığından regresyon analizi yapmaya elverişli görülmemiştir. Çalışmanın ilerleyen bölümünde cinsiyet değişkeni ile gerçekleştirilen regresyon analizine ilişkin veriler aktarılmaktadır.

5.4.2. Cinsiyet Değişkeni İle Regresyon Analizi

Regresyon analizinin ikinci aşamasında analize elverişli bir dengeli dağılıma sahip olduğu tespit edilen cinsiyet faktörü dâhil edilmiştir. Cinsiyete ilişkin anket formunda iki adet soru bulunmaktadır. Bunlardan ilki katılımcının cinsiyetini, ikincisi ise katılımcının birlikte çalıştığı bir üst kademesindeki yöneticisinin cinsiyetini belirlemek üzere oluşturulmuştur. Amaç, çalışanların yöneticilerine yönelik iletişim becerisi algısının yöneticiye güven duymaları üzerinde katılımcının cinsiyetinin veya katılımcının yöneticisinin kadın veya erkek oluşunun farklı bir etki oluşturup oluşturmayacağını tespit etmektir. Bu çerçevede regresyon analizi çalışan cinsiyeti ve yönetici cinsiyeti bakımından ayrı ayrı ele alınmıştır.

5.4.2.1. Çalışan Cinsiyeti Bakımından Regresyon Analizi

Anket formunda demografik bilgiler arasında yer alan cinsiyet sorusu katılımcılara kategorik olarak sorulmuştur. Elde edilen anketlerden geçerli olan 341 adet anket içerisinde cinsiyete ilişkin cevaplar regresyon analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 16’da yer almaktadır.

Tablo 16: Çalışan Cinsiyeti Bakımından Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Cinsiyet</i>	<i>R</i>	<i>R²</i>	<i>F</i>	<i>P</i>	<i>B</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
			<i>Değeri</i>	<i>Değeri</i>		<i>Değeri</i>	<i>Değeri</i>
<i>Kadın</i>	,881	,776	566,055	,000	,956	23,792	,000
<i>Erkek</i>	,878	,771	585,709	,000	,914	24,201	,000

Bağımlı Değişken: Güven

Bağımsız değişken (Sabit): İletişim

Tablo 16’da yer alan bilgilere göre; kadın ve erkek çalışanların regresyon puanlarının birbirlerine çok yakın olduğu($R_k=0,881$, $R_e=0,878$) ve her iki grup için de açıklayıcılık oranının yaklaşık %77 olarak hesaplandığı görülmektedir.

Cinsiyet değişkeni ile birlikte gerçekleştirilen regresyon analizinde katsayılar bölümünde Beta değerleri incelendiğinde kadın çalışanlara ait değer($\beta=0,956$) erkek çalışanların değerine kıyasla($\beta=0,914$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Verilerden hareketle; hem kadınlar hem de erkekler için yöneticiye güven duymada iletişim becerisi algısının pozitif yönde önemli katkısının olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan kadınların iletişim becerisi algısının erkelere kıyasla daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Ne var ki, cinsiyetler arasında gözlenen bu fark iki cinsiyet grubu arasında iletişim becerileri algısı yoluyla yöneticiye güven duymada anlamlı bir etki oluşturmamaktadır.

5.4.2.2. Yönetici Cinsiyeti Bakımından Regresyon Analizi

Çalışmanın bu bölümünde çalışanların yönetici iletişim becerisi algısı yoluyla güven duymada yönetici cinsiyetinin anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığı belirlenmek istenmiştir. Bu amaçla, regresyon analizinin bu aşamasında yönetici cinsiyetleri temel alınmıştır. Analiz sonuçları detaylı olarak Tablo 17’de sunulmaktadır.

Tablo 17: Yönetici Cinsiyeti Bakımından Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Yönetici</i>							
<i>Cinsiyeti</i>	<i>R</i>	<i>R²</i>	<i>F</i>	<i>P</i>	<i>β</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
			<i>Değeri</i>	<i>Değeri</i>		<i>Değeri</i>	<i>Değeri</i>
<i>Erkek</i>	,875	,766	831,240	,000	,929	28,831	,000
<i>Kadın</i>	,890	,791	315,000	,000	,919	17,748	,000

Bağımlı Değişken: Güven

Bağımsız Değişken(Sabit): İletişim

Tablo 17 incelendiğinde; cinsiyeti erkek olan yöneticilere ait regresyon oranının $R_{EY}=0,875$ olduğu ve bu oranın %76,6 düzeyinde açıklayıcılığa sahip olduğu görülmektedir. Diğer yandan kadın yöneticilere ait regresyon oranı ise %79.1 açıklayıcılık düzeyinde $R_{KY}=0,890$ olarak hesaplanmıştır

Beta değerlerine bakıldığında ise erkek yöneticilere ait değer $\beta_{EY}=0,929$ olduğu görülmekteyken, kadın yöneticilere ait Beta değeri $\beta_{KY}=0,919$ olarak hesaplanmıştır.

Tablo 17’den elde edilen sonuçlara göre; çalışanların iletişim becerisi algısına bağlı olarak yöneticilerine güven duymalarında yönetici cinsiyetinin pozitif yönde önemli katkısı vardır. Ayrıntılı olarak incelendiğinde, yöneticilerin kadın olması durumunda çalışanların iletişim becerisi algısı

yoluyla yöneticilere güven duyma düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak erkek yöneticilerin iletişim becerilerinin algılanma oranı ile aralarında büyük bir fark kaydedilmemiştir.

5.4.2.3. Çalışan ve Yönetici Cinsiyetleri Birlikte Regresyon Analizi

Çalışan ve yönetici cinsiyetlerinin tek başlarına regresyon katsayıları incelendikten sonra bu kez iki grubun da (çalışanlar ve yöneticiler) cinsiyetleri regresyon analizine birlikte dâhil edilmiştir. Böylece, çalışan ve yönetici cinsiyetlerinin iletişim becerisi algısı yoluyla yöneticiye güven duyma üzerinde anlamlı bir fark doğurup doğurmadığı ölçülmek istenmiştir. Kadın ve erkek çalışanlar için ayrı ayrı yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 18’de birlikte sunulmuştur.

Tablo 18: Çalışan ve Yönetici Cinsiyetleri Birlikte Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Yönetici Cinsiyeti</i>	<i>R</i>	<i>R²</i>	<i>F Değeri</i>	<i>P Değeri</i>	<i>B</i>	<i>t Değeri</i>	<i>P Değeri</i>
KADIN ÇALIŞANLAR							
<i>Erkek</i>	,889	,790	409,282	,000	,977	20,231	,000
<i>Kadın</i>	,884	,782	186,605	,000	,927	13,660	,000
ERKEK ÇALIŞANLAR							
<i>Erkek</i>	,872	,760	453,109	,000	,919	21,286	,000
<i>Kadın</i>	,904	,817	129,583	,000	,909	11,383	,000

Bağımlı Değişken: Güven

Bağımsız Değişken(Sabit): İletişim

Çalışan ve yönetici cinsiyetlerine bağlı olarak gerçekleştirilen regresyon analizi sonucuna Tablo 18 incelendiğinde;

- En yüksek regresyon değerine sahip olan grubun, kadın yönetici ile çalışan erkek çalışanlardan oluştuğu gözlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, Tablo 18’de yer alan dört grup içerisinde; yönetici iletişim becerisinin en yüksek düzeyde algılandığı grubun erkek çalışan ve kadın yönetici kombinasyonunda olduğu görülmektedir(R=0,904).
- İkinci sırada yüksek algı düzeyine sahip olan grubu ise yöneticisi erkek olan kadın çalışanlar oluşturmaktadır. Kadın personel ve erkek yönetici kombinasyonunda regresyon değeri R=0,889 olarak saptanmıştır.
- Yönetici iletişim becerisi algı sıralamasında üçüncü seviyede bulunanlar, kadın yönetici ile çalışan kadın personellerdir. Söz konusu kümenin aldığı regresyon değeri ise R=0,884 olarak kaydedilmiştir.
- Dördüncü ve son sırada yer alan grup ise erkek yönetici ve erkek çalışan kombinasyonudur. Bu kombinasyonun aldığı değer ise R=0,872’dir.

Çalışanların yönetici cinsiyetine ilişkin algılamaları farklı olsa da bu algının yöneticiye güven duyma üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Bu nedenle demografik değişkenlerin İletişim becerisi algısı yolu ile yöneticiye güven duyma üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığına ulaşılmıştır.



SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmada çalışanların yöneticilerinin iletişim becerileri algılarının yöneticilerine duydukları güven üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma modeli çerçevesinde geliştirilen hipotez; çalışanların yönetici iletişim becerileri algısının yöneticiye güven duyma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu yönündedir.

Araştırma kapsamında uygulana istatistiksel analizler sonucunda yöneticilere yönelik iletişim becerisi algısının yöneticiye duyulan güven üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğuna ulaşılmıştır. Böylelikle istatistiksel hipotez reddedilerek araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

Benzer şekilde literatürde yer alan diğer çalışmalar da bu sonucu desteklemektedir. Yürütülen çalışmalarda iletişim ve güven arasında güçlü bir ilişki tespit edilerek, özellikle yöneticiler ile çalışanlar arasındaki güven tesisinde iletişim becerilerinin önem taşıdığına ulaşılmıştır(Parlak, 2018). Özellikle yöneticilerin kurdukları iletişimde çalışanlarına karşı korudukları şeffaflığın/açıklığın yöneticiye güven duyma seviyesini yükselttiği belirlenmiştir(Türksen, 2020)

Yönetici iletişim becerilerinin yöneticiye güven duymada ne derece etkili olduğunu ilkökul öğretmenleri ve yöneticileri üzerinde araştıran Sevinç(2013) de özellikle anlama ve empati kurabilme yeteneği arttıkça çalışanların yöneticilerine güven duyma oranlarının yükseldiğine işaret etmiştir. Ancak bu çalışmanın istatistiksel analiz sonuçları paylaşılrken iletişim becerileri algı ölçeğinin tek bir faktör altında toplandığı görüldüğünden yönetici iletişim becerileri ve bu becerilere yönelik algının bir bütün olarak yöneticiye duyulan güven üzerinde etkisinin olduğu yorumu getirilmiştir. İki çalışmanın sonuçları birbirine benzemekle birlikte boyutlar açısından böyle bir farkın oluşmasının sebebinin evren ve örneklem seçimindeki sektörel ve kurumsal farklılıklardan kaynaklandığı düşünülmektedir. Nitekim bu çalışma ülkenin farklı bölgelerinde faaliyet gösteren, toplumun değişik kesimlerinden katılımcıların oluşturduğu bir evren ve örnekleme sahiptir. Bu çalışmanın özellikle belli bir sektör ya da bir kurumda yinlendiğinde iletişim becerisi algısı ve faktörlerine içkin daha derinlikli bilgi elde edileceği düşünülmektedir.

Benzer şekilde Yalçinkaya(2007) da çalışmasında yöneticiye güven duymada yönetici iletişim becerisinin güçlü bir role sahip olduğunu tespit etmiştir. Bu anlamda literatürdeki diğer çalışmalarla bu çalışmanın sonucunun benzerlik gösterdiği ifade edilebilir.

Yabancı literatürde ise yine Zeffane(2011) “Communication, Commitment and Trust: Exploring the Triad” başlıklı makalesinde iletişim ile bağlılık, örgüt için çalışmaktan gurur duyma ve güven arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Buna göre en güçlü bağ iletişim ve güven arasında bulunmuştur. Diğer değişkenler arasında da pozitif yönlü bir ilişki bulunsa da en güçlü bağın iletişim ve güven arasında olduğu tespit edilmiştir.

Yine Thomas, Zolin ve Hartman(2009), “The Central Role of Communication in Developing Trust and Its Effect On Employee Involvement” isimli makalesinde çalışanların ulaştıkları bilginin kalitesinin yöneticiye ve iş arkadaşlarına duyulan güveni önemli ölçüde etkilediği, özellikle bilgi yeterliliğinin de çalışanların üst yönetimlerine olan güven düzeylerini yordadığı bilgisine erişilmiştir. Bu bulgu bize, örgüt içerisinde(sosyal hayatta da geçerli olduğu söylenebilir) bilgiye erişimin başlıca yolu olan iletişimin, yöneticiye ve çalışanların birbirlerine karşı duydukları güven üzerindeki etkisi bakımından önemini bir kez daha vurgulamaktadır.

İletişim becerileri ile güven arasındaki ilişkiyi araştıran ele alan bir diğer çalışma 2015 yılında Sutherland ve Yoshida tarafından kaleme alınan araştırma makalesidir. Yazarlar, “Communication Competence and Trust in Leaders” başlıklı çalışmada öğretmenlerin iletişim becerileri ile yöneticilerinin güvenilirliğine dair algılarını araştırmışlardır. Bulgulara göre, öğretmenlerin iletişim becerileri ile yöneticilerine duydukları güven arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu sonucun da bizim çalışmamızı desteklediği söylenebilir.

Literatürden aktarılanlara göre görülmektedir ki; çalışanların hem kendi iletişim becerileri ile yöneticilerine duydukları güven arasında, hem de yöneticilerinin iletişim becerisi algıları ile duydukları güven arasında pozitif ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Ancak bu noktada dikkat çeken bir boşluk bulunmaktadır. Açıklamak gerekirse, literatür taraması yapıldığında çalışanların kendi iletişim yeterlikleri ile üstlerinin ya da çalışma arkadaşlarının iletişim becerilerine yönelik algıları birlikte araştırılmamıştır. Bu durum “Çalışanların iş arkadaşlarına yönelik iletişim becerisini algılama düzeyleri üzerinde kendi iletişim yeterliklerinin ve/veya iletişime açık olma-olmama durumlarının bir etkisi olabilir mi?” sorusunu gündeme getirebilir. Gelecekteki çalışmalarda, iletişim becerisi algısı ile herhangi bir değişken arasındaki ilişki araştırılırken, örneklemin sahip olduğu iletişim yeterliğinin/yetenikliğin ve iletişime açık olma durumlarının da test edilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Yönetici iletişim becerilerinden ziyade, bu tezle benzerlik gösterecek şekilde, çalışan algısını ölçen sınırı sayıda çalışma vardır. Fakat bu çalışmalar yöneticiye karşı algı-güven ilişkisinden çok motivasyon, performans, iş tatmini, sinizm gibi tutumları araştırmaya yönelik olarak tasarlanmıştır. Bu nedenle bu tezin literatüre özgün bir katkı sağladığı düşünülmektedir.

Ek olarak çalışmada, AYİB yoluyla yöneticiye güven duyma üzerinde demografik değişkenlerin anlamlı bir etkisinin olup olmadığı da araştırılmak istenmiştir. Söz konusu değişkenlerin frekanslarına ilişkin bulguları değerlendirdiğinde analize dahil edilebilecek homojenliğe sahip olan kısıtlı sayıda demografik değişkene rastlanmıştır; bunlardan cinsiyet değişkeni haricindeki diğer demografik faktörlerin analiz sonucunda anlamlı hiçbir etkiye sahip olmadığına ulaşıldığından tezin araştırma bulgularına eklenebilecek kayda değer bilgiye erişilememiştir.

Cinsiyet değişkeniyle gerçekleştirilen istatistiksel analizler sonucunda; erkeklerin yönetici iletişim becerisi algısının kadınların algı oranlarından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılıştır. Ancak kadınlar ve erkekler arasında iletişim becerisi algısı yoluyla yöneticiye güven duyma üzerinde anlamlı bir fark bulunmamıştır. Diğer bir ifadeyle, erkelerin iletişim becerisi algılarının daha yüksek olduğu fakat kadın ve erkeğin benzer güven duyma oranına sahip oldukları, ayrıca yöneticiye güven duymada demografik değişkenlerin(cinsiyetin) anlamlı bir fark oluşturmadığı neticesine varılmıştır. Yine yönetici iletişim becerisine yönelik algının çalışan performansına etkisini araştıran Dayıoğlu(2019)’nun gerçekleştirdiği çalışmada da cinsiyet, mesleki kıdem, yaş gibi demografik bulguların anlamlı bir fark oluşturmadığı fakat söz konusu algının çalışan performansını pozitif ve anlamlı şekilde etkilediğine ulaşılmıştır.

Çalışmanın veri toplama aşaması Covid-19 küresel salgını koşulları altında gerçekleştiğinden sınırlı sayıda örnekleme analiz yapılmak zorunda kalınmış ve katılımcılara ulaşılabilirliğini sağlamak amacıyla kolayda örnekleme metodu ile 341 kişiye ulaşılabilmıştır. Ne var ki, bu şekilde toplanan verilerin demografik bulgularında yeterli düzeyde homojenite sağlanamamış ve diğer demografik bulgular analize dâhil edilememiştir. Çalışmanın kısıtları arasında bu durum yer almaktadır. Gelecekteki araştırmacıların özellikle belli sektörlerde bu araştırmayı yinelemeleri önerilebilir.

Öte yandan, faktör analizleri sonucunda iletişim becerileri algı lğinin de güven lğinin de tek bir faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu da bir bütün olarak iletişim becerisi algısının yöneticiye güven duyma üzerinde etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Gelecekteki araştırmacıların daha büyük örneklem üzerinde bu araştırmayı yinelemeleri durumunda yine ölçekteki tüm maddelerin tek bir faktör altında toplandığı sonucuna varılırsa bu; çalışan-yönetici arasındaki güvenin sağlanması olmazsa olmaz n koşulunun yönetici iletişim becerisi algısı olduğu sonucunu kesinleştirebilir.

Nitekim günümüz dünyasında yöneticilerin çalışanlarla olan ilişkilerinde güven tesis etmek zorunda oldukları ve bunun yolunun da iletişim becerilerinden geçtiği görülmüştür. Bu nedenle yöneticilerin mesleki bilgi ve donanımlarının yanı sıra iletişim becerilerini de geliştirmelerinin çalışanlar, örgütler ve yöneticilerin kendileri açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akan, D, Azimi, M. (2019), “OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE İNCELENMESİ”, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, 9(1), 287-30.
- Arı, G, S, Tunçay, A. (2010), “YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN VE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER: ANKARA’DAKİ DEVLET HASTANELERİNDE ÇALIŞAN İDARİ PERSONEL ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(4), 113-134.
- Arslan, M. M. (2009), “Teknik ve endüstri meslek lisesi öğretmenlerinin örgütsel güven algılar”, *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*, 5(2), 274-288.
- Arslantaş, C, C, Dursun, M. (2008) “Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.
- Artar, M, Adıgüzel, Z, Erdil, O. (2019), “Örgütlerde Yöneticiye Duyulan Güvenin, Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Dışlanma ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *İŞLETME ARAŞTIRMALARI DERGİSİ JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH-TURK* 11(3), 1417-1432.
- Aslan, Ş, Özata, M. (2009), “LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN (LMX) YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN DÜZEYİNE ETKİSİ” *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* ,s. 95-116.
- Ataman, G. (2009), *İşletme Yönetimi*, (3. Baskı), İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Aziz, A., Dicle, Ü. (2017), *Örgütsel İletişim*, İstanbul: Hiperyayın.
- Aziz, A, (2008) *İletişime Giriş*, İstanbul, Aksu Yayınları.
- Baltaş, Z, Baltaş, A. (1994), *Beden Dili (Bedenimizin Sessiz Dili)*. (9. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, Z, Baltaş, A. (1998), *Beden Dili*, (19. Baskı), İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, Z, Baltaş, A, (2002), *Bedenin Dili*, (31. Baskı), İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Baran, A. G. (1997) *İletişim Sosyolojisi*, (1. Basım), Ankara: Afşaroğlu Matbaası.
- Barut, Y. (2015). “Duygusal Zekâ ve İletişim Becerileri İlişkisi: Örgüt Kültürünün Aracı Rolü(İzmir Bozyaka Eğitim Araştırma Hastanesi ve Kent Hastanesi Sağlık Çalışanları Örneği)” Yayınlanmış Doktora Tezi, İzmir, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Bıçakçı, İ. (2008), *İletişim ve Halkla İlişkiler*, (7. Baskı), İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Bingöl, D.(1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım Aş.
- Börü, D, İslamoğlu,G, Birsell. M.(Ocak 2007), “Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması”, *Öneri Dergisi*, 7(2), 49-59.
- Burke, C, S, Sims, D, E, Lazzara, E, H, Salas, E. (2007), “Trust in Leadership: A Multi-Level Review And İntegrationé”, *The Leadership Quarterly* 18: 606–632.
- Canöz, K. (2003), “Tutum Oluşturma Etkinliği Olarak Lobcilik”, *Selçuk İletişim Dergisi*, 2(4), 21-29.
- Ceylan, S. (2003), “İşletmelerde İletişim ve İki Otel İşletmesi Üzerine Bir Uygulamaya” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Denizli, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cüceloğlu, D. (1996), *İnsan ve Davranışı*. (7. Baskı) İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Cüceloğlu, D. (2001), *Yeniden insan insana*. (1. Basım), İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çağlar, İ, Kılıç, S. (2009), *Genel İletişim*. (2. Baskı), Nobel Yayın Dağıtım.
- Çelik, S. (2019) “İlkokul Öğretmenlerinin Algıladıkları Yönetici İletişim Becerileri İle Öğretmenlerin Motivasyonu ve İş Doyumu Arasındaki İlişki”. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kırşehir, Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetinkaya, Ö, Alparslan, A,M. (2001) “Duygusal Zekânın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 363–377.
- Dayıoğlu, S. (2019), “ Yöneticilerin Algılanan İletişim Becerilerinin Çalışanların Performansına Etkisi”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demiray, U. (2000), *Genel İletişim*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları

- Demircan, N, Ceylan, A. (2003). “Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları”. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2), 139-150.
- Dirks, K.T, Ferrin, D.L. (2002). “Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice”, *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Doğan, S. (2005), *Çalışan İlişkileri Yönetimi*, İstanbul: Kare Yayınları.
- Doruk, S, E, K, (2020, 10 Aralık), “İletişim Bilimi”, İÜAUZEF Yayınları,
<http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/iletisimbilimiau212.pdf> adresinden alındı.
- Dökmen, Ü. (1996a), *Sanatta Ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları Ve Empati*. (3. Baskı).
İstanbul: Sistem Yayıncılık,
- Dökmen, Ü. (1996b), *Empati ve İletişim Çatışmaları*, (4. Baskı), İstanbul: Sistem Yayıncılık,
- Dönertaş, F. C. (2008). “Etik İklimin Kuruma Güven Üzerindeki Etkisi”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Düşükcan, M. (2003), “Örgütlerde Çatışma ve Çatışma Yönetimi Sürecinde Örgütsel İletişimin Etkililiği: Kuramsal ve Uygulamalı Bir Araştırma” Yayınlanmamış Doktora Tezi,
Konya, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eğimli, A,T, Bitirim, S. (2008) “Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli(Toksik) İletişim”
Selçuk İletişim, 5(3), s.124-140.
- Ellis, K. ve Shockley-Zalabak, P. (2001). “Trust in Top Managementand Immediate Supervisor: The Relationship to Satisfaction, Perceived Organizational Effectiveness and Information Receiving”, *Communication Quarterly*, 49, (4), 382-398.
- Erdem, F. (2003), *Örgütsel Yaşamda Güven*, Ankara: Vadi Yayınları.
- Erdoğan, İ. (1983), *İşletmelerde davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları,
Yayın No:3077, s.285.
- Erdoğan, İ. (2007), *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: MİAD Yayınları.
- Erdoğan, İ.(2011), *İletişimi Anlamak*, (4. Baskı), Ankara: Pozitif Matbaacılık.
- Eren, E. (1998), *Yönetim ve Organizasyon*, (4. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2000), *Örgütsel Davranış ve Yönetim psikolojisi*, (6. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2012), *Örgütsel Davranış ve Yönetim psikolojisi*, (13. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.

- Eroğlu, E. (2008). “Eğitim Ortamlarında Etkili İletişim ve Boyutları. Eğitim Kurumlarında Örgütsel İletişim”, Demiray, U.(Ed), *Etkili İletişim*, Ankara: Pegem Akademi, 222-242.
- Eroğlu, E, Ataizi, M, Yüksel, N, A, A, Yüksel, A, H, (2019), *Etkili İletişim Teknikleri*, T.C. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, No, 1733.
- Ertan, E. (2006), “Hazır Giyim İşletmelerinde, Liderlerin Eğitim Düzeylerinin Takım Çalışmasında İletişim Becerilerine Olan Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Eyyüpoğlu, A, A. (2018), *Örgütsel İletişim Etkinliği*, Ankara: Gece Kitaplığı.
- Fidan, M. (2013), “Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Kurumlarında Yöneticilerin İletişim Becerileri ve Örgütsel Değerler Arasındaki İlişki”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Fidan, M, Küçükali, R. (2014), “İlköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerileri ve örgütsel değerler”, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, Sayfa 317 – 334.
- Fiske, J. (1996) *İletişim Çalışmalarına Giriş*, (Çev. Süleyman İrvan) Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Getmez, D. (2018), “Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul İklimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Geçikli, F, Serçeoğlu, N, Üst, Ç. (2011), “Örgüt İçi İletişim ve İletişim Tatmini Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama” *İletişim, Kuram ve Araştırma Dergisi*, 0(33), 163 – 184.
- Gerşil, G, S, Aracı, M.(2011), “Sosyal Sermayenin Güven Unsurunun İşgörenlerin Performansı Üzerine Etkileri”, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 0(8), 39-74.
- Gökçe, O. (2002). *İletişim Bilimine Giriş*.(4. Baskı), Ankara: Turhan Kitabevi.
- Güllüoğlu, Ö. (2012), *Örgütsel İletişim, İş Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*, (2. Baskı), Konya: Eğitim Kitabevi.
- Gürgen, H. (1997), *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, İstanbul: Der Yayınları

- Güzeloğlu, E, B, Erel, G, Ö, Özdemir, E, K. (2015), *Kalbin Yolu Bir: Sosyal Yaşamdan Kurumsal Yaşama İletişim Kodları ve Duygular*. (1. Basım), Konya: LiteratürkAcademia.
- Halis, M. (2000). “Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 217-230.
- Hargie, O. (2011). *Skilled interpersonal communication: research, theory and practice*, Hove East Sussex: Routledge.
- Helps, B. (2005). “Managers' Actions Create Environments Of Integrity, Trust”, *Hotel and Motel Management*, 220(1), 14-24
- Henttonen, K. ve K. Blomqvist (2005), “Managing Distance In A Global Virtual Team: The Evlotion Of Trust Through TechnologyMediated Relational Communication”, *Strategic Change*, 14(2), 107-119.
- Kağıtçıbaşı, C. (1999), *Yeni İnsan ve İnsanlar*, (10. Baskı, Sosyal Psikoloji Dizisi: 1), İstanbul: Evrim Basım Yayım ve Dağıtım Yayıncılık.
- Karadağ, E. (2019), “Akademik Bir Örgütte İletişim Doyumu İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karatepe, S. (2005), *Örgütlerde İletişim- Güdüleme İlişkisi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Karcioğlu, M,S, , Naktiyok, A.(Haziran 2015), “Örgütsel Ortamda Algılanan Güven Düzeyinin Sinizm Üzerindeki Rolü: Atatürk Üniversitesi İdari Personeli Üzerine Bir Araştırma”. *AKÜ İİBF Dergisi*. XVII(1), 19-34.
- Kaşıkcı, E. (2001), *İmaj, İletişim ve Beden Dili*. Ankara: Hayat Yayınları.
- Keçeci, M, Süer, C, Meriç, B, Dural, U, Çalışkan, E. (2017), “Kurum İçi İletişim ve Algılanan Güç Kaynaklarının Kuruma ve Yöneticiye Duyulan Güven Üzerinde Etkisi”, *Üçüncü Sektör Ekonomi Dergisi*, 52(2), 156-178.
- Keskin, V, İ, Çolak, F, Ü, Demiray, U, Cangöz, İ, Kılıç, D, Atabek, N, Onursoy, S, (2012) *Medya ve İletişim*, (1. Basım), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını no:1518.
- Kılıç, B. (2006), “Yöneticiye Güvenin İş Tutumlarına Etkisinde İletişim ve Güç Tarzlarının

- Rolü”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Kıyılıoğlu, E. (2019), “Okullardaki İletişim Ortamı ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, T. (1999), *İşletme Yöneticiliği*, (7. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2003), *İşletme Yöneticiliği*, (Geliştirilmiş 9. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Köksal, K, Gürsoy, A, Topcu, M, K. (2018), “ETİK OLMAYAN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BELİRLEYİCİLERİ: ETKİLEŞİM ADALETİ, YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN VE SOSYAL BAĞLARIN ROLÜ”, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, UIİİD-IJEAS, (17. ÜİK Özel Sayısı):215-228 ISSN 1307-9832.
- Küçük, M, Eriş, U, Oğuz, T, Dal, A, Aydın, C, H, Nezih, E, O. (2012), *İletişim Bilgisi*, (1. Baskı), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Küçük, O, Çubukçu, M, İ, Sancar, C, Korucuk, S. (2016), *İletişim: Genel/Teknik İletişim-Pazarlama İletişimi-Reklamcılık*, (1. Baskı). İstanbul: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Künüçen, H. (2009). *Etkili İletişim. Genel İletişim*, Ankara: Pegem Akademi.
- Lewis, J. D. ve Weigert, A. (1985). “Trust as a Social Reality”, *Social Forces*, 63, 967-985.
- Maçın, E. (2010), “Yönetici İletişim Becerilerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- McAllister, D.J. (1995) “Affect and Cognition-Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation In Organizations”, *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Mısırlı, İ. (2003), *Genel İletişim*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mısırlı, İ. (2010), *Genel ve Teknik İletişim ve Kavramlar, ilkeler, Uygulamalar*, (5. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2020, 10 Aralık), “Mesleki Gelişim Etkili İletişim”, (http://www.megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/Etkili%20%C4%B0leti%C5%9Fim.pdf) adresinden alındı.
- Mishra, J, Morrissey, M. (2000), “Trust in Employee/ Employer Relationships: A Survey of West

- Michigan Managers”, Seidman Business Review, 6 (1), 14-15.
- Oyur, E, Mercan, N, Şaylan, O, Buran, A, Ç.(2012) “İş Ortamında Duyguları İfade Etme ve İletişim Becerileri Üzerine Bir Araştırma”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 97-106.
- Özarallı, N, Torun, A. (2011). “BİÇİMSEL VE BİÇİMSEL OLMAYAN İLETİŞİM, YÖNETİCİ İLE KURUMA DUYULAN GÜVEN VE ÜSTÜN UZMANLIK GÜCÜ ARASINDAKİ İLİŞKİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA”, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 6(2), 101-113.
- Özaslan, S. (2009), “Sözsüz iletişimin örgütsel iletişim tatminine etkileri: Çanakkale' deki konaklama işletmelerine yönelik bir araştırma”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özbay, M. (2005). *Bir Dil Becerisi Olarak Dinleme Eğitimi*. Ankara: Akçağ Yayınları.
- Özodaşık, M. (2012), *Halkla İlişkiler ve İletişim*, (1. Baskı), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Parlak, F. (2018), “Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pehlivan, K, B. (2005), “Öğretmen adaylarının iletişim becerisi algıları üzerine bir çalışma“, *İlköğretim-online Dergisi*, 4(2), 17-23.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. ve Camerer, C. (1998) “Introduction to Special Topic Forum Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust”, *Academy of Management Review*, 23(3), 393 404.
- Sabuncuoğlu, Z. (1982), *Endüstriyel Davranışlar*, Bursa: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z, Tüz, M. (2001), *Örgütsel Psikoloji*, (3.Baskı), Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z, Gümüş, M. (2008), *Örgütlerde İletişim*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım.
- Sabuncuoğlu, Z, Tüz, M, V. (2008), *Örgütsel Psikoloji*, (4. Baskı), Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım.

- Sabuncuoğlu, Z ve Gümüş, M. (2012), *Örgütlerde İletişim*, İstanbul: Kriter Yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Z, Tüz, M, V. (2013), *Örgütsel Davranış*, (5. Baskı), Bursa: Aktüel Yayınları.
- Sargut, A.S. (1994), *Kültürlerarası Farklılaşma Ve Yönetim*, Ankara: V Yayınları.
- Saruhan, Ş. C. Özdemirci, A. (2018), *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*, (5. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Sayers, F. (1993), *Yöneticilikte İletişim*. İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Sevinç, Y, S. (2013), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen ve Görüşleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki (Uşak İli Örneği)”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Silah, M. (2000), *Sosyal Psikoloji: Davranış Bilimi*, Ankara: Gezi Kitabevi Yayını.
- Silkü, H, A. (2008), “Halkla İlişkiler Açısından İletişim Becerileri ve Liderlik”, Yayınlanmış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sonnenberg, F.K. (1994). “Managing with a Conscience”, *New York: McGraw-Hill*.
- Soydaş, N. (2013), “İşyerinde Psikolojik Şiddetin Kurumsal İletişim İklimiyle İlişkisi”. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sutherland, I. E, & Yoshida, R. K. (2015). “Communication Competence and Trust in Leaders”. *Journal of School Leadership*, 25(6), 1039-1063.
- Şimşek, Ş. (1999), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Taşkın, F, Dilek, R. (2010), “ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46,
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2005), *İnsan ilişkilerinde İletişim*, (1. Baskı), İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, D, Öztürk, Y. (2011), *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Ankara: Seçkin Yayıncılık,
- Thomas, G.F, Zolin, R, Hartman J.L. (2009), “The Central Role of Communication in Developing Trust and Its Effect On Employee Involvement” *International Journal of Business Communication*, 46(3), page(s): 287-310.
- Tiryaki, S. (2017), “İletişim İklimi ve Çalışan Sessizliği Arasındaki İlişkide Ara Değişken

- Olarak Algılanan İçsellik Statüsü: Öğretmenler Üzerine Bir Çalışma”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tomaç, S. (2009) “Anaokulu Öğretmenlerinin İletişim Becerileri Açısından Yöneticileri Algılamaları”, İstanbul, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Torun, D. (2015), “Yönetim Sürecinde Yönetici İletişim Becerilerinin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri ve Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama”. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tutar, H, Yılmaz, M, K. (2002), *Genel İletişim, Kavramlar Ve Modeller*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tutar, H. (2003), *Örgütsel İletişim*, (1. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H. (2009), *Örgütsel iletişim*, (2. Basım), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H, Yılmaz, M, K, Eroğlu, Ö. (2012), *Genel ve Teknik İletişim*, (5. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu, (2021, 12 Nisan), <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı.
- Türksen, B. (2020), “Örgütlerde Algılanan Resmi Olmayan İletişim, Güven ve Şeffaflık Kültürünün Örgüt İçi İletişim Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi”, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Türköz, T, Polat, M, Coşar, S. (2013), ”Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü”. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 20(2), 285-302.
- Tüzün, İ. K. (2007). “Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007(2), 93-118.
- Uz, O. (2006), “T.C. KAMU SEKTÖRÜNDE YÖNETİCİ-YÖNETİLEN İLİŞKİLERİNDE İLETİŞİM VE GÜVEN”, Yayınlanmış Yüksek Lisan Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Whitener, E. M., S.E.Brodthorn, M.A.Korsgaard, J.M.Werner (1998), “Managers As Initiators Of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial

- Trustworthy Behavior.” *Academy Of Management Review*, 23(3), ss. 513-531
- Yalçinkaya, M. (2007), “Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Çalışanların Yaratıcılıklarının Ortaya Çıkması, Yöneticiye Güven ve Örgütte İşbirliği Ruhunun Gelişmesine Etkisinin İncelenmesi: Kütahya Porselen ve Cam Sektöründe bir Uygulama”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yatkin, A. ve Yatkin, Ü. (2006), *Halkla ilişkiler ve iletişim*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yerlikaya, H. (2017), “Yönetici İletişim Becerilerinin Çalışan Motivasyonu ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri(Kırklareli Üniversitesi Örneği)”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, Y. (2019), “Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Kültürel Zekâ İle Duygusal Zekanın Düzenleyici Rolü ve Örgütsel İletişimin Aracılık Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, S. (2017), “Kamu Kurumlarında İletişim Becerileri ve Çalışan Motivasyonuna İlişkin Bir Araştırma: İSKİ Örneği”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, A, Giderler, C. (2007). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Kuramsal Bir İnceleme”, *Ekev Akademi Dergisi*, 11(30), 263-278.
- Yılmaz, E. (2018), *Önce İnsan Önce İletişim*, (2. Baskı), Ankara: Palme Kitabevi.
- Yüksel, Ö. (2015), “Hastane Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Hemşirelerinin Motivasyon ve Tükenmişlik Düzeyine Etkisi”. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Bilim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüksel, A, H, Sandıkçıoğlu, B, Onay, A, Yılmaz, A. (2012), *İkna Edici İletişim*, (1. Baskı), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Zaffabé, R. (2011), “Communication, Commitment and Trust: Exploring the Triad”, *International Journal of Business and Management*, 6(6), 77-87.
- Zıllıoğlu, M. (1996), *İletişim Nedir*, (2.Baskı),İstanbul: Cem Yayıncılık,
- Zıllıoğlu, M. (2003), *İletişim Nedir*, İstanbul: Cem Yayınevi.

EK-1 ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü dahilinde hazırlanmakta olan bir yüksek lisans tezi için kullanılacak olup; verdiğiniz bilgiler yalnızca araştırma kapsamında değerlendirilecektir. Ankete katılmak için herhangi bir işte ve bir yöneticiye bağlı olarak çalışıyor olmanız yeterlidir. Lütfen tüm soruları dikkatlice okuyup size en uygun gelen seçeneği işaretleyiniz ve boş soru bırakmamaya özen gösteriniz.

Ankette isminiz ve diğer kimlik bilgileriniz sorulmayacak ve dolayısıyla bu bilgiler sizde saklı kalacaktır. Ayrıca yapacağınız işaretlemelerin de yalnızca araştırmacı tarafından kullanılacak olup; diğer üçüncü şahıs ve kurumlarla kesinlikle paylaşılmayacağını bilmenizi isteriz. Değerli vaktinizden ayırarak akademik bir çalışmaya katkı sağladığınız için teşekkür ederiz.

Soru ve iletişim için: aslisevdayesil@gmail.com

A. KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1) Yaşınız?

(Belirtiniz).....

2)Cinsiyetiniz?

a)Kadın b)Erkek

3)Medeni durumunuz?

a)Evli b)Bekâr

4)En son mezun olduğunuz okul?

a)İlköğretim b)Lise c)Ön lisans d)Lisans e)Lisansüstü

5)Gelir durumunuz?

a)2.825-3.000 TL b)3.001-4.000 TL c)4.001-5.000 TL d)5.001-6.000 TL e)6.001 TL ve üzeri

6)Çalıştığınız sektör?

- a)Kamu b)Özel

7)Çalıştığınız iş yerindeki pozisyonunuz?

- a)Üst kademe yönetici(Genel Müdür Yardımcısı)
b)Orta kademe yönetici(Bölüm-Departman Müdürleri veya Yardımcıları)
c)Alt kademe yönetici(Kısım Şefleri, Ustabaşılar, Gözetmenler)
d)Personel

8) Şu andaki çalışma şekliniz?

- a) Tam zamanlı
b) Yarı Zamanlı
c) Uzaktan çalışma
d)Diğer(Belirtiniz).....

9)Bu meslekteki toplam çalışma süreniz?

- a)1 yıldan az b)1-5 yıl c)6-10 yıl d)11-15 yıl e)16-20 yıl f)21 yıl ve üzeri

10)Kaç yıldır bu iş yerinde çalışmaktasınız?

- a)1 yıldan az b)1-5 yıl c)6-10 yıl d)11-15 yıl e)16-20 yıl f)21 yıl ve üzeri

11)Yöneticinizin(Eğer birden çok yöneticiniz varsa bir üst kademedeki yöneticinizin) cinsiyetini belirtiniz.

- a)Kadın b)Erkek

12) Yöneticinizle/bir üst kademedeki yöneticinizle aile veya akrabalık bağınız var mı?

- a) Evet, var b) Hayır, yok

B. YÖNETİCİ İLETİŞİM BECERİLERİ ALGI ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyup 1’den 5’e kadar size en yakın gelen seçeneği işaretleyiniz.

(1.Hiç katılmıyorum, 2.Biraz katılıyorum, 3.Oldukça katılıyorum, 4.Çok katılıyorum, 5. Tamamen katılıyorum)

No	Yöneticim;	1	2	3	4	5
1	İletişim konusunda iyi bir liderdir.					
2	İletişim konusunda yeterli düzeyde bilgi ve beceri sahibidir.					
3	Çalışanları idare tarzı profesyoneldir.					
4	Çalışmalarımı takdir eder.					
5	Daha başarılı olmam için beni destekler.					
6	Eleştirilerimi dikkate alır.					
7	İstediğim her zaman ulaşılabilir.					
8	Sorun ve önerilerimi kendisiyle çekinmeden paylaşabilirim.					
9	Sorunlarım için çözüm önerilerinde bulunur.					
10	Benimle konuşurken vücut dilini ve ses tonunu doğru ayarlar.					

11	Konuşma esnasında sözüm bitene kadar beni içtenlikle dinler.						
12	İhtiyaçlarımı sürekli izler ve göz önünde bulundurur.						
13	Davranışlarımı çok iyi analiz eder.						
14	Arkadaş ve yönetici dengesini çok iyi kurar.						
15	Mutlu ve acılı günlerimi paylaştığını gösteren yazılı ve sözlü iletişim araçlarını kullanır.						
16	Benim için gerekli olan en iyi eğitimi saptar ve eğitime katılmamı sağlar.						
17	Kurum ile ilgili değişikliklerden sürekli haberdar eder.						
18	Kişilere göre farklı motivasyon tekniklerini kullanır.						
19	İş yerinde stresle başa çıkma yöntemlerini iyi kullanır.						
20	Mümkün olduğu her fırsatta ödüllendirme yöntemini kullanır.						
21	Performansına göre ödüllendirme yapar.						
22	Herkese eşit bir şekilde muamele gösterir.						
23	İletişim konusunda yöneticimden çok memnunum.						

C. GÜVEN ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyup 1’den 5’e kadar size en yakın gelen seçeneği işaretleyiniz.

(1.Hiç katılmıyorum, 2.Biraz katılıyorum, 3.Oldukça katılıyorum, 4.Çok katılıyorum, 5. Tamamen katılıyorum)

No	Yöneticim;	1	2	3	4	5
1	Çalışanlarına kurum için önemli olduklarını hissettirmektedir.					
2	Özel yaşantısını iş yaşamından ayırabilmektedir.					
3	Teknik açıdan donanımlıdır.					
4	Karar alırken çalışanların görüşlerini alır.					
5	Çalışanları her konuda destekler.					
6	İyi bir dinleyicidir.					
7	Yalan söylemez.					
8	Adildir.					
9	Çalışanların kendilerini rahat hissetmelerini sağlar.					
10	Birlikte alınan kararlara uyar.					
11	Samimidir.					
12	Sorumluluğunu aldığı işlerin hesabını verebilir.					
13	Hem saygılı hem de samimi davranabilir.					
14	Çalışanlarının inisiyatif kullanmalarına imkan tanır.					
15	Çalışanlarına geri bildirim verir.					
16	Takım çalışmasına uygundur.					
17	Çalışanlarını korur.					

18	İletişime açıktır.						
19	Anlayışlıdır.						
20	Huzur verir.						
21	Koruyucudur.						
22	Yaratıcıdır.						
23	İlkelidir.						
24	Pozitiftir.						
25	Kendisiyle barışıktır.						
26	Kendine güvenir.						
27	İnsana değer verir.						
28	Çalışanlar arasında çatışma çıkarmaz.						
29	Karşısındakinin eksikliklerinden faydalanmaz.						
30	Kendi stresini ve iç çelişkilerini personeline yansıtmaz.						
31	Bilgi saklamaz.						
32	Bilgi ve tecrübelerini paylaşır.						
33	Çalışanların fikirlerine değer verir.						
34	Güven telkin eder.						
35	Deneyimlidir.						
36	Sıcakkanlıdır.						
37	İyi eğitim almıştır.						
38	Çalışanlar arasında etkin bir görev dağılımı yapabilmektedir.						
39	Bazı ortamlarda çalışanlarının yaptığı işi ön plana çıkarmaktadır.						

40	Yapılan işten dolayı personelini takdir eder.						
----	---	--	--	--	--	--	--

