



## YÖNETİCİNİN İLETİŞİM KORKUSUNUN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM SÜRECİNE ETKİSİ\* THE EFFECT'S OF MANAGER'S COMMUNICATION FEAR ON THE ORGANIZATIONAL COMMUNICATION PROCESS

Yazgül AVADOS\*\*

### Öz

İletişim bir algılama sürecidir; bu algılama sürecinde yöneticinin sahip olduğu korkular, mesajın anlamını da etkilemekte ve iletişim sürecini engelleyen etmenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada, örgütlerde yaşanan problemlerin en önemlilerinden biri olan iletişim süreci aksamaları, yönetici-çalışan ilişkilerinde yöneticilerin tutumu, çeşitli kararları alırken uyguladıkları yöntemler ve duyguların bu kararlar üzerindeki etkisi araştırılmaktadır.

Araştırma Isparta ili sınırları içerisinde yer alan ve tesadüfi örneklem yöntemine göre belirlenen özel sektör kurumlarının %65'inde gerçekleştirilmiş ve üst, orta, alt seviye kademelerinde yer alan yöneticilerin, çalışanlarıyla iletişimlerinde bazı korkular yaşayıp yaşamadıkları saptanmaya çalışılmıştır. İkincil kaynak taraması sonucu ve önceden saptanan amaçlara göre belirlenen sorular, standart bir anket formu ile örnek kütlede bulunan deneklere yöneltilmiştir. Çalışmanın sonuçlarını değerlendirmek amacıyla, değişik gruplar arasında istatistiksel anlamda herhangi bir farklılığın olup olmadığını araştırmak için, tek değişkenli analiz teknikleri olan T.Testi ve One-way ANOVA Testi uygulanmıştır. İki ve daha fazla değişken arasındaki ilişkileri incelemek için ise, Faktör Analizi yapılmıştır. Analizler sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, yaş değişkenine göre, 35-55 yaş arasındaki yöneticiler için "iş yaşantısının" daha önemli olduğu ve dolayısıyla, bu gruptaki yöneticilerin "başarısızlık korkusu" ve alt düzey yöneticiler, üst düzey yöneticilere oranla daha fazla takdir etme korkusu yaşadığı belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İletişim, Örgütsel İletişim, Yönetici, Korku, İletişim Süreci.

### Abstract

Communication is processes of perception and in this process, the fears of the manager occur as a factor affecting the meaning of the message and a block for the process of communication. In this study, the breakdown of the communication process which is one of the most important problems occur in organizations, the attitude of the manager in manager-employee relations, the methods being used by managers for decision making and the effect of emotions in these decisions are the research topics. The research has been conducted to 65 per cent of private sector institutions within the boundaries of the city Isparta, which has been selected according to random sampling method. the research has been designed to detect whether high, middle and lower level managers have some fears about their relationships with employees. the questions chosen as a result of scanning secondarial resources and according to the aims predetermined has been asked to the subjects of sample mass by virtue of a survey. For the assessment of the study, to find that whether there is any statistical difference between different groups, one variable analysis techniques of t-test and One-way ANOVA Test has been implied. To examine the relations between two or more variables, Factor Analysis Techniques has been implied. According to the findings of the research, it is observed to the age variable that 35-45 aged managers do care "business life" much more than others and so, they have much more fear of failure. Secondly, it has been observed that lower level managers have much more fear of admiration than high level managers.

**Keywords:** Communication, Organizational Communication, Manager, Fear, Process of Communication.

### Giriş

İletişim, konuşan bireyin (gönderici) sahip olduğu güdü, gereksinim, algı ve tutumların oluşturduğu duygu, düşünce veya bilgilerin her türlü yolla dinleyici (hedef) bireye ya da bireylere aktarılması sürecidir. Bir örgütte yönetim süreci iletişimle işler. İş görenler, kendilerinden neyin yapılmasını beklediğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve kurum dışında kendi işleriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek isterler. İletişim sürecini kullanmayan bir yönetici düşünülemez. Bu çalışmanın amacı, iletişim süreci çerçevesinde etkin iletişimi engelleyen faktörlerin neler olduğunu gözden geçirmek ve yöneticinin bireysel, örgütsel faktörlerden kaynaklanan korkularını incelemektir. İletişim konusuyla ilgili yapılan çalışmalar genellikle; *iletişimin önemi, iletişimin öğeleri, iletişim süreci, iletişimi etkileyen faktörler* gibi konulara; *örgütsel* açıdan bakıldığında da *örgütlerde iletişimin nasıl olması gerektiği ve iletişimi engelleyen faktörler* gibi konulara yoğunlaşmaktadır. Bu çalışmalarda, yöneticinin yaşadığı korkuların çok fazla işlenmediğinden hareketle, bu çalışmanın *yöneticinin iletişim korkularını* saptamaya yönelik diğer araştırmalar için yol gösterici nitelikte olacağı öngörülmüştür.

\* Bu çalışma yazarın "Yöneticinin İletişim Korkusunun Örgütsel İletişim Sürecine Etkisi" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiş olup 18-21 Ekim 2. Uluslararası Akademik Araştırmalar Kongresinde özet bildiri olarak sunulmuştur.

\*\* Haliç Üniversitesi Doktora Öğrencisi, yazgulcelik@gmail.com



## 1. İletişim, İletişim Süreci ve Örgütsel İletişim Kavramları

İletişim, İngilizce ve Fransızca'da karşılığı olan "communication", Latince'de "communis" yani "ortak" kelimesinden gelmektedir (Telman ve Ünsal, 2005: 19). Bu "ortak" kelimesi sosyalleşmeyi ifade etmektedir. Belli bir toplumda insanın kendisinden önce var olan değer ve inançları benimsemesi ve bunlara uygun olarak kendisine verilen rolleri benimsemesi yani sosyalleşmesi, ancak iletişimle gerçekleşir (Gürgen, 1997:9).

Genel bir tanımla iletişim konuşan bireyin (gönderici) sahip olduğu güdü, gereksinim, algı ve tutumların oluşturduğu duygu, düşünce veya bilgilerin (mesaj) her türlü yolla dinleyici (hedef) bireye ya da bireylere aktarılması sürecidir. İletişim bir süreç, bir akıştır (Robbins vd., 2016:328). Göndericinin (kaynak) mesajı alındığında iletişim tamamlanmış olur. Ancak; alıcıdan göndericiye geri besleme yapıldığında bu iki yönlü iletişimi oluşturur. Bu tür bir iletişim etkili bir iletişim için gereklidir. Bu süreçte etkili olan unsurlar ise; yetiştiğimiz çevre, eğitim ve öğretim düzeyimiz, tutum ve davranışlarımız, önyargılarımızdır. Eğer iletişim etkili ise bir kimseden diğer kimseye iletilen duygu ve düşünceler bozulmadan diğer kişi tarafından olduğu gibi anlaşılır. Toplum içinde yaşayan bireyler birbirleriyle etkileşim içindedirler ve iletişimi kolaylaştıran unsurlar yerine iletişimi zorlaştıran unsurları kullanıyorlarsa aralarında gerginlik ve çatışmalar yaşarlar. Etkin iletişim, doğru kanal ve yöntemlerle edinilen bilgilerin, işletmenin arzuladığı amaç ve hedeflerine daha etkin ve verimli bir biçimde ulaşmasını sağlayabilmek amacı ile gönderici tarafından ilgili birey ve birimlere dağıtılmasıdır (Ertimsir., 2016: 355). Daha kesin bir biçimde ifade edilirse; iletişim kişinin bir başka kişiyle bağlantı kurarak kendini anlatması ve tanımasıdır (Adair, 2004:13).

İletişim toplumsal yaşam içerisinde yer alan tüm bireyler için önemlidir. Anne, baba, akraba, arkadaş, yönetici, iş gören vb. açısından ilişkilerin aksamadan sürdürebilmesi ancak sağlıklı bir iletişimle gerçekleşir. Bir örgütte yönetim süreci iletişimle işler. İletişimle yeterli bilgi toplanmadığında örgütün sorunları bilinemez, çözülemez. Örgütlerde bireyler gerçekleştirilen iletişimle hem birbirlerini daha iyi tanıyacaklar ve anlayacaklar, hem de örgütlerde yaşanan sorunların çözülebilmeye katkıda bulunacaklardır (Çağlar ve Kılıç, 2006: 4-5).

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçerken örgütler en önemli kaynaklarının "insan" unsuru olduğunu anlamışlardır. Bir örgütün ve sosyal paydaşlarının (örgütü etkileyen ve örgütün etkilediği tedarikçiler, çalışanlar, aracılar, müşteriler vb. kişiler) ihtiyaçlarını karşılayacak bir ortam yaratabilmek son derece önem kazanmış, bunu gerçekleştirebilmenin ön koşulu olan "örgütsel iletişimin" gerekliliğine yöneticilerin her zamankinden daha çok inanmaları söz konusu olmuştur (Kocabaş, 2005:248).

Örgütsel iletişim, "örgütün işleyişini sağlamak ve örgütü hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine ve gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreç" olarak tanımlanmıştır. Örgütsel iletişim, örgütsel ve yönetsel fonksiyonların yerine getirilmesinde özellikle yöneticiler açısından büyük öneme sahip bir yönetsel fonksiyondur. Örgütlerde yöneticiler zamanlarının %75-90'ını iletişim faaliyetlerine harcarlar. Bir yönetici, tipik olarak masasında gündelik işlerini, toplantı programlarını yaparken, telefonda konuşurken veya onu cevaplarken, iş mektuplarını okurken ve onları cevaplandırırken, örgütte yönlendirme ve denetim fonksiyonlarını yerine getirirken, hep iletişimden yararlanır (Tutar,2003:116).

Örgütlerin iletişim çabası içerisinde olup olmadıklarına göre iletişim biçimleri dört gruba ayrılmaktadır (Okay, 2000:171-172) :

**-Bürokratik İletişim:** Bu iletişim biçiminde örgütler hedef gruplarına bilgi vermedikleri gibi onlardan da bilgi almamaktadırlar. Bu tip iletişim daha çok bürokratik örgütlerde uygulanmaktadır.

**-Manipülatif İletişim:** Bu iletişim biçiminde hedef grupla bilgi alış veriş yapıldığı gibi bir görünüm yansıtılmaya çalışılmaktadır. Oysa alınıp verilen bilgiler sadece seçilmiş bilgilerdir. Bu iletişim biçiminde amaç bir çeşit propagandadır.

**-Demokratik İletişim:** Açıklığa dayanan bir iletişim biçimidir. Örgüt hedef grubuna doğru bilgiyi iletmeye hazırdır ve iletmektedir. Hedef gruptan da bilgi alınarak değerlendirilmesi yapılmaktadır.

**-Orantısız İletişim:** Bu iletişim biçimi örgüt bilgilendirmeye hazır olduğu halde, kamuoyu hakkında hiç bilgi alamadığı ya da yoğun biçimde kamuoyu araştırılmasına rağmen elde edilen bilgilerin değerlendirilip bir sonuca varılamadığı durumlarda gerçekleşmektedir.

Örgütsel iletişimin öneminden hareketle, örgüt içi iletişimin temel amaçları şu şekilde sıralanabilmektedir (Varol, 1993:129):

- Örgütün amaçları, hedefleri ve politikalarının çalışanlarca bilinmesini sağlamak,
- İş ve işlemlere ilişkin bilgi vermek ve bu yolla iş ve beceri eğitimini kolaylaştırmak,



- Örgütün sosyal ve ekonomik sorunları konusunda bilgi vermek ve çalışanları bunların genel sosyal ve ekonomik sorunlar ile bağlantıları konusunda aydınlatmak, ayrıca örgüt içi duygusal ve çatışmalı sorunlar, konusunda aydınlatmak,
- Yenilik ve yaratıcılığı özendirerek, çalışanları deneyim, sezgi ve akıllarına dayanarak, yönetime bilgi ve geri bildirim sağlamaları konusunda özendirmek,
- Örgütün etkinlikleri, önemli olaylar ve kararlar, başarımlar konusunda aydınlatmak,
- Bilgilendirme yoluyla da örgütsel yaşama katılım düzeyini arttırmak,
- Yöneticiler ve çalışanlar arasında iki yönlü-karşılıklı iletişimi özendirmek,
- Çalışanların iş sırasında veya iş sonrasında örgütü temsil niteliklerini geliştirmek,
- İşte ilerleme olanakları, çeşitli çalışanlarla ilgili, gelişmeler, geleceğe ilişkin beklentiler vb. konularda bilgilendirmek veya aydınlatmak,
- Bütün bunlar ve iletişim etkinlikleriyle bir örgüt iklimi, kültürü ve kimliği yaratmaya ve bunu sürdürmeye çalışmak.

Örgüt içi iletişim çalışmaları çerçevesinde, yatay, dikey, çapraz ve çift yönlü iletişimin tarafsız oluşturulması, her birey için statü ve katılım sağlanması, sağlıklı bir iş ortamının ve ekip ruhunun oluşturulması, yaratıcılığın teşvik edilmesi, çalışanların gelecek hakkında iyimser düşüncelere sahip olması yaratılması sağlanmalıdır (Varol, 1993:129).

## 2. Etkin İletişimi Engelleyen Faktörler

İletişim, bir davranış oluşturmak veya bir fikri aktarmak amacıyla alıcı veya alıcılara mesaj iletmektir. İletişimin etkin olabilmesi için alıcının, kaynağın ve mesajın bazı özellikleri taşıması gerekir. Bazı durumlarda iletişim faktörleri gerekli özelliğe sahip oldukları halde, etkin iletişim sağlanamaz. Bunun nedeni, kişilerin psikolojik durumları veya çevresel olumsuzluklardır. İletişim engelleri, genellikle alıcı veya kaynak arasındaki psikolojik uyumun sağlanamamasından veya bu uyumun sağlanması için gerekli olan geri beslemenin yanlış değerlendirilmesinden oluşmaktadır. İletişimde engeller olduğu zaman, anlaşmazlıklar olur; bireysel ve örgütsel çatışma ortaya çıkar. Çatışmaları ortadan kaldırmanın yolu, insanların birbiriyle yaşadıkları iletişim kopukluklarını gidermek, anlaşma ve uzlaşma zemini yaratmaktır (Tutar,2003:155).

Etkin bir iletişim sürecini engelleyen faktörleri aşağıda gösterildiği gibi kısaca özetlemek mümkündür (Şimşek vd.,2001:107):

**-Algılamada kişisellik:** İletişimin ana unsurlarından verici ve alıcı ikilisinin temel amacı etkin bir iletişim sağlamak olmasına rağmen, bilerek veya bilmeyerek bazen bizzat kendileri etkin iletişim engeli oluşturabilirler (Şimşek vd.,2001:107). Her türlü iletişim sisteminde yorumlama olgusu vardır. Kişiler aldıkları mesajları bilgi seviyesine, inançlarına ve tutumlarına göre yorumlarlar. Kişilerin mesajları oldukları gibi değil de olmasını istedikleri gibi algılamaları, kişisel özelliklerinden başka, seçici dikkatlerinin yoğunlaştığı yönden kaynaklanmaktadır. Aynı olayı takip eden kişilerin değişik değerlendirme yapmalarında seçici dikkatlerinin değişik yönlü olmasının payı büyüktür. İnsanın mesajı değerlendirmesi, bilgi ve tecrübelerine, yaşam tarzına, inanç sistemine sıkı sıkıya bağlıdır (Koçel, 2005: 552-555).

**-Mesajın inanca uymaması veya fazla uyması:** Kişi aldığı mesajları inanç sistemine göre değerlendirmektedir. Eğer alınan mesaj inanç sistemine uymuyorsa kişi istenilen davranışı göstermeyecektir veya kişi üzerinde istenilen etki meydana gelmeyecektir. Bu durumda, iletişim organları etkin iletişimi engelleyen bir filtre sistemi oluşturacaktır. Neticede de alınan mesajlarda inanç sistemine uymayanlar elenir, uyanlar değerlendirilir (Ertürk, 2000:166).

**-İletişim kaynağına güvensizlik:** Mesajın kaynağı hakkında olumsuz ve güvenilmeyen bir kişi imajı yerleşmişse, alıcı mesajın kaynağını arzu ettiği şekilde algılamaz ve kaynak kişi hakkında duyduğu güvensizliğin etkisinde kalarak değerlendirme yapar. Ayrıca gerçek mesajın dışında bir takım yan mesajlar da araştırılır ve bunun varlığına inanılır. Yöneticilerin istenmeyen davranışları çoğu zaman bir gizli mesaj kaynağı durumundadır. Ast-üst ilişkilerinde oluşan güvensizlik, güven ortamında bile yöneticinin gerçek mesajını alıp davranışlarını düzenlemede güçlük çekecektir (Uğur ve Göral, 2005:135).

**-Kişilik uyumunun tam olmaması:** Etkin bir iletişim sürecinde alıcı ile kaynağın etkileşim ilişkisinin paralel olması, özellikle benzer yönlü olması, iletişim olgusunu tam olarak gerçekleştirmek için yeterli bir husus değildir. Etkin ve verimli bir iletişim sisteminin oluşturulabilmesi için kaynağın, alıcının ve mesajın belirli özellikleri olması gerekmektedir. Yine, iletişim engellerini imkân dâhilinde ortadan kaldırmak gerekmektedir. Bunun için de mesajın olduğunca açık olması ve zamanında alıcılara ulaştırılmasının beklenen davranışları ortaya çıkaracağından hiç kuşku yoktur (Ertürk, 2000:165-167).

**-Zaman Darlığı ve Baskısı:** Zaman faktörü iletişimin etkinliğine yön veren önemli bir unsurdur. Genellikle telefonla yapılan iletişimlerde kendisine mesaj iletilecek kişinin(alıcının) bulunamaması



durumunda zaman darlığı dikkate alınarak alıcıya ulaştırılmak istenen mesaj başka birine bırakılabilir. Bırakılan mesajı kendisine göre algılayan bu kişi asıl alıcıya aktarırken bunun niteliğini değiştirebilecek şekilde ifade edebilir. Aynı şekilde, örgütlerde alıcıya biçimsel yollardan ve belirli kademelerden geçilerek ulaşmak yerine, bazen zaman baskısı nedeniyle informal ve kısa yollardan geçebilir. Bu gibi durumlarda mesajın yazılması ile sözlü olarak iletilmesi arasında önemli sapmalar ortaya çıkabilir ve sözlü olarak verilen mesajın bir kısmı akılda tutulmayabilir (Şimşek vd., 2001: 109).

### 3. Yönetici, İletişim ve Korkular

İletişim, yöneticinin iş görenlere bilgi sağlaması, onlardan bilgi elde etmesi, bilgi alış verişini kolaylaştırması ya da grubu ilgilendiren konulardan haberdar olması anlamına gelmektedir (Ergün, 1977: 88). Yöneticilerin başarısı ve organizasyonların etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli süreçlerden birisi iletişim sürecidir. İletişim, yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı en temel araçtır. Yönetici iletişim aracı ile kendisine bağlı olan kişilere ilişki kurar. Her yönetici, hem gönderici hem alıcı olarak devamlı bir şekilde iletişim sürecini kullanacaktır. Yönetici belirli bir organizasyon yapısı içinde faaliyet gösterdiğinden, uygun yapı iletişimin hız ve etkinliğini arttıracaktır. Oysa uygun olmayan bir organizasyon yapısı mesajları ilgisiz alıcılara taşıyarak, mesajları filtreleyerek ve aynı kişiye çelişik ve zamanı geçmiş mesajlar taşıyacağı için yöneticinin başarısını azaltacaktır. Bu nedenle de hem kendini hem de içinde bulunduğu kurumu geliştirmek isteyen yöneticinin iletişim sürecini etkin bir şekilde kullanması gerekmektedir (Koçel,2005:529) İletişim, iki veya daha fazla kişi arasında bilgi ve anlayışın aktarılması, anlamın paylaşılmasıdır ve yöneticinin işlerini yönetmek için başkalarına ulaşma sürecidir. Yöneticiler başkaları ile çalıştıklarından tüm işler ancak iletişim yoluyla diğerlerine aktarılmaktadır. Yönetici ve iş görenler arasında gerçekleştirilen iletişimle istekler ve öneriler paylaşılmaktadır (Filiz,2017).

Sağlıklı bir iletişim sürecinin gerçekleşmesi; kaynak tarafından alıcıya gönderilen iletinin doğru algılanmasına bağlıdır. Farklı algılama sosyal etkileşimlerde büyük önem taşır. Çünkü insanların birbirlerine olan davranışlarını birbirlerini algılama şekilleri belirler. Ayrıca duygularımız ve o kişiye olan tutumlarımız da insanın davranışlarını nasıl algıladığımızı belirler. Bu algılama sürecinde yaşanan korkular mesajın anlamını önemli ölçüde etkileyen bir faktördür. İletişim sürecinde bir engel olarak karşımıza çıkan ve yöneticinin yaşadığı bu korkular; bireysel ve örgütsel faktörlerden kaynaklanabilir (Telman ve Ünsal, 2005:51).

Yöneticinin yaşadığı korkular aşağıda belirtildiği gibi sınıflandırılabilir:

**-Başarısızlık Korkusu:** Başarısızlık korkusu yöneticinin iş ve sosyal yaşantısında denge kuramamasından kaynaklanır. Bazı yöneticiler başarılı olmak için sadece işine odaklanır; sosyal ve özel yaşantısındaki tüm gelişmelere kendini kapatır. Yönetici, çalıştığı kuruluşun kısmen kendisinin ve diğer yöneticilerin bilgilerini, becerilerini artırmasına, çağa ve gelişmeye ayak uydurmasına bağlı olduğunu anlamalıdır (McCarthy 1989:33) Bu durum üst yönetim tarafından aynı görevle vazifelenen iki yöneticinin tepkilerinden kolayca anlaşılır. Yaratıcılık ve yetenek gerektiren bir işin yapılması istenmektedir. Yöneticilerden biri bu görevi hemen yerine getirmek için harekete geçerken, diğer yönetici bu işi başından atmak istemektedir. Bu örnekteki birinci yönetici için özgüven sahibi ve ihtiraslı bir kişilik yapısına sahip olduğunu; diğeri için ise güvensiz, hep başarısızlık korkusu çeken birisi şeklinde yorum yapabiliriz. Örnekte karşımıza çıkan, işi başından atmak isteyen yönetici anlamalıdır (McCarthy, 1989:49) başarısız olduğu takdirde üst yönetimin kendisi hakkında ne düşüneceği korkusunu yaşamaktadır

**-İletişim Becerilerinin Olmayışının Ortaya Çıkacağı Korkusu:** İletişim becerisi; konuşma, yazma, dinleme, düşünme ile ilgilidir (Gürgen,1997:14). Kaynak mesajı, hedef birime sözle veya uygun bir araçla gönderebilir. Eğer kaynak mesajı sözle hedef birime iletiyorsa, kaynağın; iyi söyleyiş, kelime zenginliği, iyi cümle kurması, uyumlu söz dizimi, gerekli ve uygun sözcüklerin seçilişi gibi becerileri etkili olmaktadır. Eğer kaynak mesajı hedef birime herhangi bir araçla gönderiyorsa, kaynağın; mesajın gönderilmesi için uygun aracın seçimi, seçilen araca uygun şekilde mesajın kodlanması, mesajların yapısına dikkat edilmesi vs. Becerileri etkili olmaktadır. Bu beceriler, kaynağın mesajı hedef birime göndermesinde ve hedef birimle iyi iletişim kurmasında etkili rol oynarlar. Eğer kaynak bu iletişim becerilerine tam olarak sahip değilse, çevresiyle iletişim kurmada çoğu zaman problemlerle karşılaşır (Güney, 2001:208).

**-Astların Güvenini Kaybetme Korkusu:** Haberi gönderen kişi hakkında olumsuz ve güvenilmeyen bir kişi imajı yerleşmişse, alıcı mesajın kaynağını arzu ettiği şekilde algılamaz ve kaynak kişi hakkında duyduğu güvensizliğin etkisinde kalarak değerlendirme yapar. Ayrıca gerçek mesajın dışında bir takım yan mesajlar da araştırılır ve bunun varlığına inanılır. Yöneticilerin istenmeyen davranışları çoğu zaman bir gizli mesaj kaynağı durumundadır. Ast-üst ilişkilerinde oluşan güvensizlik, güven ortamında bile yöneticinin gerçek mesajını alıp davranışlarını düzenlemede güçlük çekecektir (Ertürk, 2000: 165-167). Ast-üst ilişkilerinde daima karşılıklı güven duygularının pekiştirilmesi gerekir. İlişkilerin olumlu yürümesi ancak her iki tarafın da güven ilişkisi kurmak için çaba göstermesiyle mümkün olur (Telman ve Ünsal, 2005:125).





**-Yöneticinin Uzlaşmadığı Personelin Bir Üst Kademeye Gelebileceği Korkusu:** Yönetici, kendisine düşenin her elemanından azami verim almak olduğunu bilen kişidir. Bilinçli olarak bazı elemanlarından verim almak istemeyen yöneticinin yaşadığı bu korku iletişim sürecinde engel olacaktır. Bu korkuyu yaşayan yönetici astın kendini ifade etmesine izin vermeyecek, bazı bilgileri ondan saklayarak, başarılarına değil, başarısızlıklarına odaklanacak ve bu gibi davranışlarla astı engellemeye çalışmak isteyecektir. Terfi ettirilerek eleman arandığında şu sözü kullanmak da pek sık rastlanılardan biridir. “Evet, şimdiki işinde çok iyi çalışıyor ama, onda liderlik yetenekleri yok.” ya da “Evet, şimdilik iyi ama, bence yakın kontrole ihtiyacı var.” “Henüz hazır olduğunu sanmıyorum.” Bu tür bir yönetici güneşin balçıkla sıvanamayacağını anlamıyor demektir. Yetenekli insanlar er geç sıvrilecektir (McCarthy, 1989: 104).

**-Başarılı Bir Astın Yerine Gececeği Korkusu:** Bu davranışın temelinde, yöneticinin eski işini kendisinden daha iyi yapacak hiçbir kimse olmadığı düşüncesi yatar. Yani yöneticinin kendine güveni azdır. Kendisine güvensiz yöneticiler, çalışanlarından bazı önemli noktaları saklarlar, böylece kendilerini vazgeçilmez kılmaya çalışırlar. Bu tür insanlar, çalışanlarının kendilerini geçeceğini ve işlerini elinden alacaklarından korkarlar, bu yüzden onları geliştirmemek için ellerinden geleni yaparlar. Kendisiyle işbirliği yapan personeli korur, görevlendirmeyi de bu şekilde yapar ve başarılı astı bu şekilde saf dışı bırakmaya çalışarak iletişim engeline sebep olur (McCarthy, 1989: 23).

**-Yanlış Talimat Verme Korkusu:** Yöneticinin her konuyu yeterince bilememesinden kaynaklanan yanlış talimat verme korkusu iletişim sürecinde engel olmaktadır. Yöneticinin iletişim kurmada etkili ve inandırıcı olması, büyük ölçüde onun deneyim ve bilgili olmasına bağlıdır. Bilgi açısından yetersiz ise verdiği yanlış kararlardan direkt olarak kendisi sorumlu olacaktır. O alana ait bilgiler açısından astlarından çok daha az bilgiye sahip olan üstler, astlarından yeterli saygıyı göremezler. Astlar daima üstün yanlısını bulma çabası içinde olur. Bu durum iyi bir ast-üst ilişkisinin kurulmasını engeller (Telman ve Ünsal, 2005: 127). Bir araştırmada; yöneticilerin bilgisizlikleri nedeniyle çoğu kez ast-üst ilişkisinin düzensiz, gelişigüzel bir nitelik taşıdığı ve biçimsel kanalların gerektiği gibi işlemediğinin sık sık görüldüğünden bahsedilmiştir. Bu durumda astlar, gereksinim duydukları bilgileri, dedikodu, söylenti gibi doğal kaynaklardan edinirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 110).

**-Takdir Etme Korkusu:** Bu tür yönetici, iyi iş çıkaran elemanını sıradan kabul etme hatasına düşebilir. Yaptıkları işin takdir edildiğini söylemezseniz, kısa bir süre sonra verimleri düşmeye başlar ya da işten çıkar, çabalarının takdir edileceğini yapmasalar bile ilerlemeyi sağlayacak verimi artık veremez olurlar. Hangi yolu seçerlerse seçsinler, kaybeden kuruluş olur (McCarthy, 1989: 283-284.) Bazı yöneticiler personelin göstermiş olduğu performansını görmezden gelerek, takdir etmeyerek “Takdir edersem şımırır ve işi gereği gibi getiremez.” korkusunu taşımakta ve bunun da işletmenin verimliliğini olumsuz yönde etkileyeceğine inanarak, iletişim engeline sebep olmaktadır. Takdir bir gösteri niteliğinde değil, içten ve haklı olmalıdır. Aksi halde, asılsız gösteriler sonradan bir hak olarak benimsendiği gibi, personel arasında huzursuzluğa gereksiz takdir gösterisinde bulunan kimseye karşı düşmanlığa kadar vardırılabılır (Eren, 2003: 516).

**-Sevilmeme Korkusu:** Arkasından “iyi adam” denilmesi hevesi... Bir yönetici, en iyi elemanlarına aferin demeyi ihmal ederken, bir başka yönetici (hatta beklide aynı adam), işi beceremeyenlere “yapamıyorsunuz” demekten kaçınmaktadır. Bu sonuncusu, tatsız durumlara yol açmaya arzusundan kaynaklanır ki, o da yöneticinin sevilmeyen adam olmasına yol açacaktır (McCarthy, 1989: 19). Yöneticilerin sevilmeme ve saygı görmeme korkuları gizli korkularındandır. Aslında bunun sergilenmiş hali de yöneticilerin astlarına yapabileceğinden fazla görev ve sorumluluk vermesi ve tersi durumda ise çalışanlarına ne kadar iyi bir yönetici olduğunu kanıtlamak için yöneticinin taşıyamayacağı sorumlulukları üstlenmesidir. Böylece yönetici astları tarafından daha çok sevilleceğini ve kendisine daha fazla saygı duyulacağı kanısına varır. Araştırmalar, insanların kendileri ile benzer görüşlere sahip insanları sevme eğilimi içerisinde olduklarını göstermektedir (Gürgen, 1997: 156).

**-İtiraz Korkusu:** Yönetici gönderdiği mesajlara itiraz edileceği korkusunu yaşadığı durumlarda, tepkilere engel olmak için mesajın tamamını değil, belirli bilgileri aktaracaktır. Bu iletişim engeli, iletişim topuklarına neden olan “iletişim perdesi” veya “filtreler” dir. Hemen her iletişim sisteminde bulunan ve amacı yalnızca belirli bilgilerin iletişim kanalı içerisinde aktarılmasını sağlamak olan perdeler, büyük ölçüde mesajı bozucu etkiye sahiptir. Örneğin bir yönetici, belirli bir mesaja astların vereceği tepkiden çekiniyorsa bu durumda vereceği mesajı iletme inisiyatiflerini sınırlandırarak, kararlarına karşı olabilecek itirazları önleyebilir ve potansiyel otorite kaynaklarını arttırabilir; ancak bu durumda da örgütsel iletişim etkinliği gösterilmez ve yönetici, örgütte temel görevlerinden biri olan bağlantı kurma fonksiyonunu etkin biçimde yerine getiremez (Tutar, 2005: 52).

#### 4. Metodoloji



#### 4.1. Araştırmanın Amacı, Anket Soruları ve Hipotezleri

Bu çalışmanın amacı; örgütlerde önemli bir faktör olarak karşımıza çıkan “iletişim” kavramının kalitesinin gelişip gelişmediği ve bununla birlikte yöneticilerin çalışanlarıyla ilişkilerinde bazı gizli korkular yaşayıp yaşamadıklarının araştırılmasıdır. Böylece yöneticilere iletişimin örgütlerdeki önemi vurgulanarak yardımcı olunması düşünülmüştür.

İkincil kaynak taraması sonucu belirlenen sorular standart bir anket formu deneklere yöneltilmiştir. Anket formu iki ayrı bölüm halinde dizayn edilmiştir. Birinci bölümde yöneticilerin iletişim korkularını belirleyici olarak saptanan 25 korku faktörü bileşeni alt alta sıralanmıştır. Anket formu yöneticilerin çalışanlarla arasındaki ilişkiyi açık uçlu sorularla saptamayı ve derinlemesine bilgi alabilmeyi amaçlamaktadır. Bu sorularla ulaşılmaması istenen hedef, örgüt içerisinde yöneticilerin iletişim konusunda problemler yaşayıp yaşamadığına ilişkin bilgiler toplamak ve örgüt içinde yaşanan genel iletişim problemlerinin yoğunluğunu tespit ederek yöneticinin iletişim korkusu anketine girdi sağlamaktır. Bu sorulara verilen cevaplar 1’den 5’e kadar uzanan beşli ölçek üzerinde yapılmıştır. Ankette yer alan sorulara verilen cevaplar ise “kesinlikle evet” (1), “hiçbiri’ne” (5) kadar uzanan beşli ölçek üzerinde yapılmıştır. İkinci bölümdeki sorular ise daha çok yöneticilerin sosyo-demografik niteliklerini saptamaya yöneliktir.

Araştırma Isparta ilinin değişik kesimlerinde çalışan yöneticilerle görüşülerek yapılmıştır. Uygulama yöntemi olarak daha çok yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Ancak bazı kurumlardaki yöneticilerin yoğun iş yükü nedeniyle bu yöntemin geçerli olmadığı durumlarda, anket formları dağıtılıp, birkaç gün sonra yenide toplanması yöntemine başvurulmuştur. Yöneticilerin sorulara içtenlikle ve doğru olarak cevap vermesini sağlamak amacıyla “gizlilik” prensibi esas alınmıştır.

Yapılan bu çalışmada, ikincil kaynaklardan edinilen bilgiler ışığında ölçülmek istenen hipotezler aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

**Hipotez 1:** Eğitim durumu ile iletişim kurma becerisi arasında ilişki vardır.

**Hipotez 2:** Yönetim düzeyi ve çalışanları takdir etme arasında ilişki vardır.

**Hipotez 3:** Eğitim durumu ve yöneticilerin bilgi, beceri açısından yeterliliği arasında bir ilişki vardır.

**Hipotez 4:** Alt düzey yöneticilerin çalışanları takdir etme durumlarıyla, üst düzey yöneticilerin çalışanları takdir etme durumları birbirinden farklılaşmaktadır.

**Hipotez 5:** 35-55 yaş arasındaki yöneticilerle, 15-35 yaş arasındaki yöneticilerin çalışanlarıyla iletişim kurmaları birbirinden farklılaşmaktadır.

**Hipotez 6:** Alt düzey yöneticiler, üst düzey yöneticilere oranla daha fazla iletişim korkusu yaşamaktadırlar.

**Hipotez 7:** Orta düzey yöneticiler üst düzey yöneticilere oranla daha fazla iletişim korkusu yaşamaktadırlar.

**Hipotez 8:** Cinsiyet ve yöneticinin iletişim korkusu alt faktörleri arasında bir ilişki yoktur.

**4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Verilerin Analizi:** Araştırmanın kapsamını Isparta ili sınırları içerisinde yer alan özel sektör kurumları oluşturmaktadır ve ankete özel sektörde çalışan toplam 50 yönetici dâhil edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS Paket programında değerlendirilmiş, öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgulara yer verilmiş; Güvenirlik Analizi yapılmış daha sonra da One-Sample Kolmogorov Smirnov Testi ve T Testleri yapılmıştır. Ayrıca, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve çok miktardaki değişken sayısını değişkenler seti içindeki karşılıklı ilişkiyi araştırarak azaltmak amacıyla Faktör Analizi yapılmıştır. Faktör Analizi sonucunda 25 adet değişken 9 adet faktörle ifade edilmiştir.

**4.3. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları:** Araştırmaya katılan yöneticilerin %18’i kadın, %82’si de erkeklerden oluşmaktadır. Yönetim düzeyi açısından bakıldığında, %54 üst düzey, %38 orta düzey ve %8 oranında alt düzey yönetici ankete katılmıştır. Yöneticilerin %68’i evli, %32’si ise bekârdır. Eğitim seviyesi açısından ; %10 ilköğretim, %38 lise ve %52’si üniversite ve üstü eğitim almış yöneticilerden oluşmaktadır.

Tablo 1: Örneklemin Demografik Özellikleri

| Değişken        | %               | N  |
|-----------------|-----------------|----|
| Cinsiyet        | Kadın           | 9  |
|                 | Erkek           | 41 |
| Yaş             | 15-35 yaş arası | 27 |
|                 | 35-55 yaş arası | 19 |
|                 | 55 yaş ve üzeri | 4  |
| Eğitim Seviyesi |                 |    |



|                       |                     |    |    |
|-----------------------|---------------------|----|----|
|                       | İlköğretim          | 10 | 5  |
|                       | Lise                | 38 | 19 |
|                       | Üniversite ve üzeri | 52 | 26 |
| <b>Yönetim Düzeyi</b> |                     |    |    |
|                       | Üst Düzey           | 54 | 27 |
|                       | Orta Düzey          | 38 | 19 |
|                       | Alt Düzey           | 8  | 4  |
| <b>Medeni Durumu</b>  |                     |    |    |
|                       | Evli                | 68 | 34 |
|                       | Bekâr               | 32 | 16 |

Cronbach Alfa katsayısı, ölçekte yer alan maddenin varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Analizde “Cronbach Alpha” değerinin 0.7 den büyük olması beklenir. Araştırmada bu değer 0,708 çıkmıştır. Bu da araştırmanın güvenilir olduğunu yani, yöneticilerin iletişim korkularının ölçülmesi için düzenlenen anket sorularının birbirleri arasında tutarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 2: Yöneticinin İletişim Korkusu Testi Tanımlayıcı İstatistikleri**

|                    |    |         |
|--------------------|----|---------|
| Aritmetik Ortalama |    | 69,5800 |
| Standart Hata      |    | 1,1055  |
| Medyan             |    | 68,5000 |
| Mod                |    | 64,00   |
| Standart Sapma     |    | 7,8170  |
| Varyans            |    | 61,1057 |
| Skewness           |    | ,276    |
| Skewness Hata      |    | ,337    |
| Kurtosis           |    | -,463   |
| Kurtosis Hata      |    | ,662    |
| Ranj               |    | 34,00   |
| Minimum            |    | 53,00   |
| Maximum            |    | 87,00   |
| Yüzdelikler        | 25 | 64,0000 |
|                    | 75 | 76,0000 |

Tablo 2’de Yöneticinin İletişim Korkusu testi puan ortalamaları için yapılan tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Merkezi limit teoremine göre değerlerin %95’inin aritmetik ortalamanın  $\pm 1,96$  standart sapması aralığında olması örneklemin normal dağıldığını göstermektedir. Örneklemimizin popülasyonu tam yansıtması açısından normal dağılması gerekmektedir. Aritmetik ortalama, medyan ve mod değerlerinin birbirine yakın değerde olması dağılımın simetrikliğini göstermektedir. Buna göre, aritmetik ortalama 69.58, standart sapma 7.81’dir. Testten alınan minimum puan 53,00 iken; maksimum puan 87,00 ve ranj 34,00 olarak bulunmuştur. Dağılımın normalliğini sınamak için Skewness, basıklığını sınamak için ise Kurtosis değerleri hesaplanmıştır. Buna göre skewness değeri, skewness hata değerine bölüldüğünde dağılımın normal olduğu görülmektedir ( $0.818 < 1.96$ ;  $p > .05$ ). Benzer şekilde Kurtosis değeri, Kurtosis hata değerine bölüldüğünde dağılımın basıklığının da normal olduğu anlaşılmaktadır ( $0.699 < 1.96$ ;  $p > .05$ ).

**Tablo 3: Yöneticinin İletişim Korkusu Testi İçin Yapılan Kolmogorov-Smirnov Test**

|                          |               |         |
|--------------------------|---------------|---------|
| Normal Parameters        | Art. Ortalama | 69,5800 |
|                          | Std. Sapma    | 7,8170  |
| Most Extreme Differences | Absolute      | ,101    |
|                          | Pozitif       | ,101    |
|                          | Negatif       | -,054   |
| Kolmogorov-Smirnov Z     |               | ,714    |
| Asymp.Sig.(2-tailed)     |               | ,687    |



Yöneticinin İletişim Korkusu Testi için yapılan Kolmogrov-Smirnov Test sonuçları yer almaktadır. Tablodan da anlaşılacağı üzere örneklem dağılım evren parametresine uygundur ( $p > .05$ ).

Tablo 4: Yöneticinin İletişim Korkusu Testi İçin Yapılan Faktör Analizi

| SORU NO | FAKTÖR 1 | FAKTÖR 2 | FAKTÖR 3 | FAKTÖR 4 | FAKTÖR 5 | FAKTÖR 6 | FAKTÖR 7 | FAKTÖR 8 | FAKTÖR 9 |
|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 8       | .702     |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 13      | .661     |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 17      | .515     |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 24      |          | .825     |          |          |          |          |          |          |          |
| 20      |          | .825     |          |          |          |          |          |          |          |
| 19      |          |          | .807     |          |          |          |          |          |          |
| 14      |          |          | .797     |          |          |          |          |          |          |
| 9       |          |          | .781     |          |          |          |          |          |          |
| 6       |          |          | .695     |          |          |          |          |          |          |
| 1       |          |          |          | .781     |          |          |          |          |          |
| 4       |          |          |          | .695     |          |          |          |          |          |
| 21      |          |          |          | .490     |          |          |          |          |          |
| 7       |          |          |          | .919     |          |          |          |          |          |
| 18      |          |          |          |          | .796     |          |          |          |          |
| 16      |          |          |          |          | .586     |          |          |          |          |
| 23      |          |          |          |          | .452     |          |          |          |          |
| 11      |          |          |          |          |          | .707     |          |          |          |
| 10      |          |          |          |          |          | .613     |          |          |          |
| 2       |          |          |          |          |          | .561     |          |          |          |
| 5       |          |          |          |          |          |          | .817     |          |          |
| 15      |          |          |          |          |          |          | .733     |          |          |
| 3       |          |          |          |          |          |          | .375     |          |          |
| 25      |          |          |          |          |          |          |          | .854     |          |
| 12      |          |          |          |          |          |          |          | .606     |          |
| 22      |          |          |          |          |          |          |          |          | .873     |

Tablo 4'te faktör analizi sonucunda 25 adet değişken 9 adet faktörle (boyutla) gösterilmiştir.

Tablo 5: Yönetim Düzeyi Değişkenine Göre Yöneticinin İletişim Korkusu Testi Alt Boyutları ve Toplam Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

|                             |               | Kareler Toplamı | Kareler Ortalaması | sd | F     | Sig.  |
|-----------------------------|---------------|-----------------|--------------------|----|-------|-------|
| Başarısızlık Korkusu        | Gruplar Arası | 1.270           | .635               | 2  | .228  | .797  |
|                             | Gruplar İçi   | 131.150         | 2.790              | 47 |       |       |
| İletişim Korkusu            | Gruplar Arası | 20.874          | 10.437             | 2  | 2.768 | .078  |
|                             | Gruplar İçi   | 177.206         | 3.770              | 47 |       |       |
| Yanlış Talimat Korkusu      | Gruplar Arası | 18.956          | 9.478              | 2  | 2.036 | .142  |
|                             | Gruplar İçi   | 218.824         | 4.656              | 47 |       |       |
| Astın Yerine Geçme Korkusu  | Gruplar Arası | 4.614           | 2.307              | 2  | .830  | .442  |
|                             | Gruplar İçi   | 130.606         | 2.779              | 47 |       |       |
| Yöneticinin Uzlaşma Korkusu | Gruplar Arası | 7.166           | 3.583              | 2  | .549  | .581  |
|                             | Gruplar İçi   | 306.614         | 6.528              | 47 |       |       |
| Astların Güveni Korkusu     | Gruplar Arası | 6.313           | 3.156              | 2  | 1.164 | .321  |
|                             | Gruplar İçi   | 127.467         | 2.712              | 47 |       |       |
| Sevilmeme Korkusu           | Gruplar Arası | 2.452           | 1.126              | 2  | .313  | .733  |
|                             | Gruplar İçi   | 184.048         | 3.196              | 47 |       |       |
| Takdir Etme Korkusu         | Gruplar Arası | 12.005          | 6.002              | 2  | 4.002 | .025* |
|                             | Gruplar İçi   | 70.495          | 1.500              | 47 |       |       |
| İtiraz korkusu              | Gruplar Arası | 2.519           | 1.260              | 2  | 2.148 | .128  |
|                             | Gruplar İçi   | 27.561          | .586               | 47 |       |       |
| Genel Toplam                | Gruplar Arası | 86.186          | 43.093             | 2  | .696  | .503  |
|                             | Gruplar İçi   | 2.907.994       | 61.872             | 47 |       |       |

\*  $p < .05$

Tablo 5'te yönetim düzeyi değişkenine göre, Yöneticinin İletişim Korkusu testi alt boyutları ve toplam puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları yer almaktadır. Tabloda da





görülebileceği üzere sadece takdir etme korkusu alt boyutunda yönetim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $F(2,47)=4.002, p<.05$ ). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere Post-Hoc tekniklerden Scheffe Testine geçilmiştir.

**Tablo 6: Yönetim Düzeyi Değişkenine Göre Takdir Etme Korkusu Alt Boyutu İçin Yapılan Scheffe Testi**

|                     | Yönetim Düzeyi (I) | Yönetim Düzeyi (J) | Ortalamalar Farkı (I-J) | Std. Hata | Sig.  |
|---------------------|--------------------|--------------------|-------------------------|-----------|-------|
| Takdir Etme Korkusu | Üst Düzey          | Orta Düzey         | -.4464                  | .3667     | .482  |
|                     |                    | Alt Düzey          | -1.8148*                | .6561     | .029* |
|                     | Orta Düzey         | Üst Düzey          | .4464                   | .3667     | .482  |
|                     |                    | Alt Düzey          | -1.3684                 | .6737     | .138  |
|                     | Alt Düzey          | Üst Düzey          | 1.8148*                 | .6561     | .029* |
|                     |                    | Orta Düzey         | 13.684                  | .6737     | .138  |

\*  $p<.05$

Tablo 6'da yönetim düzeyi değişkenine göre takdir etme korkusu alt boyutu için yapılan Scheffe Testi sonuçları yer almaktadır. Significant değerine bakıldığında sadece üst ve alt düzeylerin 0,05'in altında olduğu görülmektedir. Buna göre, üst düzey ve orta düzey yöneticiler ile alt düzey ve orta düzey yöneticiler arasında takdir etme korkusu alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmazken; üst düzey ile alt düzey yöneticiler arasında, alt düzey yöneticiler lehine takdir etme korkusu alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $p<.05$ ).

**Tablo 7: Yaş Değişkenine Göre Yöneticinin İletişim Korkusu Testi Toplam ve Alt Boyutları Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)**

|                             |               | Kareler Toplamı | Kareler Ortalaması | sd | F     | Sig.  |
|-----------------------------|---------------|-----------------|--------------------|----|-------|-------|
| Başarısızlık Korkusu        | Gruplar Arası | 29.685          | 14.843             | 2  | 6.790 | .003* |
|                             | Gruplar İçi   | 102.735         | 2.186              | 47 |       |       |
| İletişim Korkusu            | Gruplar Arası | 4.374           | 2.187              | 2  | .531  | .592  |
|                             | Gruplar İçi   | 193.706         | 4.121              | 47 |       |       |
| Yanlış Talimat Korkusu      | Gruplar Arası | 12.313          | 6.156              | 2  | 1.283 | .287  |
|                             | Gruplar İçi   | 225.467         | 4.797              | 47 |       |       |
| Astin Yerine Geçme Korkusu  | Gruplar Arası | 3.951           | 1.976              | 2  | 1.707 | .498  |
|                             | Gruplar İçi   | 131.269         | 2.793              | 47 |       |       |
| Yöneticinin Uzlaşma Korkusu | Gruplar Arası | 24.406          | 12.203             | 2  | 1.982 | .149  |
|                             | Gruplar İçi   | 289.374         | 6.157              | 47 |       |       |
| Astların Güveni Korkusu     | Gruplar Arası | 2.324           | 1.162              | 2  | .416  | .662  |
|                             | Gruplar İçi   | 131.456         | 2.797              | 47 |       |       |
| Sevilmeme Korkusu           | Gruplar Arası | 2.452           | 1.226              | 2  | .313  | .733  |
|                             | Gruplar İçi   | 184.048         | 3.916              | 47 |       |       |
| Takdir Etme Korkusu         | Gruplar Arası | 1.572           | .786               | 2  | .457  | .636  |
|                             | Gruplar İçi   | 80.928          | 1.722              | 47 |       |       |
| İtiraz korkusu              | Gruplar Arası | 1.279           | .640               | 2  | 1.044 | .360  |
|                             | Gruplar İçi   | 28.801          | .613               | 47 |       |       |
| Genel Toplam                | Gruplar Arası | 280.355         | 140.178            | 2  | 2.428 | .099  |
|                             | Gruplar İçi   | 2713.825        | 57.741             | 47 |       |       |

\*  $p<.01$

Tablo 7'de yaş değişkenine göre, Yöneticinin İletişim Korkusu Testi alt boyutlar ve toplam puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları yer almaktadır. Tablodan da anlaşılacağı üzere sadece başarısızlık korkusu alt boyutunda yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $F(2,47)=6.790, p<.01$ ). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere Post-Hoc tekniklerden Scheffe' Testine geçilmiştir.



Tablo 8: Yaş Değişkenine Göre Başarısızlık Korkusu Alt Boyutu İçin Yapılan Scheffe' Testi

|                      | Yönetim Düzeyi<br>(I) | Yönetim Düzeyi<br>(J) | Ortalamalar<br>Farkı (I-J) | Std. Hata | Sig.  |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|-----------|-------|
| Başarısızlık Korkusu | 15-35 yaş arası       | 35-55 yaş arası       | -1.0195                    | .4427     | .081  |
|                      |                       | 55 yaş ve üzeri       | 1.7963                     | .7921     | .087  |
|                      | 35-55 yaş arası       | 15-35 yaş arası       | 1.0195                     | .4427     | .081  |
|                      |                       | 55 yaş ve üzeri       | 2.8158*                    | .8133     | .005* |
|                      | 55 yaş ve üzeri       | 15-35 yaş arası       | -1.7963                    | .7921     | .087  |
|                      |                       | 35-55 yaş arası       | -2.8158*                   | .8133     | .005* |

\* p<.01

Tablo 8'de yaş değişkenine göre başarısızlık korkusu alt boyutu için yapılan Scheffe' Testi sonuçları yer almaktadır. Buna göre, 15-35 yaş arası ve 35-55 yaş arası yöneticilerde başarısızlık korkusu alt boyutunda anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Benzer şekilde 15-35 yaş arası yöneticiler ile 55 yaş ve üzeri yöneticiler de başarısızlık korkusu alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmazken; 35-55 yaş arası yöneticiler ile 55 yaş ve üzeri yöneticilerde 35-55 yaş arası yöneticiler lehine başarısızlık korkusu alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p<.01$ ). Yaş değişkenine göre "Yöneticinin İletişim Korkusu" testi alt boyutları ve toplam puanları için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre; gruplar arası ve grup içinde, üst, orta ve alt düzey yöneticiler; başarısızlık korkusu, iletişim becerilerinin olmayışının ortaya çıkacağı korkusu, başarılı bir astın yerine geçeceği korkusu, uzlaşmadığı personelin bir üst kademeye gelebileceği korkusu, sevilmeme korkusu, itiraz korkusu, astların güvenini kaybetme korkusu açısından bir farklılık bulunmamaktadır. Ancak, başarısızlık korkusu alt boyutunda yaş değişkenine göre bir farklılık bulunmaktadır. Çalışmaya göre 35-55 yaş arası yöneticiler, 55 yaş ve üzeri yöneticilere oranla başarısızlık korkusunu daha fazla yaşamaktadırlar. Özellikle yoğun ekonomik krizlerin yaşandığı, şirket küçülmeleri, birleşmeleri veya işyeri kapanma kararlarının alındığı önlemlerde çalışanların stres düzeyleri oldukça yüksek olup, aile çevresini de etkilemektedir. Çünkü neticede ekonomik dalgalanmalara dayalı olan bir işsizlik, düşük ücret, haftalık çalışma saatlerinin azaltılması, çalışanın işine son verilmesi ihtimali gibi durumlar ekonomik belirsizliğin yarattığı stresörlerdendir. Birçok yönetici iş ve sosyal yaşantısında denge kuramadıkları için hakları olan üst düzey yöneticiliğine de ulaşamazlar. İş ve sosyal yaşantısında denge kuramayan yönetici tüm gelişmelere kendini kapatır ve bu durum olumsuz birtakım sonuçlara neden olur. Bunlar; verimliliğin azalması, moralin bozulması ve en önemlisi de özgüvenin kaybedilmesidir. Bu tür bir yönetici başarısız olduğu takdirde üst yönetimin kendisi hakkında ne düşüneceği korkusuyla yaşamaktadır.

Eğitim düzeyi değişkenine göre, Yöneticinin İletişim Korkusu testi alt boyutları ve toplam puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları da bize eğitim düzeyi değişkenine göre "Yöneticinin İletişim Korkusu" testi toplamında ve alt boyutları bazında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir.

##### 5. Sonuç ve Öneriler

Örgütsel faaliyetlerin sürdürebilmesi, iç ve dış çevreyle ilişkilerin devam edebilmesi için iletişim zorunludur. Örgütler ve yöneticiler açısından önemli olan iletişim süreci doğru bir şekilde işlemediği takdirde iletişim kopukluklarına neden olabilmektedir. Bu nedenle de çalışmada iletişim engeline neden olan yöneticinin yaşamış olduğu korkular incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın bundan sonraki yapılacak çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

Isparta ili sınırları içerisinde bulunan özel sektör kuruluşlarının yüzde %65'inde gerçekleştirilen Yöneticinin İletişim Korkusu Araştırması'nın bulgularından yola çıkarak varılan sonucu ve bu kurumlarda iletişim sisteminin iyileştirilmesi bakımından ulaşılan bulgular ve değerlendirmeler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Araştırmada, yöneticilerin iletişim korkularını belirlemek amacıyla 25 adet anket sorusu yer almıştır. Yapılan faktör analizleri sonucunda bu sorular kategoriler halinde özetlenmiştir. Bu kategoriler; **başarılı bir astın yerine geçeceği korkusu, sevilmeme korkusu, astların güvenini kaybetme korkusu, yöneticinin uzlaşmadığı personelin bir üst kademeye gelebileceği korkusu, başarısızlık korkusu, iletişim becerilerinin olmayışının ortaya çıkacağı korkusu, yanlış talimat verme korkusu** şeklinde sıralanabilir.

Yöneticilerin "**başarılı bir astın yerine geçeceği korkusu**" olup olmadığını belirlemek amacıyla deneklere dört adet soru yöneltilmiştir. Bunlardan birincisi; "Etrafınızda sizden daha zeki kişilerin varlığı sizi rahatsız eder mi?" sorusudur. Bu soruya ankete katılan yöneticilerin çoğunluğu "kesinlikle hayır ve hayır" seçenekleriyle cevap vermişlerdir. İkinci soru; "Görevlendirme işlemini yaparken duygularınız (sevdiğiniz elemanı korumak ya da uzlaşmadığınız elemanı safdışı bırakmak gibi) daha ağır basıyor mu?"



sorusunda yöneticiler “hayır ve kesinlikle hayır” şıklarını işaretlemişlerdir. Üçüncü soru olan “Eski işinizi sizin kadar iyi yapabilecek eleman yoktur?” sorusunda “hayır ve kesinlikle hayır” şıklarını işaretleyenlerin oransal çokluğu dikkat çekmektedir. Dördüncü ve son soru; “Kuruluşunuzda kişilerarası farklı muamele yapıldığını düşünüyor musunuz?” sorusuna verilen cevaplarda “hayır” şıkında yoğunlaşıldığı görülmekle birlikte “evet” şikkının da en çok tercih edilenler arasında olması önemli bir noktadır.

Kendine güveni az olan yönetici eski işini kendisinden daha iyi yapabilecek bir eleman olmadığı düşüncesine sahiptir. Yönetici eğer astının eski işini kendisinden daha iyi yapabileceğinden ve yerine geçeceğinden korkuyorsa ve bu kişi gerçekten başarılıysa onu saf dışı bırakmaya çalışmak isteyecektir. Bu anlayışa sahip bir yönetici etrafında zeki kişilerin varlığını istemez ve bu davranış diğer elemanlara da kötü örnek olur. Sonuç olarak başarılı astı çevresinde istemeyerek iletişim engeline sebep olurken, aynı zamanda kurumun verimliliğini de tehlikeye sokacaktır.

Yöneticilerin “*sevilmeme korkusu*” nu belirlemek amacıyla üç adet soru sorulmuştur. Birinci soru ankette; “İşi beceremeyen elemanınıza ‘yapamıyorsunuz’ demekten kaçınır mısınız?” Verilen cevaplarda, daha fazla yöneticilerin personeline “yapamıyorsunuz” demekten kaçınmaması eğilimi çıksa da karşıt görüşün de varlığı azımsanamaz büyüklüktedir. Yani bu soruya yöneticilerin kesin bir cevap verememiş olmalarıyla birlikte, verilen bazı kararlarda duygusal davranma eğilimi içerisinde oldukları söylenebilir. İkinci soru; “Sevilmeyen kişi olmak sizi rahatsız eder mi?” sorusunda cevapların dağılımı değişken olduğundan yöneticilerin ortak bir görüşünü çıkarmak bu soruda zordur. Üçüncü soru; “Siz elemanlarınızın arkanızdan ‘iyi bir yönetici’ demeleri için onların görüşlerine yakın bir şekilde davranma eğilimi gösterir misiniz?” sorusuna yöneticiler yüksek oranda “hayır ve kesinlikle hayır” şıkında yoğunlaşmışlardır. Bir önceki bölümde elde edilen analizler ışığında elde edilen sonuçlar, ankete katılan yöneticilerin genel olarak sevilmeme korkusu yaşamadıklarını belirtmekle birlikte; bu durumun iş koşullarına, çalışanlara ve iş ortamına göre değişebileceğini göstermektedir.

Ast-üst ilişkilerinde daima karşılıklı güven duygularının pekiştirilmesi gerekir. Yöneticilerin güvenilir olması inandırıcılığının oluşumunda oldukça önemlidir. Bir yönetici konusunda ne kadar uzman olursa olsun, mesajları karşısındaki kişiyi kandırma amacı taşıyorsa, o ilişkinin alıcı taraf üzerinde hiçbir etkisi olmayacaktır. Araştırmaya katılan yöneticiler de güvenilir kişi olmanın önemini farkında olarak, “*astların güvenini kaybetme korkusunu*” ölçmeye dayalı sorulara şu şekilde cevap vermişlerdir: “Sizce uzmanlığınızın da ötesinde güvenilir olmak inandırıcılığınızın oluşumunda önemli midir?” sorusuna yöneticilerin geneli “kesinlikle önemli ve önemli” cevabını vermişlerdir. “Gönderdiğiniz mesajların size güvenilmediği için farklı algılanması sizi rahatsız eder mi?” sorusunda “kesinlikle evet ve evet” seçeneklerine verilen cevapların ortalaması yüksektir. Yöneticilerin hiçbirisi üçüncü şıkkı yani “kesinlikle hayır” şikkını tercih etmemiştir. “Astlarınızın güvenini nasıl kazanırsınız?” şeklindeki soruya çoğunluk, “onlarla sık sık görüşmeler yaparak, sorunları olup olmadığını öğrenirim” cevabını vermişlerdir. Analizler çevresinde bu ankete katılan yöneticiler için güven olgusunun çok önemli olduğu ve astlarıyla iletişimlerini dürüstlük çerçevesinde gerçekleştirdikleri şeklinde bir sonuca varılabilir.

Analizler ve sonuçlar, yöneticilerin %98’inin inandırıcı olmakta güvenin önemli olduğunu kabul ettiğini göstermektedir. Ayrıca yöneticilerin uzlaşmadığı personelin terfi almasını engelleme durumunun olmadığı da ortaya çıkmıştır. Yönetici astın kendini ifade etmesine izin vererek, bilgileri paylaşarak, başarılarına odaklanarak ve bu gibi davranışlarla astın terfi almasına yardımcı olmaktadır.

Yöneticilerin “*başarısızlık korkusu*” taşıyıp taşımadıklarını belirlemeye yönelik olarak sorulan “Aşağıdakilerden hangisi sizin için daha önemlidir?” sorusuna 50 yöneticiden en fazla cevap, “hepsi” şikkına gelmiştir. Ankete katılan 15-35 yaş arasındaki yöneticilerle, 55 yaş ve üzerindeki yöneticiler bu sorulara iş, aile ve sosyal yaşantıda denge kurmanın gerekliliğine inandıkları seçeneği işaretleyerek cevap vermişlerdir. Ancak 35-55 yaş arasındaki yöneticiler sadece işe odaklanmanın ve aile, sosyal yaşantıdaki gelişmelerin iş yaşantısı kadar önemli olmadığına inandıkları seçeneği işaretlemişlerdir. Bu araştırmaya göre 35-55 yaş arasındaki yöneticiler için “iş yaşantısı”nın başarıyı da beraberinde getireceğine inandıklarını ve yöneticilerin “başarısızlık korkusu” yaşadıklarını söylenebilir. “Aşağıdakilerden hangisi başarının tek şartıdır?” sorusunda cevaplar 3. şıkta (iş, aile ve sosyal yaşantıda denge kurmak) yoğunlaşmıştır. Başarının şartının şıklar arasında “hepsi” şeklinde yoğunlaştığı görülmekle birlikte, çağa ve gelişmelere ayak uydurmak şikkının da çok tercih edilenler arasında olması da önemli bir noktadır. “Sizden yaratıcılık ve yetenek gerektiren bir iş yapılması istendiğinde aşağıdaki tepkilerden hangisini verirsiniz?” sorusunda verilen cevapların %80’i “kesinlikle kabul ederim” e toplanmıştır. Diğer şıklar kendi aralarında eşit oranlarda dağılmaktadır.

Araştırmada yöneticilerin “*iletişim becerilerinin olmayışının ortaya çıkacağı korkusu*” nun ölçülmesine yönelik konuşma, yazma, dinleme becerilerinin hangisinin önemli olduğuna ilişkin sorumuzda, yöneticilerin geneli “hepsi” seçeneğini işaretlemişlerdir. “Karşınızdaki kişiyi ne zaman dinlemezsiniz?”



sorusuna ise kişiden hoşlanmadığım zaman, sinirli olduğum zaman, yorgun olduğum zaman, hepsi, hiçbiri seçenekleri arasında yöneticilerin geneli “hiçbiri” seçeneğini işaretlemişlerdir. Bu durumda ankete katılan yöneticilerin iletişim becerisi açısından yeterli olduklarını söylenebilir. Bu beceriler, yöneticilerin mesajı astlarına göndermesinde ve astlarıyla iyi iletişim kurmasında etkili rol oynamaktadır. Yönetici bu becerilere sahip değilse, astlarıyla iletişim kurmada çoğu zaman problemlerle karşılaşacaktır.

Yöneticilerin uzmanlık bilgilerinin yeterince olup olmadığına ilişkin “*yanlış talimat verme korkuları*”nı ölçmeye dayalı soruların değerlendirildiği analizlerin sonuçları ise şu şekildedir: Yöneticilerin çoğunluğu “Yeterince bilgi sahibi olmadığınız bir konunun astlarınızca bilinmesi sizi rahatsız eder mi?” sorusuna “kesinlikle hayır” cevabını vermişlerdir. “Denemediğiniz ya da yaşamadığınız bir olaya ilişkin sağlıklı ve doğru bir iletişimde bulunulabilir mi?” sorusuna yöneticiler “kesinlikle hayır” seçeneğini işaretleyerek cevap vermişlerdir. Son olarak da, “Astlarınız tarafından size iletilen bir mesajı anlamadınız... Mesajı anlamadığınız halde, ne dediğini anlamadım der misiniz?” sorusuna ankete katılan yöneticilerin çoğu “kesinlikle evet” cevabını vermişlerdir.

Yöneticinin iletişim kurmada etkili ve inandırıcı olması, büyük ölçüde deneyim ve bilgili olmasına bağlıdır. Bir araştırmada; yöneticilerin bilgisizlikleri nedeniyle çoğu kez ast-üst ilişkisinin düzensiz, gelişigüzel bir nitelik taşıdığı ve biçimsel kanalların gerektiği gibi işlemediğinden bahsedilmiştir. Araştırmada ankete katılan yöneticilerin yanlış talimat verme korkularının olmadığı ortaya çıkan diğer bir sonuçtur. Bu da yöneticilerin mesajın içeriğini dolduracak kadar bilgili olunması gerektiğine inandıklarını ve bazı konularda bilgi eksikliği olsa bile bunun astları tarafından bilinmesinin rahatsızlık vermediğini ortaya çıkarabilir. Eğer yönetici böyle bir korkuyu yaşasaydı, mesajı anlamış gibi davranarak bilgi eksikliğinin ortaya çıkmasına engel olmak isteyecek ve dolayısıyla iletişim engeline sebep olacaktır.

İletişim kopukluklarına neden olan mesajın tamamını değil de belirli kısımlarının aktarılması, yöneticinin astların mesajı vereceği tepkiden korkmasından kaynaklanmaktadır. Bu şekilde davranan bir yönetici mesajı olabilecek tepkileri azaltmaya çalışırken, öbür taraftan örgütsel iletişimin etkinliğini de azaltmaktadır. Çalışmada yöneticinin “*itiraz korkusu*”nu ölçmek amacıyla sorulan “Başkalarının itiraz edeceğini düşündüğünüz fikirlerinizi açıkça paylaşmaktan çekinir misiniz?” sorusuna büyük bir yönetici kısmı “kesinlikle hayır” şeklinde cevap vermiştir. Bir önceki bölümde yapılan destekleyici analizlerin de işaret ettiği gibi, yöneticilerin çoğunluğu itiraz korkusu yaşamamakta ve mesajlar filtrelenmemektedir.

Son olarak yöneticilerin “*takdir etme korkusu*”nu ölçmek amacıyla ankette “Elemanlarınız başarılı bir iş çıkardıktan sonra takdir görüp ödüllendiriliyor mu?” ve “Takdir etmek elemanı şımartır ve işi gereği gibi yerine getirmez düşüncesi doğru mudur?” biçiminde yer alan sorular yöneticilerin çalışanları takdir edip etmediğini, başarıyı ödüllendirip ödüllendirmediğini ve dolayısıyla iletişim düzeyini saptamayı amaçlamaktadır. Yöneticilerin çalışanlara yaptıkları iş hakkında düşüncelerini iletmeleri, doğru yapılan başarılı bir işi anında takdir etmeleri, neyin doğru ya da yanlış yapıldığının açık bir şekilde söylenmesi, yaptıkları doğru işler için memnuniyetlerini ve kuruma sağladıkları faydayı belirtmeleri çalışanların çabalarını takdir etmede iletişim ağırlıklı yöntemlerden en önemlileri arasında yer alır. Diğer yandan çabanın takdir edilmesi yalnızca işin sonucu ile de sınırlı olmamasına, çalışanların işlerini yapmak için gösterdikleri çabanın takdir edilmeye değer bir konu olduğunu unutmamak gerekir.

Yöneticilerin iş konusunda astlarını takdir etme durumları yönetim düzeylerine göre farklılık göstermektedir. Alt yönetim düzeyi yöneticilerin çalışanları takdir etme durumları üst yönetim düzeyindeki yöneticilere oranla ortalamanın altındadır. Bu sonuç, alt yönetim düzeyindeki yöneticilerin çalışanları yeterince güdüleyemediklerini göstermektedir. Bu durumun nedenleri arasında, yöneticilerin güdüleme konusunda bilgi eksiklikleri ile klasik yönetim anlayışını sürdürmeleri sayılabilir.

Isparta ili sınırları içerisinde özel sektör kurumlarının %65’inde gerçekleştirdiğimiz örgüt içi iletişim ve yönetici korkularını saptamaya çalıştığımız bu araştırma, yönetsel ve örgütsel sorunların birden bire ortadan kalkmayacağını, eksikliklerin ve yanlışların süreç içinde tamamlanarak, giderileceğini göstermektedir. Araştırmanın yapıldığı kurumlarda çalışanların, birey olarak kalitesinin iletişim olanaklarının artmasına bağlı olduğu unutulmamalıdır. Birey olarak kalitesi yükselen çalışanların ise beklentilerinin de o oranda artacağını dikkate almak gerekir. Beklentilerin karşılanmaması, iş verimliliğini ve etkinliğini düşüreceği için kurumun toplam kalitesini de düşürecektir.

Isparta ili sınırları içerisinde gerçekleştirilen bu çalışma, Türkiye geneline yayılarak, Türkiye’deki yöneticilerin “iletişim korkusu” profilleri çıkarılabilir. Aynı çalışma yöneticilerin iletişime bakış açıları açısından “iletişim korkusu” profilleri uluslararası boyutlara taşınarak, ülkeler ve/veya kültürlerarası mukayeseler yapılarak da değerlendirilebilir.

#### KAYNAKÇA

ADAIR, John (2004). *Etkili İletişim*, İstanbul: Babıalı Kültür Yayıncılık.





- ÇAĞLAR, İrfan ve Kılıç, Sabiha (2006). *Genel İletişim*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- ERGÜN, Turgay (1977). *Yönetici Davranışı*, Yönetim Psikolojisi I. Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler, Ankara: TODAİE Yayınları.
- ERTÜRK, Mümin (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- ERTİMSİR, Esin (2016). *Günümüz İşletmelerinin Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- FİLİZ, Atilla (2017). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, <https://www.biyomed.com/pages/makaleler/makale6.htm>, Ediniliş Tarihi: 18.09.2017.
- GÜNEY, Salih (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- GÜRGEN, Haluk (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, İstanbul: Der Yayınları.
- KOCABAŞ, Füsün (2005). Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği, *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 247-252.
- KOÇEL, Tamer (2005). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- McCARTHY, J. John (1989). *Başarısız Yöneticiler*, Çev. Belkıs Çorakçı. İstanbul: Rota Yayıncılık.
- OKAY, Ayla (2000). *Kurum Kimliği*, Ankara: Media-Cat Yayınları.
- ROBBINS, Stephan. P; DECENZO,, David. A. ve Coulter, Mary. (2016). *Yönetimin Esasları: Temel Kavramlar ve Uygulamalar* (Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications) içinde "İletişim ve Enformasyonu Yönetme" Çev: Şükrü Akdoğan, New Jersey: Pearson; Ankara: Nobel Yayıncılık.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ, Melek (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- ŞİMŞEK, M. Şerif; AKGEMCİ, Tahir ve Çelik, Adnan (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- TELMAN, Nursel ve Ünsal, Pınar (2005). *İnsan İlişkilerinde İletişim*, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- TUTAR, Hasan (2005). *Genel ve Teknik İletişim*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- TUTAR, Hasan (2003). *Örgütsel İletişim*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- UĞUR, Akyay ve Göral, Ramazan (2005). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- VAROL, Muharrem (1993). *Örgüt Sosyolojisine Giriş*, Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.

#### Anket Soruları

**Bu araştırma Isparta'daki yöneticilerin iletişim konusundaki davranışlarını tespit etmek amacıyla yapılmaktadır. Sorulara doğru cevap vermeniz araştırmanın güvenilirliği ve geçerliliği açısından önemlidir. Yöneticinin iletişime bakış açısına ilişkin çalışmalara destek sağlayacağı düşünülen bu araştırmaya katılımınızdan dolayı teşekkür ederiz.**

- Etrafınızda sizden daha zeki kişilerin varlığı sizi rahatsız eder mi?
  - Kesinlikle Evet
  - Evet
  - Kesinlikle Hayır
  - Hayır
  - Hiçbiri
- Astlarınızın güvenini nasıl kazanırsınız?
  - Her türlü konuda onları bilgilendiririm.
  - Bir kararı almadan önce onların fikirlerini alırım.
  - Onlarla sık sık görüşmeler yaparak, sorunları olup olmadığını öğrenirim.
  - Hiçbiri
  - Fikrim Yok
- Araştırmalar insanların kendileri ile benzer görüşe sahip kişileri sevmeye eğilimi içerisinde olduklarını göstermektedir.

Siz elemanlarımızın arkanızdan "iyi bir yönetici" demeleri için onların görüşlerine yakın bir şekilde davranma eğilimi gösterir misiniz?

  - Kesinlikle Evet
  - Evet
  - Kesinlikle Hayır
  - Hayır
  - Fikrim Yok
- Görevlendirme işlemini yaparken duyularınız(sevdiğiniz elemanı korumak ya da uzlaşmadığınız elemanı saf dışı bırakmak gibi) daha ağır basıyor mu?
  - Kesinlikle Evet
  - Evet
  - Kesinlikle Hayır
  - Hayır
  - Hiçbiri

#### EK

- İşi beceremeyen elemanınıza "yapamıyorsunuz" demekten kaçınır mısınız?
  - Kesinlikle Evet
  - Evet
  - Kesinlikle Hayır
  - Hayır
  - Fikrim Yok
- Bilgi beceri açısından yeterli olduğunuzu düşünüyor musunuz?
  - Kesinlikle Evet
  - Evet
  - Kesinlikle Hayır
  - Hayır
  - Hiçbiri
- Kuruluşunuzda kişilerarası farklı muamele yapıldığını düşünüyor musunuz?
  - Kesinlikle Evet
  - Evet
  - Kesinlikle Hayır
  - Hayır
  - Hiçbiri
- Aşağıdakilerden hangisi sizin için daha önemlidir?
  - Aile Yaşantısı
  - İş Yaşantısı
  - Sosyal Yaşantı
  - Hepsi
  - Hiçbiri
- Astlarınız tarafından size iletilen mesajı anlamadınız... Mesajı anlamadığınız zaman "Ne dediğini anlamadım." der misiniz?
  - Kesinlikle Evet
  - Evet
  - Kesinlikle Hayır
  - Hayır
  - Hiçbiri
- Gönderdiğiniz mesajların astlarınız tarafından size güvenilmediği için farklı algılanması sizi rahatsız eder mi?
  - Kesinlikle Evet
  - Evet
  - Kesinlikle Hayır
  - Hayır
  - Fikrim Yok
- Sizce uzmanlığınızın ötesinde güvenilir de olmak inandırıcılığınızın oluşumunda önemli midir?





- a) Kesinlikle önemli  
b) Önemli  
c) Önemsiz  
d) Kesinlikle Önemsiz  
e) Fikrim yok
12. "Takdir etmek elemanı şımartır ve işi gereği gibi yerine getirmez" düşüncesi doğru mudur?  
a) Kesinlikle Doğru  
b) Doğru  
c) Kesinlikle Yanlış  
d) Yanlış  
e) Fikrim Yok
13. Aşağıdakilerden hangisi başarının tek şartıdır?  
a) Sadece işe odaklanıp, aile ve sosyal yaşantıdaki gelişmelere kendini kapamak.  
b) Çağa ve gelişmelere ayak uydurmak.  
c) İş, aile ve sosyal yaşantıda denge kurmak.  
d) Hepsi  
e) Hiçbiri
14. Denemediğiniz ya da yaşamadığınız bir olaya ilişkin sağlıklı ve doğru bir iletişimde bulunulabilir mi?  
a) Kesinlikle Evet  
b) Evet  
c) Kesinlikle Hayır  
d) Hayır  
e) Hiçbiri
15. Sevilmeyen kişi olmak sizi rahatsız eder mi?  
a) Kesinlikle Evet  
b) Evet  
c) Kesinlikle Hayır  
d) Hayır  
e) Fikrim Yok
16. Uzlaşamadığınız personelin terfi almasını nasıl engellersiniz?  
a) Başarılarını gözardı eder, başarısızlıklarına odaklanırım.  
b) Kendisini ifade etmesine izin vermem.  
c) Bazı bilgileri ondan saklarım.  
d) Hepsi  
e) Hiçbiri
17. Sizden yaratıcılık ve yetenek gerektiren bir işin yapılması istendiğinde aşağıdaki tepkilerden hangisini verirsiniz?  
a) Kesinlikle kabul etmem.  
b) Kabul etmem.  
c) Kesinlikle kabul ederim  
d) Hiçbiri  
e) Fikrim yok
18. Terfi ettirilmesini istemediğiniz bir eleman için aşağıdaki ifadelerden hangisini kullanırsınız?  
a) İyi iş çıkarıyor ama, bence yakın kontrole ihtiyacı var.  
b) Henüz hazır olduğunu sanmıyorum.  
c) Başarılarını takdir eder ve terfi almasına yardımcı olurum  
d) Hiçbiri
19. Yeterince bilgi sahibi olmadığınız bir konunun astlarınızca bilinmesi sizi rahatsız eder mi?  
a) Kesinlikle evet  
b) Evet  
c) Kesinlikle Hayır  
d) Hayır  
e) Hiçbiri
20. Karşınızdaki kişiyi ne zaman dinlemezsiniz?  
a) Kişiden hoşlanmadığım zaman  
b) Yorgun olduğum zaman  
c) Sinirli olduğum zaman  
d) Hepsi  
e) Hiçbiri
21. Eski işinizi sizin kadar iyi yapabilecek eleman yoktur?  
a) Kesinlikle Evet  
b) Evet  
c) Kesinlikle Hayır  
d) Hayır  
e) Hiçbiri
22. Başkalarının itiraz edeceğini düşündüğünüz fikirlerinizi açıkça paylaşmaktan çekinir misiniz?  
a) Kesinlikle Evet  
b) Evet  
c) Kesinlikle Hayır  
d) Hayır  
e) Fikrim Yok
23. Astın kapasitesini aşan bir görevi yerine getirmesini ister misiniz?  
a) Kesinlikle isterim.  
b) İsterim.  
c) Kesinlikle İstemem.  
d) İstemem.  
e) Hiçbiri
24. Sizce aşağıdaki ifadelerden hangisi daha önemli?  
a) Konuşma  
b) Yazma  
c) Dinleme  
d) Hepsi  
e) Hiçbiri
25. Elemanlarınız başarılı bir iş çıkardıktan sonra takdir görüp, ödüllendiriliyor mu?  
a) Kesinlikle Evet  
b) Evet  
c) Kesinlikle Hayır  
d) Hayır  
e) Fikrim Yok
26. Cinsiyetiniz nedir?  
a) Kadın  
b) Erkek
27. Kaç Yaşındasınız?.....  
a) Okur-yazar değil  
b) İlkokul  
c) Ortaokul  
d) Lise  
e) Üniversite  
f) Yüksek lisans ve üstü
28. Eğitim durumunuz nedir?  
a) Okur-yazar değil  
b) İlkokul  
c) Ortaokul  
d) Lise  
e) Üniversite  
f) Yüksek lisans ve üstü
29. Yönetim düzeyiniz nedir?  
a) Üst düzey  
b) Orta Düzey  
c) Alt Düzey
30. Medeni durumunuz nedir?  
a) Evli  
b) Bekâr