



Field : Business Administration, Communication

Type : Research Article

Received:21.08.2017 - *Corrected*:22.09.2017 - *Accepted*:07.11.2017

Örgütiçi İletişim Becerilerinin İşgören Performansı Üzerine Etkileri

Serhat UÇAR, Hasan Ali KIZILASLAN

Bandırma 17 Eylül Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi, Balıkesir, TÜRKİYE

E-Posta: serhatucar06@gmail.com, hasanalikizilaslan@gmail.com

Öz

Küreselleşen rekabet ortamı nedeniyle şirketler ayakta kalabilmek büyük bir yarış içerisine girmiştir. Bu yoğun rekabet ortamında, verimliliğin önemi artmış ve verimlilik faktöründe etkin olan insan unsuru ön plana çıkmıştır. Örgütlerin verimli bir şekilde çalışması ve hedeflerine ulaşabilmesi örgüt ait bütün parçaların ahenkli bir şekilde çalışması gerekmektedir. Bu kapsamda, iletişimin örgüt içindeki ahenge ve işgören performansı üzerine etkilerini analiz eden çalışmalar yapılmıştır.

Bu çalışmada ise örgütiçi iletişim becerilerinin işgören performansı üzerine etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezler test edilmiştir. Hipotez test edilmesi aşamasında korelasyon ve regresyon analiz yapılmış, Örgütiçi iletişim becerileri ile işgören performansı arasında anlamlı düzeyde ilişki vardır sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İletişim, Örgütiçi İletişim, İşgören Performansı, Analiz



The Effects of Organizational Communication Skills on Employee Performance

Abstract

Due to the globalizing competition environment, companies have entered into a big race to survive. In this intense competitive environment, the human factor that has increased productivity and is effective in productivity factor has come to the forefront. All the parts belonging to the organization need to work in harmony in order to work efficiently and reach their goals. In this context, studies have been conducted analyzing the effects of communication on organizational and organizational performance. In this research, the effects of organizational communication skills on occupational performance were tried to be investigated. Hypotheses developed for the purpose of the research were tested. Correlation and regression analysis were carried out during the hypothesis testing. We found that there was a mild relationship between organizational communication skills and occupational performance.

Keywords: Communication, Communication in Organization, Occupational Performance, Analysis



1. Giriş

İletişim insanların günlük yaşamlarını sorunsuz ve kesintisiz sürdürebilmeleri açısından kullandıkları en yoğun araçtır. Bu araç insanlar açısından önemli olduğu kadar çok çeşitli piyasalarla etkileşim halinde olan ve sürekli ve kesintisiz bir çalışma prensibi bulunan firmalar ve kurumlar içinde olmazsa olmaz bir gereksinimdir. İletişim eğer örgüt içinde etkili kullanılmazsa belli başlı sorunlara yol açabileceği gibi örgütlerin gündelik iş yaşamları sırasında karşılaşacakları sorunları etkili ve hızlı bir şekilde çözmeleri için en temel araçtır.

İletişim gündelik yaşamda çok karmaşık bir yapıya sahip olmayabilir fakat örgüt içi iletişime baktığımız zaman çok daha karmaşık bir yapıyla karşılaşabiliriz. Örgütler bu iletişim ağını sağlıklı bir biçimde yürüttükleri zaman çalışanlarının karşılaşacakları sorunları en aza indirme, işlerinin aksamadan sürmesini sağlama, çalışanlardan alabilecekleri en yüksek verime ulaşma gibi birçok fayda sağlayabilirler.

Özellikle bir örgütün temel hedeflerine ulaşabilmesi için örgüt içinde yapılan işlerin koordineli bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Bu koordinasyonun sağlanabilmesinde en temel nokta iletişimdir. Koordineli yürütülen bu iletişim iş görenlerin performansını daha yükseğe çekmede önemli bir araçtır.

İş gören performansı üzerinde çok çeşitli faktörler etkili olabilmekte, bu çalışmamızda örgüt içi iletişimin iş gören performansı üzerindeki etkilerini inceleyeceğiz.

1.1 İletişim

Birçok tanımı olan iletişim, en geniş anlamda, bilgi, düşünce, duygu ve yorumların bir kişiden diğerine ya da karşılıklı aktarılması sürecidir (Eren, 2000) (Eroğlu F. , 2000) (Özer K. , 1997). İletişim, bilginin değiş tokuşu ve anlamın aktarılması yönüyle bir sosyal sistemin veya bir organizasyonun özüdür. İletişim, kaynak ve alıcı arasında ortak bir etkileşim ve paylaşım oluşturmayı hedeflemektedir. Bu yüzden şartların gerektirdiği durumlara uygun şekilde iletişim her zaman dille yapılmamaktadır. İletiyi karşımızdakine aktarabilecek giyim, mimik jestler, semboller şartlara göre kullanılabilirler. Bunların birlikte sözcükler şüphesiz iletişimde en etkin araçlardır (Onal, 1997). Demirtaş'a göre iletişim insanların karşısındakileri etkilemek veya hedeflediği sonuca ulaşabilmek için düşünce, tutum, davranış ve düşünceleri sözlü ve sözsüz olarak iletme sürecidir (Demirtaş, 2010).

İletişim tek tek insanlar arasında olduğu gibi gruplar arasında da olmaktadır. Grup kelimesi basit anlamıyla milliyetleri, meslekleri, cinsiyetleri vs. farklı olan bireylerin oluşturduğu insan topluluklarını ifade etmektedir (Oskay, 1997). İletişimin istenilen hedefe ulaşması etkili olmasına bağlıdır. Etkili iletişimle alıcının istenilen mesajı alması ve alıcının mesaj yolunda hareketinin sağlanması hedeflenmektedir. Bu şekilde bakıldığında iletişim kavramdan daha çok anlamlar içermektedir. (Larbi, Josephine, & James, 2009)

Bir örgütte çalışan ile yönetici ve diğer çalışanlar arasında düzenli işleyen iyi ilişkilerin kurulmasında iletişimin rolü büyüktür. İletişimde yaşanacak kopukluklar hem çalışanlar hem yöneticiler açısından performans bakımından ciddi sorunlara neler olmaktadır. Çalışanların yapacakları işleri iyi şekilde anlamaları ve diğer çalışanlar ile koordineli olarak yürütebilmeleri karşılıklı iletişimle sağlanmaktadır. (Erdoğan, 1991) (Helrigel & Slocum, 1980)

İletişimin üç türü vardır. Bunlar; Kişinin Kendisiyle İletişimi, grup iletişimi ve örgütsel iletişimidir. Kişinin kendisiyle iletişimi, "içsel iletişim" ve "öz iletişim" olarak da



adlandırılmaktadır. İnsanın düşünerek, ihtiyaçlarını anlaması, kendisine yönelttiği sorulara yanıtlar araması bir iç iletişimdir. Kendisiyle iç iletişimi sağlayamayan insan dışarıyla da yeterli iletişimi idame edemeyecektir. Karşısındaki mesaj iletirken ve alıcı konumundayken mesajları yorumlarken insanoğlu iki durumda da bir iç iletişim gerçekleştirir (Tutar, Örgütsel İletişim, 2009). Ortak bir hedefe ulaşmak etkileşimde olan iki veya daha fazla kişiye grup denilmektedir (Barutçugil, 2004). Örgütteki formal ya da informal yapıların birbirleri arasındaki mesaj alışverişine gruplar arası iletişim denilmektedir (Tutar, 2009). Örgütsel iletişim ise; örgüt içerisinde örgütle ilgili örgüt tarafından yapılan iletişim anlamına gelmektedir.

1.2 Örgütsel İletişim

Örgüt, bir grup insanın, belirli bir otorite altında belirlenen hedefe ulaşmak için bir araya gelen insan topluluğunun oluşturdukları yapıdır (Ünüvar & Bilge, 2010). Ortak bir amaç ile toplanan ve beraber çalışan insan topluluğunun vizyon ve misyon kapsamında koyulan hedefe ulaşmak için etkili bir örgütsel iletişimin olması gerekmektedir. Örgütsel iletişim örgüt içi etkin iletişimin sağlanması ve örgüt dışında bulunan oyuncularla olan etkileşiminin koordineli olarak yürütülmesinin sağlanmasında önemli bir süreçtir (Demirtaş, 2006). Örgütsel iletişim basitçe organizasyonlar içinde ve dışında organizasyonun hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmak amacıyla kullanılan iletişim türlerinin bütünüdür (Verçiç, Verçiç, & Sriramesh, 2012).

Örgütsel iletişim, örgütün kendini bir takım olarak hissetmesinde organizasyon, yönetici ve işgörenler arasında bütünleşmeyi sağlayıcı araç olduğu (Karanges, Johnston, Beatson, & Lings, 2015) için örgütün başarısında çok kilit bir konuma sahiptir. Örgütsel iletişim; bilimsel yönetim, sistem yaklaşımı ve insan kaynakları gibi çeşitli yaklaşımlardan gücünü almaktadır (Miller, 2009). Örgütsel iletişim motivasyonun artırılması, bilgi üretme-sağlama-paylaşma, örgüt içi kontrolün ve örgütsel heyecanın korunmasının sağlanması amacıyla bilgi üretme, emir verme, ikna etme, etkileme, birleştirme sürecidir (Eroğlu & İspir, 2006).

Örgütsel iletişim yapı olarak biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim olarak iki başlık altında incelenmektedir. Biçimsel iletişim, iletişimin kişisel özelliklerden arındırılmış örgütteki kurallara göre işleyen iletişim şeklidir. Biçimsel olmayan ilişki ise işgörenler arasında oluşturulan biçimsel olmayan gruplar ve bu gruplar arasındaki çalışanlar arası iletişimdir.

Biçimsel iletişimin alt boyutu olan dikey iletişim, yönetim kadrosundan en alt seviyeye doğru yukardan aşağıya veya ters yönlü gerçekleşen bir iletişim şeklidir. Bir diğer alt boyut ise yatay iletişimdir, bu iletişim aynı seviyedeki departmanlar veya çalışanlar arasında gerçekleşen iletişim şeklidir. Çapraz iletişim ise farklı departmanlarda olan farklı işgörenler arasında gerçekleşen iletişim şeklidir. Dış iletişim ise dış çevreyle bağlantısını sağlayan en temel alt boyuttur. Örgütler; Örgüt, rakipleri, müşterileri, tedarikçileri, ortaklıkları, kamu-özel kurumlar ve bunlara ait kontrol mekanizmaları ile biçimsel iletişimin bütün alt boyutlarını kullanarak etkileşime girmektedir (Ada, Alver, & Atlı, 2008). Örgüt içi iletişimin temel amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz.

- Örgütün koyduğu hedeflerin işgörenler tarafından anlaşılmasını ve içselleştirilmesini sağlamak
- Örgütün faaliyetleri hakkında işgörenleri bilgilendirmek ve farkındalığı artırmak
- Örgüt genel sorunları (ekonomik, sosyal) hakkında bilgi vermek ve çözüm sürecine aktif olarak katılmalarının sağlamak



- işgörenlerin örgütü kabullenmelerinin sağlanmak ve örgüte değer katmaları konusunda özendirme
- Yönetimle işgörenler arasında çift yönlü iletişimi sağlamak
- İşgörenlerin iş ortamında ve dışardaki hayatlarında örgütü temsil niteliklerini geliştirmek

1.3 Performans ve Performans Değerleme

Literatürde performansın birçok tanımı bulunmaktadır. Performans Türk Dil Kurumu Sözlüğünde “ *başarım, takat sınırı, bir şeyi ya da işi yapma veya uygulama hareketi*” olarak geçmektedir. Özer, performansı bir amaca dayalı planlı çalışmalar sonucu nicel ya da nitel olarak değer bulmuş kavram (Özer, 2009) olarak tanımlamaktadır. Sardarov, performansı işgörenin ortaya koyduğu işin, iş standartlarına göre ne derece başarılı olduğunu gösteren bir kavram olduğunu belirtmiştir (Sardarov, 2015).

Performans işgörenlerin çalıştıkları örgütlerde yaptıkları işlerle örgütlerine yaptıkları katkıların niteliksel veya niceliksel ölçümüdür. İşletmelerin en temel hedefi; performanslarını artırarak, rekabet avantajı sağlayabilmektir. Bundan dolayı çalışanın kişisel performansı örgüt açısından önemli bir husustur. İşgörenin performansı örgütün faaliyetlerini ve verimliliğini ciddi oranda etkilemektedir (Bayram, 2006).

Performans yönetimi için literatürde birçok tanım bulunmaktadır. Uysal, Performans yönetimini örgüt içerisindeki performansın planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesine yönelik faaliyetleri içeren süreç performans yönetimi olarak adlandırılmaktadır (Uysal, 2015). Özyörük ise Performans yönetimini; planlama, ölçme, geliştirme, denetleme, değerlendirme ve ödüllendirme gibi çalışanların performanslarının yönetimi ile alakalı olarak yol gösterici bir kavram (Özyörük, 2009) olarak değerlendirmektedir. Geniş anlamıyla performans yönetimi, örgütün önceden belirlemiş olduğu hedefler doğrultusunda performans amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesini, beklentilerin personele iletmesini, performansın izlenmesini, ölçülmesini ve değerlendirilmesini, personelin bilgisinin ve becerilerinin geliştirilmesini, ücret yönetimini, kariyer yönetimini, motivasyon ve disiplinle ilgili teknikleri içeren şemsiye bir kavram olarak kullanılmaktadır. Performans yönetimi uzun bir süreci kapsayan stratejik bir süreçtir (Benligiray, 2008.).

Örgütlerde bilimsel olarak performans ve performans değerlendirme kavramlarının incelenmesine yönelik ilk çalışmalar, 1900’lü yılların ilk yarısında başlamıştır. Ülkemizdeyse ilk kez kamu kuruluşlarında başlamıştır (Gümüştekin & Öztemiz, 2005). Performans değerlendirmesi işgörenlerin başarılarını belirli bir süreçte hareket ve davranışlarını ölçen değerlendiren ortak bir amaca yönelten gerek başarı gerekse başarısızlıkta sorumlulukların paylaşılmasını sağlayan, gelişmeye ve eğitime açık bir sistemdir. Buradan elde edilen veriler gerekli departmanların işgörelere yönelik değerlendirmelerinde önemli bir dayanak oluşturmaktadır. Gerekli terfi, maaş artışı, planlanma, işten çıkarma gibi yönetsel kararların alınmasında oldukça etkilidir. (Eroğlu & İspir, 2006)

Performans değerlendirilmesinde temel hedef, iş görenlerin örgütün belirlediği misyona ve vizyona ne ölçüde uyduklarının tespit edilmesidir. Performans değerlendirmesinin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için öncelikle işin tanımı ve hedeflerin ne olduğu açık şekilde belirtilmiş olması gerekmektedir. İşgörenlerin düzeyleri belirlenmeksizin verilen görevler ve sonucunda yapılan değerlendirmeler bizi çok yanlış ölçümlere götürebilmektedir. (Özer, 2009)



2. Literatür Taraması

Küreselleşen dünyada yaşanan teknolojik ilerlemelere bağlı olarak enformasyon ve iletişim alanlarında yaşanan değişim ve gelişmeler ve artan rekabet ortamı nedeniyle, işletmeler büyük bir yarış içerisine girmiştir. Bu rekabet ortamında, verimliliğin önemi artmış ve verimlilik faktöründe etkin olan insan unsuru ön plana çıkmıştır. İnsan, işletmeler için örgütlerin temel yapı taşı en önemli üretim faktörüdür.

Her örgütün vizyon ve misyonu bulunmaktadır. Örgütler amaçladıkları hedeflere ulaşmak için birçok faktörü birbiriyle ilişkilendirmek zorundadır. Bu faktörlerin koordinasyonun temel araç iletişimidir (Yüksel, 2005). İletişim organizasyonların efektif olarak faaliyet gösterebilmesi için anahtar değişkendir (Dickson, Rainey, & Hargie, 2003), (Quinn & Hargie, 2004), (Robson & Tourish, 2005) (Verčić, Verčić, & Sriramesh, 2012) ve birçok tanımı bulunmaktadır. Eroğluer iletişimi, düşünce ile konuşmanın karşılıklı alışverişi, bireylerin kendisini anlatabilmesi ve karşısındakini anlaması, süreç olarak bilgi, düşünce, duygu ve becerilerin aktarılması olarak şekillendirmektedir (Eroğluer, 2011). Doğan çalışan ilişkileri adlı kitabında iletişimin sosyal yönünü vurgulamış gruplar ve örgütler arasında iyi ilişkiler kurmayı amaçlayan bir süreç olduğunu işlemiştir (Doğan, 2005). Yukarıdaki tanımlamalardan anlaşıldığı gibi iletişim bilgi, duygu ve düşüncelerin aktarımını, farklı düşüncede olsa da karşı tarafın anlaşılması ve ortak tavır alınarak beraber hareket edilmesinde harç olarak değerlendirilebilir. Örgüt içerisindeki iyi insan ilişkileri, etkin bir iletişim problemlerin hızlı ve etkin bir şekilde çözülebilmesini yani yüksek verimliliğin elde edilmesine katkı sağlayacaktır.

Kavak ve Vatansever yaptığı çalışmada örgütü; insanların tek başlarına yapamayacakları şeyleri bir araya gelerek bilgi ve yeteneklerini birleştirildiği koordinasyon sistemi olarak değerlendirmektedir. Yapılan tanımdan da anlaşılacağı üzere örgüt içerisinde koordinasyonun ve motivasyonun sağlanması için iletişim öne çıkmaktadır. Yapılan çalışmada örgüt içi iletişimin tek taraflı olmadığı etkin bir iletişimin işgören performansına olumlu yönde katkı sağladığı belirtilmektedir. Örgütsel iletişim üç bileşen halinde incelenmiştir. Bu bileşenler üstlerle iletişim, üstlerin iletişim stratejileri ve yatay iletişim olarak belirlenmiştir. Bu bileşenlerin işgören performansını olumlu yönde etkilediği sonuç olarak belirtilmiştir (Kavak & Vatansever, 2007).

Welch yaptığı çalışmada, etkili iletişimin uygun mesajın kullanılabilir ve kabul edilebilir formatta işgörene iletilmesine bağlı olduğu belirtmiştir. Eğer işgörenin beklentileri karşılanmazsa ve uygun formatta gönderilmeyen mesajlar kaynaklı etkili olmayan iletişim nedeniyle örgüt içindeki iletişim olumsuz yönde etkilenecektir. Çalışmanın sonunda mesajın içeriği kadar taşındığı ortamında işgören üzerinde etki oluşturduğu belirtilmiş ve işgörenin tercih edeceği mesaj ortamlarının belirlenmesinin etkili iletişimin sağlanmasında etkin bir yöntem olacağını vurgulamıştır (Welch, 2012).

Yapılan literatür taramasında araştırmacıların genel kanısı, etkin ve yeterli örgüt içi iletişimin, organizasyon ve işgörenlerin performanslarına olumlu yönde katkı sağladığı yönindedir (Downs & Adrian, 2004), (Tourish & Hargie, 2000). Tkalac Verčić ve Nina Pološki Vokić, Hırvatistan bulunan yemek üreten bir şirkette 511 kişi ile yaptığı çalışma sonucunda örgüt içi iletişimin işgören performansında önemli etkiler yaptığı sonucuna varmıştır (Verčić & Vokić, 2017). Hargie' ye göre bir organizasyonda iletişim performansla doğrudan ilişkilidir (Hargie, 2016). Ruck ve Welch yaptığı çalışmada örgütlerde iletişimin önemi çok uzun zaman önce anlaşıldığı fakat örgütsel iletişimin işgören kaynaklı değil yönetici kaynaklı olarak



gerçekleştirildiği vurgulanmıştır. Çalışmalarında işgörenlerin iletişim ihtiyaçları üzerine odaklanmışlardır. İşgörenlerin iş ile ilgili faaliyetleri, örgütün uzun dönemli kararlı ve personel hakkında bilgi paylaşımı istemektedir. Örgüt içerisinde bulunan işgörenler bilgilendirildikçe aidiyet duyguları artmakta ve performansları olumlu katkı sağlamaktadır. Ruck ve Welch çalışmalarında Örgüt içi iletişimde, işgörenler, içeriğe ve diyaloga önem veren yeni yaklaşımların geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Sonuç olarak da geliştirilecek yaklaşımın, daha güçlü bir dengeyi teşvik edeceği işgörenlerin rolü ve örgüt içi iletişim arasında güçlü bir denge sağlamayacağını değerlendirmektedir.

Nikoliç ve diğerleri iletişim tatmininin işgören performansı ile yakından ilgili olan iş tatmini üzerindeki etkileri üzerine Sırbistan'da 131 firma üzerine çalışma yapmıştır. Yaptıkları ankete 120 kadın 136 erkek olmak üzere 256 kişi katılmıştır. İletişim tatmini ile iş tatmini arasındaki ilişki için korelasyon analizi ve iletişim tatmininin iş tatmini üzerindeki analiz etmek için çoklu regresyon yapmışlardır. Analiz sonucunda; iletişim tatmini ile iş tatmini arasında kuvvetli korelasyon olduğu ve iletişim tatmininin iş tatmini üzerinde tahmin edilebilir etkisi olduğu varsayımlarında bulunmuşlardır (Nikoli, Vukonjanskia, Nedeljkovi, Hadzic, & Tereka, 2013)

Karimi iletişimin işgören motivasyonu üzerine etkileri üzerine Kenya'da Postal Corporation of Kenya adlı kurupta 95 kişinin katılımıyla bir çalışma yapmıştır. Karimi, iletişim ile işgören motivasyonu arasında ilişkiyi tespit etmek için korelasyon analizi yapmış ve iletişim ile işgören motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır (Karimi, 2013).

Srivastava ise Lucknow Nigam adlı kurumda (kamu ve özel) 527 kişi ile yaptığı çalışma sonucunda; iletişim ile motivasyon arasında ılımlı bir ilişki (Pearson's bivariate correlation ($r=0.597$; $r^2=0.356$)). Motivasyon ile işgören performansı arasında ılımlı bir ilişki ($r=0.457$; $r^2=0.209$) olduğu sonucuna ulaşmıştır. Sonuç olarak da etkin iletişimin uzun süreli personel motivasyonu için önemli rol oynadığını değerlendirmiştir (Srivastava, 2014).

Jacobs, Yu ve Chavez Çin Halk Cumhuriyeti'nde 736 üretici firmanın desteği ile gerçekleştirdiği çalışma kapsamında 221 kişilik bir anket yapmış ve yaptıkları analizler sonucunda örgüt içi iletişimin, işgörenlerin performansı ile yakından ilgili olan tatmin seviyesini arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır (Jacobs, Yu, & Chavez, 2016).

3. Yöntem

3.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı örgütiçi iletişim becerilerinin işgören performansı üzerine etkisinin olup olmadığının tespit edilmesidir.

3.2 Araştırmanın Örnekleme

Örgütiçi iletişim becerilerinin işgören performansı üzerine etkileri analiz edilmek istediği için kamu kurum kuruluşlarında çalışan personel üzerinde gerçekleştirilmesi uygun görülmüştür. Bu amaçla bandırmada kamu kurum kuruluşlarında görev yapan personel için 150 kişi tesadüfî örneklem yoluyla seçilmiş ve anketler dağıtılmıştır. Geri dönen 106 anket değerlendirilmeye alınmıştır.



3.3 Anket Sorularının Niteliği

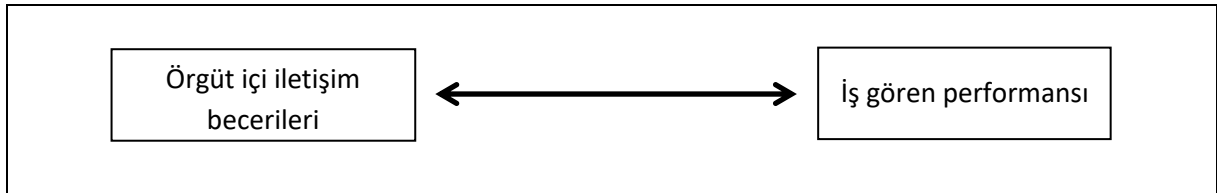
Bu araştırmada uygulanan anket formunda örgüt içi iletişim ve işgören performansını ölçen iki ölçek kullanılmıştır. Üç ayrı bölümden oluşan Anket formunda toplam 34 soru bulunmaktadır. Birinci bölümde, 10 adet demografik bilgi araştırma sorusu, İkinci bölümde, 15 adet örgüt içi iletişim araştırma sorusu ve Üçüncü bölümde ise 4 adet işgören performansı araştırma sorusu bulunmaktadır. Örgüt içi iletişimi ölçmek için Allen ve Meyer tarafından 1990 yılında geliştirilen anket kullanılmıştır. İşgören performansı Sigler ve Pearson (2000)'ın, Kirkman ve Rosen (1999)'dan aldığı 4 ifade ile ölçülmüştür. Tüm değişkenler için güvenilirlik seviyesi Cronbach α düzeyi 0.7'nin üzerinde hesaplanmıştır. Anket formunda demografik sorular hariç, diğer tüm sorularda 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Ankette örgüt içi iletişim ve işgören performansını tespit etmeye yönelik sorular, 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kısmen Katılmıyorum, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle katılıyorum şekilde puanlandırılmıştır.

3.4 Çalışmanın Konusu, Modeli ve Hipotezi

Bu çalışmanın konusu, örgüt içi iletişim becerilerinin işgören performansı üzerine etkilerinin incelenmesidir. Çalışmanın modeli Şekil 1'de sunulmuştur. Çalışma kapsamında analizlerle test edilecek hipotezi aşağıda yer almaktadır.

H_0 = Örgüt içi iletişim becerileri ile işgören performansı arasında anlamlı düzeyde ilişki yoktur.

H_1 = Örgüt içi iletişim becerileri ile işgören performansı arasında anlamlı düzeyde ilişki vardır.



Şekil 1. Çalışma Modeli

3.5 Güvenilirlik Analizleri

Yapılan araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin saptanması için Cronbach α değerleri hesaplanmış ve aşağıdaki tabloda sunulmuştur. Hesaplanan tüm güvenilirlik değerlerinin literatürde kabul gören 0.70'lik Cronbach α düzeyinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 1. Cronbach Alfa Katsayıları Tablosu

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach Alfa Katsayıları (α)
Örgüt içi İletişim Becerileri	15	0,871
İşgören Performansı	4	0.855



4. Bulgular

4.1 Demografik Faktörlere İlişkin Bulgular

Tablo-1’de araştırmaya katılan kişilere ait demografik özellikler sunulmuştur. Araştırmaya katılanların 71 (%67) erkek, 35’i (%33) kadındır. Yaşları dikkate alındığında 72’si (%67,9) 18-35, 27’si (%25,5) 35-50 ve 7’si (%6,6) 50 yaş üstü grubundadır. Cevap verenlerin %79,2’si (84 kişi) üniversite mezunu ve %75,5 (80 kişi) memur olarak görev yapmaktadır. Katılımcıların mevcut işlerinde çalışma süreleri incelendiğinde, 21’inin (% 19,8) 0-1 yıl, 24’ünün (% 22,6) 2-4 yıl, 25’inin (% 23,6) 5-10 yıl ve 35’inin (% 33,0) 11 ve üstü yıl çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 2. Araştırma Katılan Katılımcıların Demografik Özellikleri

		Frekans	Yüzde
Yaş	18-35 yaş	72	67,9
	35-50 yaş	27	25,5
	50 üstü	7	6,6
Cinsiyet	Erkek	71	67
	Kadın	35	33
Medeni Durum	Bekar	43	40,6
	Evli	63	59,4
Eğitim Durumu	İlkokul	1	0,9
	Lise	21	19,8
	Üniversite	84	79,2
Meslek	İşçi	9	8,5
	Memur	80	75,5
	Yönetici	17	16,0
Sektörde çalışma süresi	1 yıldan az	12	11,3
	1-6 yıl arası	45	42,5
	6 yıldan fazla	47	44,3
Mevcut işte çalışma süresi	0-1 yıl	21	19,8
	2-4 yıl	24	22,6
	5-10 yıl	25	23,6
	11 ve üstü yıl	35	33,0

4.2 Verilerin istatistiksel çözümlenmesi

Örgüt içi iletişim ve işgören performansı ölçeklerinin çözümlenmesinde SPSS 24 paket programı kullanılarak korelasyon ve regresyon hipotez testleri yapılmıştır.



Tablo 3. Örgütiçi İletişim Becerileri- İşgören Performansı Korelasyon Tablosu

Correlations			
		İletişim	Performans
Örgütiçi İletişim Becerileri	Pearson Correlation	1	,480**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	106	106
İşgören Performansı	Pearson Correlation	,480**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	106	106

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Ö

Öncelikli olarak bir işletmede iletişim becerileri ile işgören performansı arasında bir ilişki var olup olmadığı korelasyon analizi ile test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda iletişim becerileri ile işgören performansı arasında anlamlı ve orta seviyede pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür ($r_{(155)} = 0.480$, $p < 0.01$). Değişkenler arasında orta derece pozitif yönlü ilişkinin varlığı iki değişkenin birlikte değiştiğini göstermektedir. Yani işletmede iletişim becerileri ile işgören performansı beraber artmakta veya azalmaktadır.

İletişim becerileri ile işgören performansı arasındaki ilişki araştırılırken bu iki değişkene demografik özelliklerin etki edip etmediği araştırılmıştır. Bütün demografik değişkenler tek tek ve çoklu olarak kontrol altında tutulmuş iletişim becerileri ile işgören performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan analizde demografik değişkenlerden kaynaklı herhangi bir değişimin olmadığı yani demografik özellikleri işgören performansına etkisinin olmadığı görülmüştür.

Tablo 4. Örgütiçi İletişim Becerileri- İşgören Performansı Korelasyon Tablosu

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	β	t	p	F	Model p	R	R^2	Düzeltilmiş R^2
İşgören Performansı	İletişim Becerisi	0.481	5.552	0.000	31.159	0.000	0.480 ^a	0.231	0.223

a: Predictors: (sabit), iletişim

İş gören performansının iletişim becerilerinden ne kadar etkilendiğini test etmek için basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Değişkenler arasında orta derece pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir ($R = 0.480$). Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ($F_{(1,104)} = 31.159$, $p < 0.01$). Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkiye ait denklem iş gören performansı = $2.287 + 0.481(\text{iletişim becerisi})$ şeklindedir. İletişim becerilerinin işgören performansı üzerinde %23,1'lik bir etkisi bulunmaktadır. İşgören performansındaki %22,3'lük varyansın iletişim becerilerinden kaynaklandığı görülmektedir. T değerine de bakarak $t \geq 2$ olması gerektiğinden iletişim boyutundaki t değeri 5.552 olduğundan işgören performansı üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Bu hesaplamalara göre iletişim becerileri İş gören performansını etkilemektedir. Bu sonuçlara göre H_1 hipotezi kabul edilmiştir.



Tablo 4. Bir Kısım Anket Soruları

S.Nu.	Sorular	Ölçek	Yüzde
1	Üstlerimden, iş ve görevimle ilgili son derece açık ve anlaşılır emir ve talimatlar alıyor olmam işimi daha iyi yapmama imkân veriyor.	Katılıyorum	35,8
		Kesinlikle Katılıyorum	33
4	Örgütte fikirlerimi açıkça söyleyebileceğim güven ortamı vardır	Kısmen Katılıyorum	29,2
13	Dedikodu ve söylentiler örgütümüzdeki ilişkilerin bozulmasına sebep olur.	Katılıyorum	33,0
		Kesinlikle Katılıyorum	31,1
14	Örgütteki dedikodu ve söylentiler rahatsız edici şekilde beni örgütten soğutuyor	Katılıyorum	30,2
		Kesinlikle Katılıyorum	30,2

Yukarıdaki tablo incelendiğinde ankete katılanların %68,8'i üstlerin açık ve anlaşılır emir ve talimatlar aldıklarında işlerini çok daha iyi yaptıklarını belirtmektedir. Fakat örgütte açıkça fikirlerini söyleyebilecekleri konusunda şüpheli olanların sayısı %29,2'lere kadar çıkmaktadır. Ankete katılanların %64,1'i dedikodu ve söylentiler örgütteki ilişkileri olumsuz yönde etkilediğini ve %60,2'sinin ise dedikodu ve söylentiler örgütten soğumalara neden olduğunu söylemektedir. Dedikodu ve söylentiler örgütten soğumalara, verimliliğin azalmasına yani işgören performansının azalmasına neden değerlendirilmektedir.

5. Tartışma ve Sonuç

Aratan firma sayısı ve gelişen teknolojiye bağlı olarak aratan rekabet ortamında şirketlerin rekabet avantajı sağlayabilmeleri için verimliliğin artmasında dayanak noktası olan insan faktörü ön plana çıkmaktadır. Bu rekabet ortamında, verimliliğin önemi artmış ve verimlilik faktöründe etkin olan insan unsuru ön plana çıkmıştır. Şirketlerin ayakta kalabilmelerinin en önemli yapı taşı insan faktörüdür. İnsan faktörünün etkin bir şekilde değerlendirilmesi için temel ihtiyaç etkin bir iletişimdir.

İletişim örgütlerin gündelik iş yaşamları sırasında karşılaşacakları sorunları etkili ve hızlı bir şekilde çözmeleri için en temel araçtır. Örgütler tarafından iletişim ağları etkin bir şekilde kullanılarak; çalışanlarının karşılaşacakları sorunları asgari seviyeye indirme, işlerinin aksamadan yürümesini sağlama, çalışanların verimliliğin artırılması gibi birçok fayda sağlayabilmektedir.

Bu araştırma amacı örgütiçi iletişim becerilerinin işgören performansını nasıl etkilediğini ortaya koymak ve literatüre katkıda bulunmaktadır. Yapılan çalışmada "işgören performansında örgütiçi iletişim becerilerinin etkisi nedir?" sorusuna cevap aramaktadır. Analiz sonuçlarına göre örgütiçi iletişim becerileri işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca yapılan çalışmada, iletişim becerileri ile işgören performansı arasındaki ilişki araştırılırken bu iki değişkene demografik özelliklerin etki edip etmediği incelenmiş fakat herhangi anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.



Literatür incelendiğinde; Nikoliç ve diğerleri tarafından yapılan çalışmada iletişim tatmini ve işgören performansı ile yakından ilgili olan iş tatmini arasında kuvvetli korelasyon olduğu ayrıca iletişim tatmininin iş tatmini üzerinde tahmin edilebilir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Karimi iletişim ile işgören performansı ile yakından ilgili olan işgören motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Literatüre paralel olarak yaptığımız çalışmada örgütiçi iletişim becerilerinin iş gören performansı üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, örgütlerin rekabet ortamında tutunabilmeleri veya başarılı olabilmeleri işgörenlerin performansına bağlıdır. Örgütsel başarının sağlanmasında temel yapı unsuru işgören ve işgörenlerin sergileyeceği iş performansıdır. Anketteki birinci sorudan da anlaşıldığı üzere açık ve anlaşılır emir ve talimatlar işgörenlerin performansını artırmaktadır. Yöneticiler astlarına anlaşılabilir ve uygulanabilir emirler vererek işgörenlerin performansının artırılmasına destek sağlamalıdır.

Ankette bulunan 4. sorudan örgüt içerisinde fikirlerini serbestçe açıklayabilecekleri ortamın olmadığını düşünenlerin ve şüpheli olanların sayısı %40 civarında olduğu görülmektedir. İşgörenler fikirlerini açıkça beyan edemediklerinde etkin iletişim kuramamakta bu örgütten soğumalara neden olmaktadır (Kıraç, 2012). Yöneticiler sorunun çözümü için öncelikli olarak örgüt içi iletişimin olumsuz yönlerini tespit etmeli, sorun alanlarına çözümler üretebilmek tüm çalışanların fikirlerini serbestçe beyan edebilecekleri etkinlikler ve toplantılar düzenlemelidir. Personelin fikirlerini açıkça beyan etmeleri teşvik etmelidir. Böylelikle örgütsel iletişimi aksatan sorun alanları tespit edilebilir ve işgörenlerin çözüm sürecine aktif katılımı sağlanarak etkin iletişim ortamı sağlanabilir.

Ankette bulunan 13. ve 14. sorudan dedikodu ve söylentilerin örgütteki ilişkileri olumsuz yönde etkilediği ve örgütten soğumalara neden olduğunu anlaşılmaktadır. Dedikodu ve söylentiler örgütten soğumalara, verimliliğin azalmasına yani işgören performansının azalmasına neden olmaktadır. Örgütte dedikodu ve söylentiler artarsa güvensiz bir ortam oluşacak çalışanlar arasında iletişim olumsuz yönde etkilenecektir. Bu durumda yöneticiler, örgüt içindeki bilgi paylaşımında herkese karşı eşit olmalı ve personelinin sık sık bilgilendirmelidir. Böylece, örgüt içi iletişim kanalları iletişimin işleyişinde yeterli olacak ve dedikodular azaltılacaktır.

Bu çalışmada örgütiçi iletişim becerilerinin ile işgören performansı üzerinde oluşturduğu etkilere yoğunlaşmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda örgütsel iletişimin alt boyutlarının işgören performansına etkileri üzerine çalışma yapılabilir.

KAYNAKÇA

Ada, N., Alver, İ., & Atlı, İ. (2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi:Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, 8(2), 487-518.

Barutçugil, İ. (2004). *stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Bayram, L. (2006, Temmuz-Eylül). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*(62), 47-65.

Benligiray, S. (2008.). Performans Değerlendirme. *İnsan Kaynakları*, 148-170.



- Demirtaş, M. (2006, Aralık). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, III(II), 112-132.
- Demirtaş, M. (2010). Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği. *Marmara Üniversitesi İBBF Dergisi*, 28(1), 411-444.
- Dickson, D., Rainey, S., & Hargie, O. (2003, Mart). Communicating sensitive business issues: Part 1. *Corporate Communications An International Journal*, 35-43.
- Doğan, S. (2005). *Çalışan İlişkileri Yönetimi Kare Yayınları*. İstanbul: Kare Yayınları.
- Downs, C. W., & Adrian, A. D. (2004). *Assessing Organizational Communication: Strategic Communication Audits*. New York: Guilford Press.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Düşünce Basın Yayın Hizmetleri.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eroğlu, E., & İspir, B. (2006). Örgütsel İletişim Sürecinde Yönetimsel İkna ve Etkileme. *II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu* (s. 63-70). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış Bilimleri* (5. b.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eroğluer, K. (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. *EGE AKADEMİK BAKIŞ*, 121-136.
- Gümüştekin, G. E., & Öztemiz, A. B. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 271–288.
- Hargie, O. (2016, Haziran). *The Importance of Communication for Organisational Effectiveness*. Mayıs 02, 2017 tarihinde Researchgate: <https://www.researchgate.net/publication/304626602> adresinden alındı
- Hargie, O., & Tourish, D. (2000). *Handbook of Communication Audits for Organisations*. Newyork: Psychology Press.
- Helrigel, D., & Slocum, J. (1980). *Organization Behavior*. Newyork, USA: West Publishing Company.
- Jacobs, M., Yu, W., & Chavez, R. (2016). The effect of internal communication and employee satisfaction on supply chain integrations. *Int. J. Production Economics*, 60-70.
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review Research*, 129-131.
- Karimi, M. J. (2013, Kasım). The Impact Of Communication On Employee Motivation In The Kenyan Public Service: A Case Study Of Postal Corporation Of Kenya. Nairobi: School of Journalism University of Nairobi.
- Kavak, B., & Vatansever, N. (2007). Hizmet Sektöründe Örgüt İçi İletişim Bileşenleri ve İşgören Verimliliği Üzerindeki Etkileri: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İşgörenlerinin Düşünceleri. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 120-140.



- Kıraç, E. (2012, Mayıs). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi.
- Larbi, A., Josephine, A., & James, A. (2009). Communication In Performance-Based Training And Instruction: From Design To Practice. *Performance Improvement*, 49(9), 7-16.
- Miller, K. (2009). *Organizational Communication Approaches and Processes*. Nelson Education Ltd: Nelson Education Ltd.
- Nikoli, M., Vukonjanskia, J., Nedeljkovi, M. N., Hadzic, O., & Tereka, E. (2013). The impact of internal communication satisfaction dimensions on job satisfaction dimensions and the moderating role of LMX. *Public Relations Review*(39), 563– 565.
- Onal, G. (1997). *Halkla İlişkiler*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Oskay, Ü. (1997). *İletişimin ABC'si*. İstanbul: Der Yayınları.
- Özer, K. (1997). *Gerçekçi Yönetişim*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Özer, M. A. (2009, Nisan-Haziran). “Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü Ve Değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*(73), 3-29.
- Özyörük, M. (2009). Hizmet Sektöründe Performans Değerlendirme . *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi .
- Quinn, D., & Hargie, O. (2004). Internal communication audits: a case study. *Corporate Communications: An International Journal*, 92, 146-158.
- Robson, P. J., & Tourish, D. (2005). Managing internal communication: an organizational case study. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(3), 213-222.
- Sardarov, E. (2015). Örgütsel Stresin İşgören Performansına Etkisi: Azerbaycan'daki Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül üniversitesi.
- Srivastava, R. (2014, Mart). The impact of Communication skill of the manager on the Motivation and Work performance of the employees - A Research study. *Pacific Business Review International*, 6(9), 31-36.
- Tourish, D., & Hargie, O. (2000). *Handbook of Communication Audits for Organisations*. Newyork: Psychology Press.
- Tutar, H. (2009). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Uysal, Ş. (2015, Ekim). Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış . *Electronic Journal of Vocational Colleges* .
- Ünüvar, Ş., & Bilge, F. (2010). Örgütsel İletişimin Bir Unsuru Olan Örgüt İçi İletişimin Konaklama İşletmelerindeki Etkinliği: Örnek Bir Alan Araştırması. *Journal of Azerbaijani Studies*, 55-72.
- Verčić, A. T., & Vokić, N. P. (2017). *Engaging employees through internal communication*. Mayıs 4, 2017 tarihinde Elsevier: www.elsevier.com/locate/pubrev adresinden alındı
- Verčić, A. T., Verčić, D., & Sriramesh, K. (2012, Haziran). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223–230.



Verčiča, A. T., Verčičb, D., & Sriramesh, K. (2012, Haziran). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223–230.

Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review* , 246-254.

Yüksel, İ. (2005). İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 291 306.