



T.C.
BİNGÖL ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR
ANABİLİM DALI

**GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞINDA ÇALIŞAN
PERSONELLERİN KURUM İÇİ İLETİŞİM BECERİLERİ
İLE BİREYSEL PERFORMANSLARI ARASINDAKİ
İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ**

Yusuf DEMİRCAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Dr. Öğr. Üyesi İhsan KUYULU

BİNGÖL-2024



T.C.
BİNGÖL ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR
ANABİLİM DALI

**GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞINDA ÇALIŞAN
PERSONELLERİN KURUM İÇİ İLETİŞİM BECERİLERİ
İLE BİREYSEL PERFORMANSLARI ARASINDAKİ
İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ**

Yusuf DEMİRCAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Dr. Öğr. Üyesi İhsan KUYULU

BİNGÖL-2024

KABUL VE ONAY SAYFASI

T.C. Bingöl Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi YUSUF DEMİRCAN tarafından hazırlanan “*Gençlik ve Spor Bakanlığında Çalışan Personellerin Kurum İçi İletişim Becerileri ile Bireysel Performansları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*” başlıklı tez, aşağıdaki jüri tarafından “**Yüksek Lisans Tezi**” olarak kabul edilmiştir.

Tez savunma tarihi: 15/02/2024

Jüri Bilgileri:

S. No	Unvan, Adı- Soyadı	Üniversitesi	İmza
1.	Dr. Öğretim Üyesi İhsan KUYULU (Danışman)	Bingöl Üniversitesi	
2.	Doç. Dr. İdris KAYANTAŞ	Bingöl Üniversitesi	
3.	Dr. Öğretim Üyesi Mehmet Şerif ÖKMEN	Mardin Artuklu Üniversitesi	

ONAY:

Bu tez Bingöl Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki jüri tarafından uygun görülmüş ve Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nün .../.../2024 tarih ve sayılı oturumunda alınan .../... no'lu Yönetim Kurulu Kararı ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Bahri PATIR
Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

T.C.

BİNGÖL ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bingöl Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım “*Gençlik ve Spor Bakanlığında Çalışan Personellerin Kurum İçi İletişim Becerileri ile Bireysel Performansları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*” başlıklı “**Yüksek Lisans**” tezimin içindeki bütün bilgi, veri, doküman, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kuralları içerisinde elde ettiğimi, kullandığım bütün kaynakları atıf yaparak belirttiğimi, elde edilen verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı, maddi ve manevi desteği olan tüm kurum / kuruluş ve kişileri belirttiğimi, burada sunduğum verileri unvan almak amacıyla daha önce hiçbir şekilde kullanmadığımı ve bu çalışmanın özgün olduğunu **beyan ederim**.

Beyan edilen bilgilerin doğru olduğunu, aksi halde doğacak hukuki sorumlulukları kabul ettiğimi bildiririm.

15/02/2024

Yusuf DEMİRCAN

Öğrenci

TEŞEKKÜR

“Gençlik ve Spor Bakanlığında Çalışan Personellerin Kurum İçi İletişim Becerileri ile Bireysel Performansları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” adlı yüksek lisans tezimin yapılmasının her noktasında desteğini esirgemeyen sayın danışmanım Dr. Öğr. Üyesi İhsan KUYULU’ ya ve beni bu güne getiren bütün hocalarıma, eğitim ve öğretim hayatımda hiçbir zaman desteğini esirgemeyen eşime ve bütün aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yusuf DEMİRCAN

Şubat 2024

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
KABUL VE ONAY SAYFASI.....	i
ETİK BEYAN	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ	vii
TABLOLAR DİZİNİ.....	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	ix
ÖZET	x
ABSTRACT.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
2. GENEL BİLGİLER	3
2.1. Kurum İçi İletişim.....	3
2.1.1. Kurum İçi İletişim Kavramı.....	3
2.1.2. Kurum İçi İletişimin Amacı ve Önemi	4
2.1.3. Kurum İçi İletişimin Faydaları	6
2.1.4. Kurum İçi İletişim Ağ Modelleri.....	7
2.1.4.1. Çember Modeli	8
2.1.4.2. Y Modeli	8
2.1.4.3. Zincir Modeli	9
2.1.4.4. Merkezi Model.....	10
2.1.4.5. Serbest Model	10
2.1.5. Kurum İçi İletişim Çeşitleri	11
2.1.5.1. Biçimsel İletişim Çeşitleri.....	12
2.1.5.2. Biçimsel Olmayan İletişim Çeşitleri.....	16
2.1.6. Kurum İçi İletişim Araçları	17
2.1.6.1. Yazılı Araçlar.....	18
2.1.6.2. Sözlü Araçlar	18
2.1.6.3. Teknolojik Araçlar	18

2.1.7. Kurum İçi İletişimin Etkinliğini Etkileyen Faktörler	18
2.1.7.1. Kişisel Faktörler	19
2.1.7.2. Yönetici Etkisi	20
2.1.7.3. Kurumun Büyüklüğü ve Fiziksel Uzaklık	22
2.1.7.4. Teknik Koşullar	23
2.1.7.5. Bilgiden Kaynaklı Faktörler	24
2.1.7.6. Zaman Faktörü	25
2.1.7.7. Gürültü Faktörü	26
2.1.7.8. Cinsiyet ve Kültürel Farklılıklar	26
2.1.7.9. Statü Farklılıkları	27
2.2. Bireysel Performans	28
2.2.1. Bireysel Performans Kavramı	28
2.2.2. Bireysel Performans Boyutları	28
2.2.2.1. Verimlilik	29
2.2.2.2. Kalite	29
2.2.2.3. Etkenlik	30
2.2.2.4. Çalışma Yaşamının Kalitesi	30
2.2.2.5. Yenilik ve Değişim	31
2.2.3. Bireysel Performansı Etkileyen Faktörler	32
2.2.3.1. Kişisel Faktörler	32
2.2.3.2. Örgütsel Faktörler	33
2.2.3.3. Çevresel Faktörler	34
2.2.4. Kurumlarda Performans Yönetimi ve Aşamaları	34
2.2.4.1. Hedefi Belirleme ve Planlama Aşaması	37
2.2.4.2. Performans İzleme Aşaması	37
2.2.4.3. Performans Değerlendirme Süreci	38
2.2.4.4. Ödül-Ücret Gelişim, Kariyer Planlama Aşaması	39
3. GEREÇ VE YÖNTEM	41
3.1. Araştırmanın Amacı	41
3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	41
3.3. Araştırmanın Önemi	41
3.4. Araştırmanın Yöntemi	41
3.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	42

3.4.2. Veri Toplama Araçları	42
3.4.3. Veri Analizleri	42
4. BULGULAR	46
4.1. Demografik Bulgular	46
4.2. X2 Kikare Analizi Bulguları	47
4.2.1. Çalışma Arkadaşları ile İletişim Becerisinin Demografik Verilerle İlişkisi	47
4.2.2. Yöneticiler ile İletişim Becerisinin Demografik Verilerle İlişkisi	49
4.2.3. Kurum Politikası ile İletişim Becerisinin Demografik Verilerle İlişkisi	50
4.2.4. Kurum İçi İletişim Becerisinin Demografik Verilerle İlişkisi	51
4.2.5. Bireysel Performansın Demografik Verilerle İlişkisi	52
4.2.6. Bireysel Performansın Kurum İçi İletişim Becerisi ve Alt Bileşenleri ile İlişkisi	53
5. TARTIŞMA VE SONUÇ	55
KAYNAKÇA	59
EKLER	67
ÖZGEÇMİŞ	71

SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

%	: Yüzde
X²	: Ki Kare
N	: Katılımcı Sayısı
P	: Anlamlılık değeri
Ark	: Arkadaşları

TABLOLAR DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 2.1. Performans Yönetimi ile Performans Değerlendirmenin Karşılaştırması.....	36
Tablo 3.1. Kurum İçi İletişim Ölçeği Güvenilirlik Testi Sonuçları Hata! Yer işareti tanımlanmamış.	
Tablo 3.2. Performans Değerleme Ölçeği Güvenilirlik Testi Sonuçları	43
Tablo 3.3. Skewness-Kurtosis Normallik Testi Bulguları.....	44
Tablo 3.4. Ortalamaların Frekanslar Dağılımı	44
Tablo 4.1. Araştırmaya Katılan Personellerin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı.....	46
Tablo 4.2. Çalışma Arkadaşları ile İletişim Becerisinin Demografik Verilerle İlişkisi	48
Tablo 4.3. Yöneticiler ile İletişim Becerisinin Demografik Verilerle İlişkisi	49
Tablo 4.4. Kurum Politikası ile İletişim Becerisinin Demografik Verilerle İlişkisi.....	50
Tablo 4.5. Kurum içi İletişim Becerisinin Demografik Verilerle İlişkisi.....	51
Tablo 4.6. Bireysel Performansın Demografik Verilerle İlişkisi.....	52
Tablo 4.7. Bireysel Performansın Kurum İçi İletişim Becerisi ve Alt Bileşenleri ile İlişkisi ..	53

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 2.1. Çember Modeli	8
Şekil 2.2. Y Modeli	9
Şekil 2.3. Zincir Modeli	9
Şekil 2.4. Tekerlek (Merkezi) Model	10
Şekil 2.5. Şebeke Türü İletişim (Serbest) Yapısı	11
Şekil 2.6. Formal İletişim-İnformal İletişim	12
Şekil 2.7. Kısa Devre İletişim	14
Şekil 2.8. İletişimin Darboğazı	21
Şekil 2.9. Performans Değerlendirme Süreci	38

ÖZET

Gençlik ve Spor Bakanlığında Çalışan Personellerin Kurum İçi İletişim Becerileri ile Bireysel Performansları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Bu çalışmanın amacı, Gençlik ve Spor Bakanlığında çalışan personellerin kurum içi iletişim becerileri ile bireysel performansları arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacı ile yapılmıştır. Çalışmaya Gençlik ve Spor Bakanlığında çalışan personelden toplamda 400 kişi katılım sağlamıştır. Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinden katılım sağlayan bireyler gönüllülük esasına dayalı olarak seçilmiştir. Katılımcıların yaşları 24-48 arasında değişiklik göstermektedir.

Elde edilen veriler istatistik paket programı SPSS.23 yazılımı aracılığıyla analiz edilip sonuçlar yorumlanmıştır. Demografik bilgiler ve diğer grup sorulara ait fikir edinilmesini sağlamak amacıyla, aritmetik ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde dağılım gibi tanımlayıcı istatistik yöntemler kullanılmıştır. Likert ölçeğine göre elde edilen sıralı (ordinal) verilerde uyum analizi yapılmış ve bu ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı hesaplanarak yapılmıştır Kurum içi iletişim becerileri ve alt boyutları ile bireysel performans ortalama değerlerinin normal dağılım gösterip göstermediği Skewness-Kurtosis testi, kurum içi iletişim becerisi ve alt boyutları ile bireysel performans değerlerinin bazı demografik değişkenlerle ilişkisini tespit etmek amacıyla X^2 (Ki kare) testi ile kullanılmıştır. Sonuçlar %95 güven aralığında, anlamlılık $p < 0.05$ düzeyinde değerlendirilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda Gençlik ve Spor Bakanlığında çalışan personellerin kurum içi iletişimin becerilerinin çalışan performansını önemli düzeyde etkilediği sonucuna varılmıştır. Kurum içi iletişimin çalışan performansına pozitif yönde ve istatistiki olarak anlamlı etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, meslekteki görev süreleri, mevcut kurumdaki çalışma yılları, sendikaya üyelik durumları ve görev türü değişkenlerine göre kurum içi iletişim becerileri ve alt boyutları grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Ancak Bireysel performans ile kurum içi iletişim becerileri ve alt boyutlarının medeni durum değişkenine göre gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Çalışmaya katılan bireylerin kurum içi iletişimi oluşturan alt boyutların hepsi performans üzerine pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur.

Anahtar kelimeler: Gençlik Spor, Performans, Kurum İçi İletişim

ABSTRACT

Examination of the Relationships Between Internal Communication Skills and Individual Performances of Personnel Working in the Ministry of Youth and Sports

The purpose of this study was to examine the relationships between internal communication skills and individual performances of the personnel working in the Ministry of Youth and Sports. A total of 400 people working at the Ministry of Youth and Sports participated in the study. Participating individuals from the Ministry of Youth and Sports personnel were selected on a voluntary basis. The ages of the participants vary between 24-48.

The obtained data were analyzed using the statistical package program SPSS.23 software and the results were interpreted. In order to gain insight into demographic information and other groups of questions, descriptive statistical methods such as arithmetic mean, standard deviation, frequency and percentage distribution were used. A fit analysis was made on the ordinal data obtained according to the Likert scale, and the reliability analyzes of these scales were made by calculating the Cronbach's Alpha reliability coefficient. Whether the mean values of in-house communication skills and their sub-dimensions and individual performance show a normal distribution. Skewness-Kurtosis test, in-house communication skills and It was used with the X^2 (Chi square) test to determine the relationship between sub-dimensions and individual performance values with some demographic variables. The results were evaluated at the 95% confidence interval and the significance level was $p < 0.05$.

As a result of the analysis, it was concluded that the internal communication skills of the personnel working in the Ministry of Youth and Sports significantly affected the employee performance. A statistically significant difference was found between the groups of internal communication skills and their sub-dimensions according to the participants' gender, age, education level, tenure in the profession, years of working in the current institution, union membership status and job type variables. However, no statistically significant difference was detected between individual performance and other groups according to the marital status variable. All of the sub-dimensions that constitute the internal communication of the individuals participating in the study were found to have a positive significant relationship with their performance.

Key words: Youth Sports, Performance, Internal Communication

1. GİRİŞ

Sporun temelinde insan faktörü bulunmaktadır ve bu, en eski insan yapısı kurumlarından birisi olarak kabul edilmektedir (Fişek 1985). Spor merkezleri bireylerin bir araya gelerek etkileşimde bulunabilecekleri bir ortam sağlayan bir mecradır. İletişim, spor merkezlerinde hem bireysel hem de toplumsal düzeyde öneme sahiptir. İnsanlar, iletişim yoluyla fikirlerini paylaşabilir, bilgi alışverişi yapabilir ve anlaşmaya varabilmektedir. İletişim, bireylerin çevreleriyle uyum sağlamasında büyük bir rol oynamaktadır (Özkan ve ark. 2014). Toplumsal yaşamın iletişim üzerine kurulu olması sebebiyle iletişim becerileri, hem insan ilişkilerinde hem de iş hayatında kolaylaştırıcı bir etkiye sahiptir. Bundan kaynaklı olarak etkili bir iletişim yapısına ve bunu sağlamakta olan koşullara ihtiyaç duyulmaktadır (Uğurlu 2013). İnsanların hayatlarında önemli bir yeri olan iletişim faktörü aynı zamanda meslek gruplarında ve iş hayatlarında başarı sağlayabilmeleri için sahip oldukları iletişim becerisine bağlı olmaktadır (Uyer 2000). Kişilerin genel yetenekleri içinde iletişim becerisi, iş başvurusu sürecinde ve işyerinde oldukça etkili bir faktördür (Ikzan ve ark. 2012).

Etkili iletişim kabiliyetleri yalnızca insanlar arasındaki düzene ve etkileşime katkıda bulunmakla kalmaz, aynı zamanda bir kuruluşun ve çalışanlarının performansını da etkileyebilmektedir. Başka bir deyişle, 21. yüzyılda çalışmaya yönelik yetkinliklerden biri olan iletişim becerileri, organizasyonlarda tartışma, sorun çözme, model ve önerilerin sunulması, sözlü ve multimedya sunumları gibi iletişim faaliyetlerini geliştirir, organizasyonunuzun başarısını artırmaktadır (Levy ve ark. 2009; Oradee 2012; Chung ve ark. 2016). Ek olarak, iletişim kabiliyeti yüksek olan kişiler başkalarını etkileyebilme potansiyeli göstererek kişisel ve örgütsel olarak verimin önünü açmakla beraber iş performans derecesini de üst seviyelere çekmektedir (Lees 2002; Du-Babcock 2006; Guerrero ve Floyd 2006; Conrad ve Newberry 2011; Gereffi ve ark. 2011). Bu sebep ile birçok sektördeki işverenler, çalışanların teknik yeteneklerinin yanı sıra kurum içi iletişim becerilerine de vurgu yaparak değerlendirme yapmaktadır (Kane 1993; Reinsch ve Shelby 1997).

İşletme sahiplerinin günümüzde en çok önemsedikleri konulardan bir tanesi de çalışan bireylerin performans durumlarıdır. İşletmeler, hedeflerine ulaşmak, başarılı olmak, rekabet avantajı sağlamak ve sürekli başarı elde etmek amacıyla çalışanlarının performansına büyük önem atfetmektedir. Dolayısıyla, çalışan performansı işletmeler için büyük bir öneme sahip olmaktadır. Çalışan performansını etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Çalışan performansını etkileyen konulardan biri de örgüt içindeki iletişim faktörüdür. İletişim, kurumların başarılı bir şekilde faaliyet gösterebilmesi için vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Kurum içindeki süreçlerin düzgün bir şekilde işlemesi ve başarıya ulaşılabilmesi için doğru iletişim kanallarının kurulması gerekmektedir (Yaman 2020).

Gençlik ve Spor Bakanlığında görev yapan çalışanların sosyal ve kişilerarası ilişkilerinin düzeyi çok yüksek olmalıdır. Gençlik ve Spor Bakanlığı, sporun yönetimi ve işletilmesinden sorumlu bir devlet kurumudur. Bağımsız bir sosyal kurum olarak spor, insan odaklı bir süreci temsil etmektedir. Süreçten en yüksek düzeyde fayda sağlamak için Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin güçlü iletişim becerilerine sahip olması gerekmektedir. Ayrıca Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin çocuklar, gençler, yaşlılar, kadınlar, engelliler gibi toplumun farklı katmanlarını hedef alması nedeniyle iletişim becerilerinin çeşitli yönlerden yeteri düzeyde ve uygun durumda olması gerektiği söylenebilmektedir. Bu dönemde tüm toplumsal grupların beklentilerinin karşılanabilmesi için Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin etkili iletişim becerisine sahip olması büyük önem taşımaktadır (Atalay 2018).

Bu çalışmada Doğu Anadolu Bölgesi Gençlik ve Spor Bakanlığında çalışan personellerin kurum içi iletişim becerileri ile bireysel performansları arasındaki ilişkilerin incelenmesi hedeflenmiştir. Bu hedef doğrultusunda, çalışmada konuyla ilgili literatürde yapılan çalışmalar detaylı bir şekilde gözden geçirilmiştir. Çalışmanın ilk olarak kurum içi iletişim konusu bahsedilip, sonraki kısımda ise bireysel performans kavramı ele alınmıştır. Yapılan bu çalışma literatürde fayda sağlayabileceği planlanmaktadır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Kurum İçi İletişim

2.1.1. Kurum İçi İletişim Kavramı

İletişim terimi Latince olarak "Commun" sözcüğünden gelmekte ve en basit tanımı olarak fikir, bilgi ve duygu alışverişi anlamına gelmektedir. İletişim iki tarafın arasındaki tutumları, davranış biçimlerini ve inançlarında etki gösteren duygu, düşünce ve bilginin alışverişi olarak tanımlanmaktadır. İletişim kavramı dinamik bir yapıya sahiptir. Bilgi ve iletişim, hem kaynaktan alıcıya doğru hem de alıcıdan kaynağa doğru yönlendirilen bir süreçtir. Ayrıca, kurumlar, insanlar arasındaki iletişim ağlarını şekillendiren organizasyonlar olarak düşünülebilmektedir (Kabakçı 2015).

Toplumsal faaliyetlerin her aşamasında, bir organizasyonun kurulması, faaliyetlerin düzenli bir şekilde yürütülmesi ve etkili iletişim, işlerin uyum içinde ilerlemesi için temel bir gerekliliktir. Bu sebeple, kurum içinde ve dışında sürekli bilgi alışverişi büyük bir öneme sahiptir. Kurum içi iletişim, bir organizasyon içindeki bireyler arasında uygun etkileşimi sağlayan kilit bir unsurdur. Bu etkileşim aynı zamanda kullanılan iletişim araçlarını, belirlenen hedefleri ve bilgi akışlarını içermektedir (Tekçam 2015).

Yöneticilerin çalışanları işe alırken kurum içi iletişim, temel araçlardan biridir. İletişim araçları, yöneticilere diğer çalışanlarla etkili bir iletişim kurma imkanı tanır ve bu da kurum içinde iç iletişimi güçlendirir. Kurum içi iletişim, gerekli organizasyon ve yönetim yapısının ilerlemesini sağlayan kritik bir faktördür. Aynı zamanda bireysel davranışları etkileme yöntemi olarak da düşünülebilir. Bu iletişim özelliği, kurum içinde bütünlüğü sağlayan bir ağa dönüşür (Atak 2005). Bu nedenle, kurum içi iletişimin düzgün işleyişin ve işlevselliğin sağlanması için önemli ve gereklidir.

Bir kurumda güvenin artırılmasında iletişimin önemli bir rol oynadığını belirtmişlerdir (Thomas ve ark. 2009). Çalışan-yönetici ilişkisinde güveni sağlayan en önemli unsur niclikle değil nitelikle açıklanmaktadır. Bu bakımdan kuruluşların, kurumu olumlu yönde etkilemek için kurum içi iletişimlerinde dikkatli olmaları gerekmektedir. Kurumlarda görülen sorunların en önemlilerinden biri olan kurum içi iletişimde bazı

engellerle karşılaşmaktadır. Bu engeller, çalışanların ihtiyaç duyduğu bilgi miktarını, bilginin iletildiği kanalları ve gönderilen bilgi miktarını içermektedir (Sadia 2016). Etkili iletişimin sağlanması için öncelikle bu engellerin kaldırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanların hangi bilgilere, ne kadar bilgiye ihtiyaç duyduğunun yanı sıra gerekli iletişim kanallarının da belirlenmesi gerekmektedir. Bu sayede doğru iletişim kurularak çalışanların ve örgütün hedeflerine ulaşılmış olacaktır.

Kurum içi iletişim, kuruluş ile çalışanları arasında karşılıklı yarar sağlayan bağlantıların belirlenmesine, yaratılmasına ve sürdürülmesine yardımcı olarak kuruluşun başarısını etkilemektedir. İç iletişim, bir kuruluşun bilgileri paylaştığı, taahhütler oluşturduğu ve değişimi yönettiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır. İletişim, çalışan motivasyonu ve performansını belirleyen temel bir faktördür ve aynı zamanda bir organizasyonun rekabetçiliğinde önemli bir yer almaktadır (Tariszka-Semegine 2012). Çalışan bireyler ile yöneticilerin arasındaki iletişimin zayıfladığı koşullarda, çalışanların gerekli bilgilerle donatılmaması motivasyonlarını olumsuz etkileyebilir, bu da iş performansının düşmesine neden olabilmektedir.

Kurumlar farklı durumlarda ortaya çıkan ihtiyaçlarına göre farklı iletişim yöntemlerini tercih edebilmektedir. İletişim tarzları arasındaki farklar, demokratik yaklaşımın karşılıklı anlayışa ve etkileşime vurgu yaparken, diğer yöntemlerde genellikle örgütün amaçları ön planda tutularak iletişim kurulmaktadır. Kurumlar ve organizasyonlar, amaçlarına ulaşmak adına kurum içi iletişime büyük bir önem atfederler. Ancak, çeşitli kuruluşların farklı ihtiyaçları olduğu göz önüne alındığında, kurum içi iletişimin hedefleri de çeşitlilik arz edebilir. Kuruluşlar, kendi özel ihtiyaçları ve stratejileri doğrultusunda kurum içi iletişimi güçlendirmeye yönelik farklı hedeflere odaklanabilirler (Yaman 2020).

2.1.2. Kurum İçi İletişimin Amacı ve Önemi

İletişim insan yaşamının ana bir olgu olarak kabul edilmektedir. İş iletişiminin amacını ele aldığımızda ise bilgi alışverişine dayalı olduğu görülmektedir. Ayrıca işler durumu, üretken ve büyüyen yeteneklerin sağlanması kurum içi iletişimin hedefinin bir parçası olmaktadır.

Çalışan bireylerin istedikleri yönde ilerlemesini sağlamak, kurum içi iletişimin temel hedeflerinden biridir. Bir dizi faaliyet sırasında, çalışanların uygun bir düzeyde organize edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Akıncı Vural 2016). Bu bağlamda kurum içindeki çalışanların faaliyetlerle ilgili doğru eğitim alması amaçlanmaktadır.

Kurum içi iletişimin amacı, yalnızca çalışanları şirket politikaları konusunda bilgilendirmek değil, aynı zamanda çalışan bireyler arasındaki uyumu artırmak ve şirket kültürüne adapte olabilmelerini kolaylaştırabilmektir. Etkin ve doğru iletişimin eksik olduğu bir ortamda, kurum kültüründen bahsetmek mümkün değildir. Çünkü kurumun varoluş amacını kavrayamayan bir çalışan, kurum kültürü hakkında bilgi sahibi olamaz. İletişim zayıf olduğunda, çalışanlar kurumun misyonunu, değerlerini ve hedeflerini anlamakta zorlanabilmektedirler. Bu da kurum kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesi için gerekli olan temel bir unsuru ortadan kaldırır. İletişim kanalları açık olmadığında, kurum kültürüyle ilgili bilgi eksikliği ortaya çıkar ve çalışanlar kurumsal hedeflere ulaşma konusunda motive olamamaktadırlar (Tekin 2015).

Kültürel, sosyal, teknolojik, ekonomik vb. gelişmelerle beraber, birçok örgütte kurum içi iletişimin vazgeçilmez önemi artmaktadır. Kurumlarda kurum içi ve kurum dışı iletişimin geliştirilmesine yönelik çalışmalar ve iç iletişim, itibar ve kurumsal imaj ile ilgili faaliyetlerin doğrudan veya dolaylı olarak yapılması önemli konular arasında yer almaktadır. Bu konuyu değerli bulan kurumlar için insan kaynağı ve işgücü temel üretim faktörleri olarak kabul edilmektedir. Üretici kişisinden tüketişine kadar uzayan üretim aşamasının her kademesinde, etkili bir şekilde nitelikli işgücünün kullanılması gerekliliği kaçınılmaz bir gerçektir. Bu nedenle, üretim süreçlerinde nitelikli işgücünün istihdam edilmesi, her aşamada verimliliği artırarak hem işletme içindeki performansı hem de nihai tüketicilere sunulan ürün veya hizmetin kalitesini olumlu bir şekilde etkileyebilmektedir (Akgün 2015). Kurumda çalışan personellerin birbirlerinin ihtiyaçlarını anlamaları ve bu gereksinimlere göre hareket edebilmeleri için iletişim faktörü önemli bir yere sahip olmaktadır. Kurumsal organizasyonlar, iletişimin çalışanların performansını artırmadaki hayati rolünü anladıkları için iletişime büyük bir vurgu yaparak hareket etmektedirler. Çalışanların etkinliğini artırmak için, özellikle bilgilendirme ve motivasyon yoluyla iletişim kullanan işletmeler, iletişimin kritik değerini kavramışlardır.

Verimli kurum içi iletişimin sağlanması, çalışanların bağlılık düzeyini yükseltmek, memnuniyetlerini artırmak, değişime karşı direnci azaltmak, işe devamsızlığı düşürmek, üretkenliği ve uzmanlığı artırmak, organizasyonun yenilikçiliğini ve gelişimini desteklemek ve sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmek açısından son derece hayati bir rol oynamaktadır (Hume 2010). İletişim, örgütsel başarının ve uzun vadeli sürdürülebilirliğin elde edilmesinde temel bir unsur olmasına rağmen, iletişim sürecinde zaman zaman bazı zorluklar yaşanabilmektedir.

Örgütsel iletişimdeki pek çok sorun, kaynak ve alıcı arasındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Bu farklılığın oluşturduğu iletişim engelini şu şekilde açıklayabiliriz (Karaçor ve Şahin 2004). Bunlar:

- Bireyler iletişimin önemini ne olduğu hakkında bilgi sahibi olmamaları,
- İnsanların gereksinimlerinin bilincinde olmamaları,
- Bireyler iletişimin tam olarak ne anlama geldiğini bilmemeleri,
- İnsanların etkili bir iletişimin metotlarını bilmemeleri,
- İnsanların iletişim kurabilme konusunda güçlük çekmeleri,
- İnsanların iletişim beceri ve yeteneklerinin yetersiz olması durumu söz konusu olması.

Yukarıda belirtilen iletişim zorlukları, örgüt içinde etkili iletişimin kurulamamasına ve sonuç olarak çeşitli sorunlara yol açabilmektedir. İletişim eksikliği, çalışanların performansına olumsuz etkiler bırakabilmektedir. Bu tür olumsuz etkilerin hem çalışanlar hem de kurum üzerindeki etkilerini önlemek için iletişim engellerinin aşılması ihtiyaç duyulmaktadır. Bu engellerin kaldırılmasıyla birlikte kurulacak etkin bir iletişim yapısının, kuruma bir dizi fayda sunacaktır.

2.1.3. Kurum İçi İletişimin Faydaları

Her kurumun öncelikleri, kendine ait özellikleri ve hedeflerine bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Bu kapsamda, kurum içi iletişim, organizasyonun başarısını etkileyebilen hayati bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Daha detaylı bir analizde,

iletişim faaliyetleri genellikle personel ve kuruluşla ilgili altı temel noktada değerlendirilmektedir (Yeomans 2006):

- Kuruluşun yasal sorumluluklarını çalışanlarıyla paylaşır,
- Büyük değişikliklerin uygulanmasına katkıda bulunur,
- İş birliği ve topluluk hissini kurum içerisinde teşvik eder,
- Kurumda çalışanların yapılacak olan organizasyonlar hakkında dış çevreyi bilgilendirmelerine yardımcı olur,
- Başarılı olarak görülen personelin organizasyonda kalması için yönlendirir,
- Çalışanların başarılı olabilmeleri için yapmaları gerekenler konusunda bilgi edinebilmelerine imkan tanımaktadır.

Yukarıdaki değerlendirmeler sonucunda görülen en önemli faydanın, kurum içi iletişimin, kurumun başarılı olabilmesi için gerekli adımların atılmasına olanak tanıdığı belirtilmektedir.

Kurum içi iletişimin faydaları açısından, işte kontrolün sağlanması, motivasyonun artırılması, sosyal ihtiyaçların karşılanması, gerekli bilgilerin iletilmesi, sürdürülebilirlik sağlanması, işbirliğinin geliştirilmesi, yöneticilerin çalışanlarla etkileşim kurabilmesi ve organizasyon içinde entegrasyonun sağlanması gibi bir dizi avantaj görülmektedir. Bu sayede, çalışan performansı artırılarak kurumun hedeflerine ulaşması mümkün olmaktadır. Etkin ve doğru bir iletişimin kurulabilmesi için çeşitli iletişim araç-gereçlerine de gerek duyulmaktadır (Yaman 2020).

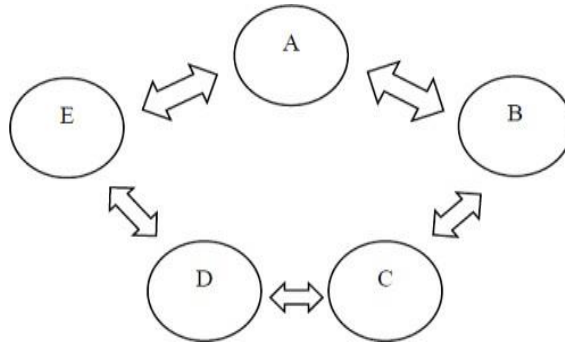
2.1.4. Kurum İçi İletişim Ağ Modelleri

Örgüt içi ağ modellerinde çalışan personellerin birbirleriyle olan etkileşimlerinden ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede, kurumdaki bilgi paylaşımında, kişiler arasındaki etkileşim durumunda ve örgütün paydaşlarıyla iletişimde mühim rol oynamaktadır (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2012). Kurum içi iletişim, çeşitli kaynaklardan gelen ve farklı hedeflere yönlendirilen bir dizi iletişimi içermektedir. Bu durum, kaynaklar ve alıcıların karşılıklı etkileşimiyle kurum içinde iletişim ağlarını oluşturmaktadır. İletişim modelleri

göz önüne alındığında, biçimsel olarak ayrıldığında beş ana kategoride incelenmektedir (Vural 2014).

2.1.4.1. Çember Modeli

Çember modelinde kesin bir lider bulunmamaktadır. Grup üyeleri arasında herhangi biri iletişimi başlatabilmektedir. Bu özelliğiyle, demokratik bir yapıya sahip olmaktadır. Lider figürleri, etkileyici bir rol üstlenerek bir oluşuma öncülük edebilir veya bir olayı hızlandırabilir. Grup üyeleri genellikle yüksek bir morale sahiptir (Budak ve Budak 2010). Bu modele göre, grup üyelerinin birbirleriyle iletişim olanakları oldukça geniştir, bu da tek bir kişinin iletişim kurmasını zorlaştırmaktadır (Vural 2014).



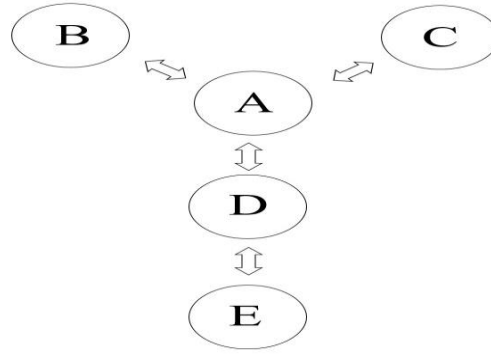
Şekil 2.1. Çember Modeli

Kaynak: Eren 2011

Belirli bir kişinin merkezde olmaması, bu modelin demokratik bir yapısından kaynaklanmaktadır. Her bireyin tam katılımıyla, belirli bir liderin olmaması iletişimi herkesin başlatabileceği anlamına gelir. Bu durum, grup içinde eşitlik ve katılımı teşvik eden bir atmosfer oluşturabilir.

2.1.4.2. Y Modeli

Y modelinde, iletişim yolları daha azdır. Liderlik doyumu, merkezileşme derecesi ve iletişim hızı genellikle yüksektir. Kişisel tatmin ve bilgi doğruluğu derecesi de genellikle yüksektir. Ancak, grup tatmini ve haberleşme kanal sayısı daha düşüktür (Vural 2014).



Şekil 2.2. Y Modeli
Kaynak: Eren 2011

Şekilde belirtildiği üzere, iletişimin merkezinde "A" kişisi bulunmaktadır ve data bu bireyin yönlendirmesiyle aşamalı olarak iletilir. Başlangıçta açık ve demokratik bir yapı sergileyen iletişim süreci, daha sonra kapanarak otokratik bir grup yapısına dönüşmektedir. Bu durum, iletişimi benzersizleştirmektedir (Budak 2010).

2.1.4.3. Zincir Modeli

Zincir modelinde, iletişim grup kişilerinin birbirlerine olan yakınlığına bağlı olarak işler, bu da bazı grup üyelerinin izole olmasına neden olabilir. Bu durum, iletişimin işlevselliğini kaybetmesine ve kişiler arası ilişkiler ile grup verimliliği açısından olumsuz etkilere yol açabilir (Vural 2014).

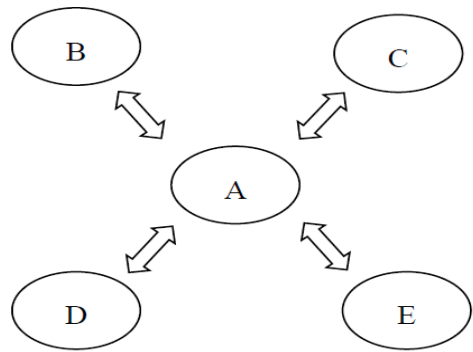


Şekil 2.3. Zincir Modeli
Kaynak: Eren 2011

Bu modelde, iletişimdeki anahtar rolü üstlenen A bireyi, diğer grup kişilerinden (B, C, D, E) gelen bilgileri alır ve yönetir. A'dan uzaklaştıkça, personelin motivasyon seviyesi ve iş verimliliği olumsuz bir etki gösterebilir. İletişim dinamikleri, diğer bireyler arasındaki ilişki durumuna bağlı olarak şekillenir (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2012).

2.1.4.4. Merkezi Model

Bu modelde, liderin yapının merkezine olan yakınlığı, liderin doyuma ulaşma olasılığını belirler. Liderin merkezde olması, daha fazla bilgi alıp iletildiği, olaylardan haberdar olduğu ve sorunlara etkili bir şekilde müdahale ettiği anlamına gelir. Ancak, merkezi modelde liderin bu yoğun rolü, algılama ve iletişimle ilgili sorunların ağırlığını taşıması, zamanla liderin yorgunluk ve tatminsizlik hissi yaşamasına neden olabilir (Eren 2011).



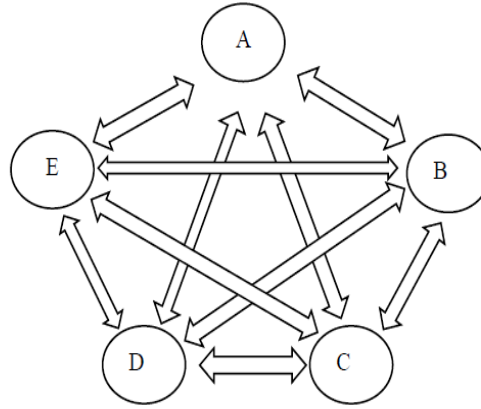
Şekil 2.4. Tekerlek (Merkezi) Model

Kaynak: Eren 2011

Merkezi modelde, lider pozisyonunda olan "A" kişisi, bütün üstlerle doğrudan iletişim kuran bir otoriter lider olarak konumlanmaktadır. Astlar arasında iletişim kurma imkanı sınırlıdır. Tüm yetkilerin tek bir kişide toplandığı bu model, tam anlamıyla otoriter bir nitelik taşır. "A" bireyi, iletişimi denetler ve grup üyelerini karmaşık sorunlara katılım konusunda kısıtladığı için başarısızlıkla sonuçlanabilir. Modelin getirdiği avantajlar arasında bilginin hızlı ve doğru bir şekilde aktarılması bulunmaktadır (Budak ve Budak 2010).

2.1.4.5. Serbest Model

Sınırlama olmaksızın devamlı olarak herkesin iletişim halinde olduğu bu özgür model, demokratik bir organizasyonu temsil eder. Bu yapıda liderlik merkezi olma düzeyi düşükken, iletişim kanalı sayısı artarken kişisel ve grup doyumu da yüksek olmaktadır (Vural 2014).



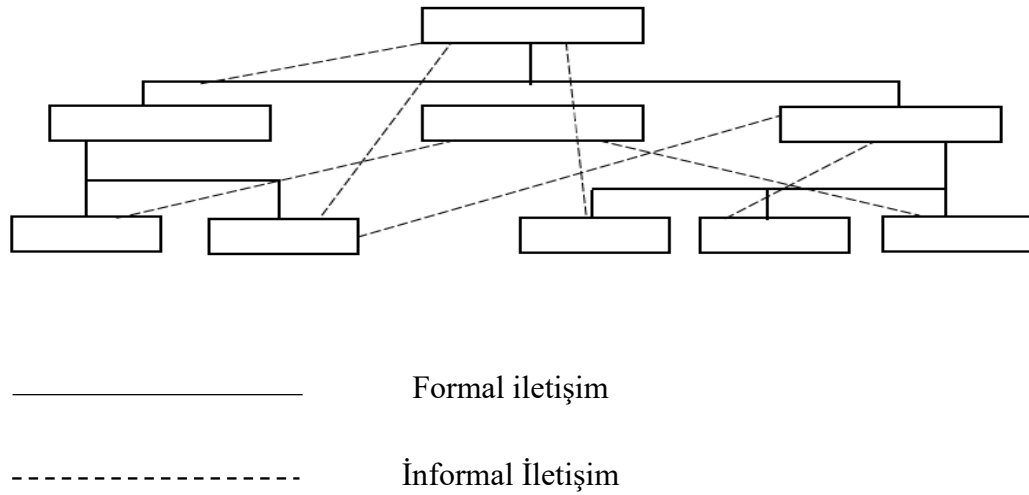
Şekil 2.5. Şebeke Türü İletişim (Serbest) Yapısı

Kaynak: Eren 2011

Görselde gösterildiği gibi, tüm bireyler arasında doğrudan iletişim imkanı bulunmaktadır. Grubun üyeleri, diğer üyelerle kolayca bilgi alışverişi yapabilir. Bu model, kurum içindeki karmaşık durumları çözmek için uygun bir iletişim modeli olarak kabul edilir. Ayrıca, personelin motivasyonu genellikle bu modelde yüksektir. Ancak, iletiler grup içinde dolaştığı için doğruluk düzeyi azalabilir ve iletişim süreci zaman zaman yavaşlayabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2012).

2.1.5. Kurum İçi İletişim Çeşitleri

Kurum içi iletişim, kurumsal yapıda formel ve informal iletişim olmak üzere iki ana kategoriye ayrılmaktadır. Biçimsel iletişim, resmi ve belirlenmiş kanallar üzerinden gerçekleşen, kurumun hedeflerini destekleyen yapılandırılmış iletişimi ifade eder. Biçimsel olmayan iletişim ise resmi olmayan, kurallara bağlı olmayan, spontane etkileşimleri içerir ve genellikle duygusal bağlamda zengindir. Bu iki iletişim türü birbirini tamamlayarak, kurumsal iletişim içinde kapsamlı bir iletişim ağı oluşturmaktadır (Vural 2014).



Şekil 2.6. Formal İletişim-İnfomal İletişim

Kaynak: Tutar 2003

Şekil göz önüne alındığında, formel iletişim modelinde hiyerarşinin etkili olduğu, belirli bir düzenin ve sistemin bulunduğu görülmektedir. Öte yandan, biçimsel olmayan iletişimde ise belirli bir sistem ve düzen olmaksızın, daha serbest, esnek ve spontane bir iletişim ortamının varlığı göze çarpmaktadır.

2.1.5.1. Biçimsel İletişim Çeşitleri

Kurumsal iletişimde biçimsel iletişim, örgüt içinde belirlenen kurallara göre gerçekleştirilen, bireylerin kişisel unsurlarından soyutlanmış bir iletişim biçimidir. Bu iletişim türü, kurumun farklı birimleri arasında bilgi akışını düzenler ve genellikle kurumsal hiyerarşiye uygun bir yapıya sahip olmaktadır. Bu bağlamda, biçimsel iletişim kurum içinde görevlere uygun olarak gerçekleştirilen işlemleri ifade eder (Karsak 2016).

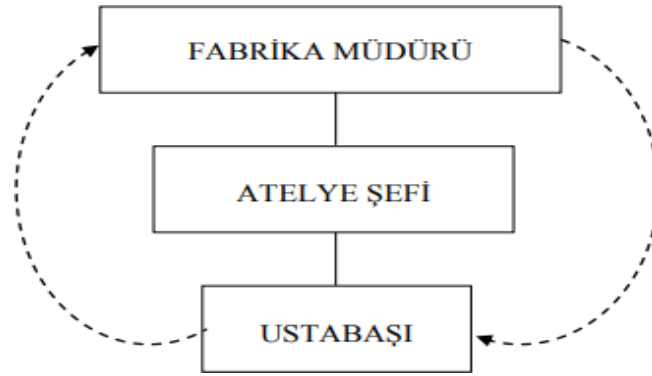
Formel iletişim sistemi, örgüt içinde resmi kurallar ve düzenlemelere uygun olarak önceden belirlenmiş bir yapı içinde gerçekleşen iletişimi ve bu iletişimin kanallarını kapsar. İş görenlerden beklenen, kendi tercihlerine değil, önceden belirlenmiş resmi kurallara uygun davranışlar sergilemeleri ve bu bağlamda iletişimde bulunmalarıdır (MEB 2012).

Kurumsal yapının resmi olması, iletişimin de resmi bir nitelik taşımasına yol açmaktadır. Bu resmi iletişimde, önceden belirlenmiş iletişim kanalları kullanılır ve bu sayede herkes, kimin, neyi, ne zaman gerçekleştireceğini bilmektedir. Bu düzen, personel iletişim süreçlerini belirli bir kalıp içinde düzenlemektedir (Atak 2005). Resmi iletişim veya biçimsel iletişim, kurum içindeki emir, talimat ve raporların, belirlenen kurum yapısı ve kurallar doğrultusunda ilgili personele iletilmesi sürecini ifade eder (Robbins ve Coulter 2003). Biçimsel iletişim kanalları, yatay, dikey ve çapraz olmak üzere üç ana başlık altında değerlendirilen biçimsel iletişim kanallarını içermektedir.

2.1.5.1.1. Dikey İletişim

Yöneticilerle astlar arasındaki etkileşimi ifade eden dikey iletişim, kurum içinde hem üstten alta doğru hem de alttan üste doğru gerçekleşebilir. Yöneticilerden başlayarak alt kademedeki çalışanlara kadar bilgilerin iletilmesini içeren bu iletişim türü, astların bilgilendirilmesi, performans değerlendirmeleri ve kurumun amaçları ve politikaları hakkında bilgi akışını sağlamayı amaçlar. Aynı zamanda, aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşen iletişimde ise astlar, üst kademe yöneticilere bilgi aktararak hiyerarşik düzenin sürdürülmesine katkıda bulunur (Küçük ve ark. 2012). Bu iletişim şekli, yöneticilerden en alt kısımdaki çalışanlara kadar olan kademeleri içerir ve bu nedenle hiyerarşik bir düzeni temsil eder. Ancak, bu iletişim biçiminde zaman zaman olumsuz durumlar meydana gelebilmektedir.

Dikey iletişim süreci, hiyerarşiye bağlı olarak geliştiği için, hiyerarşi basamakları arttıkça zaman kaybına neden olabilir. Zaman kaybını önlemek için, belirli durumlarda, Şekil 2.7'de gösterildiği gibi bazı basamakların atlanması, bu iletişim türü için kısa devre iletişim olarak adlandırılmaktadır (Öztürk 2014).



Şekil 2.7. Kısa Devre İletişim

Kaynak: Öztürk 2014

Bu görselde, orta kısımda (Atelye Şefi) bulunan yöneticinin atlanmasıyla iletişim hızlı bir şekilde kurulabilir. Ancak bu yöntem, iletişim sürecinde atlanan yöneticinin motivasyonunu olumsuz etkileyerek performansında düşüşe neden olabilir. Bu yüzden, bu iletişim biçiminin, acil durumlar haricinde kullanılmaması, yönetici performansında daha olumlu etkiler doğurabilmektedir.

2.1.5.1.2. Yatay İletişim

Büyük ve çağdaş şirketlerde yaygın olarak benimsenen yatay iletişim, iş bölümünün yoğun olduğu durumlarda farklı birimler arasındaki uyumu sağlamak amacıyla kullanılır. Yatay iletişim, aynı hiyerarşik seviyede bulunan çalışanların ve yöneticilerin, üst kademe ile iletişim kurmaksızın doğrudan birbirleriyle iletişim kurmalarına olanak tanımaktadır. Bu şekilde, benzer pozisyonlardaki çalışanlar iş birliği yapabilir ve doğrudan iletişim kurma avantajına sahip olurlar. Bu dolayısıyla, yatay iletişim sayesinde ekip üyeleri arasındaki dayanışma ve işbirliği daha etkin hale gelmektedir (Ural 2013).

Bu iletişim türünde, kurum içindeki sorunların çözülmesi ve koordinasyonun sağlanması için kullanılmaktadır. Bu iletişim türünün başka bir avantaj durumu da, kurumdaki çalışanlar arasındaki işlevsel ilişkileri güçlendirmesidir. Bu sayede örgütsel faaliyetlerin düzenlenmesi, benzer düzeyde olan yöneticilerle etkileşim kurma yeteneği, duygu ve faaliyet konusunda bilgi alışverişini kolaylaştırmaktadır (Ölçer ve Koçer 2015).

Bu iletişim biçimi, organizasyonun düzenlenmesinde oldukça etkili olup, çalışanlar kendi birimleri içinde iletişim kurarak üst yönetimle iletişim kurma ihtiyacı duymadan çalışmalarını hızlandırabilir. Bu şekilde, dikey iletişimde gözlemlenen zaman kaybının aksine, etkili bir iletişim sağlanmış olur.

2.1.5.1.3. Çapraz İletişim

Kurum içinde farklı departmanlarda görev yapan çalışanlar arasındaki iletişime çapraz iletişim denir. Bu iletişim şeklinde, bir departmandaki çalışanlar ile diğer birimdeki üst ve astlar arasında bilgi paylaşımı sağlanmaktadır (Akıncı Vural ve Bat 2015). Bu iletişim türü, genellikle modern yönetim anlayışının uygulandığı iş yerlerinde daha sık görülür. Bu sayede bireyler, hiyerarşik noktalara takılmadan farklı departmanlardaki ve seviyelerdeki meslektaşlarıyla etkileşim kurabilmektedir.

Bu iletişim modelinde, bilgi akışını hızlandırarak anlayışın artmasına ve koordinasyonun daha etkili bir şekilde sağlanmasına olanak tanımaktadır. Ayrıca, ilgili kişiyle doğrudan bilgi paylaşımı gerçekleştiği için zaman kaybı da minimumda tutulmaktadır (Ural 2013).

Hiyerarşik düzeni takip etmeyen bu iletişim modelinde, aynı olmayan birimler arasında iletişim kurarak koordinasyon sağlanabilir ve yöneticilere başvurmadan hızlı bir iletişim kurma imkanı ortaya çıkmaktadır. Bu sayede zaman ve enerji kaybı olmaz, çalışanların performansları artış göstermektedir.

2.1.5.1.4. Çok Yönlü ve Açık İletişim

Çeşitli sorunları önlemek amacıyla geliştirilen bu iletişim modelinde, tek yönlü ve kapalı iletişimin yarattığı olumsuzlukları bertaraf etmeyi hedeflemektedir. Tek yönlü ve kapalı iletişimde, ileti alıcıya ulaşabilir ancak bilginin geri dönüşü belirsiz olarak kabul edilmektedir. Bu tür iletişim biçimi, kurum çalışanlarının yaratıcı potansiyelinden tam anlamıyla faydalanmalarını kısıtlayarak katılımlarını engelleyebilmektedir. Bu iletişim tarzının bir sonucu olarak, çalışanlar motivasyon kaybı yaşayarak iş ortamına karşı soğuk bir tutum geliştirebilmektedir. Bu durumda, çalışanların kuruma bağlılıkları ve verimlilikleri düşebilir. Bu olumsuz durumları engellemek amacıyla oluşturulan çok yönlü ve açık iletişim, kurum içindeki bilgilendirmelerin üstten alta ya da alttan üste

doğru, çeşitli kanallar kullanılarak serbest ve sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesine olanak tanımaktadır (Tabak ve ark. 2012).

Kurumların uyguladığı bu iletişim modeli, çalışanların bütün bölümlerde ve farklı seviyelerle etkileşimde bulunabilmelerine olanak tanır, bu da bilgi akışının serbest ve etkili bir şekilde gerçekleşmesini sağlar. Bu durum, çalışanların iş motivasyonlarını artırır ve performanslarını yükseltmektedir.

2.1.5.2. Biçimsel Olmayan İletişim Çeşitleri

Doğal bir şekilde ortaya çıkan iletişim kanalları, belirli bir plan veya amacın önceden belirlenmediği, sadece insan ilişkilerinin bir sonucu olarak meydana gelir. Bu tür iletişim, resmi bir yapıya sahip olmaması nedeniyle informel ya da resmi olmayan iletişim olarak adlandırılır. Resmi iletişim, genellikle bir örgüt içindeki işlevsel ihtiyaçları karşılamak için kullanılırken, resmi olmayan iletişim, çalışanların insan ilişkileri ve duygusal ihtiyaçlarına odaklanarak ortaya çıkar. Bu tür iletişim, genellikle üst düzey yöneticilerin bilgisi veya izni olmaksızın, personeller arasında yakın ilişkilerin kurulduğu ve bilgilerin paylaşıldığı ortamlarda gözlemlenir (Atak 2005).

İnsanlar arasındaki ilişkilerin bir ürünü olarak ortaya çıkan biçimsel olmayan iletişim, genellikle biçimsel iletişime kıyasla daha düşük bir yapısal düzeydedir ve çoğu zaman anlık olarak ortaya çıkar. Bu iletişim türü, örgüt içinde bilginin doğal bir şekilde dolaşmasına neden olarak, söylenti ve dedikodu gibi biçimlerde yayılabilir. Bu iletişim biçimi, zaman zaman biçimsel iletişimi destekleyici bir rol üstlenir ve örgüt hedeflerine katkıda bulunabilir (Ölçer ve Koçer 2015). Kurumlar için yararlı olmasına rağmen, biçimsel olmayan iletişimin bazı olumsuz yönleri de bulunabilmektedir.

Biçimsel olmayan iletişim, örgütlerde zaman zaman faydalı olabilir, ancak dedikodu ve söylentilere yol açma potansiyeli nedeniyle dikkatli bir şekilde yönetilmelidir. Bu tür iletişimin sebep olduğu gerçeğe dayanmayan dedikodu ve söylentiler, motivasyonun azalmasına ve genel verimlilikte azalmaya neden olabilmektedir. Olumsuz bir söylenti ortaya çıktığında, örgütün bu durumdan en az zararla kurtulabilmesi için izlenmesi gereken stratejik adımlar aşağıda belirtildiği şekilde izah edilebilir (Küçük 2012). Bunlar:

- Asılsız söylentilerle başa çıkmak için hızlı ve kararlı bir şekilde reddetmek etkili bir stratejidir. Bu, söylentinin kaynağını ve doğruluğunu sorgulayan bir yaklaşımı içerir ve zaman içinde unutulmasına neden olabilir. Söylentiye kesin bir şekilde reddetmek, örgüt içinde güvenilirliği koruma ve gerçeğe dayalı iletişimi teşvik etme konusunda önemlidir.
- Eğer bir söylenti gerçek olduğu ortaya çıkarsa, o doğru olan kısmı kabul etmek önemlidir.
- Bir yorum yapılmadığı takdirde, söylentinin doğru olduğu varsayılacağından, kesinlikle bir yorum yapılmalıdır.
- Söylentinin reddedilmesi, söylentinin doğru bir temele dayandırılarak yapılmalıdır, çünkü eğer söylenti doğruysa ve reddedilirse, genellikle büyük bir tepkiyle karşılaşılabilir.
- Söylentiyle ilgili açıklamaları yönetim yaparken, tutarlı bir yapıda olmaları önemlidir. Yetkili bir kişinin yaptığı açıklama, başka bir yetkilinin bunu onaylaması gerekmektedir.
- Son olarak, personele destek almayı amaçlayan bir söylentiyle ilgili görüşmeler yapılabilir ve bir tartışma ortamı yaratabilmektedir.

Negatif bir söylenti ve dedikodu durumunda, yukarıda belirtilen adımların uygulanması, zararlı dedikoduların ve söylentilerin önüne geçilmesine yardımcı olabilmektedir.

2.1.6. Kurum İçi İletişim Araçları

Kişiler arasındaki etkili iletişimi sağlamak için çeşitli iletişim araç-gereçleri kullanılmalıdır. Kurum içinde oluşabilecek çatışmaları en aza indirmek, motivasyonu ve verimliliği artırmak, yenilikçi bir iş ortamı oluşturmak, pozitif rekabeti teşvik etmek ve saygı temelli bir çalışma ortamı sağlamak amacıyla iç iletişim kanalları etkin bir şekilde kullanılmalıdır. Ayrıca, güven ve örgütsel bağlılık duygularını oluşturmak için bu iletişim araçları stratejik bir boyutta yönetilmelidir (Tekçam 2015). Bir kurumda iletişim kurabilmek amacıyla çeşitli kanalları bulunmaktadır. Bu kanallar genellikle yazılı, sözlü ve teknolojik olarak üç ana kategori altında incelenmektedir (Zheng 2009).

2.1.6.1. Yazılı Araçlar

Yazılı iletişim araçları, okuyucunun bilgiye gerektiğinde tam olarak ulaşabilmesini sağlar ve bu tekniklerle iletilen bilgiler alıcıya farklı alanlarda ulaşabilmektedir. İhtiyacın açık ve eksiksiz bir şekilde yazılması durumunda, yanlış anlama gibi riskler en aza indirilmektedir. Kurumlar içinde yazılı araçlar olarak genelde not, mektup, form, rapor vb. araçlar aracılığıyla gerçekleştirilmektedir (Akıncı Vural 2014).

2.1.6.2. Sözlü Araçlar

Bu iletişim araçları, etkileşimi sağlayarak çalışma ortamında sürekli gelişimin önemli bir iletişim aracıdır. Högström ve ark. (1999) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, toplantılar iletişimin en etkili ve doğru kanalını oluşturmaktadır. Sözlü iletişim kanalı, personelin bilgi almasına, bilgi vermesine ve bu konularda tartışmasına imkan tanımaktadır.

Zamanlarını konuşarak iletişim kurmaya ayıran yöneticiler genellikle sözlü iletişim araçlarını tercih etmektedirler. Kurumlarda sıkça başvurulan sözlü iletişim araçları arasında telefon görüşmeleri, sunum, toplantı vb. bulunmaktadır (Akıncı Vural 2014).

2.1.6.3. Teknolojik Araçlar

Elektronik iletişim, şirketlerin bilgileri seri bir durumda işleme kapasitesini artırması bakımından genellikle büyük fayda sağlar. Ayrıca, çalışanlara günlük görevleri için gerekli bilgilere anında erişim imkanı tanımaktadır. Bilgi teknolojisinin etkili olabilmesi için, sistemlerin açıkça erişilebilir ve kullanımı basit olması gerekmektedir.

2.1.7. Kurum İçi İletişimin Etkinliğini Etkileyen Faktörler

İletişim süreci, çeşitli etkenlerden etkilenebilir. Longest ve ark. (2004), tarafından belirtildiğine göre, bu etkenler arasında çevresel ve kişisel faktörler bulunmaktadır. Guo ve Sanchez (2005), iletişim faktörleriyle başa çıkmanın, bu faktörlere özenle odaklanıldığında ve bilinçli bir çaba sarf edildiğinde mümkün olduğunu ifade etmişlerdir. Kurum içindeki olumsuz durumların giderilmesi için uygun iletişim kanallarının mevcut olması önemlidir. Sözlü ve yazılı iletişim araçları içinde, ekip içindeki bilginin geliştirilip aktarılması için doğru bir iletişim ortamının oluşturulması

gerekmektedir. Dahili iletişimde en sık kullanılan yöntem, yüz yüze iletişimidir. Bu iletişim türü, sadece en etkili değil, aynı zamanda en değerli olanıdır. İki taraf arasında anlık müdahale imkanı sunarak karşılıklı ve etkili iletişimi sağlamaktadır (Stegâroiu ve Talal 2014).

İç iletişim genellikle bir organizasyonun hayati bir unsuru olarak kabul edilir. Tüm kurumlar için kritik bir bileşen olan iç iletişim, özellikle organizasyon içindeki sorunların çoğunluğunu doğrudan etkileyebilir. Zayıf iç iletişim, kurumun farklı alanlarını olumsuz etkileyerek çalışanlar arasında olumsuz duygulara ve zayıf ilişkilere neden olabilir. Bu nedenle, iç iletişimi etkileyen temel faktörleri tanımlamak ve bu faktörleri kontrol altında tutmak, olumsuz sonuçları önlemek için kritik bir öneme sahiptir (Chmielecki 2015).

Kurum içinde etkili iletişimin temin edilmesi için belirli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler aşağıda özetlenmiştir:

2.1.7.1. Kişisel Faktörler

Bireylerin kişisel faktörleri, referans çevresi, inançlar ve değerler, sosyo-ekonomik geçmiş ve önceki deneyimlere dayanmaktadır. Bu etkenler, iletilen mesajların kodlanmasını ve çözümlenmesini şekillendirir. Ek olarak, kişinin bilinçli veya bilinçsiz olarak seçici algılamaya girmesi, korku veya kıskançlık gibi duygusal etkenlerin etkisi altında iletişimi engelleyebilir. Bireylerin çevresindeki diğer insanlarla benzer deneyimleri paylaşmaması, iletişimin sağlıklı bir şekilde devam etmesini zorlaştırabilir. Çünkü bireylerin inançları, değerleri ve önyargıları, iletişimdeki mesajları değiştirebilir ve engelleyebilir. Özellikle empati eksikliği durumunda, iletişim olumsuz yönde etkilenebilir (Stegâroiu ve Talal 2014).

Kurumun çalışması için bireylerin ve grupların etkin ve verimli bir şekilde faaliyetlerini de koordineli bir şekilde yürütmesi gerekmektedir. Çünkü gerekli iyileştirme iletişim olmadan mümkün olmamaktadır. Bundan dolayı çalışanların organizasyonda birbirleriyle nasıl etkileşime gireceklerini ve çalışanların iletişimin kilit rollerini ve görevlerini nasıl yerine getireceklerini bilmek önemli bir yapıya sahiptir. İş ve süreç görevlerinin anlamlı bir şekilde değiş tokuşuna ek olarak, iletişim süreçleri de başka bir kişilerarası taraf içerir ve başarılı bir iletişim, iletişim sürecindeki katılımcılar arasında

Kurumun etkin bir şekilde işleyebilmesi için bireylerin ve grupların faaliyetlerini etkili ve verimli bir biçimde koordine etmeleri gereklidir. İyileştirmelerin gerçekleştirilebilmesi için iletişim esastır. Bu nedenle, çalışanların organizasyon içinde birbirleriyle etkileşime nasıl gireceklerini ve işlerini yerine getirirken iletişimin önemli rollerini ve görevlerini nasıl yerine getireceklerini bilmeleri önemlidir. İş ve süreç görevlerinin etkili bir şekilde değiş tokuşuna ek olarak, iletişim süreçleri de diğer kişilerle etkileşim içerir ve başarılı bir iletişim, katılımcılar arasında karşılıklı güven oluşturmayı, kabullenmeyi ve işbirliği düzeyini artırmayı ve hedeflere ulaşmayı sağlamak için gerekli niteliklere sahiptir (Slijepčević ve ark. 2018).

Kurum içi iletişimin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi için, personellerin bireysel nitelikleri ve değerleri göz önünde bulundurularak çalışmaların yürütülmesi önemlidir, çünkü personeller kurumun temel unsurlarından biridir. Bu bağlamda, empati temelli bir iletişim sistemi kurulması da büyük bir rol oynamaktadır. Kişisel faktörlerin önemsendiği bir kurum içinde, personeller arasındaki iletişimin ve personel ile üst düzey yöneticiler arasındaki iletişimin sorunsuz olacağı ve kurum performansının artacağı söylenebilir.

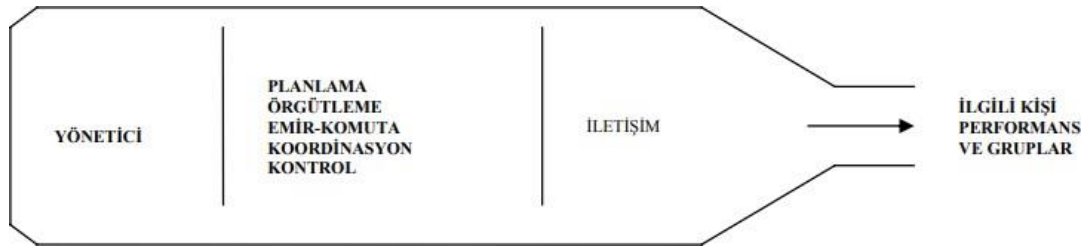
2.1.7.2. Yönetici Etkisi

Bir şirketin yönetim anlayışı, içerideki iletişim üzerinde etki sahibi olan unsurlar arasında çoklu hiyerarşi düzeyleri ve gönderen-alıcı arasındaki güç veya statü ilişkilerini içerir. Kuruluşun yönetim felsefesi, kurum içi iletişimi destekleyen veya engelleyen bir rol oynayabilir (Stegâroiu ve Talal 2014). Liderlik ve yönetim tarzı, iletişimi ya destekleyen ya da engelleyen kilit unsurlardan biridir. Bilginin etkili bir şekilde dağıtılması ve kullanılması, iletişime açık olma isteği, geri bildirimle etkin dikey iletişim ve çalışanların kişisel farkındalığını teşvik etme gibi faktörler, özellikle teknoloji aracılı iletişim yerine gerçek zamanlı iletişimi destekleyerek iletişimi beslemektedir (Chmielecki 2015). Liderler, çalışma ortamının düzenlenmesi ve çalışanlara bilgi ile geri bildirim sağlanması konularında önemli bir rol üstlenmektedir. Bu sebeple, yöneticilerin davranışları, ekip üyelerinin duygusal tepkileri üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olmaktadır (Griffin ve ark. 2001).

Günümüzde, yöneticiler, çalışanların verimlilik ve motivasyon düzeylerini artırmalarını bekleyerek, kurumlarına, amaçlarına ve değerlerine bağlılık göstermelerini

arzulamaktadırlar. Bu beklentilerin karşılanmasında, yöneticilerin çalışanlarla etkili bir iletişim kurmaları, ilişkilerini güçlendirmeleri ve personelin motivasyonunu artırmak için etkili mesajlar iletmeleri gerekmektedir (Er 2013). Yöneticiler, iş yürütme amacıyla başvurdukları temel araç olan iletişimi etkili bir şekilde kullanırlar. Bu çerçevede, yöneticiler, taleplerini, gerektiği zaman ve uygun bir biçimde iletişim kurarak personellerine iletebilirler. İş yaptırmaya odaklanan yöneticilerin başarıları ve faaliyet gösterdikleri kurumun etkinliği, sağlıklı bir iletişim sürecinin yöneticilerin etkisiyle nedeli belirlendiğini ortaya koymaktadır (Atak 2005).

Aşağıda Şekil 1.8'de gösterilen iletişim sürecinde yöneticinin rolü, kurum içinde oldukça etkili bir faktör olarak ön plana çıkmaktadır. Şekilden çıkan sonuca göre, yöneticinin iletişim sürecindeki kilit konumu, kurum içi iletişim üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Yöneticinin planları, örgütlenme yapısı, talimatları, denetim ve düzenlemeleri, iletişimin başlangıç noktasını oluşturarak kurum içi iletişimde önemli bir rol oynamaktadır.



Şekil 2.8. İletişimin Darboğazı

Kaynak: Koçel 2003

İletişim, kurum içinde sağlanan etkili bir yapıyla birlikte iş tatmini ve örgüte duyulan bağlılık düzeyini artırmaktadır. Yönetimde katılımcı ve bilgilendirici bir yaklaşımın eksikliği, olağanın dışında bir sadeleştirilmiş hiyerarşik düzenleme ve ast-üst ilişkilerinde açık iletişim kurma çabası, personellerin iş yapma konusundaki motivasyonunu artırmaktadır.

Personeller, bu kurulan etkili iletişim ortamında işlerini daha verimli bir şekilde yerine getirir ve performans düzeylerinde artış yaşanır. Aynı zamanda, iş ortamında mutlu hisseden personellerin örgüte bağlılık düzeyinde artış gözlenir. Bu nedenle, yöneticilerin iletişimi temel alan bir yönetim stili benimsemeleri, örgütsel yapıdaki her

kademe ve pozisyonda iletişim sürecine etkin bir şekilde katılmaları açısından önemli bir faktördür (Çöllü ve Summak 2010).

Aldıkları geri bildirim ve bilgiler ışığında örgütsel faaliyetlerin devamlılığı için kritik kararlar veren yöneticilerin, çalışanlar arasında sağlam bir dayanışma ve koordinasyonun, uyumlu ilişkilerin temelinde yatan iletişimin farkında olmaları gerekmektedir. Bu ilişki ve uyumu kurmak, etkin iletişim kurmanın hem örgütsel verimliliği artıracaklarını hem de hizmet veya üretim aşamalarında güçlü bir bağ oluşturacaklarını anlamalarına bağlıdır. Bu durum, sadece çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin doğru bir şekilde belirlenip çözüme kavuşturulmasıyla mümkündür. Bu bağlamda, yöneticilerin iletişim becerileri, yönetsel rollerinin başarısını belirlemede kritik bir rol oynar. Çünkü iletişim, yöneticinin yönetsel rolünün bir gerekliliği olarak kabul edilmektedir (Halis 2000).

Bu çerçevede, kurum yöneticilerinin personel odaklı bir yaklaşım benimsemeleri ve kurulan iletişimi en sağlıklı şekilde sürdürmeleri önemlidir. Yöneticilerin kurum içindeki yetkileri, kurum içi iletişimin etkin bir şekilde yönetilmesinde belirleyici olabilir; yöneticinin düzenlemeleri doğrultusunda bireyler arasındaki iletişimin, yani kurum içi iletişimin geliştirilebileceği ifade edilebilir.

2.1.7.3. Kurumun Büyüklüğü ve Fiziksel Uzaklık

Kurumun büyüklüğü ve çalışanların fiziksel olarak uzak olmaları durumunda, gelişmiş kurum içi iletişim araçlarının kullanılmaması iletişim sorunlarına yol açabilir. Bu durum doğrudan kurum içi iletişimini etkileyebilir. Günümüzde, fiziksel yakınlığın olmamasına rağmen, personeller elektronik cihazlar aracılığıyla sürekli etkileşim halinde olabilir ve kolayca iletişim kurabilirler. Bu cihazlar aracılığıyla, kuruma ilişkin gelişmeler hakkında bilgi sahibi olabilirler (Cornellisen 2011; Dündar ve Özel 2012).

Zaman zaman fiziksel uzaklık, belirli bir gereklilik olarak kabul edilirken, diğer durumlarda ise üst düzey yönetim, personellerle aynı mekânda çalışmayı tercih etmediklerinde ortaya çıkabilmektedir. Bu durumlar, personellerin yöneticilere ulaşma konusunda zorluk yaşamalarına ve bu durumun kurum içi iletişimde düzensizlik ve yetersizlik yaratmasına neden olabilir. Fiziksel uzaklıktan kaynaklanan iletişim engelleri, kurum içinde oluşturulan bilgi işlem ve iletişim teknolojisi sistemleri

aracılığıyla kısmen aşılabılır. Bu sistemler sayesinde, görüntülü, sözlü ve yazılı mesajlar göndererek, kurum içindeki fiziksel uzaklıktan kaynaklanan iletişim engellerinin kısa süre içinde aşılması mümkündür. Fiziksel uzaklığın olduğu kurumlarda, personellerin yöneticilere ulaşamadıkları veya yöneticilerinin onlardan uzaklaşmaya çalıştıkları hissine kapıldıkları durumlarda, güvensizlik duyguları oluşabilir. Bu durum, çalışanların kendilerini sadece bir iş gören olarak değil, kurumun bir parçası olarak görmeme eğilimine neden olabilir (Karaman ve ark. 2017).

Bir kurumun ayakta kalması için temel taşlardan biri olan kurum içi iletişim, etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Bu sebeple, kurum içindeki iletişimin en iyi şekilde yönetilebilmesi için gereken tüm unsurların bulunması büyük önem arz etmektedir. Kurumun büyüklüğü ve fiziksel uzaklık, temelde personel ve yöneticilerin birbirleriyle etkileşimde bulunma yetenekleri üzerinde önemli bir rol oynayarak kurum içi iletişimi etkileyebilir.

Kurumun büyüklüğü ve fiziksel mesafenin varlığı, çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratarak kurum içi iletişimi zorlaştırabilir. Bireylerin kurumu sahiplenme ve içselleştirme yetenekleri, kurumun performansını belirleyen kritik unsurlardan biridir. Bu nedenle, çalışanların bu duyguları yaşayamamaları, kurumun uzun vadeli başarısı açısından ciddi bir sorun olabilir. Zira bu hissiyat ve düşünceler, kurum içi iletişimi olumsuz etkileyerek çalışanların motivasyonunu, bağlılığını ve iş birliğini azaltabilmektedir.

2.1.7.4. Teknik Koşullar

Kurum içindeki iletişimi destekleyen elektronik araçlar, kapalı devre TV kanalı, video konferans, telefon, radyo, bilgisayar, internet, teleks, faks gibi teknolojik araçlar, kurumsal iletişimin sürekliliği için kritik bir role sahiptir. Bu araçlar, çalışanların hızlı ve etkili bir şekilde bilgi alışverişi yapmalarına olanak tanımakta, böylece kurumsal iletişim güçlenmektedir (Dündar ve Özel 2012). İletişimi etkileyen olumsuz faktörleri ortadan kaldırma zorunluluğu bulunmaktadır. Bu bağlamda, örneğin yazışmalarda kullanılan dilin sadeleştirilmesi, iletişim kanallarındaki eksikliklerin giderilmesi (telefon ve bilgisayar sistemlerinin hatasız bir şekilde çalıştırılması, kurum içinde haber kanallarının oluşturulması, ilan tahtalarının etkili bir şekilde kullanılması vb.) gibi

önlemler alınmalıdır. Bu adımlar, sağlıklı bir iletişim ortamının oluşturulması ve sürdürülmesi için gerekli olmaktadır (Efeoğlu ve Çetin 2012).

Küreselleşen dünyada teknolojinin hızlı evrimi, iş yerlerinde iletişim araçlarının büyük bir stratejik öneme sahip olmasını sağlamıştır. Bu araçlar, personel ve yöneticilerin birbirleriyle hızlı ve etkili bir biçimde iletişim kurmalarını, çalışmalarını tanıtmalarını, hizmet ve ürünlerini duyurmalarını, organizasyonlarını yönetmelerini ve bilgi paylaşımında bulunmalarını kolaylaştırır. İletişim araçları, iş yerlerinde içsel etkileşimi güçlendirerek iş süreçlerini daha etkin ve verimli kılmaktadır.

2.1.7.5. Bilgiden Kaynaklı Faktörler

Kurumsal hedeflerin net ve anlaşılır bir şekilde ortaya konması, personellerin bu hedefleri benimsemelerini sağlayarak kurum içi iletişimin kalitesini artırır ve stratejik yönetim anlayışının gelişimine katkıda bulunur. Bu durum, kurum içindeki sözlü ve yazılı iletişim araçlarının ve ortamının etkili bir şekilde kullanıldığını gösterir. Aynı zamanda, kurum içinde bilgiye kolay erişim, iletişimin sağlıklı bir şekilde işlemesi için kritik bir faktördür. Özellikle, işle ilgili bilgilere erişimde kullanılan kanalların etkin bir biçimde işlemesi son derece kritik bir rol oynamaktadır. Personellerin, gerekli bilgilere hızlı ve kolay bir şekilde ulaşabilmesi, üretim süreçlerinin hızını artırıcı bir etken olarak ortaya çıkar. Bu durum, sorunsuz bir iş ortamının oluşturulmasına ve hem kurumsal hem de bireysel performansın geliştirilmesine önemli katkılar sunmaktadır (Efeoğlu ve Çetin 2012).

Bilgi kaynakları etkilerinin başka bir perspektifi, iletilen mesajlarla ilgilidir. Alıcı, iletilen mesajı anlamak için yeterli bilgiye sahip değilse, mesajın belirli kısımlarını anlamaz, göz ardı eder veya eksik bilgiyi gizlemek için anlamış gibi davranabilir. Bu durum, iletişim sürecinde etkisizliğe ve konuyla ilgili ilginin kaybolmasına neden olabilir. Aynı zamanda, gönderici bazen mesajın içeriğini doğru bir şekilde kodlamak için yeterli bilgiye sahip olmayabilir; bu durumda iletişim eksik ve doğru bir şekilde gerçekleşmez. Bu tutumlar, iletişimin verimliliğinde azalmaya neden olan önemli engeller arasında yer almaktadır (Karaman ve ark. 2017).

Bu veriler ışığında, bir kurumdaki en kritik unsurlardan biri olan bilgi ve bilgi paylaşımının, iş süreçlerinde önemli bir rol oynadığını söylemek mümkündür. Çünkü

bilgi olmadan etkili çalışmalar yürütülemez. Bu nedenle, bilgileri işleyip işi devam ettirecek olan çalışanların, bu bilgilerden maksimum düzeyde haberdar olmaları büyük bir öneme sahiptir. Kuruma ait bilgilerin paylaşımında personellerin yeterli şekilde bilgilendirilmemesi, kurum içi iletişimi olumsuz etkileyebilecek bir durumu beraberinde getirebilir. Bu bağlamda, çalışanların doğru zamanda doğru bilgi kanallarından haberdar olmaları, son derece önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.1.7.6. Zaman Faktörü

İşyerlerindeki iletişimi olumsuz etkileyen bir diğer faktör ise zaman kısıtlamalarıdır. Zamanın sınırlı olması, iletişimi gönderenin mesajını düşünme ve düzenleme sürecini zorlaştırabilir, aynı zamanda alıcının mesajı anlama yeteneğini sınırlayabilir. Bu durum, iletişimde eksikliklere ve anlama zorluklarına neden olabilir. Dolayısıyla, etkili bir kurum içi iletişim için zamanın dikkatlice yönetilmesi ve iletişim süreçlerine yeterli zamanın ayrılması önemlidir (Stegâroiu ve Talal 2014).

Mesaj iletirken, iletişim sürecinde bulunan kişi zaman faktörünü dikkate almalıdır. Alıcının olası bir zaman kısıtlaması olup olmadığını anlamak için çaba göstermelidir. Bu noktada, konuşmadan önce belirli bir zaman çerçevesi belirlemek, iletişimde zaman yönetimini sağlamak için önemli bir adımdır. Örneğin, bir görüşmeye başlarken "Bu toplantı için yalnızca yarım saatimiz olduğunu belirtmek isterim. İkimizin de sınırlı bir zamanı var, bu nedenle etkili bir çalışma gerçekleştirmemiz önemli" gibi bir ifade kullanarak, zaman kısıtlamasını vurgulamak ve bu engeli aşmak için çaba sarf etmek mümkündür. Özellikle kurum içi toplantılarda zaman sınırlamasının, önemli konuların göz ardı edilmesine veya katılımcıların görüşlerinin dikkate alınmadan doğrudan sonuca ulaşılmasına neden olabileceği hususunu göz önünde bulundurmak önemlidir (Tutar 2009; Karaman ve ark. 2017).

Etkin bir kurumsal iletişimin temel göstergelerinden biri, personellerin kurum içinde meydana gelen gelişmelerden zamanında ve kapsamlı bir şekilde bilgilendirilmesidir. Bu durum, çalışanların kuruma bağlılık hissi geliştirmelerine ve kurumu sahiplenmelerine katkıda bulunur. Kurum içindeki değişikliklere genel olarak bilgi sahibi olan kurumlarda, formal ve informal ilişkilerin sağlıklı bir temel üzerinde ilerlediği söylenebilmektedir (Atak 2005).

2.1.7.7. Gürültü Faktörü

İki türde ortaya çıkan gürültü, psikolojik ve fiziksel, alınan mesajı etkileyen dalgalanma veya titreşim olarak tanımlanır. Fiziksel gürültüler, kurum içinde yüksek müzik sesi, telefon parazitleri, televizyon veya radyoda görüntü veya parazit kaymaları, okunmaz işaretler veya silik yazı gibi faktörler olarak değerlendirilir. Psikolojik gürültüler ise alıcı kişinin değer yargıları, davranışları, genel duyguları veya anlık duygusal durumları gibi etkenlerdir. Bu unsurlar, göndericiden gelen mesajların farklı biçimlerde algılanmasına veya yorumlanmasına neden olabilir. Örneğin, alıcı kişinin aşırı korku, heyecan, sevinç veya göndericiye karşı olumsuz düşünceleri, psikolojik gürültü olarak adlandırılabilir (Karaman ve ark. 2017).

İletişimdeki doğruluk ve güvenilirlik üzerinde büyük etki yaratan gürültü problemiyle başa çıkabilmek için, gürültüye neden olan faktörü belirleyip ortadan kaldırmak gerekmektedir.

2.1.7.8. Cinsiyet ve Kültürel Farklılıklar

Örgüt içi iletişim dinamiği, insanların kurum içindeki etkileşim biçimlerini içeren geniş kapsamlı bir süreci ifade eder. Bu süreç, örgütün karmaşık normlarını, değerlerini, kültürünü ve hedeflerini vurgulayarak, örgüt içindeki iletişimin çok yönlülüğünü ortaya koymaktadır (Slijepčević ve ark. 2018).

Bir kurumda, farklı milletlerden ve ülkelerden gelen bireylerin bulunması ile iletişim kurmak zorlaşabilir. Bu nedenle, bu çeşitlilikleri tanımak ve anlamak için deneyim kazanmak önemlidir. Bu deneyimlerden öğrenmek ve bu farklılıklardan nasıl faydalanılacağını anlamak, kurum içi iletişim için kritik bir öneme sahiptir. Bu sebeple, herhangi bir coğrafyada olursa da insanları birbirine bağlayan temel değerleri belirlemek ve kurum içindeki bireylerin kendilerini bir ekip üyesi olarak hissetmelerini sağlamak oldukça önemlidir (Smith ve Mounter 2008).

Verčič ve ark.(2012) tarafından belirtildiğine göre, küreselleşme süreciyle birlikte, örgütlerin idari sınırları aşarak kültürlerarası iletişime odaklandığı belirtilmiştir. Bu değişimle birlikte, iş gücü süreçlerinin giderek karmaşık hale geldiği ifade edilmiştir.

Bu bağlamda, iç iletişim kavramının söz konusu karmaşık yapıyı doğru bir şekilde yansıtabilmesi için ele alınması gerekliliği vurgulanmıştır.

Araştırmacılar, kültürlerarası parametreleri belirlemenin ve bunu gerçekleştirmenin iç iletişime bağımsız bir alan tanınmasını sağladığını vurgulamışlardır. Ancak, bu konuda detaylı araştırmaların yetersiz olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu nedenle, araştırmacılar, bir örgütün uluslararası ve kültürlerarası bir yapıya geçmesinin kaçınılmaz olduğunu belirterek, kültürün kurum içi iletişim üzerindeki etkisinin detaylı bir şekilde incelenmesi gerektiğini savunmuşlardır.

Uluslararası şirketlerde farklı uluslardan gelen çalışanların bulunması, dil, değer yargıları, inanışlar ve davranış farklılıklarının bireyler arasındaki iletişimi etkilediği ve bu etkinin kurum içi iletişimi de etkilediği sonucuna varılmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda, bu faktörlerin göz önünde bulundurularak iletişim alanında yapılan çalışmaların önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

2.1.7.9. Statü Farklılıkları

Kurumsal iletişimde dikkate alınması gereken bir başka faktör de statü farklılıklarıdır. Alt düzeyde olan çalışanlar genellikle durumlar ve olaylar hakkındaki duygu ve düşüncelerini net bir şekilde ifade edebilmek için üst yöneticilere güven duymayı beklemektedirler. Ancak, bazı yöneticiler ve üst düzey çalışanlar, alt kademelerle aralarındaki mesafeyi bilinçli bir şekilde koruma eğilimindedirler. Bu durumda, alt düzeydeki personelin, üst kademedeki yöneticilerin taleplerine karşı isteksiz bir tavır sergilemesi ve olumsuz eleştirilerde bulunması yaygın bir durumdur. Alt düzeydeki personel, haklı oldukları sorunlarla karşılaşsalar bile, genellikle yöneticilerini eleştirmekten kaçınırlar. Üst düzey yöneticiler, olumsuz durumlarla karşılaştıklarında genellikle kendilerini veya kendi kademesindekileri eleştirmek yerine, alt düzeydeki personelleri yargılama ve eleştirme faaliyetlerinde bulunmaktadırlar (Tutar ve ark. 2003; Karaman ve ark. 2017). Bu kapsamda, kurum içindeki çalışanların davranışları, tutumları ve çevre algılamaları, buldukları konuma bağlı olarak önemli ölçüde değişebilir. Ancak, bu farklılıkların çalışanlar üzerinde olumsuz bir etki yaratmaması önemlidir. Çalışanlar, yönetici ve çalışan arasındaki farklılıkların kurum içi iletişime yanlış bir şekilde yansıtılması durumunda olumsuz etkilenebileceği konusunda farkındalık geliştirmelidir.

2.2. Bireysel Performans

2.2.1. Bireysel Performans Kavramı

Performans terimi, genellikle başarı terimiyle eşanlamlı olarak kullanılır. Ancak performans, genellikle bir hedefe ulaşmak için harcanan çabayı ifade eder; başarı ise bu çabanın hedefe ulaşma derecesini belirtir (Tutar ve Altınöz 2010). Performans kavramı, literatürde farklı açılardan tanımlanmaktadır. Temel olarak, performans; planlı ve amaçlı bir etkinlikten kaynaklanan verimliliğin, hem nitelik hem de nicelik olarak ölçülmesini içerir (Akcal 2005). İşin belirlenen koşullara göre gerçekleştirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi olarak performans, genellikle belirli bir işin etkili bir şekilde tamamlanma derecesini yansıtır (Ertuğrul 2006).

Performans kavramının temelinde genellikle örgütün veya bireyin amaç ve hedeflere ulaşma çabaları ile bu çabanın sonucunda ortaya çıkan faaliyetlerin olumlu veya olumsuz bir şekilde değerlendirilmesi bulunmaktadır. Bu değerlendirmeler, işgörenin görevlerini istenilen şekilde yerine getirip getirmediği konusunda bir görüş oluşturulmasına olanak tanımaktadır (Uzunoğlu 2011). İşgörenler, performans değerlendirmesi sonucunda potansiyelleri hakkında bilgi edinirler. Bu değerlendirme, bir işin ne kadar sürede ve hangi şekilde tamamlandığını ortaya koyarak işgörenlerin beceri ve kapasitelerini belirlemektedir.

Performans, çalışanların ve yöneticilerin birbirleriyle olan etkileşimlerini, makine ve donanımların durumunu, sistemde uygulanan yöntemleri ve dış çevre ile olan ilişkileri bütünsel bir şekilde ifade eder (Engin 2008). Performans, birçok araştırmaya konu olmuş ancak karmaşık bir olgu olarak belirlenmiştir. Bakış açısına, gözlemlenen süreye ve kullanılan ölçüt türüne bağlı olarak performansın değişebileceği anlaşılmalıdır. Bir organizasyonun davranışının büyük ölçüde tatmin edici bir performansa yönlendirildiği açık bir gerçektir (Snow ve Hrebiniak 1980).

2.2.2. Bireysel Performans Boyutları

Örgütlerde performans anlayışı, zaman içinde evrim gösteren ve değişen bir süreç olarak takip edilmiştir. Günümüzde performans, oldukça geniş bir kavram olarak ele alınmakta; performansın yedi farklı boyutu arasındaki birbiriyle bağıntılı iç ilişkilerin

birleşimi sonucu ortaya çıktığı ileri sürülmektedir (Benligiray 1999). Bunlar içerisinde verimlilik, kalite, etkenlik, çalışma yaşamının kalitesi, kararlılık ve bütçeye uygunluk, yenilik ve değişim boyutu yer almaktadır.

2.2.2.1. Verimlilik

Verimlilik, bir işin belirli bir çıktıyı elde etme sürecinde ne kadar etkili ve tasarruflu olduğunu ifade eder. Hedefi doğru biçimde belirlemek için verimliliği anlamak önemlidir çünkü bu, kaynakların nasıl kullanıldığına dair bir gösterge sağlamaktadır (Top 2002). Minimum kaynak kullanarak en iyi süreci uygulayarak maksimum çıktı elde etmek olarak tanımlanan verimliliği ölçmek, örgütler için genellikle karmaşık bir görevdir. Ghabadion ve Husband (1990) tarafından yapılan bir çalışmada, bu zorluğa sebep olan etmenleri şu şekilde özetlemektedir:

- Verimlilik kavramının kesin bir tanımının bulunmaması, bireylerin verimliliği çeşitli açılardan değerlendirmelerine izin vermektedir.
- Örgütlerde girdi ve çıktılar arasında çeşitlilik olduğu için, verimliliği değerlendirmek oldukça zor bir görevdir.

Verimlilikle ilgili olarak, işgücü, sermaye ya da hammadde verimliliği konusunda, bu üretim faktörlerinin mal veya hizmetin içinde ne kadar etkili olduğunu belirlemek önemli bir kıstastır (Dinçer ve Fidan 1996). Hizmetler sunan bir işletme için, insan kaynakları maliyetlerini düşürme amacıyla verimlilik hedefleri belirlenebilirken, mal üretimi yapan işletmeler genellikle hammadde ve malzeme kullanımında verimliliği artırmaya odaklanabilmektedir (Şamdan 2011).

2.2.2.2. Kalite

Kalite kavramı literatürde farklı tanımlarla ele alınmaktadır. Küreselleşen dünyada, organizasyonların kalite anlayışları değişmiştir. Kalite, üretimin en düşük maliyetle tatmin edici bir şekilde gerçekleştirilmesi ve tüketici ihtiyaçlarının hızlı bir şekilde karşılanabilmesi olarak değerlendirilebilir (Efil 1997). Amerikan Kalite Kontrol Derneği ise kaliteyi, bir mal veya hizmetin belirli bir gereksinimi karşılayabilme yeteneklerini ifade eden özelliklerin bütünü olarak tanımlamaktadır (Çatak 1996).

Kalitenin çok sayıda boyut içermesi sebebiyle, çeşitli tanımlarla karşılaşmak mümkündür. Kaliteye geniş bir perspektiften bakmak önemlidir. Kalitenin örgütün birçok alanıyla yakından ilişkilendirilmesi, bu kavramın örgütün her alanına yayılmasını ve işletmelerde bir performans ölçütü olarak ölçülüp denetlenmesini gerektirmektedir. Kalite boyutunun ölçümünde, nicel ve nitel açılardan bir dizi gösterge kullanılabilir. Nicel göstergeler genellikle kalite maliyetleri, hatalı ürün sayısı gibi unsurları içerirken, nitel açıdan bakıldığında müşteri memnuniyeti, hizmetin zamanında sağlanması, işletmenin pazar payı analizi ve zaman gibi göstergelerden faydalanılmaktadır (Sarıkaya 2002).

2.2.2.3. Etkenlik

Etkenlik, doğru işleri doğru amaçlara ulaşmak için gerçekleştirmeyi ifade eder ve kaynakların verimli kullanımıyla ilgilidir. Bu kavram, örgütün belirlenen amaçlarına ulaşma derecesini ölçen bir toplam performans göstergesidir (Akal 2005). Yani, doğru işleri doğru amaçlara yönlendirerek, kaynakları etkili bir şekilde kullanarak örgütün istenen sonuçlara ulaşma yeteneğini ölçer. Bu nedenle etkinlik, örgütün başarı düzeyini değerlendirmede önemli bir ölçüt olarak kullanılmaktadır.

Etkenlik ölçütleri, personelin başarı seviyelerini belirlemek ve hizmet üretimlerini tanımlamak amacıyla ele alınmaktadır (Engin 2008). Kâr amacı içermeyen organizasyonlarda performans değerlendirmesi genellikle etkinlik kavramına daha çok dayalıdır. Performans kelimesi, standartların belirlenmesi ve etkinliğin çözümü ile ilgili bir terim olarak kullanılan kavramdır (Engin 2008).

2.2.2.4. Çalışma Yaşamının Kalitesi

İş yaşamında kalite, insan odaklı çalışma koşullarını, demokratik yönetimi ve gelir dağılımında adaleti sağlama kavramını içeren bir anlam taşımaktadır (Özdemir 2014).

İş yaşamının kalitesi ile işletme performansı arasında bir ilişki mevcuttur. Bu konu insanlarla doğrudan ilişkilidir; çalışanların, kendi benlikleriyle ve sosyal yaşamlarıyla benzer şekilde hareket etmeleri beklense de iş yaşamındaki koşullar ve olaylar onları farklı biçimlerde etkileyebilir ve aynı tepkileri göstermelerine neden olmayabilir. Bu nedenle, bu ilişki biraz karışık bir hale bürünmüştür (Akal 2005).

Çalışma ortamındaki kişisel ihtiyaçların etkili bir şekilde karşılandığı durum, çalışma yaşamının kalitesinin yüksek olduğunu gösterir. Bu durum, iş ortamında devamsızlıkları azaltmak, işgücü devir hızını düşürmek ve iş memnuniyetini artırmakla kalmaz, aynı zamanda işletmenin rekabet kabiliyetini de güçlendirebilir (Başat 2010). Günümüz çalışma dünyasında, şirketlerin etkili bir şekilde performans gösterme yetenekleri, sadece çalışanların fiziksel yetenekleri değil, aynı zamanda düşünsel kapasiteleri, duygusal zekaları ve inovasyon kabiliyetleri gibi faktörlerle şekillenmektedir (İraz ve İnce 2002).

İşyerindeki davranışlar ve uygulamalar, çalışma hayatının kalitesini belirleyen önemli faktörler arasındadır. Bu etkileri gösteren etmenler eşitlik ve adillik ilkelerine dayalı bir ücret sistemi, parasal olan ve parasal olmayan özendirici sistemler, çalışma hayatında güvence durumu, uygun ve modern çalışma imkanları, mesleki eğitim olanakları, geliştirme eğitimi ve yükselme olanak şartları ve katılımcı yönetim uygulamaları, amaçlara göre yönetim ve grup çalışmaları olarak sıralamaktadır (Akal 2005).

2.2.2.5. Yenilik ve Değişim

Yenilik, işletmelerin uzun vadeli performansını belirleyen bir ölçüdür; bu kavram, değişim, yaratıcılık, gelişme ve risk alma gibi unsurları içeren bir performansı temsil eder. Yenilik, temelde "yeni ve faydalı ürünlerin oluşturulması ve bu ürünlerin pazara sunulmasıyla ilgili bilgi kullanımını içeren bir süreci" ifade eder (İrmiş ve Akça 2003).

Yenilik yapmanın temel amacı, işletme faaliyetlerinde çeşitli değişikliklere gitmek ve üretim faktörlerini yeni kombinasyonlarla birleştirmektir (Dinçer ve Fidan 1996). İşletmelerde yenilik boyutunu ölçmek için çeşitli göstergelerden faydalanmak mümkündür. Bu faktörler, Özkan (2004) tarafından şu şekilde sıralanmıştır:

- Yeni uygulanan üretim metotlarının sayısı
- Yeni metot uygulamalarının sonucunda elde edilen zaman ve maliyet tasarrufu
- Yeni teknoloji uygulamaları sonucu kazanılan zaman ve maliyet tasarrufudur.

Günümüzde, değişim kavramı en yaygın kullanılan terimlerden biridir ve aynı zamanda karşılaştığımız en önemli gerçeklerden biridir. İnsanlar ve örgütler, değişimin getirdiği

baskıları yoğun bir şekilde hissetmektedir. Değişimi anlamak ve buna uygun olarak yaşamı ve ilişkileri yeniden düzenlemek son derece kritik bir öneme sahiptir. Ayrıca, değişim, bireysel ve örgütsel etkinliğin temel belirleyicilerinden biri olarak öne çıkmaktadır (Çağlar 2005).

Değişimin temel hedefi, bir örgütün etkililiğini artırmaktır. Örgütlerde değişim kaçınılmazdır ve bu zorunlu değişikliklere sebep olan birçok faktör vardır. Hem performansın artırılması hem de küreselleşen dünyada teknolojik gelişmelere ve çevresel değişimlere uyum sağlamak, örgütler için inovasyon ve değişimin kaçınılmaz olduğu bir gerçeği yaratmıştır. Genel olarak, değişimin amacı, iç ve dış çevre koşullarındaki değişikliklere karşı örgütün daha proaktif bir tutum sergilemesini, verimliliğini artırmasını ve üyelerinin en yüksek doyum seviyelerine ve gelişimlerine olanak sağlayan bir örgütsel yapı inşa etmeyi amaçlamaktadır (Özkan 2004).

2.2.3. Bireysel Performansı Etkileyen Faktörler

İşletmelerdeki çalışanlar, kendilerine verilen görevleri ve sorumlulukları etkili bir şekilde yerine getirmek için çaba sarf ederler. Bu çabalar, genellikle bireyin yetenekleri ve kişiliği doğrultusunda görevlerini ne kadar başarıyla yerine getirdiğini yansıtır. Çalışanların performansını belirleyen davranışlar ve bu davranışların yüksek performansa olan etkileri genellikle karmaşık bir konsepttir ve bireyler arasında çeşitlilik göstermektedir (Erdoğan 1997). Performans, sadece bireyler arasında değil, aynı zamanda farklı ortamlarda da değişiklik gösterebilir, bu da evrensel bir ölçüt olmadığını işaret etmektedir (Erdoğan 1997). Performans üzerinde etkili olan faktörleri anlamak için genellikle kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler olarak üç ana kategoriye ayırmak mümkündür. Bu kategoriler, sadece birbirinden bağımsız unsurlar değil, aynı zamanda birbirleriyle ve genel kurumsal performansla da güçlü bir ilişki içindedir (Yener 2007).

2.2.3.1. Kişisel Faktörler

Örgütlerde çalışan personelin performansı, büyük ölçüde kişisel özellikleri, yetenekleri ve işe uyumu gibi faktörlere bağlı olarak farklılık gösterir. Bir örgüt içindeki çalışanların çeşitli özellikleri, insan kaynağını zenginleştirir ve etkinleştirir. İş görenlerin çeşitli yönleri, örgütü güçlendirir ve çalışanların davranışları, becerileri gibi

farklı özellikler, örgütün hedeflerine ulaşma yeteneğini artırmaktadır (Başaran 2000). Performansı belirleyen kişisel faktörleri sıralamak gerekirse, yetenek, başarıya olan içsel motivasyon, bireysel gereksinimler ve çalışanın kişisel özellikleri ön plana çıkar. Bunun yanı sıra, bireysel beceri, yetkinlik, motivasyon ve sorumluluk da performansı etkileyen önemli kişisel unsurlardır (Öztürk 2008).

2.2.3.2. Örgütsel Faktörler

İş görenin performansını yalnızca bireysel yetenekleriyle açıklamak yetersiz olabilmektedir. İş görenin başarılı bir şekilde görevini yerine getirebilmesi ve üst düzey performans sergileyebilmesi için örgüt yönetimi tarafından gerekli olanakların sağlanması önemlidir. Eğer yönetim bu destekleri sunmazsa, iş görenin başarılı olması zorlaşabilir. Bu nedenle, ilk olarak örgütün, iş görenin performansını destekleyecek şekilde gerekli sorumlulukları yerine getirmesi gerekmektedir (Bingöl 1997). Örgütsel faktörleri anlamak için yönetim ve çalışan politikaları, iş tasarımı, örgüt yapısı, çalışma şartları ve örgüt içi insan ilişkileri gibi unsurları sınıflandırabiliriz. Bu unsurlar, bir örgütün işleyişi ve performansı üzerinde etkili olan temel faktörleri temsil etmektedir.

Çalışanlar tarafından benimsenen bir yönetim ve iş gören politikası, iş görenlerin yüksek moraliyle birlikte olumlu bir etki yaratarak performanslarını artırmaktadır (Erdoğan 1997). İş tasarımı, görevlerin kapsamını ve arasındaki ilişkileri belirlemeyi içerir. Bu, bireyin sahip olduğu yeteneklere uygun bir görevde olup olmadığını değerlendirmek açısından büyük bir öneme sahiptir ve bu durum, performansı etkileyen temel faktörlerden biridir (Dicle 1982). Örgüt ile birey arasında bir karşılıklılık ilişkisi bulunmaktadır. Çalışma ortamı ve fiziki şartlar, iş görenlerin iş performansını etkileyen en önemli faktörlerden biridir.

İş görenlerin motivasyon düzeyini artırmak ve örgüt-iş gören entegrasyonunu güçlendirmek amacıyla çalışma şartları en iyi seviyeye getirilmelidir. Örgüt içindeki çalışma ortamı, iş görenlere uygun hale getirilmelidir. Aydınlatma, ısınma, havalandırma, gürültü ve kalabalık gibi fiziksel koşullar, iş görenlerin çalışma tempolarını ve motivasyonlarını artıracak şekilde düzenlenmelidir (Erdoğan 1997). Örgüt içinde üst düzey yöneticilerle, astlarla ve iş arkadaşlarıyla sağlıklı diyalogların olduğu, çalışanlar arasında kurulan olumlu ilişkiler, performansı artıran önemli faktörlerden biridir. İşyerlerinde çalışanların birbirleri ile etkileşimleri düzenli

olmadığında, verimlilik azalır, disiplin sorunları ortaya çıkar ve sonuç olarak örgütten ayrılan çalışan sayısı artmaktadır (Tortop 1994).

2.2.3.3. Çevresel Faktörler

Çevresel faktörlerin örgütleri etkileme şekillerini, doğrudan ve dolaylı olarak iki ana kategoride sınıflandırabiliriz. Rakipler, sendikalar, müşteriler gibi faktörler örgütleri doğrudan etkilerken, politik çevre, sosyal ve kültürel çevre örgütleri dolaylı olarak etkilemektedir.

Örgütler, toplumsal bir sistem olarak çevreleriyle sürekli etkileşim içindedir. Örgütün benimsediği değerler, kullandığı teknoloji, görev dağılımı, çevresel nüfus ve çevrenin ekonomik, ideolojik, psikolojik ve kültürel yapısı; işletmenin başarısını etkileyen temel unsurları oluşturmaktadır (Aksoy 2001).

2.2.4. Kurumlarda Performans Yönetimi ve Aşamaları

Performans yönetimi, işlerin doğru bir şekilde tanımlandığı ve çalışanlara net beklentilerin iletmeye başlandığı bir süreçtir. Bu süreç, sadece geçmiş performans değil, aynı zamanda gelecekteki başarıya odaklanan incelemeleri içerir ve bütünlük prensibiyle işleyen bir sistemdir. Çalışanların yeteneklerini en üst düzeye çıkarabilmek için performans yönetimi, işin gerekliliklerinin açıkça belirlenmesiyle başlar ve bu beklentilere ulaşmak için sürekli bir süreç olarak devam eder. İnsanların potansiyellerini en iyi şekilde ortaya çıkarmalarını sağlamak amacıyla, geçmişin yanı sıra gelecekteki hedeflere odaklanan bir değerlendirme sistemini içermektedir (Den Hartog ve ark. 2004).

Performans yönetimi, işverenler ve çalışanlar için son derece kritik bir öneme sahiptir. İşverenler için, çalışanların şirketin hedeflerine nasıl katkı sağladığını anlamak, başarıyı optimize etme açısından hayati bir faktördür. Etkili bir performans yönetim sistemi, mevcut performans düzeyini açıkça ortaya koyarak, kuruluşun çalışanlarının şu anki performansını analiz etmelerine yardımcı olmaktadır. Bu değerlendirme süreci, çalışanların güçlü yönlerini belirleme ve gelişim alanlarını tespit etme konusunda rehberlik eder. Aynı zamanda, işverenlere, çalışanların ihtiyaç duyabileceği eğitimleri detaylı bir şekilde değerlendirme ve bu ihtiyaçlara yönelik özel bir eğitim planı

oluşturma imkanı sunmaktadır (Mustafa 2013). Personel, kurumun belirlediği amaçları, hedefleri ve beklentilerini tam anladığında, kurumun hedeflerine ulaşmak için doğru yönde çaba sarf etme konusunda daha etkili olabilirler. Çalışanlar, kendi performanslarını denetçilerin gerçekleşen sonuçlarla istenen sonuçları karşılaştırarak değerlendirebilecekleri bilinciyle hareket etmelidirler. Bu sayede, kurumsal hedeflere ulaşma sürecinde daha bilinçli ve etkili bir katkıda bulunabilirler (Qureshi ve Hassan 2013).

Performans yönetimi, kurum üyelerinin etkili bir şekilde çalışabilmeleri ve en iyi performanslarını sergileyebilmeleri için mevcut durumlarını ve performanslarını titizlikle değerlendirerek, daha fazla iyileştirme sağlama amacıyla kurumlara destek sunmaktadır. Bu süreç, çalışanların güçlü yönlerini belirleyip geliştirmelerine fırsat tanırken, aynı zamanda zayıf yönler üzerinde odaklanarak kişisel ve profesyonel gelişimlerini teşvik etmektedir.

Verimli bir performans yönetim sistemi için, görevlerin net bir şekilde tanımlanması, doğru seçim süreçleri, başarı odaklı performans standartları, çıktılar ve ölçütler, etkili rehberlik, nitelikli eğitim, koçluk ve geri bildirim, periyodik performans geliştirme ve tanıma sistemine ihtiyaç duymaktadır (Sahoo ve Mishra 2012).

Performans değerlemenin amaçları arasında iki önemli nokta bulunmaktadır. Birincisi, kurumun çalışanlara, kendi performanslarına dayanan geri bildirim sağlayarak iş yapısını temellendirmesine olanak tanır. İkincisi ise, personel ve yöneticiler arasında bilgi paylaşımını güçlendiren ve çalışanların katkıda bulunabileceği bir forumun oluşturulmasına yardımcı olan bir etki yaratmaktadır (Mercanlıoğlu 2012).

Zhang (2012) tarafından yapılan bir çalışmada, performans yönetim sisteminin temel hedefinin aşağıdaki durumları sağlamak olduğunu vurgulamaktadır. Bunlar:

- Çalışanların faaliyetleri, şirketin belirlediği hedeflere ulaşmasına önemli bir katkı sağlar.
- Çalışanlar, üzerlerine düşen işin türü ve miktarı konusunda net bir anlayışa sahiptir.
- Çalışanlar, performanslarıyla ilgili sürekli geri bildirim alarak etkilerini değerlendirme şansına sahiptir.

- Çalışanların başarılarına bağlı olarak ödüller ve maaş artışları adil bir şekilde uygulanır.
- Çalışanların gelişim potansiyeli için belirli fırsatlar ve destekleyici önlemler belirlenir.
- Performans beklentilerini karşılamayan çalışanlar, değerlendirilir ve uygun önlemler alınır.

Performans yönetiminin hedefleri arasında, kurumsal başarı için kritik öneme sahip olan hedeflere odaklanma, çalışanların güçlü yönlerini belirleme ve bu güçlü yönleri kullanarak verimliliği artırma bulunmaktadır. Aynı zamanda, performans değerlendirmeleri aracılığıyla çalışanların gelişim alanlarını belirleme ve bu alanlarda iyileştirmeye yönelik planlar yapma da performans yönetiminin amaçları arasında yer almaktadır.

Tablo 2.1. Performans Yönetimi ile Performans Değerlendirmenin Karşılaştırması

Performans Değerlendirme	Performans Yönetimi
Yukarıdan aşağıya değerlendirme	Karşılıklı görüşmelerle değerlendirme
Değerlendirme görüşmesi yılda bir kez yapılır	Bir ya da daha çok resmi değerlendirme görüşmesinin yanında devamlı görüşme
Değerlendirme notu kullanma	Değerlendirme notu daha az yaygın
Tek parça sistem	Esnek süreç
Sayısal hedeflere odaklanma	Hedeflere olduğu kadar değerlere ve davranışlara odaklanma
Genellikle ücretlendirme ile bağlantılı	Genellikle ücretlendirme ile direkt ilişkisi olmaması
Bürokratik ve karmaşık dökümantasyon	En az dökümantasyon içerir.
İnsan Kaynakları (İK) departmanının sorumluluğundadır.	Yöneticilerin sorumluluğu daha belirgindir.

Kaynak: Armstrong 2006; Uysal 2015.

Performans değerlendirmesi ve performans yönetimi arasındaki karşılaştırmada, performans yönetiminin genellikle daha geniş kapsamlı ve üst düzey yetkililere daha fazla sorumluluk atfettiği gözlemlenmektedir. Performans yönetiminde ise, kurumun stratejik hedeflerine ulaşma sürecini daha kapsamlı bir Şekilde ele almakta ve bu süreci yönetmektedir.

2.2.4.1. Hedefi Belirleme ve Planlama Aşaması

Performans yönetim sistemi ilk adımıını, hedef belirleme ve planlama aşaması oluşturur. Bu evrede, şirketin misyon ve hedeflerini belirlemesi, bireysel sorumlulukları ve görevleri netleştirmesi gerekmektedir. Bu çerçevede, bir organizasyonun karakterini Şekillendiren misyon, amaç, strateji, davranış standartları ve değerler olmak üzere dört ana unsura ayrılmaktadır. Amaç, kuruluşun varoluş nedenini temsil ederken; strateji, işin doğasını anlamayı ve hedeflere ulaşmak için izlenecek yolu planlamayı içerir. Davranış standartları, işin nasıl yapılması gerektiğini belirleyen normlar ve kurallar iken; değerler, bu standartların arkasındaki inanç ve ahlaki ilkeleri yansıtılmaktadır (Zhang 2012). Performans yönetimi çerçevesinde, çalışanların performansını artırmak için kurumun hedef ve amaçlarının çalışanlara tanıtılması ve benimsetilmesi gerekmektedir.

Lawler (2003) tarafından yürütülen bir araştırmada, kurumun amaçları genellikle çalışanları teşvik etmek, bireylerin yeteneklerini geliştirmelerine destek olmak, etkili bir performans kültürü oluşturmak, terfi edecek kişileri belirlemek, düşük performans gösteren çalışanları düzenlemek ve iş stratejilerinin uygulanmasına katkıda bulunmak amacıyla bir araya gelmektedir.

2.2.4.2. Performans İzleme Aşaması

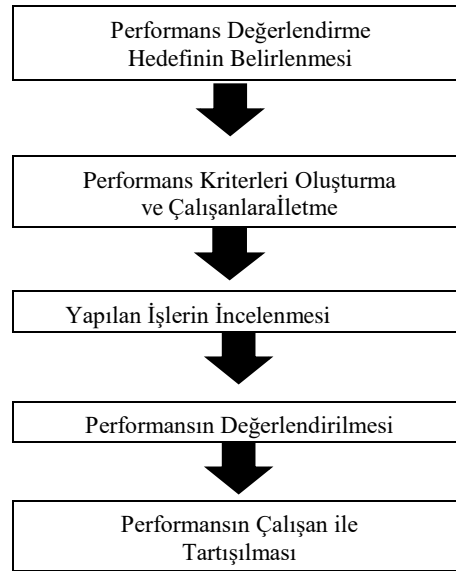
Sistemli bir veri toplama süreci ile desteklenen kalkınma müdahalesi ve yönetim sürecinin devamlılığı, belirlenen hedeflere ulaşma ve tahsis edilen fonların etkili bir Şekilde kullanımına dair ilerlemeyi değerlendirmek amacıyla sürekli olarak uygulanan bir süreçtir. Bu süreç sistematik dataların derlenmesi, sürecin ilerleyişi, hedeflerin başarılması, kaynakların kullanımı ve sürekli bir işlem olarak özetlenebilir (Strateji Geliştirme Başkanlığı 2018):

Performans izleme aşamasında, veri toplama önemli bir unsurdur. Bu bağlamda, sürecin nasıl işlediği, belirlenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı ve kaynakların nasıl kullanıldığı gibi işlemler, veri toplama yöntemleriyle izlenir ve değerlendirme sürecine hazırlık amacıyla bu bilgiler kullanılmaktadır.

2.2.4.3. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme sürecinin ilk adımı, belirli performans hedeflerini belirlemektir. Bu nedenle yönetim, gerçekleştirilebileceğine inandığı en önemli hedefleri seçmelidir. Daha sonra, performans kriterleri (standartlar) belirlenir ve bu beklentiler ilgililere iletilir. İş tamamlandığında, gözetmen, ortaya çıkan performansı değerlendirir. Değerlendirme aşamasında, değerlendiren kişi ve çalışan bir araya gelir, birlikte iş performansını gözden geçirir ve belirlenen performans standartlarına göre değerlendirme yapılmaktadır (Mondy 2011).

Aşağıdaki Şekil 2.9'da verilen performans değerlendirme sürecindeki aşama durumları açık bir şekilde izah edilmektedir.



Şekil 2.9. Performans Değerlendirme Süreci

Kaynak: Mondy 2011

Etkili bir performans değerlendirme sisteminin önemli bileşenleri; performans standartları, ölçüm kriterleri, personel ve insan kaynakları birimine yönelik geri bildirimdir. Performans standartları veya ölçümleri belirlenmedikçe, elde edilen sonuçlar doğru ve gerçekçi olmayacaktır. Ayrıca, geri bildirim sağlanmadığı takdirde,

personellerin gelişimine destek olmak mümkün olmaz ve insan kaynakları bilgi sistemleri eksik belgelerle çalışanla ilgili kararlarda etkili olamamaktadır (Mercanlıoğlu 2012).

Yapılan performans değerlendirme süreci, çalışanların kurum içindeki faaliyetlerini anlamak açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu sayede, çalışanların zayıf yönleri belirlenir ve bu eksiklikleri gidermek amacıyla motivasyonlarını artırıcı ve performanslarını yükseltici girişimlerde bulunabilmektedir.

2.2.4.4. Ödül-Ücret Gelişim, Kariyer Planlama Aşaması

Kurumlar, çalışanların performanslarına karşılık ödüllendirme stratejilerini benimsemektedir. Bu çerçevede, genellikle kurumlar, çalışanlarına belirli hedefler koymaktadır. Bu hedeflere ulaşan tüm çalışanlar, kazançlarını artırma imkanı bulmaktadır. Bu ödül sistemi, çalışanları daha fazla çaba harcamaya teşvik etmekte ve performanslarını artırmalarını teşvik etmektedir. Ayrıca, ödül sistemi çalışanların motivasyonunu yükseltmede etkili bir araç olarak kullanılabilir (Qureshi ve Hassan 2013). Bu çerçevede, çalışanlar ödüllere ulaşmak için daha verimli çalışmayı hedefleyecek ve bu süreçte performanslarında artış gösterme çabası içine girecektir.

Kurumların genişlemesi ve gelişmesi, yeni birimlerin kurulmasına sebep olmakta ve bu süreçte, personelin terfi olanaklarının artırılması, bireylerin uygun pozisyonlara yönlendirilmesi ve gerekli işlemleri yönetme süreçlerini içeren bir kariyer yönetimi aşamasını ortaya çıkarmaktadır. Kariyer yönetimi, personellerin yetenek, ilgi ve bilgi sahibi oldukları alanları değerlendirmelerine katkıda bulunarak personel ihtiyaçlarını karşılamayı ve kariyer gelişim etkinliklerini planlamayı amaçlamaktadır (Güney 2015). Personellerin iş süreçlerini kapsayan kariyer yönetimi, çalışanların aldığı eğitimlerle performanslarını geliştirerek kuruma sağlayacakları katkıları değerlendiren ve planlayan bir uygulama biçimi olarak tanımlanabilir. Kendilerini geliştirmelerine fırsat sunulan çalışanlar, yükselme ve sunulan fırsatları en iyi şekilde değerlendirmek adına en üst düzeyde performans göstermeye istekli olacaklardır. Bu bağlamda, performanslarını artırma bilinciyle hareket eden çalışanlar, kendilerini geliştirmek için gerekli özveriye göstererek kariyerlerini şekillendirmek isteyeceklerdir.

Bu çalışma, Gençlik ve Spor Bakanlığında çalışan personellerin kurum içindeki iletişim becerilerinin bireysel performansları üzerinde etkisinin olup olmadığının incelenmesi amacı ile yapılmıştır.

3. GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada Gençlik ve Spor Bakanlığında alışan personellerin kurum içi iletişim becerileri ile bireysel performansları arasında ilişkinin olup olmadığı tespit edilmesi amacı ile yapılmıştır.

3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma Diyarbakır ve şanlıurfa illerinde Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde alışan personeller ile sınırlı olmaktadır. Bu çalışmada sadece anket yönteminin kullanılması, bu çalışmanın karşılaştığı özgün bir sınırlılık unsuru olarak dikkate alınmıştır. Zaman ve mekan açısından birçok araştırmada benzer sınırlılıklar bulunmaktadır. Veriler, yaklaşık üç aylık bir dönem boyunca toplanmıştır. Katılımcıların anket içeriğini doğru bir şekilde anladığı ve kendi görüşlerini herhangi bir dış etkiye maruz kalmadan serbestçe ifade ettikleri düşünölmektedir.

3.3. Araştırmanın Önemi

Bu çalışmanın önemi Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde alışan personellerin kurum içindeki iletişim becerilerinin bireysel performansları üzerinde etkisinin olup olmadığının incelenmesi ve bu bağlam içerisinde önerilerin sunulmasını içermektedir.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada kullanılan veriler deneklerle yüz yüze görüşmeler esnasında doldurulan anketlerle derlenmiştir. Katılımcılar, anketleri doldurmadan önce bilgilendirilmiş ve onayları alınmıştır. Bu çalışmanın yürütölebilmesi için Bingöl Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Etik kurulunun 15.03.2022 tarihli 22/6 toplantı sayılı etik kurul kararı alınmıştır (Ek 4). Araştırmanın evreni ve örneklemi, veri toplama araçları ve veri analizleri aşağıda verilmiştir.

3.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Diyarbakır ve Şanlıurfa illerinde Gençlik ve Spor Bakanlığında çalışan personel oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini belirlemek için Yazıcıoğlu ve Erdoğan'ın (2014), çalışmasında, evren büyüklüğüne göre belirlenen örneklem tablosu incelendiğinde, %5 örnekleme hatası ile 384 kişinin yeterli olacağı sonucuna varılmıştır. Anket çalışmaları sonucunda 400 kişiyle iletişim kurulmuş ve tüm anket formları değerlendirmeye alınmıştır. Tesadüfi örnekleme metodu ile 400 sayılı örneklem için yeterli görülmüştür.

3.4.2. Veri Toplama Araçları

Araştırma sürecinde veri toplama metodu olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunun içerisinde üç bölüm ve toplam 38 soru yer almaktadır. Katılımcılardan bu soruları yanıtlamaları istenmiştir. Toplamda 400 katılımcı, anket formunu tamamlamıştır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik değişkenleri (Cinsiyetiniz, yaşıınız, medeni durumunuz, öğrenim durumunuz, meslekteki görev süreniz, mevcut kurumdaki çalışma yılınız, sendikaya üyelik durumu, görev türü) yer almaktadır. İkinci bölümünde Cengizalp'in (2003) kurum içi iletişim ölçeği kullanılmıştır. Mevcut çalışmada, katılımcıların kurum içi iletişim algısını değerlendirmek amacıyla, 16 ifadeye 1-5 Likert ölçeği kullanılarak cevaplar istenmiştir. Üçüncü ve son bölümde ise Gürbüz (2010) tarafından geliştirilen performans değerlendirme ölçeği kullanılmıştır. Performansı değerlendiren ifadelerden oluşan bu ölçekte, katılımcılara 14 soru sorulmuş ve her bir soru için 1-5 Likert ölçeği doğrultusunda cevaplar alınmıştır. Elde edilen cevaplardan 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum olacak şekilde değerlendirilmiştir.

3.4.3. Veri Analizleri

Likert ölçeğine göre elde edilen sıralı (ordinal) verilerde uyum analizi yapılmış ve bu ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı hesaplanarak yapılmıştır. Araştırmada kullanılan kurum içi iletişim becerisi ve alt bileşenlerinin ile bireysel performans güvenilirlik analizleri Tablo 3.1. ve Tablo 3.2'de verilmiştir.

Tablo 3.1. Kurum İçi İletişim Ölçeği Güvenilirlik Testi Sonuçları

	Cronbach's Alpha	Gözlem Sayısı
Çalışma Arkadaşları ile iletişim	0.673	5
Yönetici ile İletişim	0.725	7
Kurum İletişim Politikası	0.693	4
Kurum İçi İletişim Ölçeği	0.849	16

Kurum içi iletişim ölçeği ve alt boyutlarının toplam alfa değerlerini incelediğimizde, ölçek içerisinde yer alan toplam 16 ifadenin güvenilirlik değeri 0.849 olarak bulunmuştur. Bu değer $0,80 \leq \alpha < 1,00$ aralığında yer aldığı için ölçeğin güvenilirliğe sahip olmaktadır.

Tablo 3.2. Performans Değerleme Ölçeği Güvenilirlik Testi Sonuçları

	Cronbach's Alpha	N of Items
Performans Değerleme Ölçeği	0.88	14

Performans değerlendirme ölçeğini incelediğimizde, ölçek içerisinde yer alan toplam 14 ifadenin güvenilirlik değeri 0.88 olarak bulunmuştur. Bu değer $0,80 \leq \alpha < 1,00$ aralığında yer aldığı için ölçek güvenilirliğe sahiptir.

Likert ölçeğine göre belirlenen bütün sorular için elde edilen α değeri kullanılan anketin toplam güvenilirliğini göstermektedir ve 0.7'den düşük α değerleri anketin zayıf güvenilirliğe, $\alpha > 0.8$ olması ise anketin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Anket güvenilirliği arttırılmak istendiğinde soruların her biri için hesaplanan α değerleri gözden geçirilerek, likert ölçekli bütün sorular için hesaplanan α değerini düşüren soru çıkartılarak anketin güvenilirliği yükseltilmektedir. Ancak, mevcut çalışmada likert ölçekli soruların tamamı için 0.913 alpha değeri hesaplandığı için elde edilen bilgilerin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu söylemek mümkündür (Tavakol ve Dennick 2011). Anketlerle toplanan veriler, aritmetik ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde dağılım gibi tanımlayıcı istatistik yöntemler kullanılarak

özetlenmiştir. Kurum içi iletişim becerileri ve alt boyutları ile bireysel performans ortalamaları normal dağılım gösterip göstermediği Skewness-Kurtosis testi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 3.3'te verilmiştir.

Tablo 3.3. Skewness-Kurtosis Normallik Testi Bulguları

	Gözlem Sayısı	Ortalama	St. Hata	Skewness	St. Hata	Kurtosis	St. Hata	Ki kare	p
Kurum İçi İletişim Ölçeği	400	3.77	0.02	-0.76	0.12	0.16	0.24	26.48	0.000
Çalışma Arkadaşları ile İletişim	400	3.67	0.03	-0.77	0.12	0.38	0.24	28.32	0.000
Yönetici ile İletişim	400	3.81	0.03	-0.64	0.12	-0.28	0.24	21.33	0.000
Kurum İletişim Politikası	400	3.86	0.03	-0.48	0.12	-0.03	0.24	12.80	0.002
Bireysel Performans	400	3.12	0.03	0.49	0.12	0.57	0.24	16.31	0.000

Tablo 3.3'e göre verilerin normal dağılım göstermediği anlaşılmaktadır ($p < 0,05$). Logaritmik transformasyon yöntemi ile de verilerin normalliği sağlanamamıştır. Bu nedenle, kurum içi iletişim becerisi ve alt bileşenleri ile bireysel performans ölçeğinin medyan değerine eşit ve daha büyük olanlar 1 diğerleri 0 olarak kodlanmıştır (Tablo 3.4).

Tablo 3.4. Ortalamaların Frekanslar Dağılımı

	N	Median
Kurum İçi İletişim Ölçeği	400	3.867
Çalışma Arkadaşları ile İletişim	400	3.800
Yönetici ile İletişim	400	3.857
Kurum İletişim Politikası	400	4.000
Bireysel Performans Değerleme Ölçeği	400	3.071

Katılımcıların verdiği cevaplardan elde edilen kurum içi iletişim becerisi ortalaması puanı dağılımlarına göre %50'ye tekabül eden (medyan) 3.867 ve üzeri puan değerine sahip

olanlar 1 (iletişim becerisi yüksek), diğerleri 0 (iletişim becerisi düşük) şeklinde değerlendirilmiştir. Benzer şekilde bireysel performans ortalama puanı dağılımlarına göre ise %50'ye tekabül eden (medyan) 3.071 ve üzeri puan değerine sahip olanlar 1 (bireysel performansı yüksek), diğerleri 0 (bireysel performansı düşük) şeklinde değerlendirilmiştir. Çalışma arkadaşları ile iletişim, yöneticiler ile iletişim ve kurum iletişim politikasının medyan değerleri sırasıyla 3.800, 3.857 ve 4.000 olarak hesaplanmıştır.

- 1- Kurum içi iletişim becerisi ve alt bileşenlerinin demografik verilerle ilişkisi,
- 2- Bireysel performans ve demografik veriler arasındaki ilişki,
- 3- Kurum içi iletişim becerisi ve alt bileşenleri ile bireysel performans arasındaki ilişki bu yeni oluşturulan binomial (iki terimli) değişkenler kullanılarak X^2 (Ki kare) testi ile incelenmiştir. İstatistiksel analizlerde SPSS 23 yazılımı kullanılmıştır (IBM Corp. Released 2015).

4. BULGULAR

Bu bölüm çalışmanın istatistiksel sonuçlarının açıklanacağı bölümdür. İlk olarak araştırmaya katılan bireylerin demografik özelliklerine yer verilecek olup daha sonra araştırma kapsamında yapılmış olan diğer istatistiksel işlemler açıklanmaya çalışılmıştır.

4.1. Demografik Bulgular

Bu başlık altında araştırmada elde edilen demografik bilgiler (Cinsiyetiniz, yaşınız, medeni durumunuz, öğrenim durumunuz, meslekteki görev süreniz, mevcut kurumdaki çalışma yılınız, sendikaya üyelik durumu, görev türü) incelenmiş ve Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1. Araştırmaya Katılan Personellerin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Demografik Değişkenler		N	%
Cinsiyet	Kadın	191	47.8
	Erkek	209	52.3
Yaş	24-30	141	35.3
	31-35	138	34.5
	36+	121	30.3
Medeni Durum	Bekar	183	45.8
	Evli	217	54.3
Öğrenim Durumu	Lisans	302	75.5
	Lisansüstü	98	24.5
Meslekteki Görev Süresi (Yıl)	1-4	162	40.5
	5-9	163	40.8
	10+	75	18.8
Mevcut Kurumdaki Çalışma Süresi (Yıl)	1-4	162	40.5
	5-9	163	40.8
	10+	75	18.8
Sendika Üyeliği	Evet	306	76.5
	Hayır	94	23.5
Görev Türü	Antrenör	222	55.5
	Sportif Uzman	128	32.0
	Yönetici	50	12.5
Toplam		400	%100

Tablo 4.1’e göre örneklemin cinsiyet dağılımını incelediğimizde 400 kişilik örneklemin 209 kişisi (%52.3) erkeklerden, 191 kişisi (%47.8) kadınlardan oluşmaktadır. Bu kapsamda bakıldığında kadınların çalışma hayatında aktif rol aldıklarını da

söyleyebiliriz. Örneklemimizi oluşturan katılımcıların yaş dağılımını incelediğimizde çoğunluğu 141 kişi (%35.5) ile 24-30 yaş grubu oluşturmaktadır 138 kişi (%34.5) ile 31-35 ve 121 kişi (%30.3) ile de 36 ve üstü yaş grubu oluşturmaktadır. Bu bilgiler ışığında bakıldığında çalışanların çoğunluğunun gençlerden oluştuğu görülmektedir. Tablo 8 üzerinden medeni durumu incelediğimizde katılımcıların %54.3'ü evli, %45.8'si bekar olarak görülmektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların eğitim durumlarını incelediğimizde çoğunluğun Lisans (n=302) eğitim düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Lisansüstü düzeye sahip kişi sayısı ise 98 olduğu görülmektedir. Anket çalışmasına katılan katılımcıların (%75.5) çoğunluğunun lisans eğitim düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların meslekteki görev süresi (yıl) ve mevcut kurumdaki çalışma süresi (yıl) frekanslarına baktığımızda 5-9 yıl kıdeme sahip olan katılımcılar (n=163) çoğunluğu oluşturmaktadır. Elde edilen anket sonuçlarına bakıldığında sendika üyeliği dağılımını incelediğimizde 400 kişilik örneklemin 306 kişisi (%76.3) evet, 94 kişisi (%23.5) hayır cevabını vermektedir. Son olarak katılımcıların görev türü incelendiğinde 400 kişilik örneklemin 222 kişisi (%55.5) antrenör, 128 kişisi (%47.8) sportif uzman ve 50 kişisi (%12.5) yönetici oluşmaktadır. Bu kapsamda bakıldığında antrenör olarak çalışan sayısının diğer görev türlerinde çalışan kişilerden daha fazla olduğunu söyleyebiliriz.

4.2. X² Kikare Analizi Bulguları

Kurum içi iletişim becerisi ve alt bileşenleri ile bireysel performans değerlerinin demografik değişkenlerle ilişkileri ayrı başlıklar altında aşağıda verilmiştir.

4.2.1. Çalışma Arkadaşları ile İletişim Becerisinin Demografik Verilerle İlişkisi

Kurum içi iletişim becerisinin alt bileşeni olan çalışma arkadaşları ile iletişim becerisinin demografik verilerle ilişkisi Tablo 4.2'de verilmiştir.

Tablo 4.2. Çalışma Arkadaşları ile İletişim Becerisinin Demografik Verilerle İlişkisi

Değişken	Kategori	Düşük (N=174)	%	Yüksek (N=226)	%	Toplam	Ki kare	p
Yaş	30 ve altı	67	47.5	74	52.5	141	3.711	0.156
	31-35	51	37.0	87	63.0	138		
	36+	56	46.3	65	53.7	121		
Cinsiyet	Kadın	88	46.1	103	53.9	191	0.985	0.321
	Erkek	86	41.1	123	58.9	209		
Medeni Durum	Bekar	78	42.6	105	57.4	183	0.106	0.745
	Evli	96	44.2	121	55.8	217		
Eğitim	Lisans	133	44.0	169	56.0	302	0.146	0.702
	Lisansüstü	41	41.8	57	58.2	98		
Meslekteki Görev Süresi	1-4 yıl	73	45.1	89	54.9	162	0.379	0.827
	5-9 yıl	68	41.7	95	58.3	163		
	10 yıl ve üzeri	33	44.0	42	56.0	75		
Mevcut Kurumdaki Görev Süresi	1-4 yıl	73	45.1	89	54.9	162	0.379	0.827
	5-9 yıl	68	41.7	95	58.3	163		
	10 yıl ve üzeri	33	44.0	42	56.0	75		
Sendika	Evet	132	43.1	174	56.9	306	0.07	0.792
	Hayır	42	44.7	52	55.3	94		
Görev Türü	Antrenör	106	47.7	116	52.3	222	6.378	0.041
	Sportif Uzman	44	34.4	84	65.6	128		
	Yönetici	24	48.0	26	52.0	50		

Tablo 4.2. verileri incelendiğinde araştırmaya katılanların demografik verilerinden sadece görev türü ile kurum içi iletişim becerisinin alt bileşeni olan çalışma arkadaşları ile iletişim becerisi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Diğer demografik verilerle iş arkadaşları ile iletişim becerisi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ($p > 0,1$). Sportif uzman olan deneklerin iş arkadaşlarıyla olan iletişim becerisi antrenör ve yönetici olanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Aradaki bu fark da istatistiksel olarak da anlamlıdır.

4.2.2. Yöneticiler ile İletişim Becerisinin Demografik Verilerle İlişkisi

Kurum içi iletişim becerisinin alt bileşeni olan yöneticiler ile iletişim becerisinin demografik verilerle ilişkisi Tablo 4.3'te verilmiştir.

Tablo 4.3. Yöneticiler ile İletişim Becerisinin Demografik Verilerle İlişkisi

Değişken	Kategori	Düşük (N=174)	%	Yüksek (N=226)	%	Toplam	Ki kare	p
Yaş	30 ve altı	50	35.5	91	64.5	141	8.88	0.012
	31-35	59	42.8	79	57.2	138		
	36+	65	53.7	56	46.3	121		
Cinsiyet	Kadın	98	51.3	93	48.7	191	9.07	0.003
	Erkek	76	36.4	133	63.6	209		
Medeni Durum	Bekar	76	41.5	107	58.5	183	0.533	0.466
	Evli	98	45.2	119	54.8	217		
Eğitim	Lisans	118	39.1	184	60.9	302	9.83	0.002
	Lisansüstü	56	57.1	42	42.9	98		
Meslekteki Görev Süresi	1-4 yıl	71	43.8	91	56.2	162	2.445	0.295
	5-9 yıl	65	39.9	98	60.1	163		
	10 yıl ve üzeri	38	50.7	37	49.3	75		
Mevcut Kurumdaki Görev Süresi	1-4 yıl	71	43.8	91	56.2	162	2.445	0.295
	5-9 yıl	65	39.9	98	60.1	163		
	10 yıl ve üzeri	38	50.7	37	49.3	75		
Sendika	Evet	120	39.2	186	60.8	306	9.725	0.002
	Hayır	54	57.4	40	42.6	94		
Görev Türü	Antrenör	102	45.9	120	54.1	222	3.795	0.15
	Sportif Uzman	47	36.7	81	63.3	128		
	Yönetici	25	50.0	25	50.0	50		

Tablo 4.3. göz önüne alındığında araştırmaya katılanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve sendika üyeliği değişkenine göre kurum içi iletişim becerisinin alt bileşeni olan yöneticiler ile iletişim becerisi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p < 0,05$ - $p < 0,01$). Diğer alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p > 0,1$). Tablo incelendiğinde deneklerin yaş değişkenine göre deneklerin yaşı yükseldikçe yöneticiler ile olan iletişim becerilerinin düştüğü görülmektedir ($p < 0,05$). Cinsiyet değişkenine göre erkeklerin yöneticiler ile olan iletişim becerilerinin kadınlara göre daha yüksek olduğu ve bu farkın da istatistiki olarak çok anlamlı olduğu tespit

edilmiştir ($p<0,01$). Eğitim seviyesi yüksek olan deneklerin yöneticiler ile olan iletişim becerilerinin istatistiki olarak daha düşük olduğu görülmekte ve bu ilişki de çok anlamlıdır ($p<0,01$). Sendika üyesi olanların yöneticiler ile olan iletişim becerilerinin sendika üyesi olmayan deneklere göre istatistiki olarak çok yüksek olduğu tespit edilmiştir ($p<0,01$).

4.2.3. Kurum Politikası ile İletişim Becerisinin Demografik Verilerle İlişkisi

Kurum içi iletişim becerisinin alt bileşeni olan kurum politikası ile iletişim becerisinin demografik verilerle ilişkisi Tablo 4.4'te verilmiştir.

Tablo 4.4. Kurum Politikası ile İletişim Becerisinin Demografik Verilerle İlişkisi

Değişken	Kategori	Düşük (N=174)	%	Yüksek (N=226)	%	Toplam	Ki kare	p
Yaş	30 ve altı	60	42.6	81	57.4	141	2.367	0.306
	31-35	65	47.1	73	52.9	138		
	36+	63	52.1	58	47.9	121		
Cinsiyet	Kadın	94	49.2	97	50.8	191	0.72	0.396
	Erkek	94	45.0	115	55.0	209		
Medeni Durum	Bekar	91	49.7	92	50.3	183	1.007	0.316
	Evli	97	44.7	120	55.3	217		
Eğitim	Lisans	133	44.0	169	56.0	302	4.336	0.037
	Lisansüstü	55	56.1	43	43.9	98		
Meslekteki Görev Süresi	1-4 yıl	77	47.5	85	52.5	162	0.031	0.985
	5-9 yıl	76	46.6	87	53.4	163		
	10 yıl ve üzeri	35	46.7	40	53.3	75		
Mevcut Kurumdaki Görev Süresi	1-4 yıl	77	47.5	85	52.5	162	0.031	0.985
	5-9 yıl	76	46.6	87	53.4	163		
	10 yıl ve üzeri	35	46.7	40	53.3	75		
Sendika	Evet	136	44.4	170	55.6	306	3.414	0.065
	Hayır	52	55.3	42	44.7	94		
Görev Türü	Antrenör	107	48.2	115	51.8	222	0.461	0.794
	Sportif Uzman	57	44.5	71	55.5	128		
	Yönetici	24	30.0	56	70.0	80		

Tablo 4.4'e göre araştırmaya katılanların eğitim durumu değişkenine göre kurum içi iletişim becerisinin alt bileşeni olan kurum politikası ile iletişim becerisi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p<0,05$).

Lisans derecesine sahip olan deneklerin kurum politikası ile iletişim becerilerinin lisansüstü derecesine sahip olan deneklerden istatistiki olarak daha yüksek olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Sendika üyesi olanların olmayanlara göre kurum politikası ile iletişim becerilerinin daha yüksek olduğu fakat bu farkın marjinal düzeyde anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p<0,1$). Diğer alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,1$).

4.2.4. Kurum İçi İletişim Becerisinin Demografik Verilerle İlişkisi

Kurum içi iletişim becerisinin demografik verilerle ilişkisi Tablo 4.5'te verilmiştir.

Tablo 4.5. Kurum içi İletişim Becerisinin Demografik Verilerle İlişkisi

Değişken	Kategori	Düşük (N=174)	%	Yüksek (N=226)	%	Toplam	Ki kare	p
Yaş	30 ve altı	116	82.3	25	17.7	141	0.236	0.889
	31-35	112	81.2	26	18.8	138		
	36+	101	83.5	20	16.5	121		
Cinsiyet	Kadın	167	87.4	24	12.6	191	6.73	0.009
	Erkek	162	77.5	47	22.5	209		
Medeni Durum	Bekar	157	85.8	26	14.2	183	2.899	0.089
	Evli	172	79.3	45	20.7	217		
Eğitim	Lisans	246	81.5	56	18.5	302	0.531	0.466
	Lisansüstü	83	84.7	15	15.3	98		
Meslekteki Görev Süresi	1-4 yıl	136	84.0	26	16.0	162	2.485	0.289
	5-9 yıl	136	83.4	27	16.6	163		
	10 yıl ve üzeri	57	76.0	18	24.0	75		
Mevcut Kurumdaki Görev Süresi	1-4 yıl	136	84.0	26	16.0	162	2.485	0.289
	5-9 yıl	136	83.4	27	16.6	163		
	10 yıl ve üzeri	57	76.0	18	24.0	75		
Sendika	Evet	246	80.4	60	19.6	306	3.078	0.079
	Hayır	83	88.3	11	11.7	94		
Görev Türü	Antrenör	202	91.0	20	9.0	222	27.139	0
	Sportif Uzman	89	69.5	39	30.5	128		
	Yönetici	38	76.0	12	24.0	50		

Tablo 4.5. incelendiğinde kurum içi iletişim becerisi ile yaş, eğitim düzeyi, meslekteki görev süresi ve mevcut kurumdaki görev süresi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p>0,1$). Diğer yandan, kurum içi iletişim becerisi ile medeni durum ve

sendika üyeliği arasında marjinal düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p<0,1$). Kurum içi iletişim becerisi ile cinsiyet ve görev türü değişkenleri arasında istatistiki olarak çok önemli ilişki bulunmuştur ($p<0,01$). Cinsiyet değişkenine göre her iki cinsiyette de deneklerin kurum içi iletişim becerilerinin %50'nin altında yani düşük olduğu ancak kadınlarda bu farkın çok daha belirgin olduğu görülmektedir ($p<0,01$). Ayrıca, görev türüne göre deneklerin kurum içi iletişim becerilerine bakıldığında sportif uzmanların antrenör ve yöneticilere göre kurum içi iletişim becerilerinin istatistiki olarak çok daha iyi olduğu görülmektedir ($p<0,01$).

4.2.5. Bireysel Performansın Demografik Verilerle İlişkisi

Bireysel performansın demografik verilerle ilişkisi Tablo 4.6'da verilmiştir.

Tablo 4.6. Bireysel Performansın Demografik Verilerle İlişkisi

Değişken	Kategori	Düşük (N=174)	%	Yüksek (N=226)	%	Toplam	Ki kare	p
Yaş	30 ve altı	72	51.1	69	48.9	141	7.359	0.025
	31-35	55	39.9	83	60.1	138		
	36+	68	56.2	53	43.8	121		
Cinsiyet	Kadın	108	56.5	83	43.5	191	8.889	0.003
	Erkek	87	41.6	122	58.4	209		
Medeni Durum	Bekar	89	48.6	94	51.4	183	0.002	0.966
	Evli	106	48.8	111	51.2	217		
Eğitim	Lisans	138	45.7	164	54.3	302	4.604	0.032
	Lisansüstü	57	58.2	41	41.8	98		
Meslekteki Görev Süresi	1-4 yıl	91	56.2	71	43.8	162	10.074	0.006
	5-9 yıl	64	39.3	99	60.7	163		
	10 yıl ve üzeri	40	53.3	35	46.7	75		
Mevcut Kurumdaki Görev Süresi	1-4 yıl	91	56.2	71	43.8	162	10.074	0.006
	5-9 yıl	64	39.3	99	60.7	163		
	10 yıl ve üzeri	40	53.3	35	46.7	75		
Sendika	Evet	137	44.8	169	55.2	306	8.25	0.004
	Hayır	58	61.7	36	38.3	94		
Görev Türü	Antrenör	118	53.2	104	46.8	222	8.389	0.015
	Sportif Uzman	49	38.3	79	61.7	128		
	Yönetici	28	56.0	22	44.0	50		

Tablo 4.6. incelendiğinde araştırmaya katılan deneklerin yaş, eğitim düzeyi ve görev türü ile bireysel performansları arasında önemli ($p<0,05$); cinsiyet, meslekteki ve mevcut kurumdaki görev süreleri ve sendika üyeliği arasında çok önemli ($p<0,01$) ilişkiler tespit edilmiştir. Bireysel performans ile medeni durum arasındaki ilişki önemsizdir ($p>0,1$). 31-35 yaş aralığındaki deneklerin daha genç ve daha yaşlı olan deneklere göre bireysel performanslarının istatistiki olarak daha yüksek olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Ayrıca lisans düzeyinde eğitime sahip deneklerin bireysel performanslarının diğer deneklere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Sportif uzman olan deneklerin antrenör ve yöneticilere göre bireysel performanslarının daha iyi olduğu bulunmuştur ($p<0,05$). Erkek denekler, meslekteki ve kurumdaki görev süresi 5-9 yıl olan denekler ve sendika üyesi olan deneklerin olmayanlara göre bireysel performanslarının daha yüksek olduğu ve bu farkın da istatistiki olarak çok önemli olduğu görülmüştür ($p<0,01$).

4.2.6. Bireysel Performansın Kurum İçi İletişim Becerisi ve Alt Bileşenleri ile İlişkisi

Bireysel performansın kurum içi iletişim becerisi ve alt bileşenleri ile ilişkisi. Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7. Bireysel Performansın Kurum İçi İletişim Becerisi ve Alt Bileşenleri ile İlişkisi

Değişken	Kategori	Düşük (N=195)	%	Yüksek (N=205)	%	Toplam	Ki kare	P
Kurum içi iletişim becerisi	Düşük	189	57.4	140	42.6	329	56.111	0.000
	Yüksek	6	8.5	65	91.5	71		
İş arkadaşları ile iletişim becerisi	Düşük	118	67.8	56	32.2	174	44.808	0.000
	Yüksek	77	34.1	149	65.9	226		
Yöneticileri ile iletişim becerisi	Düşük	133	76.4	41	23.6	174	94.488	0.000
	Yüksek	62	27.4	164	72.6	226		
Kurum politikası ile iletişim becerisi	Düşük	130	69.1	58	30.9	188	59.078	0.000
	Yüksek	65	30.7	147	69.3	212		

Tablo 4.7’den görüldüğü üzere bireysel performansın kurum içi iletişim becerisi ve alt bileşenleri ile ilişkisinin istatistiki olarak çok anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p<0,01$). Kurum içi iletişim becerisi yüksek olanların bireysel performanslarının da çok önemli düzeyde yüksek olduğu; benzer şekilde kurum içi iletişim becerisi alt bileşenlerinden iş

arkadaşları ile iletişim becerisi yüksek olanların bireysel performanslarının; yöneticiler ile iletişim becerisi yüksek olanların bireysel performanslarının ve kurum politikası iletişim becerisi yüksek olanların bireysel performanslarının da çok yüksek ($p<0,01$).olduğu görülmektedir

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu bölümde, elde edilen bulguların gözden geçirilmesiyle beraber, yapılan bu çalışma ile önceki benzer çalışmalar ilişkilendirilerek geniş bir karşılaştırma yapılmıştır.

İş performansını etkileyen temel faktörler arasında, çalışma ortamının fiziksel ve sosyal koşullarının önemli bir rol oynadığı belirtilmelidir. Konforlu, düzenli ve motivasyonu destekleyici bir çalışma ortamı, çalışanların işlerine odaklanmalarına ve verimliliklerini artırmalarına yardımcı olabilir. Bununla birlikte, mesai arkadaşlarıyla kurulan sağlıklı iletişim ve işbirliği ortamı, takım çalışmasını güçlendirir ve çalışanlar arasındaki olumlu etkileşimi teşvik eder. Kurumlar, düzenli geri bildirimler sağlayarak ve açık iletişimi teşvik ederek çalışanların motivasyonunu yükseltebilirler. Bu yaklaşım, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayabilir ve işleriyle daha sağlam bir bağ kurmalarına olanak tanır. Genel olarak, etkili kurumsal iletişim stratejileri, çalışanların iş performansını artırmaya yönelik güçlü bir araç olabilmektedir.

Bu çalışmanın bir bölümünde, kurum içi iletişim kavramı tanımlanmış ve kurum içi iletişimin amacı, önemi, faydaları, araçları, kanalları, ağ modelleri ve kurum içi iletişimi etkileyen faktörler gibi konular detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Araştırmanın son bölümünde, amaç, yöntem ve sınırlılıklar belirtilerek, ölçmek istenen verilerin analizi yapılmıştır. Çalışma, 400 katılımcı ile yürütülmüştür. Kurum içi iletişim becerilerinin bireysel performans üzerindeki etkileri bu çalışma kapsamında incelenmiştir. Aynı zamanda, katılımcıların demografik bilgileriyle kullanılan kurum içi iletişim becerileri ve alt boyutları ile bireysel performansları arasındaki etkileşimi değerlendirmeyi amaçlayan bir analiz gerçekleştirilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda kurum içi iletişimin çalışan performansını önemli düzeyde etkilediği sonucuna varılmıştır. Kurum içi iletişimin çalışan performansına pozitif yönde ve istatistiki olarak anlamlı etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Kurum içi iletişimi oluşturan alt boyutların hepsi performans üzerine pozitif yönde etki etmektedir. Kurum içi iletişim becerisi yüksek olanların bireysel performanslarının da çok yüksek olduğu görülmektedir.

Alan yazın incelendiğinde çalışmamızı destekler nitelikte pek çok çalışma bulunmaktadır. Yaman (2020) ile Uçar ve Kızılaslan (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışma çalışmamızı desteklemektedir.

Araştırmaya katılanların cinsiyet değişkenine göre kurum içi iletişim becerileri ve alt boyutları arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiş ve aralarında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bulgular incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre her iki cinsiyette de deneklerin kurum içi iletişim becerilerinin %50'nin altında yani düşük olduğu ancak kadınlarda bu farkın çok daha belirgin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kadınların erkeklere göre daha çekingen olma durumu ile açıklanabilir. Alan yazın incelendiğinde Kösteroğlu ve Argon (2010) ve Yılmaz (2007) cinsiyet değişkenine göre, kurum iletişim becerisi ve alt boyutları açısından anlamlı fark olduğu belirlenmiş ve yapmış oldukları çalışmalar çalışmamızı destekler niteliktedir. Yaman (2020) tarafından yapılan analizler sonucu, kadınların erkeklere oranla kurum içi iletişim algı değerlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Diğer taraftan Uçar ve Kızılaslan (2017), Yazıcıoğlu (2019), Barış (2008), Çetinkaya (2012), Kurt (2014), Tekin (2015) ve Polat (2014)' ın yapmış oldukları çalışmalar da cinsiyet değişkenine göre kurum içi iletişim becerileri ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Yaş değişkenine göre kurum içi iletişim becerileri ve alt boyutları arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiş ve aralarında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bulgular incelendiğinde deneklerin yaş değişkenine göre deneklerin yaşı yükseldikçe kurum içi iletişim becerilerinin düştüğü görülmektedir. Yaşı daha küçük olan bireylerin daha aktif ve sosyal olma durumları ile açıklanabilir. Alan yazın incelendiğinde Çetinkaya (2012) yaş değişkeninin kurum içi iletişim becerisi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu vurgulamış ve bu çalışma mevcut çalışmamızı desteklemektedir. Yazıcıoğlu (2019), Kurt (2014), Tekin (2015), Yaman (2020) ve Takmaz (2009)' ın yaptıkları çalışmada yaş değişkenine göre kurum içi iletişim becerileri ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılanların meslekteki ve mevcut kurumdaki görev süresi değişkenine göre kurum içi iletişim becerileri ve alt boyutları arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiş ve aralarında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Çalışanların mesleki deneyimleri kurum içi iletişim becerisini etkilemediği söylenebilir. Alan yazın

incelendiğinde Yaman (2020), Yazıcıoğlu (2019), Polat (2014), Barış (2008), Kurt (2014) ve Tekin (2015) 'in yapmış olduğu araştırmalar ile örtüşmektedir. Diğer taraftan Demirtaş ve Dönmez (2008) meslekteki ve mevcut kurumdaki görev süresi değişkenine göre kurum içi iletişim becerileri ve alt boyutları arasında bir ilişki tespit edilmiştir.

Demografik bilgiler içerisinde cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, meslekteki görev süresi, mevcut kurumdaki çalışma yılı, sendikaya üyelik durumu ve görev türü değişkenlerinin çalışan performansına olan etkilerini incelediğimizde ortaya çıkan sonuçlar şu şekildedir:

- Çalışanların yaş değişkenine göre performans değer algıları farklılık göstermektedir. Aralarında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. 31-35 yaş grubundaki deneklerin diğer yaş gruplarına göre bireysel performanslarının istatistiki olarak daha yüksek olduğu belirlenmiştir.
- Çalışanların cinsiyet değişkenine göre performans değer algıları farklılık göstermektedir. Aralarında çok önemli bir ilişki tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkenine göre erkeklerin bireysel performanslarının kadınlara oranla daha yüksek olduğu ve bu farkın da istatistiki olarak çok anlamlı olduğu tespit edilmiştir.
- Çalışanların medeni durum değişkenine göre performans değer algıları farklılık göstermemektedir. Bireysel performans ile medeni durum arasındaki ilişki önemsiz bulunmuştur.
- Çalışanların eğitim düzeyi değişkenine göre performans değer algıları farklılık göstermektedir. Aralarında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi değişkenine göre lisans eğitim düzeyine sahip olan bireylerin lisansüstü eğitim düzeyine sahip olan bireylere kıyasla bireysel performanslarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.
- Çalışanların meslekteki ve mevcut kurumdaki görev süresi değişkenine göre performans değer algıları farklılık göstermektedir. Aralarında çok önemli bir ilişki tespit edilmiştir. Meslekteki ve mevcut kurumdaki görev süresi değişkenine göre 5-9 yıl grubundaki bireylerin diğer yıl gruplarına oranla bireysel performanslarının daha yüksek olduğu ve bu farkın da istatistiki olarak çok anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

- Çalışanların sendika üyeliği değişkenine göre performans değer algıları farklılık göstermektedir. Aralarında çok önemli bir ilişki tespit edilmiştir. Sendika üyeliği değişkenine göre sendika üyesi olan bireylerin sendika üyesi olmayanlara kıyasla bireysel performans değerlerinin daha yüksek olduğu ve bu farkın da istatistiki olarak çok anlamlı olduğu tespit edilmiştir.
- Çalışanların görev türü değişkenine göre performans değer algıları farklılık göstermektedir. Aralarında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Görev türü değişkenine göre sportif uzman olan bireylerin antrenör ve yöneticilere göre bireysel performanslarının daha iyi olduğu tespit edilmiştir.

Demografik verilerin bireysel performans üzerindeki etkisi incelendiğinde arasındaki ilişkiler önemli bulunmuş ancak bireysel performans ile medeni durum arasındaki ilişki önemsiz bulunmuştur. Yaman (2020) tarafından yürütülen çalışmada çalışanların hizmet yılı değişkeni ve bireysel performans değer algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Uçar ve Kızılaslan (2017) demografik verilerin çalışan performansı üzerinde anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Kurumlar, çalışanlardaki aidiyet duygusunu güçlendirmek için sosyal ve kurum içi etkinlikler düzenleyerek motivasyonu ve performansını en üst seviyede tutmaya yönelik çaba göstermektedirler. Aynı zamanda, kurum içinde bilgi alışverişini destekleyen iletişim kanallarının etkili bir şekilde kullanılmasıyla çalışanların motivasyonu ve performansına önemli katkılar sağlanabilmektedir. Başarıya odaklanan ve rekabetçi piyasa koşullarında sağlam bir konum elde etmek isteyen tüm kurumlar, iletişimin varlığının ve doğru kullanımının önemine dair gerekli farkındalığa sahiptirler. Bu bağlamda, iletişim ağını geliştirecek planlamalar yapmak da bu kurumların temel stratejileri arasında bulunmaktadır.

Sonuç olarak, işverenler, kurum içinde sürekliliği sağlamak ve kurumlarını daha ileri taşımak adına çalışanlarına yönelik gerekli adımları atmaları ve performanslarını olumlu yönde etkileyen müdahalelerde bulunmaları gerekmektedir. Ele aldığımız kurum içi iletişim becerisi olgusu, performansı etkileyen önemli faktörlerden biri olarak değerlendirilmiş ve literatüre bu yönde bir katkı sağlanması hedeflenmiştir.

KAYNAKÇA

Akal Z. (2005). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. 6. Baskı, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 463 s.

Akgün E. (2015). *Kamu Hizmet Sunumunda Değer Yaratma ve Kurum İçi İletişim İlişkisi*. Yüksek lisans tezi, Ankara Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 128 s.

Akıncı Vural B ve Bat M. (2015). *Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim*. 1. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul, 439 s.

Akıncı Vural B. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 3. Baskı, Ege Üniversitesi Yayınları. İletişim Fakültesi Yayın No: 13, İzmir, 173 s.

Akıncı Vural BZ. (2016). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. 5. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul, 204 s.

Aksoy CA. (2001). *Hizmet İşletmelerinde Performans Değerlendirmesi*. Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 151 s.

Armstrong M. (2006). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*. 3rd Edition, Kogan Page, London and Philadelphia, 212 s.

Atak M. (2005). Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2 (2), 59-67.

Atalay A. (2018). Doğu Anadolu bölgesinde çalışan gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüğü personelinin iletişim becerileri. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 7 (1), 494-513.

Barış T. (2008). *İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticilerinin Kurum İçi Etkin İletişim Ortamı Algıları ile Kuruma Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişki*. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul, 98 s.

Başaran İ. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. 3. Baskı, Ankara, Şahsi Yayın, 424 s.

Başat HT. (2010). *Performans Prizması*. 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 247 s.

Benligiray S. (1999). *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 341 s.

Bingöl D. (1997). *Personel Yönetimi*. 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 440 s.

Budak G ve Budak G. (2010). *İşletme Yönetimi*. 6. Baskı, İzmir. Barış Yayınları, 659 s.

Cengizalp E. (2003). *Kurum İçi Etkin İletişim Ortamının, Çalışanın Kuruma Bağlılık Düzeyi ile İlişkisi*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 89 s.

Chimielecki M. (2015). Factors influencing effectiveness of internal communication. *Management and Business Administration*, **23** (2), 24-38.

Chung Y, Yoo J, Kim SW, Lee H and Zeidler DL. (2016). Enhancing students' communication skills in the science classroom through socioscientific issues. *International Journal of Science and Mathematics Education*, **14** (1), 1-27.

Conrad D and Newberry N. (2011). 24 Business communication skills: Attitudes of human resource managers versus business educators. *American Communication Journal*, **13**(1), 4-23.

Cornelissen JP, Holt R ve Zundel M. (2011). Stratejik değişimin çerçevelenmesinde ve meşrulaştırılmasında analogi ve metaforun rolü. *Organizasyon Çalışmaları*, **32** (12), 1701-1716.

Çağlar İ. (2005). *Bireysel, Örgütsel ve Toplumsal Düzeyde Değişim ve Değişim Yönetimi*. 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları, Ankara, 350 s.

Çatak S. (1996). Konaklama İşletmelerinde Etkin Bir Hizmet Kalitesi İçin Toplam Kalite Yönetimi, *I. Uluslararası & VI. Ulusal Turizm Kongresi*, 29Kasım-03Aralık. Kuşadası, 50-54.

Çetinkaya H. (2012). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Okul Başarısına Etkisi*. Yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eskişehir, 153 s.

Çöllü EF ve Summak ME. (2010). Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığa etkisi: konya'da bulunan mali müşavir çalışanları üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, **13** (1-2), 273-288.

Demirtaş H ve Dönmez B. (2008). Ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin problem çözme becerilerine ilişkin algıları. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, **9** (16), 177-198.

Den Hartog D, Boselie P and Paauwe J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied Psychology*, **53** (4), 556-69.

Dicle Ü. (1982). *Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulamaları*. 1. Baskı, ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayınları, Ankara, 249 s.

Dinçer Ö ve Fidan Y. (2017). *İşletme Yönetimine Giriş*. 15. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 325 s.

Du-Babcock B. (2006). Teaching business communication, past, present and future. *Journal of Business Communication*, **43** (3), 253-264.

- Dündar İP ve Özel EK.** (2012). Kurum içi iletişimin kaliteye olan etkisi: Yeni iletişim teknolojilerinin kurum içi iletişimin kalitesine olan etkisini incelemeye yönelik bir araştırma. *ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, **3** (6), 104-129.
- Efeoğlu İE ve Çetin S.** (2012). Örgütsel iletişimin değerlendirilmesi: Belediyelere Dair Uygulamalı Bir Çalışma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **3** (21), 185-204.
- Efil İ.** (1997). *Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri*. 4. Baskı, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 292 s.
- Engin H.** (2008). *Kamuda İnsan Kaynakları Planlaması Olarak Norm Kadro*. Yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 184 s.
- Er G.** (2013). *Kurum İçi İletişimi Geliştirmede "İletişim" Temalı Hizmet İçi Eğitimlerin Rolü: Ankara Esenboğa Havalimanı Devlet Hava Meydanları İşletmesi Üzerine Bir Değerlendirme*. Yüksek lisans tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 96 s.
- Erdoğan İ.** (1997). *İşletmelerde Davranış*, 1. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 410 s.
- Eren E.** (2011). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. 10. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 592 s.
- Ertuğrul İ.** (2006). Akademik performans değerlendirmede bulanık mantık yaklaşımı. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, **20**, 155-159.
- Fişek K.** (1985). *100 Soruda Türkiye Spor Tarihi*. 1. Baskı, Gerçek Yayınevi, İstanbul, 196 s.
- Gereffi G, Fernandez SK, Bamper P, Psilos P and Destefano J.** (2011). Meeting the Upgrading Challenge: Dynamic Workforces for Diversified Economies. Durham: Duke University Press.
- Ghabadion A and Husband T.** (1990). Measuring total productivity using production functions. *International Journal of Production Research*, **28** (8), 1435-1446.
- Griffin MA, Patterson MG and West MA.** (2001). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, **22**, 537-550.
- Guerrero LK and Floyd K.** (2006). *Nonverbal Communication in Close Relationship*. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey and London, 302 s.
- Güney S.** (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 288 s.
- Halis M.** (2000). Örgütsel iletişim ve iletişim tatminine ilişkin bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, **1** (14), 217-230.

Högström G, Nordström A ve Nordström P. (2014). Ergenliğin sonlarında yüksek aerobik kondisyon, yaşamın ilerleyen dönemlerinde miyokard enfarktüsü riskinin azalmasıyla ilişkilidir: erkeklerde ülke çapında bir kohort çalışması. *Avrupa Kalp Dergisi*, **35** (44), 3133-3140.

Hume J. (2010). *Strategic İnternal Communication İn İnternational Non-Governmental Organisations*. Unpublished dissertation. Pretoria: University of Pretoria. [Online] Available from: <http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-05202011-145319/unrestricted/00front.pdf> [Accessed: 2014-02-27].

IBM Corp. Released (2015). IBM SPSS Statistics for Windows, Version 23.0. Armonk, NY: IBM Corp.

İkzan HS, Zakaria E, Mearah TSM, Osman K, Lian DKC, Mahmud SND and Krish P. (2012). Communication skills among university students. *Social and Behavioral Science*, **59**,71-76.

İraz R ve İnce M. (2002). Örgütsel etkinliğin sağlanmasında kalite kontrol çemberlerinin çalışanların performansları üzerine olan etkilerine ilişkin bir araştırma. *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*, **41** (492), 41-46.

İrmiş A ve Akça B. (2003). Sektörlerin Araştırma-Geliştirme ve Yenilik Yaratma Eğilimleri: Denizli Örneği”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F., 22-24 Mayıs, Afyon. 524-537 s.

Kabakçı D. (2015). *Kurumsal İletişim Sürecindeki Rolü Açısından Online Şikâyetlerin Önemi*. Yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 135 s.

Kane KF. (1993). MABs: A recruiters-eye view. *Business Horizons*, **36** (1), 65 71.

Karaçor S ve Şahin A. (2004). Örgütsel iletişim kurma yöntemleri ve karşılaşılan iletişim engellerine yönelik bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, **4** (8), 96-117.

Karaman H, Burcu A ve Aktan DÇ. (2017). Açıklayıcı faktör analizinde kullanılan faktör çıkartma yöntemlerinin karşılaştırılması. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, **37** (3), 1173-1193.

Karsak B. (2016). *Kurumsal İletişim*. 1. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 98 s.

Koçel T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. 9. Baskı. Beta Yayınları, İstanbul, 759 s.

Kösterelioğlu M ve Argon T. (2010). Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiğine ilişkin öğretmen algıları. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, **11** (1), 1-17.

Kurt F. (2014). *Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmenlerin Kurum İçi İletişim Algılarının Kurumsal İtibar Alguları Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma*. Yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 132 s.

Küçük M, Eriş U, Oğuz T, Dal A, Aydın CH ve Orhon EN. (2012). *İletişim Bilgisi*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2712, Eskişehir, 171.

Lawler EE. (2003). Reward practices and performance management system effectiveness. *Organisational Dynamics*, **32** (4), 369-404.

Lees D. (2002). Graduate employability-literature review. University of Exeter, <http://qualityresearchinternational.com/esecttools/esectpubs/leeslitreview.pdf>. Erişim Tarihi: 10.11.2023.

Levy OS, Eylon BS and Scherz Z. (2009). Teaching scientific communication skills in science studies: Does it make a differences? *International Journal of Science and Mathematics Education*, **7**(5), 875-903.

Longest BB, Rakich JS and Darr K. (2004). *Management Principles For Health Professionals*. 4th Edition, Health Professions Press, Inc, Baltimore.

Milli Eğitim Bakanlığı (2012). *Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri Örgüt İletişimi*.https://megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/Piyasa%20Ve%20Pazar.pdf Erişim Tarihi: 14.11.2023.

Mercanlioğlu Ç. (2012). Örgütlerde performans yönetimi ile işgörenlerin motivasyonu arasındaki ilişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, **4** (1), 41-52.

Mondy RW. (2011). *Human Resource Management*, Pearson. 456 s.

Mustafa MS. (2013). *Key Factors In Performance Management*, Bachelor's Thesis, HAMK University of Applied Sciences, Finland.

Oradee T. (2012). Developing speaking skills using three communicative activities (Discussion, problem-solving and role playing). *International Journal of Social Science and Humanities*, **2** (6), 533-553.

Ölçer N ve Koçer S. (2015). Örgütsel iletişim: Kocaeli Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Bir İnceleme, *Global Media Journal TR Edition*, **6** (11), 339-383.

Özdemir G. (2014). *Performans Değerlendirme Verimlilik ve Çalışma Hayatına Etkisi*. 1. Baskı, Çatı Kitapları, İstanbul, 132 s.

Özkan H, Dallı M, Bingöl E, Metin SC ve Yaralı D. (2014). Examining the relationship between the communication skills and self-efficacy levels of physical education teacher candidates. *Social and Behavioral Science*, **152**, 440-445.

Özkan Y. (2004). İşletmelerde değişime direnme ve çözüm yöntemlerinin incelenmesi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, **6**(1).

Öztürk MH. (2014). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Öztürk S. (2008). *Bir Üretim İşletmesinde Bireysel Performans Değerleme Sistemi Kurulumu ve Bir Karar Destek Sistemi Tasarımı*. Yüksek lisans tezi, Başkent Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 90 s.

Polat EÇ. (2014). *Kurum İçi Etkin İletişim Ortamı ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Öğretmenlerin Görüşleri Açısından İncelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri, 199 s.

Qureshi A ve Hassan M. (2013). Impact of performance management on the organisational performance: An analytical investigation of the business model of mcdonalds”, *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, **2** (5), 54-76.

Reincsh NL and Shelby NA. (1997). What communication abilities do practioners need? Evidence from MBA students. *Business and Professional Communication Quarterly*, **60** (4),7-19.

Robbins PS and Coulter M. (2003) *Updates Management 2003*, New Jersey, Prentice Hall.720 s.

Sabuncuoğlu Z ve Gümüş M. (2012) *Örgütsel İletişim*. 1. Baskı, Kriter Yayınevi, İstanbul, 216 s.

Sadia A, Salleh BM, Kadir ZA and Sanif S. (2016). The relationship between organizational communication and employees productivity with new dimensions of effective communication flow. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, **2**(2), 34-39.

Sahoo CK and Mishra S. (2012). Performance management benefits organizations and their employees, *Human Resource Management International Digest*, **20** (6), 3-5.

Sarıkaya N. (2002). *Kalite İyileştirme Faaliyetlerinin Algılanmasının İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi ve Türkiye Uygulaması*. Doktora tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 208 s.

Slijepčević M, Bovan A and Radojević I. (2018). Internal communications as a factor of company's efficiency. *Marketing*, **49** (2), 124-143.

Smith L and Mounter P. (2008). *Effective Internal Communication*. 2nd Edition, Kogan Page Publishers, London and Phladelphia, 273 s.

Snow CC and Hrebiniak LG. (1980). Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative science quarterly*, **25** (2) 317-336.

Stegâroiu I and Talal M. (2014). The importance of developing internal communication strategy. *Valahian Journal of Economic Studies*, **5** (19), 63-70.

Strateji Geliştirme Başkanlığı (2018). İzleme ve Değerlendirme Süreçleri, https://sgdb.sinop.edu.tr/wp-content/uploads/sites/117/2019/12/d3287-2-stratejik_plan_hazirlama_rehberinin_%C4%B1lgili_kisimlari1_12_03_2019_04_57.pdf Erişim Tarihi: 10.10.2023.

Şamdan Aİ. (2011). İşgören Verimliliğinin Postmodern Yaklaşımlar Bağlamında Değerlendirilmesi 2011, Kalkınmada Anahtar Verimlilik, No: 275, s. 25-27. https://edergi.sanayi.gov.tr/File/Journal/2011/11/11_2011.pdf Erişim Tarihi: 16.11.2023.

Tabak A, Polat M, Coşar S ve Türköz T. (2012). Otantik liderlik ölçeği: güvenilirlik ve geçerlik çalışması. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, **14** (4), 89-106.

Takmaz ŞU. (2009). *İlköğretim Okullarında Örgütsel İletişim Düzeyi ile Öğretmenlerin Karara Katılma Davranışı Arasındaki İlişki*. Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Konya, 135 s.

Tariszka-Semegine E. (2012). Organizational internal communication as a means of improving efficiency. *European Scientific Journal*, **8** (5), 86-96.

Tavakol M and Dennick R. (2011) Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*. **2**, 53-55.

Tekçam M. (2015). *Kurum İçi İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Gübre Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 133 s.

Tekin P. (2015). *Kurum İçi İletişimin Kurum Kültürüne Etkisi: Bir Kamu Kurumu Uygulaması*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 122 s.

Thomas MS, Annaz D, Ansari D, Scerif G, Jarrold C and Karmiloff-Smith A. (2009). Using developmental trajectories to understand genetic disorders. *Journal of Speech Language and Hearing Research*, **52** (2), 336-358.

Tortop N. (1994). *Personel Yönetimi*, 5. Baskı, Yargı Yayınları, Ankara, 254 s.

Tutar H ve Altınöz M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansına etkisi: OSTİM imalata sanayi çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, **2** (65), 196-218.

Tutar H, Yılmaz MK ve Erdönmez C. (2003). *Genel ve Teknik İletişim (General and Technical Communications)*. 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 229 s.

Tutar N. (2009). *Kurumsallaşmanın Önemi ve Şanlıurfa'da Faaliyet Gösteren KOBİ Düzeyindeki İşletmelerde Kurumsallaşma Problemlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek lisans tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa, 128 s.

Uçar S ve Kızılaslan HA. (2017). Örgütsel iletişim becerilerinin işgören performansı üzerine etkileri. *Uluslararası Kültürel ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, **3** (2), 180-194.

Uğurlu CT. (2013). Öğretmenlerin iletişim becerisi ve empatik eğilim davranışlarının çocuk sevme düzeylerine etkisi. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, **3** (2), 51-61.

Ural ZG. (2013). *Kurumsal İletişim Çalışmalarının Sürdürülebilirliği Açısından Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 170 s.

Uyer G. (2000). Hemşire-hasta iletişimi ve iletişimin hasta yönünden önemi. *Türkiye Klinikleri Tıp Etiği-Hukuku-Tarihi Dergisi*, **8** (2), 90-94.

Uysal Ş. (2015). Performans yönetimi sisteminin tanımı, tarihçesi, amaç ve temel unsurlarına genel bir bakış. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, **5**(2), 32-39. <https://doi.org/10.17339/ejovoc.51537>

Uzunoğlu C. (2011). Performans Yönetim Sistemi ve Performans Denetimi, Bayındırlık ve İskan Bakanlığı Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü, Teftiş Kurulu Başkanlığı, Dönem Projesi, https://www.tkgm.gov.tr/sites/default/files/2020-12/6-cesur_uzoglu%5B1%5D.doc. Erişim Tarihi: 22.09.2023.

Verčič AT, Verčič D and Sriramesh K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, **38**(2), 223-230.

Vural İ. (2014). *İletişim 2*. Baskı, Pegem Akademi, Ankara, 214 s.

Yaman U. (2020). *Örgütsel Stres ve Kurum İçi İletişim Algılarının Çalışan Performansına Etkisi*. Yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir, 111 s.

Yazıcıoğlu N. (2019). *Kurum İçi Etkin İletişim Ortamı ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 123 s.

Yazıcıoğlu Y ve Erdoğan S. (2014). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 433 s.

Yener H. (2007). *Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli (Yem) ile İncelenmesi ve Bir Uygulama*. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 223 s.

Yeomans L. (2006). Internal Communication. In Tench, R. & Yeomans, L. (Eds.) *Exploring Public Relations*, Harlow: Pearson Education, 332-352.

Yılmaz E. (2007). *Kurum İçi İletişim Ortamı ile Kurumsal Güven Arasındaki İlişki ve Bir Alan Araştırması*. Doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul, 238 s.

Zhang Y. (2012). *The Impact of Performance Management System on Employee Performance -Analysis with WERS 2004*. Master's thesis, Business Administration University of Twente, Nederland, 57 p.

Zheng Y. (2009). *Internal Communication from a Managerial Perspective a Case Study Eleiko Sport AB*. School of Social and Health Science Bachelor thesis. Halmstad University, Sweden, 62 p.

EKLER

Ek 1. Ölçek Formu

Sayın katılımcı, bu bölümde yer alan ifadeleri kurumunuza yönelik tutum ve davranışlarınızı genel olarak göz önünde bulundurarak değerlendiriniz. İfadeleri değerlendirirken, olması gereken durumu değil, algıladığınız / hissettiğiniz durumu dikkate almanız gerekmektedir. Aşağıdaki ifadelerden kendinize en yakın hissettiğiniz seçeneği işaretleyiniz.

KİŞİSEL BİLGİLER

- | | | | |
|---|-----------------------------------|--|-----------------------------------|
| 1- Cinsiyet | <input type="checkbox"/> Kadın | <input type="checkbox"/> Erkek | |
| 2- Yaş | <input type="checkbox"/> 24-30 | <input type="checkbox"/> 31-35 | <input type="checkbox"/> 36+ |
| 3- Medeni Durum | <input type="checkbox"/> Bekar | <input type="checkbox"/> Evli | |
| 4- Eğitim Durumu | <input type="checkbox"/> Lisans | <input type="checkbox"/> Lisansüstü | |
| 5- Meslekteki Görev Süresi (Yıl) | <input type="checkbox"/> 1-4 | <input type="checkbox"/> 5-9 | <input type="checkbox"/> 10+ |
| 6- Mevcut Kurumdaki Çalışma Süresi (Yıl) | <input type="checkbox"/> 1-4 | <input type="checkbox"/> 5-9 | <input type="checkbox"/> 10+ |
| 7- Sendika Üyeliği | <input type="checkbox"/> Evet | <input type="checkbox"/> Hayır | |
| 8- Görev Türü | <input type="checkbox"/> Antrenör | <input type="checkbox"/> Sportif Uzman | <input type="checkbox"/> Yönetici |

Ek 2. Kurum İçi İletişim Becerileri Ölçeği

	1	2	3	4	5
Çalışma arkadaşlarım, işimi nasıl yapmam gerektiğiyle ilgili bilgileri açık ve anlaşılır biçimde paylaşır.					
Çalışma arkadaşlarım, diğer çalışanlar ile kendileri arasında sürekli bir etkileşim/iletişim olması için çaba gösterir.					
Çalışma arkadaşlarım, fikir, görüş, öneri ve isteklerini açık ve anlaşılır bir şekilde diğer çalışanlara aktarır.					
Çalışma arkadaşlarım, işimi nasıl yaptığımı konusunda yapıcı geri bildirim verir.					
Çalıştığım kurumda yaşadığım herhangi bir problemi, çalışma arkadaşlarıma rahatlıkla söylerim.					
Yöneticim, işimi nasıl yapmam gerektiği konusunda bilgileri açık ve anlaşılır biçimde paylaşır.					
Yöneticim, çalışanlarla kendisi arasında sürekli bir etkileşim/iletişim olması için çaba gösterir.					
Kurum ile ilgili verilen mesajlar, kurum yöneticileri tarafından çalışanlara ulaştırılır.					
Yöneticim, çalışanları kurum ile ilgili bilgiler hakkında düzenli olarak bilgilendirir.					
Yöneticim, işimi nasıl yaptığımı konusunda yapıcı geri bildirim verir.					
Çalıştığım kurumda yaşadığım herhangi bir problemi, yöneticime rahatlıkla söylerim.					
Yöneticim, çalışanı işinde neler yapması gerektiği konusunda haberdar eder.					
Çalıştığım kurumda, çalışanların fikirlerini dile getirmesine uygun ortam sağlanır.					
Kurum ile ilgili gelişmelerden, çalışanlar haberdar edilir.					
Çalıştığım kurumda, başarılarım yazılı veya sözlü olarak takdir edilir.					
Kurum ile ilgili verilen mesajlar, kurum yöneticileri tarafından çalışanlara ulaştırılır.					

Kaynak: (Cengizalp, 2003)

Ek 3. Bireysel Performans Ölçeği

	1	2	3	4	5
İşimin bana sağladığı güvenlik derecesi performansımı etkiler.					
Aldığım maaş ve terfilerin miktarı performansımı etkiler.					
İşimin bana verdiği kişisel gelişme ve yükselme imkanı performansımı etkiler.					
İşimde birlikte çalıştığım, etkileştığım ve konuştuğum kişiler performansımı etkiler.					
Amirlerimin bana gösterdiği adil davranış ve saygı derecesi performansımı etkiler					
İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu performansımı etkiler.					
İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansı performansımı etkiler.					
Amirlerimden gördüğüm destek ve rehberlik performansımı etkiler.					
Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletlilik derecesi performansımı etkiler.					
İşimin kendime ait, bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilmek performansımı etkiler.					
İş yerimin geleceğim açısından vaat ettiği güvence derecesi performansımı etkiler.					
İş yerimde çalışanlara yardım etme fırsatı performansımı etkiler.					
İş yerimdeki yarışma (mücadele) fırsatı performansımı etkiler.					
İş yerimdeki yönetimin tutumu performansımı etkiler.					

Kaynak: (Gürbüz, 2010)

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı	Yusuf DEMİRCAN
Orcid Numarası	0000-0002-1154-0163
Lise	Diyarbakır Anadolu Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi
Lisans	2015-2019 Dicle Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
Yüksek Lisans	2021-2023 Bingöl Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

