

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
KALİTE YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇALIŞMA YAŞAMINDA KURULAN ETKİLİ
İLETİŞİMİN ÇALIŞANLARIN İŞ VE YAŞAM
KALİTELERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ
BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Gölnur SULTANLI

Danışman

Doç. Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ

İZMİR- 2019

TEZ ONAY SAYFASI



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Çalışma Yaşamında Kurulan Etkili İletişimin Çalışanların İş ve Yaşam Kaliteleri Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../.....

Gölnur SULTANLI

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Çalışma Yaşamında Kurulan Etkili İletişimin Çalışanların İş Ve Yaşam Kaliteleri Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

Gülnur SULTANLI

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı

Kalite Yönetimi Programı

Bu çalışma, örgütsel iletişimin iş yaşam kalitesine etkisini Azeri çalışanlar özelinde ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Toplam 183 Azeri katılımcı ile gerçekleştirilen araştırmada İş Yaşam Kalitesi Ölçeği ve Örgütsel İletişim Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular, erkeklerin iş yaşam kalitesinin alt boyutlarından İnisiyatif ve İletişim Kopukluğu algılarının kadınlara göre daha olumlu olduğunu, 25 yaş altındakilerin genel iş yaşam kalitesi düzeyi ile Yönetici Desteği ve İlham Verici Çalışma Ortamı algılamalarının 25 yaş üzerinelere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca daha düşük gelire sahip olanların İnisiyatif ve İletişim Kopukluğu algılamaları daha yüksek gelire sahip olanlara göre daha olumsuzdur. 5 yıldan fazla kıdeme sahip olanların Yönetici Desteği algılamaları ise 1 yıldan fazla kıdeme sahip olanlara göre daha olumludur. Örgütsel iletişime yönelik bulgularda ise erkeklerin ve 25 yaş üstündekilerin İletişim İklimi algılamalarının kadınlara ve 25 yaş altındakilere göre daha olumlu olduğu görülmüştür.

Araştırmanın temel sorusunu oluşturan örgütsel iletişim ile iş yaşam kalitesi ilişkisi de incelenmiş ve örgütsel iletişim ile iş yaşam kalitesi arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel iletişimin alt boyutlarından İletişim Yeterliliği ve İletişim İklimi'nin iş yaşam kalitesini

pozitif, Bölümler Arası İletişim'in ise negatif etkilediği görülmüştür. İletişim Araçları ise iş yaşam kalitesini etkilememektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, iletişim, örgütsel iletişim, iş yaşam kalitesi



ABSTRACT

Master's Thesis

A Research on Determining the Effect of Effective Communication on Work and Life Quality of Employees

Gülnur SULTANLI

Dokuz Eylül University

Institute of Social Sciences

Department of Total Quality Management

Quality Management Program

The aim of this study is to reveal the effect of organizational communication on quality of life in Azerbaijani employees. A total of 183 Azerbaijani employee participated and the Quality of Life and Organizational Communication Scale were used in this study. The findings of the study show that male participant's perceptions of Initiative and Communication, which are sub-dimensions of work quality of life, are more positive than female participants, and the general quality of work life, Manager Support and Inspirational Working Environment perceptions of participants who are under the age of 25 are higher than those of above the age of 25. Moreover, the perception of Initiative and Communication of those with lower income is more negative than those with higher income. Manager Support perceptions of those who have seniority more than 5 years are more positive than those who have less than 1-year seniority. In terms of organizational communication, it was seen that Communication Climate perceptions of male and those over 25 years of age were more positive than female and under 25 years of age participants

The relationship between organizational communication and work-related quality of life, which constitutes the main question of the study, was also examined and it was found that there was a positive relationship between organizational communication and work-related quality of life. In addition,

Communication Competence and Communication Climate, which are sub-dimensions of organizational communication, have a positive effect on work-related quality of life, while Inter-departmental Communication has a negative effect. Communication Tools does not affect the work-related quality of life.

Keywords: Organization, communication, organizational communication, work related quality of life



İÇİNDEKİLER

ÇALIŞMA YAŞAMINDA KURULAN ETKİLİ İLETİŞİMİN ÇALIŞANLARIN İŞ VE YAŞAM KALİTELERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İLETİŞİM KAVRAMI VE ETKİLİ İLETİŞİM

1.1. İletişim Kavramı.....	3
1.2. İletişimin Özellikleri	4
1.3. İletişim Süreci ve İletişim Süreci Ögeleri	6
1.3.1. Kaynak	7
1.3.2. Mesaj (İleti).....	9
1.3.3. İletişim Kanalı.....	11
1.3.4. Kod Çözme	12
1.3.5. Alıcı.....	13
1.3.6. Geribildirim.....	14

1.4. İletişim Türleri	14
1.4.1. Sözlü İletişim	15
1.4.2. Yazılı İletişim.....	16
1.4.3. Sözsüz İletişim	19
1.4.4. Görsel İletişim.....	20
1.5. İletişim Engelleri.....	20
1.6. İletişim Modelleri.....	23
1.6.1. Shannon ve Weaver Modeli (1949)	23
1.6.2. Lasswell Modeli (1948)	24
1.6.3. Gerbner Modeli (1956)	25
1.6.4. Schramm Modeli (1954)	26
1.6.5. Diğer Modeller	27
1.7. Etkili İletişim.....	28
1.8. Örgütsel İletişim.....	31
1.8.1. Örgüt Dışı İletişim	33
1.8.2. Örgüt İçi İletişim	33
1.9. Örgütsel İletişim ile İlgili Önceden Yapılmış Araştırmalar	34
1.9.1. Örgütsel İletişim ile İlgili Yerli Literatürde Yapılmış Araştırmalar ...	34
1.9.2. Örgütsel İletişim İlgili Yabancı Literatürde Yapılmış Araştırmalar ...	36

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ YAŞAM KALİTESİ

2.1. İş Yaşam Kalitesi	38
2.1.1. İş Yaşam Kalitesi Kavramı	39
2.1.2. İş Yaşam Kalitesinin Tarihsel Gelişimi	44
2.1.3. İş Yaşam Kalitesinin Önemi	46

2.1.4. İş Yaşam Kalitesinin Amaçları	48
2.2. İş Yaşam Kalitesini Etkileyen Unsurlar	50
2.3. İş-Yaşam Kalitesi Programları	58
2.3.1. İşin Zenginleştirilmesi.....	58
2.3.2. Kalite Çemberleri	60
2.3.3. Bağımsız Çalışma Grupları	62
2.3.4. Esnek Çalışma Koşulları	62
2.4. İş-Yaşam Kalitesi ile İlgili Önceden Yapılmış Çalışmalar	63
2.4.1. İş-Yaşam Kalitesi ile İlgili Yerli Literatürde Yapılmış Çalışmalar	63
2.4.2. İş-Yaşam Kalitesi ile İlgili Yabancı Literatürde Yapılmış Araştırmalar	67

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	70
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	71
3.3. Veri Toplama Aracı.....	71
3.4. Örneklem Yeterliliği, Faktör, Güvenilirlik ve Normallik Analizleri	72
3.5. Verilerin Çözümlemesi	76

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN İŞ YAŞAM KALİTESİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1. Demografik Özellikler	77
4.2. Betimleyici İstatistikler	77
4.3. İstatistiksel Analizler.....	79

4.3.1. İş Yaşam Kalitesinin Demografik Özelliklere Göre Değişkenliği.....	79
4.3.2. Örgütsel İletişimin Demografik Özelliklere Göre Değişkenliği	87
4.3.3. İş Yaşam Kalitesi ve Örgütsel İletişim İlişkisi.....	92
4.3.4. Örgütsel İletişimin İş Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi	95
SONUÇ	97
KAYNAKÇA.....	100
EKLER.....	109



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: İletişim Sürecinde Oluşabilecek Engeller ve Çözüm Önerileri	22
Tablo 2: Örneklem Yeterliliği	72
Tablo 3: İş Yaşam Kalitesi Faktör Analizi	73
Tablo 4: Örgütsel İletişim Faktör Analizi	74
Tablo 5: Güvenilirlik Analizi	75
Tablo 6: Normallik Analizi	76
Tablo 7: Demografik Özellikler	77
Tablo 8: İş Yaşam Kalitesine İlişkin Betimleyici İstatistikler	78
Tablo 9: Örgütsel İletişim	79
Tablo 10: İş Yaşam Kalitesinin Cinsiyete Göre Değişkenliği	80
Tablo 11: İş Yaşam Kalitesinin Yaşa Göre Değişkenliği	81
Tablo 12: İş Yaşam Kalitesinin Öğrenim Durumuna Göre Değişkenliği	82
Tablo 13: İş Yaşam Kalitesinin Gelire Göre Değişkenliği	83
Tablo 14: İş Yaşam Kalitesinin Mesleki Kıdeme Göre Değişkenliği	85
Tablo 15: İş Yaşam Kalitesinin Çalışma Süresine Göre Değişkenliği	86
Tablo 16: Örgütsel İletişimin Cinsiyete Göre Değişkenliği	87
Tablo 17: Örgütsel İletişimin Yaşa Göre Değişkenliği	88
Tablo 18: Örgütsel İletişimin Öğrenim Durumuna Göre Değişkenliği	89
Tablo 19: Örgütsel İletişimin Aylık Gelire Göre Değişkenliği	90
Tablo 20: Örgütsel İletişimin Kıdeme Göre Değişkenliği	91
Tablo 21: Örgütsel İletişimin Çalışma Süresine Göre Değişkenliği	92
Tablo 22: Örgütsel İletişim ve İş Yaşam Kalitesi İlişkisi	94
Tablo 23: Örgütsel İletişimin İş Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi	95
Tablo 24: Hipotezlerin Kabul / Ret Durumları	96

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İletişim Süreci	7
Şekil 2: Shannon ve Weaver Modeli.....	23
Şekil 3: Gerbner Modeli.....	25
Şekil 4: Schramm İletişim Modeli	26



KISALTMALAR LİSTESİ



GİRİŞ

Bireyler arasındaki ilişkilerin oluşmasında ve sürdürülmesinde en önemli unsur hiç şüphesiz iletişimdir. İletişim sayesinde bireyler tanışmakta ve ilişkilerini sürdürebilmektedir. İletişimin engellerle karşılaşması durumunda ise iletişimsizlik, buna bağlı olarak bireyler arasındaki ilişkilerin bozulması gibi durumlar ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle iletişimi, insanın sosyalleşmesini sağlayan bir araç olarak görmek mümkündür. İletişim, kaynaktan çıkan mesajın, iletişim kanalı aracılığı ile karşı tarafa ulaşmasını, alıcının bu mesajın içeriğini anlamasını ve mesaja ilişkin geri bildirim sunmasını içeren bir süreç içerisinde gerçekleşmektedir. Bu süreç, yazılı ya da sözlü olarak işletilebileceği gibi sözsüz ya da görsel olarak da işletilebilmektedir. Bununla birlikte iletişim her zaman mükemmel değildir ve birtakım engellerle de karşılaşabilmektedir. Bu engellerin aşılması ile etkili iletişim mümkün olmaktadır. İletişim, bireyler arasındaki etkileşimi sağladığından, iş dünyasını da yakından ilgilendirmektedir. Örgüt içerisindeki etkili iletişim, örgütte çalışanların motivasyonunu, çabalarını, örgüt içerisindeki iklimi etkileyebilmektedir. Örgüt içerisindeki bu pozitif hava ise çalışanların iş yaşam kalitelerini olumlu etkileyebilmektedir.

İş yaşam kalitesi, bireylerin gün içerisinde neredeyse evlerinden daha uzun süre bulundukları işyerindeki gündelik koşullardan duyulan memnuniyetle karakterizedir. İş yaşam kalitesini artırabilmek için etkili bir örgütsel iletişimin yanı sıra çalışanların iş yaşamlarında doyumlarını artırabilecek iş zenginleştirme, bağımsız çalışma grupları ve esnek çalışma koşulları gibi uygulamalara da başvurulabilir. Böylece çalışanların iş yaşam kalitelerinin artırılması mümkün olacaktır.

Bu araştırmada örgütsel iletişimin iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda çalışma dört bölüm olarak planlanmıştır. Çalışmanın birinci bölümü örgütsel iletişim konusuna ayrılmıştır. Bu bölümde öncelikle iletişim kavramı ve iletişimin özellikleri incelenmiş, sonrasında ise iletişim sürecine yer verilmiştir. Ardından iletişim türleri anlatılmış ve bu iletişim türlerinde ortaya çıkabilecek engellere değinilmiştir. İletişim ile ilgili olarak literatürdeki modeller incelendikten sonra etkili iletişimin nasıl olması gerektiği

açıklanmış ve ardından örgütsel iletişime yer verilmiştir. Son olarak örgütsel iletişim ile ilgili olarak ulusal ve uluslararası literatürde yapılmış araştırmalara yer verilerek bölüm tamamlanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümü iş yaşam kalitesine ayrılmıştır. Bu bölümde öncelikle iş yaşam kalitesi kavramına ve kavramın tarihsel gelişimine, önemine ve amaçlarına yer verilmiştir. Ardından iş yaşam kalitesini etkileyen unsurlar açıklanmış ve iş yaşam kalitesinin artırılabilmesi için uygulanan programlara yer verilmiştir. Son olarak iş yaşam kalitesi ile ilgili olarak ulusal ve uluslararası literatürde yer alan önceki araştırmaların bulgularına yer verilerek ikinci bölüm tamamlanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde örgütsel iletişimin iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisine yönelik olarak gerçekleştirilen araştırmanın yöntemine yer verilmiştir. Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama aracı, araştırmada kullanılan ölçeklerden elde edilen verilere gerçekleştirilen ön analizler ve verilerin hangi türde analizlere tabi tutulacağını anlatıldığı veri çözümlemesine değinilmiş ve bölüm tamamlanmıştır.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde örgütsel iletişimin iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisine yönelik olarak gerçekleştirilen araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. Çalışma, sonuç bölümü ile tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İLETİŞİM KAVRAMI VE ETKİLİ İLETİŞİM

1.1. İletişim Kavramı

İnsanı bir canlı varlık olarak diğer canlılardan ayıran temel özelliklerden biri de iletişimidir. İletişim insanın bir sosyal varlık varlığını devam ettirmek, fikir ve duygularını başkalarına göstermek için kullandığı en esas araçlardandır.

Latince'deki “comminus” sözcüğü de iletişimin kökeni olarak sayılmaktadır. “Comminus”, benzeşenlerden oluşan ortaklık ya da topluluk anlamına gelmektedir (Oksay, 2001). İletişim, toplumdaki bireylerin uyumlu bir şekilde hayatlarını sürdürebilmeleri için bilgi, düşünce ve duygularını birbirlerine aktarım sürecidir. Bireyler hayatlarını sürdürebilmek için gerekli maddi ve manevi varlıkları elde edebilmek için ortak bir amaç için bir araya gelmiş örgütlere dâhil olmaya başlarlar. Bu örgütlerin de amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli olan uyum ve iş birliği çalışmaları, örgüt içi ve örgüt dışı iletişim sürecinin başlamasına neden olur. Giderek büyüyen örgütlerde rekabetin artması ve teknolojik gelişmelerin artması örgüt içi etkin iletişimin önemini artırmıştır. Örgüt içi iletişimde yapılan hatalar, çalışanların motivasyonlarının azalmasına, morallerinin bozulmasına, işlerinden olan tatminlerinin azalmasına, örgütlerine olan bağlılıklarının azalmasına ve en önemlisi de verimliliklerinin düşmesine neden olmaktadır.

İnsanların birbirlerine, nesneleri, olayları, olguları ve bu olgular ile ilgili değişimleri haber veren, bunlara ilişkin bilgileri aktaran, aynı konular üzerindeki benzer deneyimlerini ifade eden insanların oluşturduğu toplum içerisindeki tutum, yargı, düşünce ve duygu bildirişimlerine iletişim denmektedir. İletişim, çoğunlukla kaynaktan alıcıya iletinin aktarılması olarak da tanımlanmaktaysa da en yetersiz tanımların başında gelmektedir. Zira iletişim, bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma sürecidir.

İletişim ile ilgili yapılan birçok çalışmada kavramın insanların ve örgütlerin yaşantısındaki önemi vurgulanmıştır. Günümüzde ise iletişim kavramı ile eskiye göre çok daha kapsamlı bilgi alışverişi ifade edilmektedir. İletişim, düşünce ve konuşma arasındaki bir takastır. İki kişinin birbirini anlayıp kendisini karşısındakine anlatabilmesi iletişimdir. İletişim yoluyla bilgi ve beceriler aktarılabilmektedir (Zıllıoğlu, 1993).

İletişim, toplu halde yaşama pratikleri hayata geçtiği dönemden bu yana, toplumsal etkileşimlerde rol oynamış, sembolik mesajların karşı tarafa iletilmesinde aracılık üstlenmiştir. İletişim sayesinde bilgi, kaynaktan alıcıya aktarılmakta ve farklı davranış tipleri ve sonuçlar yaratılmaktadır. İnsanlar, iletişim aracılığıyla ortak değerleri paylaşabilmektedir (Ünsal & Telman, 2005).

İletişim, bilgi, fikir, duygu ve becerilerin çeşitli simgeler yardımıyla karşıdaki kişiye aktarılmasıdır. Bu simgeler, mesajları oluşturarak toplumsal etkileşimleri meydana getirmektedir. Bu toplumsal etkileşim, anlam arama çabalarının bir ürünüdür. İnsanların başlattığı, kendisi ve çevresini yönlendirecek ve değişen ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde uyaranları ayırt etmeye ve örgütlemeye çalışan yaratıcı bir edimdir.

1.2. İletişimin Özellikleri

İletişim ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda iletişimin temel olarak üç özelliğinin olduğuna vurgu yapılmaktadır. İletişimin en temel özelliği, doğal olarak insanı gerektirmesidir. İletişim, insanlar arasındaki birbirini anlama ihtiyacının bir ürünüdür. İkinci özellik olarak iletişim paylaşma zorlamaktadır. İletişimde göndericinin gönderdiği mesajın alıcı tarafından tam, doğru, eksiksiz ve göndericinin gönderdiği anlamda anlaşılması gereklidir. Son olarak iletişim, jest ve mimikler, sesler, harfler, rakamlar ve sözcükler aracılığı ile gerçekleştirilen sembolik bir olaydır. Gönderici ve alıcı, mesaja bu semboller aracılığı ile aynı anlamı atfettiği zaman tam ve doğru iletişim ortaya çıkmaktadır (Erdoğan, 2017).

Genel itibariyle iletişimin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Kılınçarslan, 2016):

- İletişim, yarattığı dil sayesinde insanların kendi duygu-düşünce ve deneyimlerini şekillendirmektedir. İnsanlar, iletişim ile elde ettikleri bu kişisel birikimleri, dil aracılığıyla kendisinden sonra gelen kuşaklara aktarmakta ve onlara ışık tutmaktadır. Böylece toplumun devamlılığı da sağlanmaktadır.
- İletişim, kişiler arasında bir anlam ortaklığı yapmayı gerektirmektedir. İletişim kurulmaya çalışılan birey ile belli ve ortak bir anlam üzerinde uzlaşamadığında, iletişimden söz etmek mümkün değildir.
- İletişim, yalnızca konuşmak değildir. Aynı zamanda ifadelerin de açıkça anlaşılabilmesi gereklidir. Konuşulan kişinin söylenenleri anlamlandıramaması durumunda iletişimden söz etmek mümkün değildir. İletişimin etkili olabilmesi için gönderilen mesajların alıcı tarafından tam ve eksiksiz olarak alınması ve anlaşılması gerekir (Tayfun, 2009).
- İletişimde önemli olan bir diğer konu ilk intibadır. Her ne kadar ilk intiba ve imajın ne zaman oluştuğu kesin olarak bilinmese de iletişim sürecinde genel olarak ilk 30 saniyenin önemli olduğu vurgulanmaktadır (Işık, 2008). Yeni bir kişiyle tanışıldığında onun beden diline, giyim-kuşamına ve taktığı aksesuarlara bakılarak onla ilgili bir karar verilmektedir. Genellikle bu süreç, çoğu toplumda geçerlidir. İletişim sürecinin gelişiminde ilk etkileşim belirleyici rol oynamaktadır (Baltaş & Baltaş, 2007).
- İletişim çift taraflı bir olgudur ve her iki tarafın da aktif olmasını gerektirmektedir. İletişim kurmaya çalışan iki kişiden birinin gönderdiği mesajlar, alıcı tarafından anlamlandırılıp yorumlanmalıdır. Alıcının tepkisiz kalması, göndericinin iletişim çabalarını anlamsız kılacaktır. İletişimin özünün paylaşım ve aktarım olduğu düşünüldüğünde, iletişim kurmak isteyen kişi bu niyetini belli etmekte, bunu karşısındaki kişiye

ifade etmektedir. Alıcıdan gönderilen mesajı anladığına dair bir tepki gelmezse iletişim çabaları genellikle sonlandırılmaktadır (Cihangir, 2004).

- İletişim, tekrar edilebilen ve geri alınabilen bir şey değildir, anlıktır. Aynı mesaj daha sonra tekrar söylene bile, ortam ve söylenilen kişinin psikolojisi ilk duyduğu andaki gibi olmadığından, aynı tepkiyi almak mümkün değildir (Geçikli, 2008).
- İletişim sonradan öğrenilebilmektedir. Ailede, okulda, sosyal ve iş çevresinde bireyler birbirini taklit ederek, deneme yanılma yöntemi ile nasıl iletişim kurabileceklerini öğrenebilmektedir. İletişim yeteneğine zaman içerisinde sahip olunabilmektedir (Tayfun, 2009).
- İletişim bir süreçtir. Gönderilen ya da alınan her mesaj, geçmişteki iletişimin bir parçasıdır. Bu nedenle iletişim sürecinin bir geçmişi vardır ve süreç bir bütün olarak değerlendirilmek durumundadır (Kılınçarslan, 2016).

İletişimle ilgili olarak yapılan tanımlardan yola çıkarak iletişimin genel olarak; bilinçli ya da bilinçsiz gerçekleşebilen, kullanılan sembollere gönderici ve alıcı tarafından farklı anlamlar verilebilen, sözcüklerle olduğu kadar vücut diliyle de gerçekleştirilebilen, duyu organlarıyla hissedilebilen ve meydana geldiği ortamdan etkilenen nitelikler taşıdığını söylemek mümkündür (Halis, 2000).

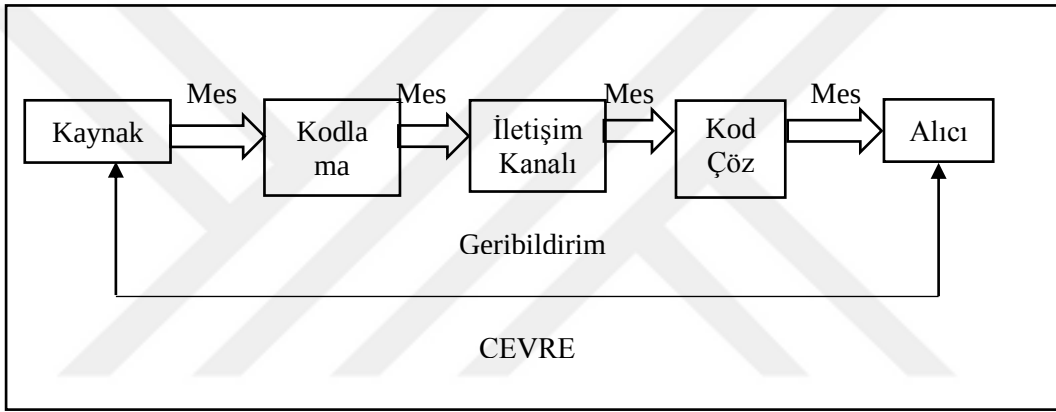
1.3. İletişim Süreci ve İletişim Süreci Öğeleri

İletişimde öncelikle göndericinin bir bilgi veya düşüncüyü yani içeriği mesaja dönüştürmesi, bunu bazen bir iletişim aracı yardımıyla yapması, sonra mesajı kanal boyunca alıcıya göndermesi, alıcının filtrelenen mesajı alması ve karşıt bir mesaj göndermesi, iletişimin bir süreç biçiminde işleyişini ortaya koyar. İletişimin iyileştirilmesi, bu sürecin iyileştirilebilmesine bağlıdır (Küçük, 2016).

İletişim, çevrim ortamında işleyen, kapalı uçlu bir sisteme benzer. Yine iletişim, sistemin işleyişine benzer şekilde, bir süreç dahilinde gerçekleşir. Bu

nedenle, bir mesajın karşı tarafa iletilmesi, “iletişim süreci” veya “iletişim çarkı” olarak bilinir.

İletişimin sağlıklı kurulabilmesi için her şeyden önce göndericinin mesajı alıcı tarafından algılanabilir ve anlaşılabilir sembollere dönüştürmesi (kodlaması) ve uygun bir kanal aracılığıyla göndermesi gerekir. Aynı şekilde alıcının da mesajın kodunu açması, algılaması ve geribildirimde bulunarak iletişim sürecini tamamlaması gerekir. İletişim sürecindeki bu unsurlar aşağıda şekil üzerinde gösterilerek açıklanmıştır (Bahar, 2012).



Şekil 1: İletişim Süreci

1.3.1. Kaynak

İletişim sürecinde kaynak, mesaj gönderen kişidir. Daha geniş bir bakış açısına göre, kaynak bir kişi, bir grup, bir ikili (ikili) ya da bir kuruluşun tamamı olmak üzere herhangi bir kişi ya da birey topluluğu olabilir. Politika değişikliklerini çalışanlarına açıklamak isteyen bir grup yönetici olabilir; başkalarını hamburger satın almak için etkilemeye çalışan bir hamburger zinciri olabilir veya başka bir çalışana belirli bir görevi nasıl tamamlayacağını açıklayan bir çalışan olabilir. Kaynakta bir organizasyon, grup veya birey olmak üzere iletişimde üç temel işlev bulunur: hangi özel anlamın iletileceğini belirleme, bir veya daha fazla mesajın anlamı olmak üzere kodlama (fikirleri ve bilgileri mesajlara çevirme) ve iletileri iletme. Bir organizasyon ortamında, bir kişi her üç

işlevin üstesinden gelebilir, ancak her birinin farklı bir kişi tarafından gerçekleştirildiğini görmek nadir değildir. Örneğin, bir yönetici belirli fikirlerini çalışanlarına iletme ister; mesajı nasıl en iyi şekilde ifade edebileceği konusunda danışmak için bir asistana başvurabilir ve sonra başkalarının beğendiği bir çalışanı seçebilir ve o kişiye mesajı diğer çalışanların yanına taşımasını isteyebilir. Bu nedenle, kaynaklar olarak bizler ve alıcılar için karşılıklı anlam taşıyan mesajları seçmek ve başkalarını mesaj almak isteyenler şeklinde iletişim kurmamız önemlidir (Richmond & McCroskey, 2008).

Etkili bir iletişim için kaynak birtakım özellikler taşımalıdır. Bu özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Bahar, 2012):

Kaynak bilgili olmalıdır: Kaynağın göndereceği mesaj ile ilgili olarak bilgi sahibi olması gereklidir. Kaynak, kendi bilgisi ölçüsünde kodlayıp mesajı gönderme yetisine sahiptir. Bilgi hem mesajın kodlanma şeklini belirlemektedir hem de alıcının davranışlarını etkilemektedir. Kaynak, mesajın içeriği, alıcıda oluşturacağı davranış şekli, mesajın nedeni ve kodlarının etkileri konusunda bilgi sahibi olmak durumundadır. Kaynağın bilgili olması, iletişim sürekliliğini de sağlayacaktır. Kaynak gerekli bilgiye sahipse alıcının istediği bilgileri ona iletebilmektedir.

Kaynak kodlama özelliğine sahip olmalıdır: Kaynak, göndermek istediği mesajı ne şekilde kodlayacağını, söyleyeceği sözlerin ve yapacağı işaretlerin anlamının ne olduğunu ve nasıl algılanabileceğini bilmelidir. Yanlış ya da yetersiz kodlanmış bir mesaj, alıcıda istenilenden farklı bir davranış yaratabilmektedir. Kaynağın kodlama özelliğine sahip olması, alıcı ile ortak bir kültüre sahip olmasını da gerektirmektedir. Kaynak, alıcı ile benzer kültüre sahipse, mesajı daha rahat kodlayabilmektedir. Özellikle jest ve mimiklere dayanan iletişimde, yapılan jest ve mimiklerin kültürel anlamlar içerebilmesi nedeniyle benzer kültürden geliyor olmak, mesajın doğru bir şekilde iletilmesini ve alıcı tarafından doğru bir şekilde alınmasını sağlayacaktır.

Kaynak, düzlem ve rolüne uygun davranmalıdır: Kaynak, kendi statüsüne uygun mesaj göndermelidir. Kaynağın statüsüne ve rolüne uygun olmayan bir mesajı göndermesi, mesaj alıcı tarafından çoğu zaman işleme konmamaktadır.

Kaynak tanınmalıdır: Etkili iletişim için alıcılar, kaynağı tanımak istemektedir. Alıcı, bir mesajı değerlendirirken kaynağın özelliğini dikkate almaktadır. Kaynağın alıcı tarafından tanınırlığı ölçüsünde iletişim süreci etkili hale gelmektedir. Tanınmayan bir kaynaktan gelen mesajlar, alıcı üzerinde çoğu zaman bir etki yaratmamaktadır.

İletişim sürecinin başarısı için kaynak hayati önem taşımaktadır. Çünkü kaynak durumundaki kişi ya da grup bilgisi, deneyimleri, fiziksel durumu gibi etkenlerden ötür alıcılar üzerinden güven uyandırmıyorsa, iletişim sürecinin başarıya ulaşması çok zordur. Bu nedenle kaynak konumundaki kişi bir konu ile ilgili bir ileti göndermeden önce, alıcı ya da alıcıları tanımak ve ona göre hazırlık yapmak durumundadır. Kaynak onların ilgilenebileceği konuları seçmek, onların anlayabileceği şekilde konuşmak, giyimini onların kültürüne göre düzenlemek gibi bir dizi hazırlık yapmalıdır (Fidan, 2009).

1.3.2. Mesaj (İleti)

Mesaj, alıcıda anlam yaratan sözlü ya da sözsüz uyarılardır. Bir ortamda iletişim kurarken, çoğu insan başka bir anlama teşvik etmek için sözel ve sözsüz uyarılardan oluşan bir kombinasyon kullanır. Basitleştirmek için, sözcüğü, sözcük ve sözsüz olarak anlamı uyarmak için diğer uyaranlara jest, gülümseme, kaş çatma, inilti, başkalarına dokunma, başkalarına dokunuş vb. görevi yapıyor olarak düşünebiliriz. Bir çalışanın veya bir yöneticinin, birbirleriyle iletişim kurarken bunları eşzamanlı olarak kullanması nadir değildir. Sözsüz tüm davranışları izlemek neredeyse imkansızdır. Örneğin, kelime seçiminizi daha kolay izleyebilirsiniz, ancak her yüz hareketini, vücut hareketini, göz hareketini, bacak hareketini vb. izlemek çok zordur. Bazen sözsüz mesajlarımız sözlü olduğumuzdan çok daha fazla anlam taşıyor. İyi yöneticiler, sözlü mesajları

olduğu kadar çalışanlarının sözsüz mesajlarının arkasındaki anlamı anlamaya çalışmayı da öğrendiler; aynı şekilde çalışanlar da (Richmond & McCroskey, 2008).

Mesaj, konuşmacı ile dinleyici ya da kaynak ile hedef arasındaki ilişkiyi sağlayan temel öğedir. Bu nedenle mesaj, iletişim sürecinin düğümlendiği nokta ve merkez olmaktadır (Gökçü, 2006). Kodlama sonucunda belirli bir fikir, düşünce, duygu veya bilgi fiziki bir şekle dönüşür. Mesaj bu fiziki şekle verilen addır ve söz, yazı şekil veya jest şeklinde olabilir. Gönderici ile alıcı arasında gerçekleşen bu alışveriş her zaman amacına ulaşmayabilir. Bu durum algılamadaki farklılıkların bir sonucu olup kod çözme sırasında ortaya çıkar (Ataman, 2002).

İletişimde öncelikli olarak ve gerçek anlamda gönderilen mesajdan başka mesaj içerikleri de söz konusu olabilir. Bazen birinci mesaj anlamı, bazen de ikincil anlam kastedilebilir. Bu durumda mesajın muhatabının anlayış ve kavrayış düzeyi önem arz eder. Bu bakımdan mesaj gönderenin, alıcının bu durumunu dikkate alarak doğru mesajı seçmesi gerekir. Şöyle ki, bazen ikinci mesaj yanı asıl gönderilmek istenen mesaj anlaşılmayabilir. Bazen de yanlış anlaşılabilir. Birincil mesaj; mesajın kelime, resim, sembol veya diğer içeriklere göre sözlük anlamı denebilecek olan ilk anlamdır. İkincil mesaj ise, birincil mesajın gizlediği, detaylara dikkat edilince anlaşılabilir olan ve muhtemelen asıl gönderilmek istenen mesajdır (Küçük, 2016).

İletişim sürecinde mesajlar genel itibariyle sözel ya da sözel olmayan mesajlar olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Buna karşılık iki gruptaki mesajların da taşınması gereken özellikler ortaktır. Bu özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Tutar & Yılmaz, 2010):

Mesaj anlaşılır olmalıdır: Anlaşılabilir olma hem alıcının hem de kaynağın bilgisi, yeteneği ve kültürel özellikleri ile doğrudan ilintilidir. Anlaşılamayan mesajların hem algılanması hem de içerdiği kodun çözülmesi mümkün değildir.

Mesaj açık olmalıdır: Özellikle istenilen ve beğenilen davranış açısından önemli olan mesajın açık olması, kaynağın gönderdiği mesaj aracılığı ile alıcıdan ne istediğini belirtmesini sağlamaktadır.

Mesaj doğru zamanda iletilmelidir: Mesaj ve mesajın içeriği, doğru yer ve zamanda iletilmesi durumunda etkin olmaktadır. Bu nedenle özellikle mesajın gönderileceği zamana özellikle dikkat etmek gereklidir.

Mesaj uygun kanalı izlemelidir: İletişimin gerçekleştiği ortamda düzenlenmiş bir iletişim ağı vardır. Mesaj bu ağ (kanal) izleyerek alıcıya ulaşır. Mesaj uygun yolu izlemeden alıcıya varırsa, etkinliğini kaybeder; alıcıya kaynak arasındaki ilişik yetersiz olur.

Mesaj, kaynak ve alıcı arasında kalmalıdır: Mesaj, kaynaktan alıcıya ulaşınca kadar değişik kişi ve kademelerden geçebilir. Mesajın kaynaktan alıcıya ulaşması sırasında aktarıcılar mesajın içeriğini gerektiği gibi kavramadan veya etkilendikleri biçimde yeni bir kaynak durumuna geçip, alıcıya farklı mesaj gönderebilir. Bu durumda mesaj kaynağın gönderdiğinin yanında, ilave anlamlar kazanır. Alıcı, bu mesajla karşılaşınca beklenmeyen davranışlar gösterebilir.

1.3.3. İletişim Kanalı

İletişim kanalı, bir kişiden kişiye mesaj gönderilmesini sağlayan bir araçtır. Canlı etkileşimde duyularımız (görme, ses, dokunma, koku ve zevk) kanal haline gelir. Kanallar ayrıca aracı sistemler (televizyon, radyo, İnternet, dünya çapında web, film, reklam panoları, telefonlar vb.) şeklinde de olabilir. Örgütlerde insanlar genellikle en önemli kanal haline gelirler. Örneğin, amirler üst düzey yöneticiler ile alt düzey çalışanların arasındaki kanallar olarak işlev görürler. Sekreterler, farklı seviyelerde veya organizasyonun farklı bölümlerinde insanlar arasında sıklıkla kanal işlevi görür. Kanal olarak hizmet eden insanlar organizasyonlarda kayıt dışı iletişim ağı oluşturmaktadır (Richmond & McCroskey, 2008).

İletişim kanalı, mesajın göndericiden alıcıya iletildiği yolu ifade eder. İnsanların beynine giden mesajlarda iletişim kanalı duyu organları iken, yüz yüze görüşmede mesaj hava içinden alıcıya ulaşır, telefon görüşmesinde ise iletişim kanalı telefon hatları olmaktadır. Kurye ve postacı da bir kanal olarak düşünülebilir. Günümüzde, özellikle mobil telefonlar, kolayca taşınabilecek boyutlardaki bilgisayarlar ve internet ağları sosyal ve örgütsel iletişimi anında gerçekleştiren kanallar ve araçlardır (Bahar, 2012).

1.3.4. Kod Çözme

Gönderilen mesajlar alıcıya ulaştıktan sonra, alıcı bu mesajları aslına uygun ve anlamlı bir şekilde yorumlar. İşte bu algılama ve yorumlama işlemine çözümleme adı verilir. İletişim sürecinde mesajlar kodların çözülmesi sayesinde kağıt üzerinde tek başına hiçbir anlam taşımayan işaretler ve kimi ses ve görüntü sinyalleri anlamlı bir bütünü oluşturmaktadır. Kodlama işi kaynak tarafından, içerdiği kodun çözümü ise alıcı tarafından yapılmaktadır (Tutar & Yılmaz, 2010).

İletişim sürecinin başarısında göndericinin yolladığı mesajın taşıdığı kodun alıcı tarafından göndericinin gönderdiği şekliyle anlamlandırılmasına ve kodun çözülmesine bağlıdır. Bu ise alıcı ile kaynağın mesaja aynı anlamı atfetmesiyle mümkündür, ki buna referans ya da izafet çerçevesi denilmektedir. İletişim sürecinde ortak bir dil kullanılması, kodun alıcı tarafından doğru çözülmesini sağlamasının ilk koşuludur. Bu bağlamda bireylerin izafet çerçevelerinin kesişim noktası, iletişimin gerçekleştiği alandır. Kaynak ile alıcının ortak bilgili oldukları alana ait bölge, izafet çerçevesi olarak adlandırılmaktadır. (Yatkın, 2003)

İnsan duyu organları aracılığıyla elde ettikleri verileri; içinde bulundukları durumu, beklentilerini, geçmiş yaşamlarını, diğer duyu organları aracılığıyla elde ettikleri duyuları toplumsal ve kültürel etkileri de göz önünde bulundurarak bir anlam verirler. Aynı verilere çoğu kez farklı kişiler tarafından farklı anlamlar yüklenir. Bunun nedeni algılamadaki farklılıklardır. Algılayanın kişilik özellikleri,

amaç ve ihtiyaçları, mesajın yorumlanarak anlam verilmesi üzerinde etkilidir. Yine mesajın ne kadarlık bir bölümünün alıcı tarafından dikkate alınacağı da algılama sürecini etkileyen faktörlere bağlı olarak değişiklik gösterecektir. Bunun yanı sıra önyargıların da algı yanılgılarına yol açan bir faktör olduğu belirtilmelidir. Mesajda kullanılan dilin veya spesifik kelimelerin karşı tarafça bilinmemesi de kod çözmede problem yaratır (Ataman, 2002).

Algılama süreci kişilerin sahip oldukları değer yargıları, amaç ve hedefleri, ihtiyaçları, içinde yetiştikleri kültürel ortam, bilgileri, hisleri, geçmişteki tecrübeleri ve hatta fiziksel özellikleri gibi faktörler tarafından etkilenmektedir.

1.3.5. Alıcı

Tıpkı bir mesaj gönderen kaynak olduğu gibi, alıcı da kaynağın mesajını alan kişidir. Kaynak gibi, alıcı bir birey, bir grup veya bir bütün organizasyon olabilir. Ayrıca, kaynakta olduğu gibi, alıcı üç işleve sahiptir: kaynağın mesajını alabilir, mesajın fikirlere veya bilgilere dönüştürülmesi mesajı çözebilir ve mesajı yanıtlayabilir. Yine, bir kişinin üç işlemin tümünü yerine getirmesi normaldir, ancak birden fazla kişinin dahil olması nadir değildir. Örneğin, yeni bir çalışan yöneticinin mesajını alabilir, ancak daha yaşlı, daha tecrübeli bir çalışanı kendisi için yorumlayabilir ve başka bir çalışanın yorumlamaya cevap vermesini isteyebilir. İletişimin etkili olabilmesi için çalışanlar ve yöneticilerin birbirlerinin geçmişlerini ve deneyimlerini dikkate almaları gerekir. Bu, "kendimizi diğerinin ayakkabılarına koymamızı" isteyebilir. Bir yönetici, çalışanların kendileri ile etkili bir iletişim kurabilmelerini bilmelidir; Aynı şekilde bir çalışan için. Örgütsel çevredeki sorunların başlıca nedenlerinden biri, bireylerin birbirlerinin ne söylediğini anlamamaları, birbirlerinin tutum ve duygularını tanımaya yetecek kadar birbirleriyle iletişim kurmamasıdır. Dolayısıyla, birçok çalışan iletişimde büyük hatalar yapar -ve dolayısıyla yöneticileri de. İletişim geliştirmek için daha etkili kaynaklar ve alıcılar olmalıyız. Süpervizörümüz beceriksiz bir serseri olsak bile, onu ya da onu daha iyi tanımaya çabalarsak "mesaj panosuyla" iletişim kurmada daha etkili oluruz, böylece mesajlarımızı kendisinin veya duygularını alması için daha iyi uyarlayabiliriz dikkate alın (Richmond & McCroskey, 2008).

1.3.6. Geribildirim

Geri bildirim, bir kaynağın mesajına yönelik alıcının gözlemlenebilir cevabıdır. Bu tür yanıtlar ya sözlü bir nitelikte olabilir (örneğin, sizinle aynı fikirdeyim: Evet, bu doğru!) Veya sözsüz bir nitelikte olabilir (örneğin, kaşlarını çatmak, anlaşmazlık içinde başını sallayarak, başkasını kabul etmemek). Geri bildirim, tüm iletişim ortamlarında son derece kritiktir, ancak özellikle yönetici ve çalışan arasındaki kişiler arası iletişimde bu yüzden geri bildirim önemlidir. Bir yönetici, gönderilen iletilerin başarısını veya başarısızlığını değerlendirmek için bir çalışanın yanıtını dikkatlice izleyebilir. Geri besleme negatif olduğunda, yeni mesajlar oluşturulabilir. Geri bildirim gönderdiğimiz iletileri ve gönderilen iletileri düzenlemek için kullandığımız yöntemdir: bize. Birçok akıllı yönetici, "çalışanlara gönderilecek olan mesajlar ve bilgiler için sondaj panoları" olarak kullandıkları seçilmiş çalışanları içeren "danışma" gruplarına veya panolara sahiptir. Bu "sondaj kulübü" grupları, onlardan fırlamış fikirleri var / ve nasıl cevap verdikleri sıklıkla mesajın gönderilme şeklini veya şirketteki diğer çalışanlara gönderilip gönderilmediğini belirler. (Richmond & McCroskey, 2008)

Geri bildirimde, alıcı kod çözüp mesajı aldıktan sonra bir tepkide bulunur, yani tepkisini mesaj olarak kodlar uygun bir kanalla mesajın kaynağına/gönderenine iletir. Bu durumda mesajı ilk gönderen kaynak "hedef" olur ve bu döngüsel sürece kısaca geri bildirim denir (Bahar, 2012).

1.4. İletişim Türleri

Farklı kaynaklarda iletişim türleri farklı şekilde sınıflandırılmaktadır. Biz burada en başlıca başlıklar halinde temel iletişim türlerini açıklamaya çalışacağız.

1.4.1. Sözlü İletişim

Sözlü iletişim, konuşarak gerçekleştirilen; iki ya da daha çok kişinin herhangi bir araç kullanarak veya kullanmaksızın sesli olarak gerçekleştirdikleri iletişimdir (Barlı & Avcı, 2016).

Sözlü iletişim becerileri, dil ve dil ötesi iletişimin etkili bir şekilde kullanımıyla ilgili becerilerdir. Dile ilişkin iletişim beceri, iyi söyleyiş, sözcük zenginliği, iyi tümce kurma, uyumlu söz dizimi, gerekli ve uygun sözcüklerin seçimi gibi konuları kapsar (Gürgen, 1997).

Örgütler için sözlü iletişimin özellikle üç açıdan önemi bulunmaktadır. İlk olarak; çevre sözlü iletişim yoluyla bir organizasyona geniş bilgi sağlar. İkinci olarak örgütteki bireyler ve ekipleri yönlendirmek, yönetmek, anlamak ve cevap vermek için sözlü iletişim kullanılır. Bu olgu, örgütün kültürel özelliklerini anlamaya yardımcı olur. Üçüncü olarak sözlü iletişim yoluyla aktarılan bilgiler bireyler ve örgütler için önemlidir (Barlı & Avcı, 2016).

Bu iletişim türünde mesaj, sesli olarak gönderilir. İyi bir konuşma sesinin özellikleri; işitilebilirlik, akıcılık, anlamlılık ve bükümlülüktür. Sözlü iletişim türlerinden bazılarını kısaca açıklayım (Küçük, 2016):

Toplantı – bir amacı gerçekleştirmek üzere, belli bir grubun belli bir konuyu ele aldığı, grup kararı oluşturmaya, birlik şuuru ve liderlik ruhunu ortaya çıkarmaya yarayan, ortalama 7 kişi arasında gerçekleştirilmesinin sonuç çıkarma açısından yararlı olacağı sözlü grup görüşmeleridir.

Tartışma (Münazara) – bir konu üzerinde karşılıklı olarak lehte ve aleyhte fikir yürütülen, bir fikre karşı başka bir fikrin karşı tarafça savunulduğu ve zayıf tarafların araştırıldığı, “doğruya” veya “ortak akla” ulaşmada oldukça yararlı bir sözlü iletişim biçimidir.

Panel – bir konunun dinleyiciler önünde, sohbet havası içerisinde birkaç kişi tarafından tartışılmasıdır.

Sempozyum – bilimsel verilerin ortaya konarak ilgili kitlenin aydınlatılması amacıyla gerçekleştirilen, bir konunun farklı alt başlıkları ile birlikte, birden fazla oturum halinde, uzman kişiler tarafından sunulmasıdır. Kongre olarak da ifade edilmektedir.

Seminer – konunun uzmanı bir kişi tarafından veya birkaç uzman tarafından alanlarında birkaç konu, ders veya başlığın, daha çok ders ortamına benzer şekilde, karşılıklı soru-cevap bölümlerini de içerecek şekilde düzenlenen, konferanstan daha uzun süreli sunuşlardır.

Forum – dinleyicilerin konu üzerinde daha aktif düşünmelerini sağlayan, konu hakkında bilgisi, deneyimi bulunan kişilere söz hakkı verilerek forumdan önce belirebilecek yanlış görüşlerin önüne geçilebilen bir fikir alışverişidir.

Mülakat – iki veya çoğunlukla üçten çok kişinin aralarında gerçekleştirdikleri, değerlendirme yapma, ortak bir kanıya varma veya bir tercihte bulunmak gibi amaçlarla yapılan görüşmelerdir.

1.4.2. Yazılı İletişim

“Söz uçar, yazı kalır” demiş atalarımız. Hafızamıza kalemimizle yardım etmemiz kültür değerlerimizde tavsiye edilmiştir. Bu pencereden bakıldığında yazılı iletişim daha çok ispat, kalıcılık ve tarihsellik yönü ile öne çıktığı görülmektedir. Her bir iletişim türü, kendisini gerekli kılan sebeplerle ortaya çıkmış ve varlığını sürdürmektedir. Herkesin anlamadığı “Mors Alfabesi”, geliştirilmesine, hatırd tutulmasına ve yeni kuşaklara aktarılmasına ihtiyaç olduğu için ortaya çıkmış ve varlığını sürdürmektedir. Yazılı iletişim hem resmi hem de sosyal alanda mesaj iletilip alınırken yararlanılan özel bir iletişim türüdür (Küçük, 2016).

Yazılı iletişim, yazılı unsurlarla mesaj alınması, gönderilmesi veya iletilmesidir. Yazı ise, kafamızda beliren anlamların ya da düşüncelerin, sözcükler

dizisi şeklinde kâğıt üzerine dökülmüş biçimdir. Yazılı iletişim türlerinin bazılarını kısaca açıklayalım (Küçük, 2016):

Mektup – birbirinden uzaktaki insanların, anlaşmak ve haberleşmek amacıyla yazdıkları, duyguları, dilekleri ve düşünceleri belirten yazıdır.

Dilekçe – bir dileği bildirmek üzere resmi dairelere sunulan, tarihli, imzalı, resmi yazışma kuralları dikkate alınarak hazırlanan yazılardır.

Makale – herhangi bir konuda bilgi vermek veya bir gerçeği savunmak için yazılan yazılardır.

Fıkra – bir yazarın herhangi bir konu üzerinde, kişisel anlayış, görüş ve düşüncelerini güzel bir üslupla, hiçbir tanıtılma gereği duymadan anlatan, küçük, edebi düzyazılardır.

Röportaj – bir gazetecinin herhangi bir yeri, bir kurumu gezerek, orada gördüklerini kendi görüşleri ile birleştirerek yazması veya çoğunlukla bir kişi ile karşılıklı soru cevap şeklinde yapılan görüşmeden sonra soru ve cevapların gazete veya dergilerde yayınlanmasıdır.

Biyografi – tanınmış, ünlü, sevilen, hayatı ile örnek olmuş, yararlı eserler bırakmış bir kimsenin hayatına ait kesitleri derli toplu bir biçimde anlatan yazılardır.

Form – ilgili konuda önceden hazırlanmış soruları ve bunlara verilecek cevaplar için hazırlanmış boşlukları içeren, böylece hem dolduranın hem de bu bilgileri değerlendirenlerin işini kolaylaştıran, yazılı iletişim unsurlarıdır.

Mazbata – resmî kurumların, hukuksal bir olayı veya durumu belgelendirmek amacıyla yazdıkları yazılara denir.

Sözleşme – karşılıklı ve birbirine uygun irade açıklamasının sonucunda ortaya çıkan hukuksal bir işlemdir, tarafların arasında hukuki bir sonuç doğurmak için anlaşmaya varmalarıdır.

Tezkere – aynı şehirde bulunan resmî kurumlar arasında yapılan yazışma turudur.

Şartname – bir işin yapılmasıyla ilgili işi yaptıran kişi ve kürüm arasında karşılıklı olarak kabul edilen şartları gösteren belgedir.

Genelge – çok sayıda kişiye, aynı anda bir faaliyeti, bir haberi veya bir isteği bildirmek amacıyla gönderilen iş mektuplarıdır. Burada amaç, yazışma süresini kısaltmaktır.

Müzekkere – yargılama makamının, bir kararının yerine getirilmesi konusunda, belli bir makama yazdığı yazıya denir.

Vekaletname – bir kişinin başka birini vekil tayin ettiğini göstermek amacıyla, şekil şartlarına göre düzenlenen belgelerdir. Vekiller, müvekkillerinin vekaletnamede yazılı olan işlerini vekil sıfatıyla yeri getirirler.

Rapor – incelenen veya araştırılan belirli bir konu hakkında çeşitli bilgileri, belli şekil şartlarına göre içeren ve bu bilgileri bir değerlendirme ile ilgililere sunan yazılardır.

Mesajın kalıcı bir niteliğe bürünmesini isteyen örgütler, mesajın doğruluğunu kaybetmeden iletilmesini sağlamak adına yazılı iletişim araçlarından faydalanmaktadırlar. Basılı materyallerden faydalanılması ile kurumun en temel mesajlarının uzunca bir süre çalışanlar arasında paylaşılması sağlanmaktadır. Büyük firmalar, başta vizyonları olmak üzere, markaya ilişkin temel ifadelerini herkesin görebileceği şekilde lobi ve dinlenme odalarında, ofislerde ve kahve odalarında çerçevelettirilip duvara asılabildiği gibi, kurum içi gazete, dergi yayını ya da personelin cebinde taşıyabileceği kartlarda yer almaktadır. Kurumların yazılı iletişim aracı olarak kullanabileceği materyaller arasında bülten, faaliyet raporu, yıllıklar, kurumsal yayınlar, duyurular ve firmaya ilişkin tanıtım materyalleri sıralanabilmektedir.

Yazılı iletişim araçlarından, çalışanların örgütün sosyal, teknik ve ekonomik yönlerini öğrenme ve kendilerini yakından ilgilendiren konuları

öğrenmelerini sağlayan iletişim aracı işletme gazetesidir. Genellikle kurum içerisinde ücretsiz olarak dağıtımı gerçekleştirilmektedir. Bir diğer yazılı iletişim aracı broşür ve el kitaplarıdır. Broşürler çoğunlukla az sayfadan ancak bol bol resimden oluşan, küçük bir dergi boyutunda basılan işletmeyi tanıtıcı yazılı materyaldir. El kitapları ise broşürlere nazaran daha fazla yazılı bir basılı kaynaktır. Çoğunlukla oryantasyon amacıyla kullanılmaktadır. Bültenler ve ilan tahtaları ise, işletmenin belli yerlerine koyulan, asılan veya dağıtılan araçlardır. Afişlerde birtakım sloganlar dikkat çekecek şekilde resim ve çizgiler ile anlatılmakta ve çalışanların ilgisini çekmesi amaçlanmaktadır. Yazılı raporlar ise üst yöneticilerin astlarından ya da danışmanlarından belli konularla ilişkili olarak yapılan araştırmaların sonuçlarının yazılı olarak iletilmesidir.

1.4.3. Sözsüz İletişim

Sözsüz iletişim, konuşulan veya yazılan kelimeleri kullanmadan ileti gönderme ve alma işlemidir. Manuel dil olarak da adlandırılır. Sözsüz iletişim terimi 1956'da psikiyatr Jurgen Ruesch ve yazar Weldon Kees tarafından Sözlü Olmayan İletişim: İnsan İlişkileri Görsel Algısı Üzerine Notlar adlı kitapta tanıtıldı. Bununla birlikte, sözsüz mesajlar yüzyıllardır iletişimin kritik yönü olarak kabul edilmiştir. Örneğin, Öğrenme Geliştirme (1605) 'te Francis Bacon, "vücudun çizgilerinin genel olarak zihnin eğilimini ve eğilimini açıklamasına karşın, cinsten ve kısımların hareketleri ... mevcut durumu daha ayrıntılı olarak açıklıyor" zihin ve iradenin mizahı ve hali.

Sözlü veya yazılı iletişim kurulurken, gönderilen asıl mesajın yanında yazının veya kâğıdın biçimi, tercih edilen sözcükler, iletişim türü, duruş biçimi ve hareketler gibi unsurlarla ikincil mesajlar da gönderilir. Bunlar karşı tarafa verilen değer, algılanan ilişkinin bir göstergesidir. İşte insanların; kıyafet, saç yapısı, hareket, jest-mimik, yürüyüş ve duruş biçimleri ve benzeri yollarla çevrelerine gönderdikleri bu mesajlara sözsüz iletişim denir (Küçük, 2016).

Sözsüz iletişim yüzdeki anlamları, göz hareketlerini, duruşu, giyim kuşamı, sesin özelliklerini içerir. Sözsüz iletişim en ilkel toplumsal davranış olarak tanımlanan beden dilinin ortak ifadesidir. Görünüş, davranış, dokunuş gibi

sözsüz ileti kaynakları yer ve zamanı en iyi kullanma süreci içerisinde çok önemli bir yere sahiptir. Duygu ve düşüncelerin kelimelere dökülmediği durumlarda bir bakış, başın bir dönüşü, kavrayan bir jest, savunucu bir mimik, binlerce kelimedenden fazla anlam taşımaktadır. İlk anlık etkiyi yaratan faktörler; kişinin beden dilinden, kullandığı kelimelere ve kişinin taşıdığı aksesuarlardan, içinde bulunduğumuz ortamın nesnelere kadar geniş bir dağılım alanı oluşturur. Anlaşıldığı üzere, sözsüz iletişim sadece beden dili ile sınırlı değildir (Tutar & Yılmaz, 2010).

1.4.4. Görsel İletişim

Kurum içi kapalı devre televizyon ya da radyo yayını bugün çok kullanılan ve tercih edilen iletişim araçlarındandır. Dünyaca ünlü Philips, mali kriz yaşadığı dönemde durum değerlendirme toplantıları esnasında kurumun CEO'sunun konuşmasının izlenebilmesi ve çalışanların sorularının CEO'ya iletilebilmesi için uydudan yayın yapan ve konuşmanın 37 dile çevrildiği geniş ekranlı videoları dünya çapındaki tüm fabrikalarına yerleştirmiştir. Ayrıca telekonferanslar, hoparlör bildirileri, enformasyon filmleri ile videolar da örgütsel iletişim kapsamında sunulan görsel iletişim öğeleri olarak sunulabilmektedir. Kurum içi anons ve radyo yayınlarının, eğlendirici ve motive edici özellikleri bulunmaktadır. Görsel iletişim araçları ile çoğunlukla tek yönlü bir iletişim söz konusu olmaktadır. Videolar, slaytlar, tepegöz, episkop gibi araçlar, diğer iletişim araçlarını destekler nitelikte kullanılmaktadır (Karpaz Aktuğlu, Temiztürk, 2006, 197).

1.5. İletişim Engelleri

İletişim sürecinin başarılı bir şekilde tamamlanmasını engelleyen faktörlerin incelenmesi de gereklidir. Bu engellerin kimisi iletişim sürecindeki öğelerden ve taraflardan kaynaklanırken, kimisi ise teknolojik sıkıntılardan ileri gelmektedir. Ayrıca örgütsel işleyiş kaynakları engeller de bulunmaktadır. İletişim süreci ancak tüm aşamaları ile başarıyla tamamlandığında etkin olmaktadır.

Ancak bireylerin kendisini ne kadar iyi ifade ederse etsin karşısındaki kişi ile ortak bir anlayışa sahip olmaması nedeniyle de iletişim süreci etkinlik kazanmayabilir. Çünkü bireyler herhangi bir mesaj gönderdiklerinde mesajın anlamı mesajın kendisinde değil, mesajı alan kişinin zihninde belirlemektedir. Bu nedenle de iletişim engelleri iletişim sürecinin herhangi bir aşamasında oluşabilmektedir. Tablo 1’de iletişim sürecinde oluşabilecek engeller ve çözüm önerileri görülmektedir.



Tablo 1: İletişim Sürecinde Oluşabilecek Engeller ve Çözüm Önerileri

İletişimin Aşaması	Olası Engel	Örnek	Çözüm
Mesajın Kurgulanması	Mesaj eksiktir.	İşin bir bölümü için tarih belirtmeyi unutmuş olabilirsiniz.	Mesajın gerekli tüm bilgileri kapsamına ve ifade etmek istenileni tam olarak yansıtmaya dikkat ediniz.
	Mesaj ne demek istendiğini tam olarak yansıtmıyor.	"Acil" bir görüşme istemenize rağmen "yakında" bir görüşme yapmak istediğinizi belirttiniz.	
Göndericinin Mesajı Uyarlaması	Mesaj alıcıya göre uyarlanmamıştır.	Dinleyici profilini göz önünde bulundurmadan fazla teknik terim kullandınız.	Mesajın alıcıya uygun olduğunu denetleyin. Alıcıların bilgi düzeyini ve iletişim şeklini gözden geçirin. Alıcının algılayışındaki olası farklılıkları tespit edin.
Alıcının Hazırlanması	Alıcı mesajı kabul etmeye hazır olmayabilir.	Alıcı mesaj almayı beklemiyor ya da başka bir işle uğraşıyor olabilir.	Mesajı alıcının dikkatinin dağıntı olmadığı ve mesajı almaya hazır olduğu zamanda göndermeye özen gösterin.
Mesajın Gönderilmesi	Mesaj gönderilme yöntemi uygun değildir.	Uzun ve karışık bir eposta gönderdiniz. Oysa 5 dakikalık yüz yüze görüşme yeterliydi.	İletim yönteminin mesaja uygun olmasına dikkat edin. Bu mesaj size gönderilseydi hangi yöntemi tercih edeceğinizi düşünün.
Mesajın Alınması	Mesajın ulaşmasında sorunlar var.	Alıcı bir gün boyunca hastaydı ve mesajı kaçırdı / Eposta ulaşmadı	İletim yönteminin mesajı doğru zamanda doğru yere ulaştıracağından emin olun.
Mesajın Yorumlanması	Mesaj istendiği biçimde anlaşılmadı.	Her şeyin açık olduğunu düşündüğünüz bir mesaj attınız. Oysa alıcının neyin önemli olduğuna ilişkin farklı bir görüşü vardı.	Alıcının varsayımlarını ve algılamaya farklılıklarını anlamaya çalışın. Bu bilgileri mesajı uyarlama sürecine dahil edin ve kendi algılamalarınız hakkında bilgi yansıtın.
Mesajın Teyidi	Mesajın teyidi tam olarak alınmadı.	Alıcının mesajı anladığını kontrol etmediniz. Bu nedenle görev zamanında yapılamadı.	Alıcının aldığı mesajı her zaman kontrol edin. Bu mesajınızın istediğiniz gibi iletildiğini denetlemek için son şansınızdır.

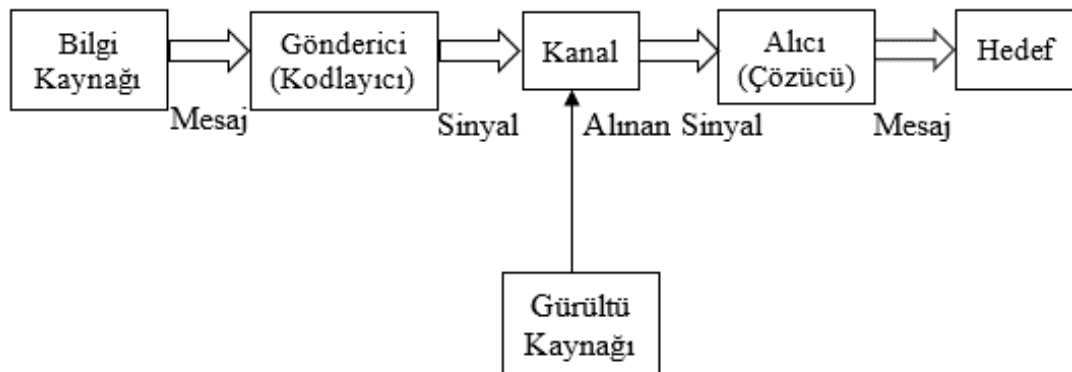
Kaynak: (Tüzün & Varoğlu, 2014).

1.6. İletişim Modelleri

İletişim kavramının tarihi gelişim süreci boyunca farklı tanımları ortaya çıkmıştır. Bu tanımların yanında farklı iletişim modelleri de ortaya konmuştur. Çalışmanın bu kısmında literatürde daha yaygın olarak kullanılan iletişim modellerinden bazılarını kısaca değineceğiz.

1.6.1. Shannon ve Weaver Modeli (1949)

Shannon ve Weaver'in Matematiksel İletişim Kuramı, yaygın biçimde, içinden iletişim araştırmalarının gelişip serpildiği temel kaynaklardan birisi olarak kabul edilir. Bu model, iletişimi iletilerin aktarımı olarak gören süreç okulunun belirgin örneğidir. Onların çalışmaları, İkinci Dünya Savaşı sırasında ABD'deki Bell Telefon Laboratuvarında gelişti ve temel ilgi alanları, iletişim kanallarını en verimli biçimde kullanacak yolları ortaya koymaktı. Onlar için temel kanallar telefon kabloları ve radyo dalgalarıydı. Verili bir kanalda en çok miktardaki enformasyonu nasıl gönderebilecekleri ve enformasyon taşıyacak herhangi bir kanalın kapasitesini nasıl ölçebilecekleri sorusuna yanıt bulmalarına olanak sağlayan bir kuram geliştirdiler. Kanal ve kanal kapasitesi üzerindeki bu yoğunlaşma, onların mühendislik ve matematiksel özgeçmişlerine uygun düşmektedir, ancak onlar kendi kuramlarının insan iletişimin her boyutuna kolaylıkla uygulanabileceğini ileri sürerler.



Şekil 2: Shannon ve Weaver Modeli

Düz çizgisel olan ve geri beslemeye yer vermeyen bu kuramda, gönderilen iletilerin herhangi bir gürültü kaynağından kaynaklanacak bozulmalara uğramaması, iletişim başarısı açısından önemlidir. Örneğin, bir telefon konuşmasında sinyalleri zayıflatan unsurlar veya kişilerarası bir iletişimde içinde bulunulan mekanın çok gürültülü olması, alıcının, göndericinin iletmek istediği anlamı yanlış veya eksik algılamasına yol açabilir. Model zamanla geri besleme unsuru eklenerek geliştirilmiştir. Yani en basit iletişim modeli olan bu modelin ilk halinde geribildirim unsuru eksiktir (Barlı & Avcı, 2016).

1.6.2. Lasswell Modeli (1948)

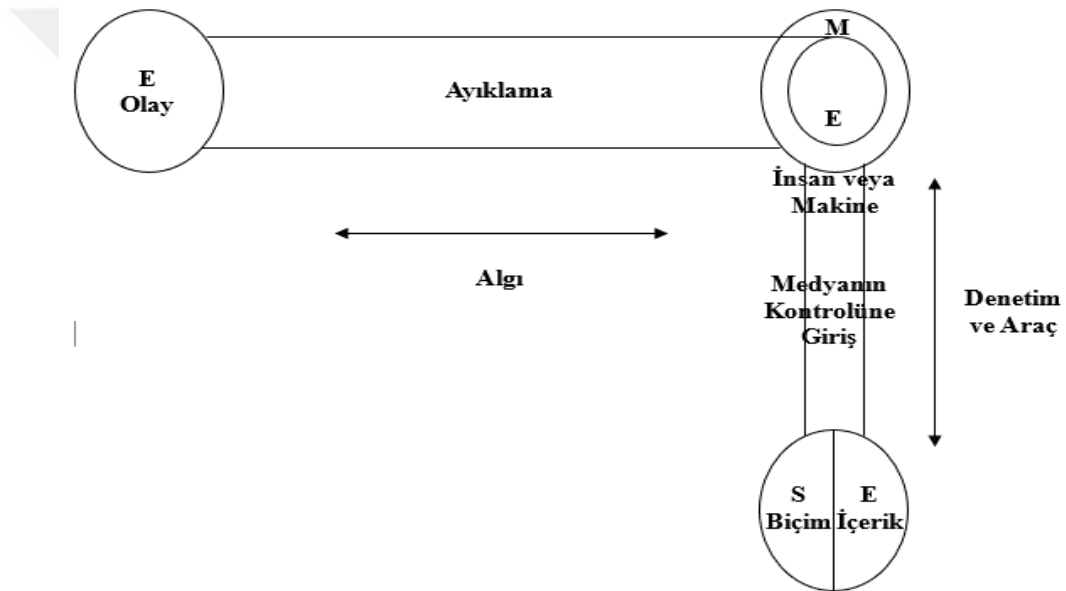
Amerikalı bir siyaset bilimci olan Lasswell, çokça gönderme yapılan bir başka model geliştirmiştir. Onun modeli özellikle kitle iletişimle ilgilidir. Lasswell, kitle iletişim sürecini anlamamız için modelindeki her aşamayı araştırmamız gerektiğini öne sürer:

- Kim (iletişimci)
- Ne söylüyor (ileti)
- Hangi kanaldan (araç)
- Kime (alıcı)
- Hangi etkiyle (etki)

Lasswell, propagandanın demokrasiyle eşdeğer olduğunu düşünür. Lasswell'in propaganda ile ilgili görüşüne bu yönden bakıldığında, propagandanın insanları etkilemek üzere kullanılan şiddet, baskı, rüşvet vb. uygulamalara göre daha demokratik ve ahlaki bir teknik olduğunu söylemek mümkündür (Barlı & Avcı, 2016).

1.6.3. Gerbner Modeli (1956)

Pennsylvania Üniversitesi'ndeki Annenberg İletişim Fakültesi'nin Dekanı olan Profesör George Gerbner, genel amaçlı bir iletişim modeli üretmeye çalıştı. Model, Shannon ve Weaver'inkine göre oldukça karmaşıktı ancak buna rağmen Gerbner, iskelet olarak onların doğrusal süreç modelini benimsedi. Bununla birlikte, onların modelini iki açıdan ileriye taşıdı: iletiyi "gerçeklikle" ilişkilendirir, yani iletinin ne hakkında olduğunu gösterir, böylece bizim algı ve anlamla ilgili sorular üzerinde durmamıza olanak sağlar. İletişim sürecini iki ardışık boyuttan oluşan bir süreç olarak görür.



Şekil 3: Gerbner Modeli

Karmaşıklığına rağmen bu model, esas itibarıyla, birbirleriyle ilintili iki önerme ortaya koymaktadır. Birincisi gerçeklik ile iletiyi birbirine ilintilemektedir. Böylece göstergelere ilişkin bizim bilgi edinmemiz mümkün hale gelmektedir. İkincisi iletişim iki boyutuyla birlikte ele alınmaktadır. Bunlardan birisi izlenim veya algılamadır. Diğeri de denetim boyutu veya iletişimdir.

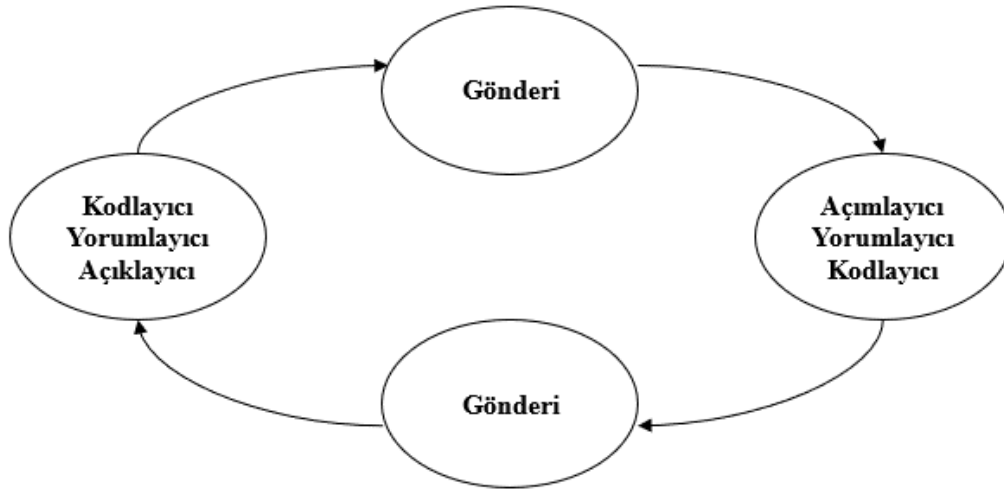
Yatay düzey: sürecin başında bir E olayı bulunmaktadır. M belirli bir gerçekliği algılayandır. (Bir kişi veya örneğin kamera, mikrofon gibi bir makine olabilir) E ile E1 arasındaki ilişki bir ayıklama olarak anlaşılabilir. Zira M, E'nin tümünü kabul etmeyebilir. M bir makinaysa ayıklama onun kapasitesi ve

kavrayışıyla belirlenmektedir. M bir kişiye, ayıklama daha karmaşık olacaktır. Zira birey otomatik olarak ve bir mekanik araç gibi uyarıyı kabul etmez. Kabul süreci öznenin tüm yaşantısını kapsayan bir müzakere, etkileşiminin sonucudur.

Dikey düzey: Gerbner'in SE olarak adlandırdığı şey, E olayına ilişkin E1 tarafından kavranmış olan simgenin nakledilmiş halidir. Olaya ilişkin bu simge doğal olarak ileti kavrama ile adlandırılmaktadır. Bu iletinin temsil ettiği çerçeve S (simgeyi gösteren) ve E (içeriği ihtiva eden) olarak ikiye ayrılmaktadır. Böylece öznenin seçtikleri arasında çok sayıda S olabilir. E'yi en iyi temsil edebilecek S'yi bulmak iletişimci için en zor iştir (WEB1, 2009).

1.6.4. Schramm Modeli (1954)

Bilinen bir iletişim uzmanı olan Wilbur Schramm teknik ve teknik olmayan iletişim arasında keskin bir ayrım yapmadı. Fakat Shannon ve Osgoods'un fikirlerini ortaya koyan Schramm basit bir insan iletişim modelinden daha karmaşık bir modele geçti. Onun ilk modeli Shannon ve Weaver Modeli ile bir çok benzerliğe sahipti.



Şekil 4: Schramm İletişim Modeli

Bu modelde, etkileşim, geribildirim ve deneyimin paylaşımının bulunmadığı doğrusal modellerin tersine, iki kişinin iletişimde bulunduğu birikmiş deneyim vurgulanmaktadır. Kaynak kodlayabilir ve hedef, her bir deneyime göre çözebilir. İletişim, hem katılımcıların ortak bir deneyim alanına sahip olduğu için kolaylaşır. Çevreler karşılanmazsa, iletişim sürecini zorlaştıran bu türden bir tecrübenin olmaması. Schramm, iletişimde bulunan kişilerin referans çerçevelerini vurgulayarak modelini daha da geliştirdi. Daha geniş sosyal durumları ve hem kaynak hem de varış yeri arasındaki ilişkileri göz önünde bulundurdu. Her ikisinin de aynı türde durumlara sahip olması durumunda mesaj, gürültünün ve geri bildirimin önemli rol oynadığı referans çerçevelerine göre seçildi, kabul edildi ve yorumlandı. Geribildirim gecikebilir olsa bile iletişimin karşılıklı, iki yönlü olduğunu ifade ederek geri bildirim fikrini de içeriyordu. Bu modelin zayıf yönü, daha az doğrusal bir model olması, ancak yine de ikili iletişim için iyi durumda olması. Eşzamanlı olarak yer alabilecek birçok kaynak arasındaki karmaşık, çoklu iletişim seviyeleri grup tartışmalarında söylenemez.

1.6.5. Diğer Modeller

İletişim modelleri arasında Aristo Modeli, Berlo Modeli, Newcomb ABX Modeli, Westley ve MacLean ve Riley - Riley Modeli de bulunmaktadır.

Aristo Modeli: Bu modelde konuşmacı ile dinleyici arasında basit bir iletişim süreci söz konusudur. Yüz yüze iletişimi temel alan bu model, günümüz iletişim sürecini açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Aristo'nun iletişim modeli genel olarak konuşmacının konuşmalarının dinleyici tarafından dinlenmesi söz konusudur.

Berlo Modeli (1960): Bu model, iletişim sürecinde kaynağı, iletiyi, iletişim kanalını ve alıcıyı içermektedir. Kaynağın iletişim sürecindeki davranışları, kullandığı dil, jest ve mimik ile iletişim becerileri mesaj olarak kodlanmaktadır. Her ne kadar bu değişkenlerin iletişim sürecinde dahil olduğunun belirtilmesi bir geribildirim olduğunu göstermekteyse de modeldeki bu öge çok

açık ve net değildir. Ayrıca etkileşim sürecinin durağanlığı da modelin eleştirilmesine neden olmaktadır.

Newcomb ABX Modeli (1953): Bu model, insanlar arasındaki ilişkilerdeki uyumu ya da uyumsuzluğu temel almaktadır. İki kişi arasındaki iletişim dinamiklerini ortaya koymaya çalışan bu modelde süreç içerisindeki tutum değiştirme ve düşünce oluşumu incelenmektedir. Model, bireyler arasındaki çekim gücünü, bilginin her iki taraf için de önemini ve bireylerin toplumsal statülerini de dikkate alarak iletişim sürecini incelemektedir.

Westley ve MacLean Modeli (1957): Model, Newcomb ABX modelinde de yer alan denge ve yeniden uyum düşüncesini temel alarak iki kişinin dışarıdaki objelere ilişkin yeniden uyumlarındaki sistematığı dikkate alarak kitle iletişimini ve bireyler arasındaki iletişimi çözmeyi amaçlamaktadır.

Riley - Riley Modeli (1959): Model, iletişimi çok boyutlu olarak ele alarak bireylerin arasında kan bağı olup olmadığı, ilişkileri ve etkileşimlerinin boyutlarını, hangi çevrede iletişime geçtiklerini ve buna benzer konuların iletişim sürecini etkileyeceğini göz önünde bulundurmaktadır.

1.7. Etkili İletişim

İster örgütsel anlamda isterse de bireysel anlamda bazen iletişim arasına giren bazı engeller iletişimden beklenen etkileşimi alamamamıza neden olmaktadır. Etkili iletişimi sağlamak için ortaya çıkan bu engellerden etkilenme derecesini minimuma indirmek mutlak şekilde gerekmektedir. Bu engellerin iletişim etkisini azaltmak ve etkili iletişimi sağlamak için bazı yollara baş vurulmalıdır. Bunun için bazı stratejiler mevcuttur. Bunlardan bazıları aşağıda kısaca açıklanacaktır (Hussain, 2013):

Mesajın açıklığı: Herhangi bir iletişim türünün iletişim hedefinin iyi tanımlanmış olması, dilin seviyesinin basit, kısa ve açık tutulması önemlidir. Karmaşık fikirlerin çoğunun basitçe sunulabileceği daha iyi etki yaratabilir. Kısa

ve basit cümleler bir fikri tamamen, tutarlı ve cömertçe ifade edebilir. Doğru değerlendirme, noktalama işaretleri, vurgu, ses modülasyonu mesajın netliğini kolaylaştırır ve iletişimin etkisini artırır.

Fikirlerin güçlendirilmesi: Mesajın anlaşılır olması için fazlalık unsuru getirilmelidir. Zor ya da teknik sözcüklerin ve ifadelerin daha basit ifadeler ve gündelik kullanımdaki kelimelerle değiştirilmesi gerekir. Bununla birlikte, mesajın tekrarlayan ve sıkıcı olmamasını sağlamak için dikkatli olunması gerekiyor. Seyirci seviyesinin sürekli olarak akılda tutulması gerekir.

Uygun kanal: İletişimin türüne ve amacına bağlı olarak, uygun kanal seçimi iletişimin başarısı için çok önemlidir. Teknolojinin kullanımı da coğrafi engellerin aşılmasına yardımcı oluyor. Bununla birlikte, belirli bir kanalın, özellikle de daha pahalı olanın seçilmesi için, bazı soruların neden bu kanalı seçmeliyiz gibi sorulması gereken sorular vardır. Özel bir ihtiyaç var mı? İletişim amacını karşılamaya yardımcı olacak mı? Gereksiz yatırımlardan kaçınmak mümkün müdür? vb. Çoğu zaman, basit bir kanal, mesajı daha çekici olanlara kıyasla daha etkili bir şekilde iletebilir (Coing, 1999).

Motivasyon: Motivasyon, bazı engeller, özellikle de psikolojik ve sosyal-kültürel engeller kaldırmaya yardımcı olur. İletişim sürecindeki alıcıların görüş, düşünce ve şüphelerini ifade etmeleri için teşvik edilmesi gerekmektedir. Soruları ortaya koymaya ikna ederek etkileşimli sürece girmeleri gerekir. Onların (alıcılar) görüşlerinin takdir edilmesi, benlik saygısını artırır ve güven oluşturur.

Doğru ortam: Doğru oturma düzenlemeleri, kaynağın görünürlüğü ve nispeten rahat ortam iletişim sağlamayı kolaylaştırır. Bu, yukarıda tartışılan bazı fiziksel engellerin aşılmasında özellikle elverişli bir konudur.

Geri bildirim: Geri bildirim, herhangi bir iletişim etkinliğinin ayrılmaz bir bileşenidir. Uygun seviyelerde düzenli geribildirim, alıcıların görüş ve ihtiyaçlarının anlaşılmasını kolaylaştırır. İletişim yaklaşımında boşlukları kapatmaya yardımcı olur ve iletişim sürecini geliştirir.

Çalışanların Sorgularıyla Mücadele: İletişim, çalışanların bilgisine, değişikliklerin yönetimine ve çalışanların motivasyonuna hitap etmelidir. Mükemmel iletişim, örgütteki herkesin, her seviyede, değişim ihtiyacını, değişikliklerin ne olduğunu, işi ve her bir kişinin işini nasıl etkileyeceğini anlaması demektir.

Topluluk Ruhu Yaratın: Örgütsel iletişim, bir grubun kimliğini tanımlamaya ve örgütsel gerekliliklere uyan bir topluluk ruhu yaratmaya yardımcı olan kendini kategorileştirme sürecinin önemli bir öncüsü olarak kabul edilir. Örgütlerde bir topluluk oluşturmak için yapılan iletişim, örneğin çalışanların örgütlenmesine, yönetilmesine ve organizasyonel kimlik kazandırmada çalışanların güvenine bağlılıklarını gösterir.

Güven Oluştur: Edebiyatta baskın olan perspektif, güvenin daha olumlu tutumlar, daha yüksek işbirliği seviyeleri ve üstün performans seviyeleri gibi belirgin etkilere yol açmasıdır. Güven açık iletişim ve endişeyle etkin iletişim yoluyla iletilir. Bir organizasyon içindeki iletişim uygulamalarının çalışanların yöneticilerine ve kuruluşun üst kademesine ne derece sahip olduğunun yanı sıra kuruluşa olan bağlılıkları üzerinde önemli bir etkisi olması beklenmektedir.

Çalışanların Bağlılığı: İletişim çalışmaları, taahhütlerin, çalışanların sesi ve tartışılabilirliği ile bağlantılı olduğunu ve bu endişeleri endişeler hakkında konuşma özgürlüğünü ve bu endişeleri çevreleyen konularda tartışmayı beceremediğini ortaya koymaktadır. Çalışanların etkinliği ve taahhüdü, büyük ölçüde, şirketin stratejik konulardaki bilgi ve anlayışlarına bağlıdır. İletişim, iyi bir şekilde yönetilmelidir; böylece, değişim süreci boyunca her zaman, net, doğru ve dürüst mesajlar yoluyla karışıklıklardan kaçınılması için, yüksek kapsama alanı ve etkiye sahip çeşitli ortamlar kullanılmalıdır.

Belirsizliği Azaltmak: Bilgi, yalnızca sonuçları etkileme kabiliyeti için bir ön koşul değildir, aynı zamanda değişimin sebepleri hakkında bilgi de belirsizliğin azaltılmasına ve değişim için hazır olmaya yardımcı olur. Etkili değişim iletişimi, belirsizliği yönetmenin bir yolu olarak görülebilir. Değişim süreçleri sırasında çalışanların belirsizliği, çalışanın ya da çalışanın içinde

bulunduğu ortamın etkilerini yansıtacaktır. "Bu değişimden sonra hala bir işim olacak mı", "hala mı değişimden sonra aynı iş arkadaşlarına sahip olacağız mı" ve " görevlerimi yine de yaptığım gibi yapabilir miyim "gibi sorulara cevap bulmak isteyebilirler. Bu anlamda belirsizlik duyguları, değişim süreci, değişimin kişisel ve toplumsal sonuçları ile ilgilidir.

1.8. Örgütsel İletişim

1950'li yılların başlarına kadar iletişim konusu yönetim biliminde çok da fazla tartışılan ve çalışılan bir konu değildi. Ancak davranışsal yaklaşımın yönetim biliminde yer almasıyla birlikte, insan odaklı yönetim anlayışı kabul görmeye başlamış ve bu da beraberinde iletişim konusunu yönetim literatüründe önemli bir hale getirmiştir. Organizasyon yapılarının gelişmesi ve değişmesi ile iletişim, işletmeler için en çok dikkat edilmesi gereken bir konu haline gelmiştir. Günümüzde global ve sürekli değişen bir çevrede faaliyet gösteren işletmelerin başarısı, işletmenin iç ve dış çevresiyle kurduğu iletişim ağlarının sağlıklı ve verimli bir şekilde işlemesine bağlıdır. Söz konusu iletişim ağlarında meydana gelen engeller örgütün verimliliğini olumsuz yönde etkilediği gibi, örgütün amaçlarına ulaşmasını da engellemektedir (Bahar, 2012).

Örgütsel iletişim; örgütün iç ve dış çevresi arasında ileti alışverişidir. Bir başka tanımla örgütsel iletişim, örgütün iç ve dış çevresi ile yapmış olduğu formel iletişimdir. Örgüt üyelerinin, örgüt dış çevresi ile enformel iletişimleri olabilir, ancak bu bir örgütsel iletişim değil, kişiler arası iletişimdir (Tutar & Yılmaz, 2010).

Modern örgütlerin temel özelliklerinden biri, hiç kimsenin tam bir özerkliğe sahip olmadığı, çalışanların iş, teknoloji, yönetim sistemleri ve hiyerarşi bağlantısıyla birbirine bağlı olduğu bir karşılıklı bağımlılıktır. Özellikle örgütler değişime karar verdiğinde bu bağlantılar bir direnç oluşturur. Yöneticilerin değişimin bütün paydaşlarını (astlarını, patronlarını, eşit pozisyondakileri, örgütün diğer bölümlerindeki kişileri, hatta tedarikçileri, idari makamları ve müşterileri)

aynı yönde davranır hale getirebilmeleri bir tasarım sorunundan çok bir iletişim sorunudur. Bunun için de insanlarla konuşulması, iletilen mesajlara güvenmelerinin sağlanması gerekir (Kotler, 1999).

Bir örgütün iç iletişimi etkin değilse örgüt dışı iletişiminin de etkin olamayacağı söylenebilir. Yani bir kuruluş kendi içinde sağlıklı iletişim gerçekleştiremiyorsa dışarıyla da sağlıklı iletişim yapamaz. (Dolphin & Fan, 2000).

Örgütsel iletişimin tarihsel gelişimine bakıldığında en önemli sorunun, işçi ile işveren arasında oluşan iletişim kopukluğu olduğu görülmektedir. Bu nedenle belli bir iletişim düzeni, açık, anlaşılır ve doğru işleyen kanallar şeklinde devreye sokulmalıdır. Bu tip bir iletişim düzeninin sağlanamadığı örgütlerde ise işçi ve yöneticilerin arasında anlaşmazlığın meydana gelmesi kuvvetle muhtemel olmaktadır. Sağlıklı bir örgütsel iletişimin sağladığı faydaları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Yönetime karar alırken faydalanacağı bilgileri elde etme imkânı sağlamaktadır.
- Yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından anlaşılıp özümsemesini sağlamaktadır.
- Örgütsel bağlılığı arttırarak müşteri hizmetlerinin iyileşmesini sağlamaktadır.
- İş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgütsel performansı arttırmaktadır.
- Çalışanların paylaşım duygusunu arttırmaktadır.
- İş ortamında yaşanması muhtemel huzursuzluk ve gerginlikleri azaltmaktadır.
- Örgütsel faaliyetin istikrara kavuşmasına yardımcı olmaktadır.

- Örgütsel değişime olan inancı ve güveni tesis etmektedir.
- Daha az hata yapılmasını sağlayarak giderlerin azaltılmasına imkan tanımaktadır.
- Karlılığın ve verimliliğin artmasını sağlamaktadır.
- Stratejik planların etkin bir şekilde uygulanmasını sağlamaktadır.

1.8.1. Örgüt Dışı İletişim

Bir örgütün çevresindeki diğer aktörlerle iletişimine örgüt dışı iletişim denilebilir. Örgütün kamu veya özel kesimde yer almasına göre iletişim şekli ve muhatapları değişebilir. Örneğin bir özel teşebbüs örgütü müşterileri, rakipleri, tedarikçileri, meslek birlikleri, sendikalar, pazarlamacılar, kamu kuruluşları gibi aktörlerle iletişim kurmak zorundadır. Bilgi teknolojilerindeki teknolojik ilerlemeler hem iletişimin şekli, hızı, maliyeti gibi unsurları değiştirmiş hem de iletişim kurulacak uzak çevredeki aktörleri yakınlaştırarak muhatapları çeşitlendirmiştir. Aslında globalizasyon (küresel düşünüp yerel davranmak) kavramı da iletişim teknolojilerinin toplumsal hayata soktuğu bir kavramdır. Örgüt içi iletişim gibi, bir örgütün dış çevre ile iletişimi de hayati önemdedir. Bu anlamda örgütün dış çevresiyle iletişiminde halkla ilişkiler kavramı öne çıkmaktadır (Dolphin & Fan, 2000).

1.8.2. Örgüt İçi İletişim

Örgüt içinde yapılan sözel ya da sözel olmayan iletilerin gönderilmesi ve alınması sürecidir (Dolphin & Fan, 2000). Örgüt içi iletişim, örgüt içindeki çeşitli bölümler ve kişiler arasında, bir yandan önceden belirlenmiş yol ve usuller çerçevesinde, bir yandan da doğal olarak kendiliğinden oluşan ve gelişen ilişkilerle gerçekleşir. İşletme içindeki iletişim sistemi, örgüt çalışanlarınca gerçekleştirilecektir. Personelin, işletmenin uğraşlarından, politikalarından

haberdar olması, gelişmeleri takip etmesi son derece önemlidir. Örgüt yönetiminin, özellikle insan kaynakları ve halkla ilişkiler birimleri aracılığı ile örgüt içi iletişimi organize etmesi gerekir (Barlı & Avcı, 2016). Çeşitli iç ve dış gelişmelerin örgüt çalışanları ile paylaşılması ve onların düzenli bir şekilde haberdar edilmesi aynı zamanda bir “iş etiği” standardıdır (Nelson, 2003).

Örgütlerin başarısında etkili olan faktörlerin başında örgüt içerisinde cereyan eden iletişim faaliyetlerinin olduğu söylenebilir. Her seviyede, resmi ya da resmi olmayan biçimde kurulabilen açık, empatik ve sağlıklı bir iletişimin sonuçları mutlaka işletme performansına yansıtacaktır (Barlı & Avcı, 2016).

Klasik organizasyon şemaları aynı zamanda formel iletişim sistemleri olarak da düşünülebilir. Bu durumda şemadaki yetki ilişkilerini gösteren bağlar/çizgiler mesajların aktığı formel iletişim kanallarını da göstermektedir. Yani üst kademeden bir alt kademeye, oradan da yine bu bağları takip ederek bir alt kademeye akmaktadır. Aslında örgütsel iletişimi dikey iletişim olarak gören bu bakış açısı klasik örgüt yaklaşımının bir sonucudur. Neo-klasik ve modern örgüt yaklaşımlarının bir sonucu olarak ise örgütlerde yatay ve çapraz (diyagonal) iletişim anlayışı önem kazanmıştır.

1.9. Örgütsel İletişim ile İlgili Önceden Yapılmış Araştırmalar

Örgütsel iletişim ile ilgili olarak yerli ve yabancı literatürde birçok çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu kısımda örgütsel iletişim ile ilgili olarak yapılan çalışmalara yer verilecektir.

1.9.1. Örgütsel İletişim ile İlgili Yerli Literatürde Yapılmış Araştırmalar

Elmas ve Karabulut (2018), örgütsel iletişimin iş tatmini üzerindeki etkisini otomotiv sektörü özelinde incelemiştir. Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren 4 büyük şirketin genel merkezlerinde çalışan toplam 180 beyaz yakalı ile gerçekleştirilen anket çalışmasının sonuçlarına göre örgütsel iletişimin alt

boyutları olan iletişim biçimleri ve eğitici iletişim, iş tatminini pozitif etkilemektedir. Buna karşılık iletişim engellerinin iş tatmini üzerindeki etkisi ise tanımlanamamıştır.

Örgütsel iletişim ile motivasyon arasındaki ilişkiye yönelik bir çalışma Timuroğlu ve Balkaya (2016) tarafından gerçekleştirilmiştir. 257 hemşire ile gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgulara göre örgütsel iletişim ile iş motivasyonu arasında doğrusal ilişki söz konusudur. Etkili bir örgütsel iletişime sahip örgütlerin çalışanları daha iyi motive ettiği, motive olan çalışanların da hem iş yaşantısında hem de genel olarak hayattaki memnuniyet düzeyleri artmaktadır.

Baltacı, Tiyek ve Burgazoğlu (2016), örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve motivasyon faktörlerinin örgütsel iletişim ile olan ilişkisini sosyal hizmet işletmeleri özelinde incelemiştir. Araştırmada sosyal hizmetler sunan ve sunmayan birer işletmeden anket yöntemi ile veriler toplanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular, sosyal hizmet çalışanlarının örgütsel iletişimden duydukları tatmin düzeyinin, sosyal hizmet sunmayan işletmedeki çalışanların tatmin düzeyinden daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca örgütsel iletişimden duyulan tatmin düzeyi ile örgütsel bağlılık, performans ve motivasyon arasında da anlamlı ilişkiler söz konusudur.

Avados (2017), yöneticinin iletişim korkusunun örgütsel iletişim sürecine etkisini incelediği çalışmasını Isparta ilinde tesadüfi olarak seçilen özel sektör kurumlarının yüzde 65'inde gerçekleştirmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgularda göre 35 ila 55 yaş aralığındaki yöneticiler için iş yaşantısının daha önemli olduğu ve bu nedenle de bu gruptaki yöneticilerin başarısızlık korkusu yaşadığı görülmüştür. Ayrıca alt düzey yöneticiler de üst düzey yöneticilere göre daha fazla takdir edilmeme korkusu yaşamaktadır.

Örgütsel iletişim ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi bir özel hastane özelinde inceleyen bir çalışma Soysal, Öke, Yağar ve Tunç (2017) tarafından gerçekleştirilmiştir. Kahramanmaraş'taki bir özel hastanede 5-17 Aralık 2016 tarihleri arasında görev yapan 92 çalışan ile gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgularda örgütsel iletişim ile iş tatmini arasında ilişki olduğu

görülmüştür. Ayrıca örgütsel iletişimin alt boyutlarından eleştirel iletişim ile geri bildirimin iş tatmini düzeyini etkilediği de çalışmadan elde edilen bulgular arasındadır.

Ölçer ve Koçer (2015) örgütsel iletişimi Kocaeli Üniversitesi'nde görev yapan akademisyenler özelinde incelemiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, akademisyenlerin yüz yüze iletişimi daha çok tercih ettiklerini, iş ilişkilerinde ise grup çalışması yerine bireysel çalışmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Akademisyenlerin yönetime güvenmediği, birbiriyle iletişimlerinde biçimsel iletişim yöntemlerini kullandıkları, kurum aidiyetlerinin ve motivasyonlarının da düşük olduğu araştırmadan elde edilen diğer çarpıcı sonuçlardır.

Akademisyenlerin örgütsel iletişim etkinliği ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir başka araştırma Taşlıyan ve Hırlak (2014) tarafından gerçekleştirilmiştir. İki üniversitedeki toplam 152 akademisyen ile gerçekleştirilen çalışmadan elde edilen bulgular, örgütsel iletişim etkinliği ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

1.9.2. Örgütsel İletişim İlgili Yabancı Literatürde Yapılmış Araştırmalar

Jiang ve Men (2017), otantik liderlik, şeffaf örgütsel iletişim ve iş zenginleştirmenin çalışanların birbirleriyle olan bağlılıklarına etkisini incelediği çalışmasını ABD'deki farklı sanayi kollarında çalışan toplam 391 çalışan ile gerçekleştirmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, otantik liderliğin şeffaf iletişim ve iş zenginleştirmeyi etkilediğini, iş zenginleştirmenin ise çalışanlar arasındaki bağlılığı olumlu etkilediğini göstermektedir.

Alhassan, Zulkipli ve Ahmed (2017), geçici işçiler özelinde örgütsel iletişim ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Malezya'daki 21 petrokimya tesisindeki 77 fabrikadaki geçici işçiler ile gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgular, iletişim ve iş doyumunu arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca iletişim, iş doyumunun tüm alt boyutlarını yordarken, iş

doyumu ise iletişim memnuniyetini kısmen yordamaktadır. Genel itibariyle katılımcılar, iş doyumlarını etkileyen iletişimden memnun değildir.

Mitić, Nikolić, Jankov, Vukonjanski ve Terek (2017) bilgi teknolojilerinin iletişim memnuniyeti ve örgütsel iletişim üzerine etkisini Sırbistan'daki firmalar özelinde incelemiştir. Sırbistan'da faaliyet gösteren 102 şirketten 380 orta düzey yönetici ile gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgular, bilgi teknolojisi ile iletişim memnuniyeti arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Huang ve Yao (2017), yüksek teknoloji endüstrisinde öğrenen organizasyonun örgütsel iletişim ve örgütsel yaratıcılık üzerine etkisini incelediği araştırmalarını, Çin'in Shandong eyaletindeki Wihai Torch Teknoparkında faaliyet gösteren firmalarda görev yapan 376 yönetici ile gerçekleştirmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, öğrenen organizasyon olmanın örgütsel iletişim üzerinde olumlu ve anlamlı etkiler sunduğunu, örgütsel iletişimin örgütsel yaratıcılığa olumlu ve çarpıcı etkileri olduğunu ve öğrenen organizasyonunun örgütsel yaratıcılığa olumlu etkileri olduğunu göstermektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞ YAŞAM KALİTESİ

2.1. İş Yaşam Kalitesi

İş Yaşam Kalitesi (QWL) kavramına tüm dünya ülkelerinde giderek daha fazla ilgi gösterilmeye ve önem verilmeye başlanmıştır. İş yaşam kalitesi, işe bağlılık, motivasyon ve iş performansı bağlamında önem taşımaktadır. Aynı zamanda insan ihtiyaçlarının ve hedef başarılarının tatmin edilmesini kolaylaştırmaktır. Çalışma hayatı doğal olarak işçilerin, fiziksel veya entelektüellerin, çalışma ortamlarında ofis veya fabrikada veya saha çalışmalarında yaşamları anlamına gelir. “İşçiden ne bekleniyor?”, “İşyerinin koşulları nelerdir?”, “İşçinin aldığı tazminat nedir?”, “Ona sunulan teşvikler neler?”, “Çalışma ortamına ve tazminatına olan ilgisinden ne haber?”, Bu ve bunun gibi sorular, herhangi bir çalışma hayatı araştırmasında araştırmacı tarafından ele alınmalıdır. İş-Yaşam kalitesi, çalışma hayatının insanlaştırılması ve insan faktörünün vurgulanması olarak adlandırılır. Çoğunlukla bunun içinde yer alan insanlar için bir iş ortamının olumlu ya da olumsuzluğunu ifade eder. Temel amaç, insanlar için olduğu kadar üretim için de mükemmel olan işlerin geliştirilmesidir.

Özellikle son yıllarda önem kazanan iş yaşam kalitesi kavramı, herhangi bir örgütteki üyelerin, örgüt içinde elde ettikleri deneyim ve becerilerle kendi kişisel ihtiyaçlarını karşılayabilme derecesi olarak ifade edilebilir (Balci, 2014).

İş yaşam kalitesi kavramı, işletmenin sahip olduğu personelin görünürdeki hem fiziksel hem de zihinsel durumu ile iş hayatındaki kazandığı iş doyumunu ve motive olma seviyesidir. Aynı zamanda iş yaşam kalitesi iş yaşam çevresinde personel tarafından tercih edilen veya tercih edilmeyen unsurların değerlendirilmesi ile belirlenen, çalışanların etkinlik ve verimliliklerini, moral ve motivasyonunu destekleyen çalışma ortamıdır (Gitmez, Kasnakoğlu, Yalman, Pınarcıoğlu, & Anıl, 2001).

2.1.1. İş Yaşam Kalitesi Kavramı

Son yıllarda, modern yönetimde ve uluslararası seviyede esas sosyal konu olarak iş yaşam kalitesi kavramı ortaya çıkmıştır. Bu terim 20. Yüzyılın ortalarından sonra tasarlanan açık sosyo – teknik sistem kavramından esinlenir; teknoloji ve sosyal organizasyonlar arasında iş konusundaki özerklik, bağlılık ve “en uygun olan” fikri üzerinde gelişmiştir.

İş yaşam kalitesi, doğrudan iş hayatındaki memnuniyet düzeyi, işyerindeki motivasyon ve iş ile ilgili kişisel tecrübeler ile ilintilidir. İş yaşam kalitesi, herhangi bir işyerinde çalışan kişilerin bu işyerinden elde ettikleri ücret, yan gelir ve haklar ile kişisel ihtiyaçlarını ne ölçüde karşılayabildikleri ile de ilişkilidir. İş yaşam kalitesi ile çalışanlara güvenilirlik, dürüst olma, aile içerisinde demokratik olma, özerlik, sorumluluk ve esneklik gibi kavramları aşılama çalışmaktadır. Çalışanlarının iş yaşam kalitesini artırmaya çalışan işletmeler, çalışanlarına karşı açık ve destekleyici olma, her türlü iletişim kanallarını açık tutmaya, kararlara katılmalarını sağlama ve görevlerini yerine getirmek konusunda yetki ve sorumluluk verme ya da bu yetki ve sorumlulukları artırma yoluna gitmektedir (Kılıç & Keklik, 2012).

İş yaşam kalitesi, çalışan memnuniyetini arttıran, çevreyle öğrenmelerini güçlendiren ve değişimin yönetilmesine yardımcı olan kapsamlı ve genişletilmiş bir programdır. Çalışanın iş yaşam kalitesinden memnuniyetsizliği, tüm çalışanlara zarar veren bir durumdur ve göz önüne alınması gereken bir sorundur. Birçok organizasyonun amacı üyelerin her seviyedeki memnuniyetini arttırmaktır. Bununla birlikte, bu iş yaşam kalitesinde bu durum karmaşık bir sorundur, çünkü iş yaşam kalitesi ile ilişkili olan faktörlerin ayrılması ve belirlenmesi güçtür.

İş yaşam kalitesi kavramıyla klasikten çağdaş yönetim anlayışına geçiş ile birlikte daha nitelikli iş koşullarının sağlanması amaçlanmaktadır. Bu gibi bir yönetim anlayışı, çalışanların fiziksel ve ruhsal refah düzeyini artırmakta, kurumsal kültürü artırmakta ve çalışanların değerini yükseltmektedir. Bireylerin gündelik yaşantısının üçte birini işyerinde geçirdiği göz önüne alındığında, işyerindeki fiziksel ve ruhsal problemlerinin karşılanmasını talep etmesi son

derece mantıklıdır. Kurumdaki sosyal çevre, yönetim şekli, örgütsel verimlilik, çalışma koşulları, işteki ve iş dışındaki yaşamın birbiriyle olan ilişkisi gibi iş hayatını da doğrudan etkileyen olumlu ya da olumsuz yönlerin toplamı iş yaşam kalitesini oluşturmaktadır. Öte yandan çalışma ortamı ve işle ilgili özellikler, iş yaşam kalitesini etkileyen faktörleri de çeşitlendirmektedir (Alan & Yıldırım, 2016).

İş yaşam kalitesi, insanların hem gündelik yaşantılarında hem de işyerinde güvenilir bir ortamda yaşayabilme ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik çabalardır. Bu sayede çalışanların işletmeye katkı sağlamaları, yeteneklerinin farkına varmaları ve kişisel ve mesleki gelişimlerini sürdürebilmeleri mümkün olmaktadır. İş yaşam kalitesi, genel olarak ücret, çalışma ortamı ve koşulları, işyerinde kullanılan teknolojik gereçler, iş tatmini, motivasyon, iş güvencesi, sosyal güvenlik ve sürekli eğitim gibi konularla da doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla iş yaşam kalitesi, iş hayatını doğrudan ya da dolaylı etkileyen hemen tüm etmenleri içermektedir. Ancak her sektörün iş yaşam kalitesi düzeyi birbirinden farklı olduğundan her sektör için ayrı ayrı değerlendirilmelidir (Tuncer & Yeşiltaş, 2013). Örneğin 35 derecelik bir ofis sıcaklığı iş yaşam kalitesini düşüren bir faktör olurken, bir maden ocağı için 35 derece “serin” bile sayılarak iş yaşam kalitesini artırıcı bir faktör olabilir.

İş yaşamının kalitesi, bir organizasyonda çalışan insanlar için o iş ortamının hoşnut olup olmama durumu anlamına gelir. Genel anlamda iş yaşam kalitesi; bir personelin görünürdeki fiziksel ve zihinsel zindelik durumu ile iş yaşantısında elde ettiği iş doyumunu ve motivasyon seviyesidir. İş yaşam kalitesi; iş yaşam çevresinde personel tarafından tercih edilen veya tercih edilmeyen unsurların değerlendirilmesi ile belirlenen, çalışanların etkinlik ve verimliliklerini, moral ve motivasyonunu destekleyen çalışma ortamıdır. İş çevresi gerek çalışanlar ve gerekse organizasyon açısından olumlu unsurları içermelidir. İş yaşamının kalitesi, yalnızca çalışan tarafından değil, bir kişi olarak çalışanın genel odağı olan bir kavramdır. İşin kalitesi son zamanlarda giderek popüler bir konsept haline gelmektedir. Temel olarak, bir organizasyonun yalnızca işle ilgili hususlara

odaklanmak yerine çalışanların bütünsel refahını sağlayabileceği yöntemlerden bahsedilmektedir.

İş yaşam kalitesi, çalışanların iş tatminlerini, motivasyonlarını, işyerinden ve işlerinin kendisinden duydukları memnuniyeti, etkinliklerini, verimliliklerini artırıcı bir unsurdur. Dolayısıyla iş yaşamında çalışma alanlarının iyileştirilmesi işletmelerin de yararınadır. Çalışma alanlarının iyileştirilip çalışma sürelerinde bir standardın yakalanması, işyerinde geçirilen süreden arta kalan zamanda çalışanların sosyal hayatlarına olumlu yansıyacaktır. Ailesiyle daha fazla vakit geçirebilen, kişisel ve sosyal aktivitelerine daha fazla vakit ayırabilen, işten arta kalan zamanlarını hobilerine ayırabilen personel, işyerinde daha verimli olacaktır. Dolayısıyla tüm bu faktörleri çalışanlara sağlamak, yöneticilerin en önemli görevidir (Erat, Korkmaz, Çimen, & Yahyaoğlu, 2011).

Yüksek bir iş yaşam kalitesi, çalışanların işyerine olan katkılarını artırmakta önemli bir katalizör görevi görmektedir. Çalışanların yönetime ve kararlara katılımı, onların iş ile ilgili kaygılarını azaltabilmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin çalışanların bu kaygılarını azaltacak davranışlarda bulunmaları, çalışanların kendilerini geliştirmelerine olanak tanımaktadır. Bu da iş yaşam kalitesini artıracaktır. Bu sayede çalışanların iş tatminleri de artacak, personel devir hızı düşecek ve örgütsel bağlılıkları da artacaktır (Ünlü & Aydoğan, 2015).

Genel itibarıyla iş yaşam kalitesi kavramı, çalışanların iş ve gündelik yaşantılarının bütünleşmesine katkı sağlayacaktır. Bu bütünleşme iş ortamındaki fiziksel ve ruhsal iyi oluş ile doğrudan ilişkilidir. İş yaşam kalitesi ile bağlantılı olan unsurlar, bu unsurların ölçülebilirliği, bu unsurlar arasındaki ilişkiler ve bunların verimlilikle olan ilişkisi, çalışma gruplarına olan uygulanabilirliği gibi konular, iş yaşam kalitesi programlarında önem taşımaktadır (Erdem, 2010).

İş yaşam kalitesi ile ilgili olarak literatürde sıklıkla kullanılan iki önemli yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşımlardan biri “İhtiyaçların Giderilmesi Yaklaşımı” diğeri ise “Yayımla Etkisi”dir (Aydın, Çelik, & Uğurluoğlu, 2011):

İhtiyaçların Giderilmesi Yaklaşımı: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'ne dayanmaktadır. Bu yaklaşımda insanlar işi bir araç olarak kullanarak temel ihtiyaçlarını karşılamak istegindedir. Çalışanlar, işlerinin bu ihtiyaçlarını karşılaması ölçüsünde işlerinden tatmin olmaktadır.

Yayılma Etkisi Yaklaşımı: Yaşamın bir alanında sağlanan memnuniyetin, diğer alanlara da yayılacağına yönelik yaklaşımdır. Örneğin bir kişinin işyerinde yaşadığı memnuniyet, o kişinin iş yaşamı dışında kalan vakitlerindeki sosyal aktivitelerinden, sağlığından, aile yaşantısından elde ettiği memnuniyet düzeyini de etkilemektedir

Her iki yaklaşım da genel olarak iş yaşam kalitesinin artırılabilmesine odaklanmaktadır. İş yaşam kalitesi birçok farklı açıdan ele alınabilmekle birlikte temel olarak aşağıdaki unsurları içermektedir (Erdem, 2010):

Yaşam Alanı: Yaşam alanı genel olarak iş yaşamının kendisi ve iş yaşamından etkilenen aile yaşantısı ve sosyal yaşantının toplamıdır.

Güvenli ve Sağlıklı Çalışma Koşulları: İşyerinde kendini güvende hissetme, iş yerinin fiziki koşulları, temizlik, ısınma, aydınlatma gibi konulardır.

Kişisel ve Mesleki Gelişim: Yükselme, işle ilgili yenilikleri takip edebilme, mesleki açıdan kendisini geliştirebilme, yeteneklerini değerlendirebilme, yönetimden katkı alabilme gibi konulardır.

Sosyal Sorumluluk: İşletmelerin çevresine karşı duyarlılığı, çevresindeki kültürel ve sanatsal faaliyetlere olan desteği, dezavantajlı grupların hayata gündelik yaşantıya katılımı ile ilgili faaliyetleridir.

Sosyal Bütünleşme: İşletme çalışanlarının kendi içerisindeki işbirliği, güven ve aidiyet duygusunu ifade etmektedir.

Demokratik Ortam: Çalışanların kararlara katılımı, hak ve sorumluluklarının farkında olması, kendi haklarını ve fikirlerini özgürce savunabilmesi, özel yaşantısının gizliliğine saygı gösterilmesi gibi konulardır.

Uygun ve Adil Karşılık: Çalışanların işlerini yapmaları karşılığında aldıkları ücretin emeklerinin karşılığı olduğuna inanması, sağlık ve özlük haklarının yeterli olması gibi konulardır.

İş yaşam kalitesi, örgüt personelinin çalışma ortamı ile ilişkilidir ve oldukça geniş anlamda ele alınmaktadır. Bu sebepten net olarak ortak bir tanım yapmak mümkün değildir. Ama, iş yaşam kalitesini elde edilmek istenen bir hedef, bir süreç ve bir iş felsefesi olarak değerlendirmek mümkündür (Küçükusta, 2007):

- Hedef olarak ele alacak olursak, iş yaşam kalitesi herhangi bir organizasyonun her düzeyinde örgüt personeli için zorlayıcı, doyurucu ve etkin işler ve iş ortamı oluşturarak organizasyon başarısını artırmak anlamına gelmektedir.
- Süreç olarak iş yaşam kalitesi, belirlenen hedefe uygun şekilde organizasyondaki tüm bireylerin aktif katılımını temin etmektedir. Bu katılımlar sayesinde örgüt çalışanları işe daha anlamlı katkılar, daha fazla iş tatmini, başarıdan kaynaklanan gurur ve bireysel gelişim yaşamaktadır.
- Felsefe olarak iş yaşam kalitesi, bireyleri geliştirilmesi gereken değer olarak görmek ve örgüt olarak bilgi, yetenek, gelişim, tücrübe ve bağlılık ortamı yaratma becerisini göstermektedir.

Amerikan Çalışma Enstitüsü iş yaşam kalitesini belirleyen temel özellikleri aşağıdaki gibi belirlemiştir (Easton & VanLaar, 2018).

- İşe karşı beslenen ilgi
- Kariyer hedeflerine ulaşabilme imkanları
- Örgüt kararlarına katılım
- Başarıya göre terfi imkanları
- Yönetime karşı güven

- Çalışana gösterilen saygı
- Daha az iş stresi
- Maddi sıkıntıların olmaması
- Fiziksel çalışma ortamının iyi olması
- Üstle uyumlu iş ilişkileri
- Kişisel yaşamda işin olumlu etkisi
- Sendikalarla çalışan arasında uyum

Yukarıdaki özelliklerden de görüldüğü üzere bu özelliklerin hepsi insan doğasıyla aynı niteliktedir. Başka bir ifadeyle iş ve insan arasındaki uyuma bağlı olarak iş yaşam kalitesi ortaya çıkmaktadır (Serbest, 2002).

2.1.2. İş Yaşam Kalitesinin Tarihsel Gelişimi

İş yaşam kalitesi ile ilgili ilk genel ve sistematik yaklaşım, Londra'da bulunan Tavistock İnsan İlişkileri Enstitüsü'nde 1950'li yıllarda Eric Trist, Fred Emery, A. K. Rice, Hans van Beinum ve diğeri tarafından yürütülen kuramsal ve pratik çalışmalarla sağlanmıştır. Yapılan bu çalışmalarda sonucunda, organizasyonları açık bir sistem olarak kabul ederek işin yapısını, işi yapanları ve teknolojiyi bütünleştirmeyi, diğ er tüm faktörlerin kendi aralarındaki ilişkilerini, sevk ve idare fonksiyonlarını ortaya koyan yeni bir sistem geliştirmişlerdir (Çavuşoğlu, 2002).

Daha sonraları, yani 1960'lı yıllarda ise “herkes için eşit istihdam imkanı” sağlama yoluna gidilmesi üzerinde durulmuştur. Bu yılların sonlarına doğru iş yaşam kalitesi kavramının önemine vurgu yapılmış ve çalışma yaşamındaki olumsuz faktörlere değ inilmiştir. Bu döneme kadar ABD'deki işletmelerin neredeyse %60'ı bu yeni yaklaşımları kabul etmesine rağmen birçok işletme yönetimlerinde eski Taylor stilli yönetim modelini kullanmakta devam etme

ısrarını sürdürmüştür. Bunun sonucunda işletmelerin makineleşmesi hızlı bir şekilde artmıştır (Martel & Dupuis, 2006).

1972 yılında ABD’de gerçekleştirilen bir uluslararası konferansta iş yaşam kalitesi ilk defa ortaya atılmıştır. Bundan sonra Uluslararası Çalışma Yaşamı Kalitesi konseyi iş yaşam kalitesi ile ilgili araştırma ve uygulamaları yapmak için oluşturulmuştur (May, Lau, & Johnson, 1999).

1980-1990 yılları arasında olumsuz ekonomik bilançolar, iş yaşam kalitesinin geleceğini daha da zor bir hale getirmiştir. Örgütlerin yeniden yapılanma sürecinde ortaya çıkan öncelikle, birçok işletmenin düzenlemeleri yeniden tanımlamasına ve kurumsal yaşamın doğasını tümünden değiştiren stratejileri ortadan kaldırmasına neden olmuştur. Bu nedenle işletme çalışanları, iş yaşam kalitesi, yöneticileri ve işletmelerden hangi beklentileri olduğuna dair olumsuz tutumlar sergilemiştir (Dikmetaş, 2004).

İş yaşam kalitesi konusundaki atılan girişimler, daha önceler çok sendikalaşmış üretim sektöründe ağırlık kazanmasına rağmen, günümüz dünyasında tüm sektör ve meslek gruplarında daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Özellikle kurumsallaşmış örgütler “önce insan” anlayışını kendilerinde yeğlemekte, örgüt amaçları doğrultusunda insan unsurunun kaçılmaz rolünü kabul etmektedir.

İş yaşam kalitesini arttırmak için dünyanın farklı ülkelerinde farklı şekilde uygulamalar mevcuttur. Her ülke, iş yaşam kalitesi sürecine farklı dönemlerde başlamış ve buna uygun olarak farklı yasal düzenlemelerde bulunmuştur. Örnek olarak Norveç, yasal çerçeve olarak “endüstriyel demokrasi” programını benimseyerek, işin yeniden yapılandırılması konusunda ilk adımı atmıştır. Aynı zamanda diğer İskandinav ülkesi olan İsveç, işletmelerin demokratikleşmesi sürecinde, işçi-işveren-sendika çerçevesinde en gelişmiş uygulamaları uygulamakta olan Avrupa ülkesidir diyebiliriz. Diğer bir Avrupa ülkesi olan İngiltere ise bu konuda daha çok kuramsal çalışmaların yoğun olarak yapıldığı ülke olarak ön plana çıkmaktadır.

2.1.3. İş Yaşam Kalitesinin Önemi

Modern dünyamızda, örgüt performansını belirleyen temel faktörün “çalışanlar” olduğunu açıkça bilinmesi iş yaşam kalitesi kavramını ön plana çıkarmış ve bu konuyla ilgili uygulamaların önem derecesini arttırmıştır. Çalışanların yaratıcılık potansiyeli örgütlerin rekabetçi üstünlüğünün en önemli kaynağı durumundadır. Bu kaynağı etkin bir şekilde kullanabilmek için yüksek bir kalite düzeyinde bir iş veya yaşam ortamı temin etmek mutlak şarttır. Çalışanların sahip olduğu beceriklerin artırılması ve yükseltilmesi ve bunun sonucunda beklentilerin yükselmesi örgütleri iş yaşam kalitesini arttıran ve iyileştiren karar ve uygulamalara sevk etmektedir (Barutçugil, 2004). İş yaşam kalitesinin yükselmesi ile birlikte örgüt çalışanları kendilerini devamlı olarak geliştiren, kazandıkları bilgi ve becerileri etrafındakilere aktaran, aynı zamanda mutluluk düzeyi yükselen ve işinden tatmin olan bireyler olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

İş hayatından duydukları hoşnutsuzluk ve memnuniyetsizlik, iş pozisyonu veya durumu hangi durumda olursa olsun işçileri bir süre ya da başka bir yerde etkiler. İşgörenlerin sıklıkla yaşadıkları hayal kırıklıkları, can sıkıntısı ve sinir hem bireylere hem de kuruluşlara pahalıya patlayabilir. Yöneticiler, kendi aralarında olmak sonucuyla tüm örgüt düzeyinde çalışma ile ilgili memnuniyetsizlikleri azaltmaya çalışırlar. Aynı zamanda, bu karışık bir sorundur, bunun nedeni de çalışma hayatını kalitesini etkileyen nitelikleri birbirinden ayırmak çok zordur.

Bir işletmenin karlı olması, iş gücünün memnuniyet düzeyi ile aynı yönlüdür. İşgörenlerin memnuniyet düzeyini ölçmeyen ve bu memnuniyet düzeyini geliştirmeyen bir işletme, şirket cirosunu arttırma, azalan üretkenlik ve nitelikli yedekleri çekme ve koruma konusunda yetenekleri sınırlı olabilir.

İnsan kaynaklarının işgörenlerle olan ilişkilerinin verimliliğinin arttırılması çalışmaları ek sermaye harcamaları ile değil, zihinsel ve zekâ çalışmaları ile mümkündür. İşletmenin başarısı çalışanlara daha iyi bir iş yaşam kalitesi temin etmekle mümkün olabilir. İş yaşam kalitesi, etkin bir gözetim, daha iyi çalışma koşulları, yüksek ücret düzeyi ve sosyal haklar, ilgi çekici, rekabetçi ve

ödüllendirici bir iş demektir. Yüksek düzeyli bir iş yaşam kalitesi elde etmek için, işgörene örgüte olan katkısını daha da arttırabilmek için büyük fırsatlar sunmalıdır. Bu yüzden proaktif yöneticiler ve insan kaynakları departmanları işgörenlerin karar verme sürecine daha aktif bir şekilde katılımı için uygun yollar bulmak zorundadır (Özgen, Yalçın, & Öztürk, 2002).

Yenilik modern dünyamızın rekabet koşullarında başarılı olmanın en önemli faktörüdür demek mümkün. Günümüz ekonomisinde üretici ve tüketiciler arasında farksızlaşma giderek belirsiz duruma gelmektedir. Kitle üretimi yerine daha büyük miktarlarda müşteri isteklerine göre üretim yapmasıyla birlikte, üretimi gerçekleştirenler bireysel tüketicilerin zevk ve ihtiyaçlarını dikkate alarak onlara uygun özel mal ve hizmetler oluşturmak zorunda kalmıştır. Yeni ekonomide tüketicilerin fiilen üretim sürecinde katıldığı kolaylıkla söylemek mümkündür. Modern bilişim teknolojileri müşterilerle üreticiler arasında daha fazla etkileşim içinde olmaları için imkan sağlamaktadır. Yeni ekonomi bir nevi hız ekonomisidir diyebiliriz. Dijital verilere dayalı olarak kurulmuş bu yeni ekonomide, işletme başarısı ve iktisadi faaliyetler açısından hız en önemli kilit değişkendir.

Özellikle, gelişmiş ekonomiler için iş veya çalışma yaşamının hangi yollarla daha da kaliteli bir şekle getirilebileceği en önemli ve temel yönetim sorusu haline gelmiştir. İş yaşam kalitesinin yükseltilmesi ile ilgili yapılan araştırmalar, hem ekonomik hem de teknolojik geliştirme çabalarının yalnız başına yeterli olmadığını ortaya koymuştur. Bu sonuçlardan sonra işletmelerin ve yöneticilerin temel odak noktası çalışma yaşamına ve çalışanların niteliklerine yönelmiştir. İş yaşam kalitesi, organizasyon düzeyinde yürütülen çalışmaların sonucunda çalışanlara daha insani ve sağlam iş koşullarının temin edilmesi, işletmelerde çalışanların sahip oldukları niteliklerin yükseltilmesi ve bu yönde işletmelerin daha uzun dönemli etkinliklerinin ve etkenliğinin temin edilmesi için daha iyi bir iş ortamının oluşturulmasını ve modern yönetim anlayışını kapsamaktadır (İbrahim, 2017).

İş yaşam ve çalışma hayatının daha da insancıllaştırılması, ek iş yükünün azaltılması, iş yaşam kalitesi kavramı bakımından önemli bir konudur. Her

çalışanın iş performansı farklılık arz edeceği gibi verimlilik konusunda da farklılık olabilir. Her çalışandan aynı düzeyde performans beklenemez. Böyle durumlarda işe uygun kişi fikri benimsenmelidir. Kadın ve erkeklere ilk önce eğitimlerine daha sonra ise fiziki yeterliliklerine ve becerilerine uygun olarak iş dağılımı yapılmalıdır. İşin çalışana uygun hale getirilebileceği gibi işin çalışana yönelik dağılımı da gerçekleştirilebilir. Burada denilmek istenen her çalışanın yeteneklerine uygun pozisyonlara yerleştirilmesi bu bireylerin gösterdiği performansı da olumlu yönde etkileyecekti. Böyle durumlarda çalışanların verimlilik seviyeleri farklılık gösterir ve iş yaşam kalitesi artırılır. Koyulan hedef ve belirlenen amaçlara bunun sayesinde daha hızlı ve düzgün bir şekilde ulaşılabilir.

2.1.4. İş Yaşam Kalitesinin Amaçları

Genellikle iş yaşam kalitesi uygulamalarının amacı; işçi tatmininin yükseltilmesi, çalışanların öğrenme ile ilgili güdülerinin etkin hale getirilmesi ve değişimlere en iyi şekilde uygunluk sağlaması şeklinde özetleyebiliriz.

İş hayatında kalite anlayışının esas amacı, işletmenin ekonomik büyümesini sağlamakla birlikte çalışanlar için daha iyi çalışma koşulları temin etmektir. Bunların yanı sıra iş yaşam kalitesinin amaçlarını kısaca olarak aşağıdaki başlıklar halinde sıralayabiliriz (Solmuş, 2000)

- İş, insan ve sosyal ihtiyaçlar arasında birbiriyle dengenin sağlanması,
- Çalışma hayatında teşvik edici uygulamaların uygulanması, çalışanların işle ilgili endişe ve kaygılarının azaltılması, onların karar verme sürecine daha aktif şekilde katılmaya cesaretlendirilmesi ve kaza ya da yaralanma ihtimalini en minimum düzeye indirecek çalışma ortamının sağlanması,
- Bireyin sahip olduğu yetenek ve becerilerden maksimum düzeyde faydalanmak için işlerin, yönetsel işlemlerin ve örgütsel süreçlerin planlanması

- Çalışanların, işlerinden daha fazla gelir elde etmelerinin sağlanması, üretkenliklerinin yükseltilmesi ve işten kaçmaların azaltılması.

İş yaşam kalitesi uygulamaları, çalışanları görmüş oldukları işler ile bir bütün haline getirmek, iş tatmininin sağlanması ve onların yetenek ve beklentilerine uygun insani iş koşullarını temin etmek için uygulanır. İnsani çalışma koşulları, iş ortamının bazı özelliklere sahip olması demektir. Bu özellikleri kısaca aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

- Çalışanların iş tehlikelerinden uzak tutulması, onların sağlığının ve güvenliğinin dikkat altında tutulması
- Çalışma yerinde huzurun, güvenin ve yüksek düzeyde iş tatminin temin edilmesi
- İş görenlerin tüm temel ve sosyal ihtiyaçlarına yanıt verilmesi
- Çalışanlara kendilerini ispatlamak için imkanların sağlanması
- Çalışanların sahip olduğu yetenek ve kişiliklerin geliştirilmeleri için imkanlar verilmesi.

İş yaşam kalitesi uygulamaları bir yanda güvenli ve sağlıklı çalışma ortamına odaklanırken, başka bir yandan da hem çalışma hem de çalışma dışı faaliyetler arasında uyumluluk ve bütünlük sağlamayı da hedefler. Çalışanların işleri ve evleri, veya başka bir deyişle çalışma ve özel yaşamları arasında denge ve uyum sağlanarak iş yerinin işçi için çekiciliği arttırılmış olur. Bireysel gelişim ve büyümenin desteklenmesi; işçinin kariyer planlaması, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi ve değerlendirme, işin yeniden tasarlanması, ücret ve ödüllendirme gibi iş yaşam kalitesi uygulamalarında kendini göstermektedir (Barutçugil, 2004).

2.2. İş Yaşam Kalitesini Etkileyen Unsurlar

Modern dünyamızda uluslararası pazar koşullarında rekabet eden işletmeler, hızla değişen ortam koşullarına uygunluk sağlamak için belirli fırsatlar bulmak zorunluluğundadırlar. Bir işletmenin başarılı olması için en önemli özellik kendisinin iç bünyesinden kaynaklanmış olmasıdır. Bu yüzden, işletmelerin iç bünyesinin en önemli ögesi çalışanlarıdır. Çalışanların işe karşı olan tutumları, iş ve çalışma ile ilgili tepkilerini gösterir. İşe karşı bu tutumlar olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Çalışanın işe karşı olumlu tutumu iş yaşam kalitesi olarak ifade edilirken, işe karşı olumsuz tutumları olanlar ise iş yaşam kalitesizliğini ifade eder. İş yaşam kalitesi, birçok şekilde algılanabilir. Burada anlatılmak istenen şey, ücret ile ilgili doyum, güvenlik doyumu, sosyal şartlardan dolayı duyulan doyum, kariyer olanaklarından dolayı duyulan doyum şeklinde olabilmektedir. Çalışanın iş yaşam kalitesizliğinin göstergesi, işe gecikme, işe devamsızlık, sık sık işyerini değiştirme, düşük performanslı durumlardır. Bu anlamda, bir işçinin işine karşı olumlu veya olumsuz tutumları yansıtarak işyerini ciddi derecede etkilemektedir.

Bir toplumda insanlar arasındaki işbirliğinin kaynağı, insanların yalnız başlarına çözemedikleri sorunlarla karşı karşıya olmaları ve tek başlarına sağlayamadıkları gereksinimlerdir. Beraber çözülmesi gereken sorunların ve birlikte sağlanması gereken gereksinimlerin çokluğu ve sürekliliği, toplum bireylerinin karşılıklı bir biçimde örgütlenmesine, sonra da toplum içerisinde farklı fonksiyonları olan örgütlerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bu yüzden örgütlenme doğal, doğal olduğu kadar da evrenseldir (Enginer, 2001).

İş yaşam kalitesini etkileyen faktörler, temel olarak aşağıdaki unsurları içermektedir (Ünlü, 2015):

Ücret – birey için çalışmanın en önemli güdüsü olarak para kazanmak öne çıkmaktadır. Belirli bir iş veya hizmet karşılığı ödenen ücretlerin adaletli olması işe karşı olumlu bir tutum yaratırken, ücret konusunda adaletsizliğin algılanması ise işe karşı olumsuz tutumların ortaya çıkmasına neden olur.

Çalışma saatleri – Çalışanın çalışma şekli ile ilgilidir. Yani çalışanın tam zamanlı, yarı zamanlı, vardiyalı veya esnek çalışma programları ile ilgili ortaya çıkan fırsatlarla ilgilidir.

İşin doğası – işle ilgili olan bazı etkinlikler işçilerde işe karşı olumlu tutum yaratmakla kalmıyor aynı zamanda iş memnuniyeti de sağlar.

Çalışma ortamı – burada dikkate alınması gereken iş yerinde bulunan fiziksel özelliklerdir. İşyeri ortamındaki sıcaklık, gürültü, ışık, kirlilik gibi faktörler işçi performansını ve iş kalitesini hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyen temel unsurlardandır.

Çalışanları etkileyen iç ve dış faktörler – kurum içerisinde yer alan unsurlara iş güvenliği, eğlence, kafeterya veya büfe, dinlenme imkanları, kurum dışında yer alan unsurlar ise işgücü ile ilgili olan eğitimsel eşitsizlikler, sendika girişine sınırlama vb. unsurlar dahildir.

Yukarıda verilenlere ek olarak farklı kaynaklarda iş yaşam kalitesine etki eden unsurlar farklı şekilde gösterilmektedir. Biz burada temel faktörlerden öne çıkanlarını kısaca açıklamaya çalışacağız.

Yönetici desteği – yöneticiler performansı yüksek olan işçileri fark etmeli ve onların bu performansını en kısa zamanda takdir ederek işçiye karşı ilgisini göstermelidir. Yöneticiler daha önceden hangi işlerin takdir edilecek işler olmasını dikkatli bir şekilde titizlikle belirlemelidirler (Dengiz, 2000).

Astlar ve üstler arasındaki karşılıklı sevgi ve saygının olması ile beraber çalışanın yaptıklarının onaylanması, ona karşı ilgi gösterilmesi; bireyin ve onun yaptığı işin işletme için gerekli olduğunu göstermesi çalışanın iş doyumuna olumlu etki edecektir (Başaran, 1980).

İş güvenliği ve sağlıklı çalışma koşulları - çalışma yerinde sağlığın ve güvenliğin sağlanması, en esas hak olan ve diğer hakların kullanılmasına imkan tanıyan yaşama hakkı ile doğrudan ilgilidir (Bingöl, 2016).

İşçi ve iş sağlığı “tüm çalışanları fiziksel, ruhsal ve sosyal yönden en yüksek seviyeye getirmeyi, bu seviyeyi devam ettirmeyi, bu seviyeyi bozan etkenlerin önüne geçmeyi, işçilerin fiziksel ve psikoloji yeteneklerine uygun işlere yerleştirmeyi ve sonuç olarak işi çalışana, çalışanı da işe uyumlu şekle getirmeyi amaç olarak belirlemiş bir alan” olarak tanımlanmaktadır. İşyerlerinde çalışanın hem sağlık hem de güvenliklerinin korunması firmanın ahlaki sorumluluğunu ilgilendirmesinin yanı sıra işletmelerin işlerinin verimli ve devamlı şekilde ilerlemesini de sağlar (Karaca, Özgüler, & Karaca, 2012).

Makul düzeyde iş saatleri, yara alma ve hastalanma ihtimalini en minimum düzeye indiren fiziksel çalışma koşulları, iş koşullarının, belirli bir yaştan aşağı (veya yukarı) olan bireylerin yaşamı için tehlikeli olabilecek durumda olup olmaması gibi faktörleri içermektedir (Solmuş, 2000).

İşçiye uygun iş, işe uygun işçi önemli konudur. Sağlam yaşam çevresi, çalışma ortamında çalışanları korumanın yanı sıra, onları motive ederek başarılı olmalarını temin edecektir. Sağlıklı yaşam ortamı oluşturmadan önce tehlikeler bilinmeli ve tehlikelere önlemler alınmalıdır. Olumlu bir güvenlik kültürü oluşturulmalıdır. Bunun için işyerinde güvenli davranışlar geliştirilmelidir.

Bunun yanı sıra iş ve işçi sağlığı ve güvenliği “işyerinde çalışan çalışanların sağlığını ve iş güvenliğini sağlamayı, başka deyişle, işyerinde ortaya çıkma ihtimali olan, iş kazası ve meslek hastalıkları gibi her türlü riske karşı gereken önlemleri almayı, bu konudaki şartları yerine getirmeyi, bu hedefleri gerçekleştirmek için gerekli olan araçların noksatsız bulundurulmasını öngören, genel olarak bunların uygulanmasından işverenin sorumlu tutulduğu ve işçilerin de, öngörülen tedbirlerle ilgili olarak usul ve şartlara uymalarını isteyen bir kavramdır (Alpay, 2008).

İş doyum – iş doyum kavramı çalışanlar için hayati önem taşımaktadır. Örgütlerde önceden, çalışanların iş doyumunun sağlanması ancak çalışanların iş yaşam kalitesinin yükseltilmesi ile mümkündür. İş yaşam kalitesinin yükseltilmesi de iş koşullarının ve çalışma çevresinin düzenlenmesi, çalışanların psikolojik,

ekonomik ve toplumsal ihtiyaçların karşılanması yani iş doyumunun temin edilmesi ile mümkündür (Grsel & Altınok, 2003).

İşletmelerde iş doyumunu açısından aşağıdaki üç önemli etkenden bahsetmek gerekir:

- İş doyumunu, iş durumuna karşı olan duygusal bir tepkidir. O yüzden görülmez ama anlaşılabilir.
- İş doyumunu genel olarak çıktıların beklentileri hangi düzeyde karşıladığı veya aştığına göre belirlenir.
- İş doyumunu kendisi ile ilişkili özellikler göstermektedir.

İş ile ilgili stres yaşamama – iş stresi, çalışanlar özellikle yöneticiler üzerinde fizyolojik ve psikolojik yıkım gerçekleştirebildiğinden onların sağığını ve örgütün başarisına etkisini negatif yönde etkileyecektir. Örgüt içinde stres çalışma ortamını itici ve tehlikeli görülmesine sebep olmaktadır. İş stresi çalışanın işletme içinde hem iş arkadaşları ile hem de st düzey yöneticilerle çatışma ve fikir ayrılığı yaşamasına, aynı zamanda belirsizliklerin artmasına ve motivasyonun düşmesine neden olur. Bu durum çalışanlar iş yaşam kalitesine etki edeceğı gibi aynı zamanda örgütün veya işletmenin verimliliğinin düşmesine yol açar (nl, 2015).

İş ortamı her zaman stres için açık bir ortamdır. Bir işletmede çalışandan çok fazla faaliyet yapmasının istenmesi, ya da bu durumun aksine herhangi bir şeyin istenmemesi bireyde stres oluşmasına neden olur. İş ortamının gereğinden fazla sıcak olması, gürültü, ışık ya da çok az miktar sorumluluk, çok fazla ya da çok az iş, aşırı veya az denetim işletmelerde işçiler için stresin yaranmasına yol açar. Ancak stres çalışanların bireysel özelliklerine göre farklılık arz edebilmektedir (Aytaç, 2005).

Stres yönetimi konusunda işletme içinde bir grup iyileştirme programları yani çalışanların bireysel gelişimini etkileyene yardım programları, stres danışmanlığı gibi programlar uygulanabilir. Stres danışmanlığı bireyin stresini

azaltmak için çalışanlarla yüz yüze görüşerek stresle başa çıkmak için uygulanan birçok programlar içerebilir (Gümüştekin & Öztemiz, 2004).

Yeterli ve adil ücretlendirme – çalışmanın en temel amaçlarının başında yaşamak için gerekli olan ihtiyaçlar için para kazanmaktır. Ama ücretin çalışanın tatmin kaynağı olmasından başka yeterli düzeyde ve adil bir şekilde oluşturulması önemlidir. Çünkü bu durum çalışanın motivasyonunu önemli düzeyde etkiler. Çalışanın örgüte yaptığı katkılar karşılığı aldığı ücret, onların yaşamlarını devamı yanında, çalışana örgüt içinde statü ve saygınlık da kazandırmaktadır (Tengilimoğlu, Akbolat, & Işık, 2009). Aynı zamanda ücret, çalışanları daha fazla sorumluluk almaya, riski üstlenmeye istekli olmaya ve yenilikçi olmaya sevk eder. Ortalamanın altındaki düşük ücret, personelin yaptığı işten tatmin olmaması sonucunu ortaya çıkarmakta ve moralsizliğe neden olmaktadır. Hatta bu durum işten ayrılmaları bile ortaya çıkarabilir. Bu yüzden kişi kendisini işe bağlı hissedemez ve geçici olarak çalıştığı hissine kapılır. Böylece hem örgütün kalitesi düşmekte hem de çalışanın yaşam kalitesi azalmaktadır. Fizyolojik ihtiyaçlarının tam olarak tatmin edilememesi sonucunu doğurmakta onları moralsizliğe ve hatta işyerlerini terk etmeye sevk etmektedir (Eren, 2015).

İletişim: İşletmede çalışanları bilgilendirme, etkileme ve motive etmede kullanılan en önemli araçlardan olan iletişim, işbirliğine yönelik kişiler arası ilişkilerin kurulması, geliştirilmesi ve korunmasında da önemli bir süreçtir. Belirsizliğin olduğu ortamlarda verimlilik azalır. Bu nedenle çalışanların da olup bitenlerden haberdar edilmesi, işletme içi güveni artıracığından iyi bir iletişim ağının kurulması çalışanların motivasyonlarının sağlanması açısından büyük önem arz eder (Karatepe, 2005). Örgütler birer iletişim sistemi olduğuna göre çalışanlar sürekli olarak iletişim içerisinde bulunurlar. Örgüt içerisinde iyi bir iletişimin olması oldukça önemlidir. Kişiler arasında iyi bir iletişim ağı kurulduğunda ise belirsizlikler azalacaktır.

Örgütsel iletişim sayesinde çalışanlar ve birimler hem uyumlu ve hem de eşgüdümlü çalışabilmektedir. Örgütte faaliyetlerin sürdürülmesi, sorunların çözülmesi ve yaratıcı gücün oluşturulması örgütsel iletişim ile gerçekleşebilmektedir. Örgütsel iletişim, örgütteki küçük grupların birbirleriyle ve

kurumun bütünüyle sağlıklı ilişkiler kurmalarında önemli rol oynar (Genç, 2007). Ancak iletişimin açık ve güven verici olması çalışanlar adına önemlidir. Örgüt içi iletişimde karşı tarafın dürüstlüğüne inanmak ve güven duymak iletişimin devamlılığını sağlar. Bu durumda iş kalitesi ve verimliliği artıracaktır. Böylelikle çalışanların yönetime karşı güveni artacak, gerginlik azalacak ve huzur artacaktır.

Özellikle çalışanın, hayatının büyük bir bölümünün iş ortamında geçtiği dikkate alınırsa, bulunduğu ortamdaki insanlarla iletişim ve ilişkileri, kişiyi pek çok noktada etkileyebilmektedir. İş tatmini de bu etki altında kalabilecek öğelerdendir. İş ortamında iyi bir çalışma grubu oluşmuş ise kişi işini sevmese dahi arkadaşları ile bir arada olabilmek adına orada bulunmayı tercih edecek ve bu da zamanla çalışma yaşamından aldığı zevki arttıracaktır (Duyan, 2008). Diğer bir ifade ile kişi kendisini işi ile örtüştürmese bile örgüt içerisindeki iyi iletişim sayesinde örgüte bağlılığı artış gösterecek, bunun yanında etkinliği de artacaktır.

İş ve iş dışı yaşam arasındaki denge: İş ve iş ortamı çalışanın özel yaşantısını da etkilemektedir. Örneğin, bireyin çok fazla mesai yapması bunun yanında uzun çalışma saatleri insanların aile veya arkadaşlarına çok fazla zaman ayıramamasına neden olabilmektedir. Bu nedenle, kişinin çalışan rolü ile yaşamındaki diğer roller arasında bir denge olmalıdır (Erdil, Keskin, İmamoğlu, & Erat, 2011). Özellikle modern dönemlerde ev yaşamından mekân ve zaman anlamında bağımsız bir ortamı anlatması bakımından iş yaşamı, iş-dışı yaşama oranla daha somut niteliklere sahiptir. Oysa iş-dışı yaşam; ev yaşamı, aile ilişkileri, arkadaşlık ve akrabalık ilişkileri ve iş-dışı etkinlikler gibi geniş bir etkileşim ağını kapsamaktadır. Örgütlerin iş dışı yaşamı desteklemeleri, çalışanın iş dışındaki sorumluluklarını da önemsediklerini göstermeleri, onların işe bağlılığını ve iş doyumunu arttırmanın yanında, sosyal sorumluluklarının da bir parçasıdır. Bu sorumluluğu, örgüt hem çalışanlarına ve onların ailelerine karşı hem de topluma karşı yerine getirmiş olmaktadır. Böylece hem çalışan hem de örgüt kazançlı çıkmaktadır. Denge kavramı çalışanın çalışma saatlerini, kariyer beklentilerini ve sürekli olarak taşınmasını gerektirmeyen ilerleme ve terfi olanaklarını ifade eder. Eğer iş ve aile dengesinde karşılıklı uyumsuzluk ortaya

çıkarsa, iş-aile çatışmasından kaynaklanan iş-aile dengesi sorunu ortaya çıkar. Bu yüzden iş ve özel yaşam alanları arasındaki denge iyi sağlanmalıdır.

Kariyer geliştirme: Kariyer geliştirme, iş yaşam kalitesini yükseltmesinin yanında, kendini yetiştirmiş olan personelin örgütte kalmasına, çalışanların yeteneklerine uygun pozisyonlara getirilmesine, kadın ve erkek çalışanlara eşit iş fırsatı sağlanması konusunda çalışanlara yardımcı olur. Ayrıca kişinin teknik ve yönetsel becerilerini arttırması da sağlanmış olur (Aytaç, 2005). Kariyer geliştirme programının amaçlarını şöyle sıralamıştır;

- Kurumun verim kaybını azaltmak,
- Onaylanmış eylem ve hedeflerin benimsenmesini kolaylaştırmak,
- Örgütün ihtiyacı olan bilgili yöneticileri ve yönetici potansiyelini yaratmak,
- Çalışanların gerginliğini azaltarak psikolojik olarak tatminini arttırmak,
- Bireylere örgüt basamaklarında ilerlemeyi sağlamak,
- Bireylere kariyer yolları hakkında bilgi vermek ve kariyer basamaklarını geliştirmek,
- Kültürel çeşitliliği arttırmak

İş arkadaşlarıyla ilişkiler: Kurum içerisinde hem çalışanların hem de yöneticilerin birbirleri ile uyumlu olmaları ve ön yargılı olarak davranış sergilememeleri gerekir. Kurum içinde belli bir hedefe ulaşılması için bir araya geldiklerinin farkında olmaları önemlidir. Örgüt içerisindeki ilişkilerde kişilerin cinsiyeti, fiziksel duruşu, kişilik özellikleri dikkate alınmamalıdır. Amaçlarına ulaşmak için iş birliği içerisinde çalışmaları gerekmektedir. Böylece daha mutlu ve daha huzurlu bir iş ortamı oluşacaktır. Bu durum çalışanlarda iş doyumunu sağlanmasına ve iş yaşam kalitesinin artmasına etki edecektir. Örgüt içerisinde çalışanlar arasında iyi ilişkinin olması bireylerin motivasyonunu artırır. Sıcak bir ortamın oluşması noktasında yardımcı olur. Çalışanlar kendilerini daha mutlu

hissedeceklerinden dolayı örgüte bağlılık ve iş tatmini artar. Bu durum hem örgütün hem çalışanın performansını olumlu yönde etkiler.

Yönetime katılma ve demokratik yönetim: Yönetime katılmanın temelinde iki arayış vardır. Bunlardan ilki demokrasi arayışı iken, ikincisi yönetimin etkinliğini artırma arayışıdır. Çalışanları işyerlerinde sadece mal ve hizmet üreten kişiler olarak görmemek gerekir. Onların da yönetimle ilgili kararlara katılmaları ve söz sahibi olmaları hem kurumun hem de çalışanların performansını artıracak ve yaşam kalitelerinin de artmasına etki edecektir. Yönetime katılmanın uygulanmasında, toplumun ve işyerinin yapısının önemli bir etken olduğu unutulmamalıdır. Demokrasi anlayışının olmadığı, merkezci bir yönetim anlayışının egemen olduğu toplumlarda ve işyerlerinde yönetime katılmadan bahsetmek zordur. Demokrasinin özü yönetilenlerin yönetime katılmasıdır. Bir örgütte yönetilenler yönetsel kararlara ne kadar çok katılıyorsa örgütün demokratikleşmesi o kadar artmaktadır. Yönetilenlerin katılmasıyla örgütün gücü, katılımın niteliği oranında artmaktadır.

Yönetime katılma üç önemli özellik taşımaktadır (Genç, 2007). Bunlar:

- Örgütün alt kademe yönetimlerinin ve çalışanların örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılması,
- Çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını tatmin edecekleri demokratik bir ortama kavuşmaları,
- Yönetici ile çalışan arasında diyalog ve işbirliği kurarak örgütün yönetsel etkililik ve verimliliğinin artırılmasıdır.

İş yaşamında kalitenin sağlanabilmesi, çalışanların yönetimde karar verme sürecinde aktif rol oynamalarının yanı sıra kendileri ile ilgili kararların alınmasında fikirlerinin alınması ve etkili olmasına bağlıdır. Ancak yönetime katılmanın etkili olabilmesi için çalışanların katılım düşüncesi ile ilgili olarak istekli olması gerekmektedir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2005).

2.3. İş-Yaşam Kalitesi Programları

İş yaşam kalitesinin artırılabilmesi için işin zenginleştirilmesi, kalite çemberleri, bağımsız çalışma grupları ve esnek çalışma saatleri gibi uygulamalar görülmektedir.

2.3.1. İşin Zenginleştirilmesi

Çalışanları işe karşı özendirmek, motive etmek, işin sıradanlığını ortadan kaldırmak ve iş tatmini artıracak şekilde işin içeriğini, niteliğini ve niceliğini değiştirmek, çalışanların işe karşı olan ilgilerini artırabilecek düzenlemeler genel itibariyle iş zenginleştirmedir.

İş zenginleştirme ile çalışanların yalnızca yerine getirdikleri işi uygulamaları değil, aynı zamanda yapacakları işi planlayıp nasıl yapabilecekleri ile ilgili kararlara katılması sağlanmaktadır. Bu sayede çalışanlar işleriyle ilgili konularda kararlara katılacak ve sorumlulukları artacaktır. Bu da işin gerektirdiği özellikleri iyice öğrenmelerini, sonuçlarından sorumlu tutulacaklarını bilmelerini ve bu sayede kendilerini geliştirmelerinin önünü açmaktadır.

İş zenginleştirme, benzer zorluk düzeyine sahip olan ancak içerik olarak birbirinden farklı olan işlerin aynı kişi tarafından yerine getirilmesidir. Böylece herhangi bir nedenle devamsızlık yapan çalışanların yerine getirmesi gereken işler, diğer çalışanlar tarafından da onun eksik olduğu dönemde yerine getirilebilmektedir. İş zenginleştirme aynı zamanda yetki ve sorumlulukların artması anlamına geldiğinden, bu durum çalışanları memnun edebilmekte ve işe karşı olan istekliklerini artırabilmektedir.

İş zenginleştirme, çalışanların yerine getirmesi gereken işleri artırdığı gibi, aynı zamanda yeni bilgiler edinip performansını artırmasını, işin gerektirdiği yöntemleri uygulayabilmesini, o işin yerine getirilmesi için gereken kaynaklara erişebilmesini ve işin yerine getirilmesi ya da yerine getirilmemesinden doğan

sonuçlardan doğrudan sorumlu olmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla çalışanların gelişimini sağlamaktadır.

İş zenginleştirmenin amacı, çalışanların iş tatminini artırmak, onları rutin işlerden kurtarıp mesleki körlük yaşamalarının önüne geçmek, onların kariyer gelişimi ve kariyer yönleri için yeni fırsatlar yaratmak ve iş deneyimleri ile becerilerini artırmaktır. İş zenginleştirme ile performans, verimlilik, kişiler arası ilişkiler, hizmet kalitesi artışı, yaratıcılık artışı, yetki ve sorumluluk artışı, uzmanlaşmayı sağlamak mümkün olmaktadır. Bu sayede çalışanlar işleriyle ilgili kararlara katılacak ve sorumlulukları artacaktır. İşin gerektirdiği özellikleri bilerek uygulayan çalışanlar, sonuçlarından sorumlu olduklarını bildiklerinden işlerini daha özenli yapacaktır.

İş zenginleştirme yatay zenginleştirme ve dikey zenginleştirme şeklinde yapılabilmektedir. *Yatay zenginleştirme*, işe kendinden önceki ya da kendinden sonraki birtakım özellikleri kazandırmaktır. *Dikey zenginleştirme* ise çalışanlara işiyle ilgili daha fazla yetki ve sorumluluk vermektir. İş zenginleştirme ile;

- Çalışanlar iş hayatında monotonluktan kurtulacak, ayrıca sürekli aynı işi yapmak kaynaklı mesleki körlükten kurtulacaktır.
- Bir işi başlangıcından alarak sonuca ulaştırmaya kadar götürerek başarıma hissinin tadına varacaktır.
- Çalışanların gelişimi sağlanacaktır.
- Çalışanlar daha nitelikli iş yapacaklarından yükselme olanakları da artacaktır.
- Çalışanlar, denetim mekanizmasından önce kendi kendisini denetleyebilecektir.
- Çalışanların yetkileri artacağından kendi kendine daha fazla yetki sahibi olmaya alışacaktır.
- Çalışan, kendi alanında uzmanlaşabilecektir.

Kurumsal açıdan bakıldığında ise genel itibariyle iş zenginleştirme faaliyetleri işgücü devir hızını düşürecek, devamsızlıkları da azaltacaktır. Ayrıca çalışanların iş tatmini artıracığından ürün ve hizmet kalitesinde artış yaşanacaktır. Ayrıca verimlilik ve süreçlerin çıktılarında olumluya gidişi de sağlayacaktır.

2.3.2. Kalite Çemberleri

Çalışanların iş yaşam kalitelerinin artırılabilmesi için en etkin araçlardan biri kalite çemberleridir. Bir tür takım çalışması olan kalite çemberlerinin ilk örnekleri Japonya'da görülmektedir. 1970'li yıllarda Amerika ve Avrupa'ya yayılmıştır. Günümüzde de sıklıkla kullanılan kalite çemberleri, genellikle aynı çalışma ortamındaki çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanların kendi çalışma alanlarında kalite ve verimliliğini artırmayı amaçlayan kalite çemberleri, problem çözme tekniklerini kullanarak sorunları oluşmadan önlemeye çalışmakta ve sürekli gelişimin yolunu açmaktadır.

Kalite çemberleri, kendi iş performansıyla ilgili problemleri tanımlayabilmek ve bu problemlere karşı çözümler üretebilmek amacıyla programlanan gün ve saatte düzenli olarak toplanan, aynı bölümde çalışan ya da aynı sorumluluk düzeyine sahip olan çalışanların gönüllülük esasıyla bir araya geldiği çalışan gruplarıdır. Her ne kadar kalite çemberleri işyerinde herhangi bir düzeyde kurulabilmekteyse de genellikle en alt kademe çalışanlar ve onların bir kademe üzerindeki yetkili amirler arasında kurulmaktadır. Kalite çemberlerinin oluşumunda gönüllülük esas olup çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri, grup etkinliği ve çalışan katılımı gibi temel fikirlere dayalı olarak kurulmaktadır.

Kalite çemberlerinin sorumluluk alanları, işletmedeki mevcut sistemin sürekli sorgulanması, iyileştirmeye yönelik konular üzerinde çalışması, bu çalışmalar sonucunda belirlenen önerileri rapor etmesi, bilimsel araştırma teknikleri kullanarak karar vermesi ve bu kararları uygulamasıdır.

Kalite çemberlerinin üyelerinin sorunlara çözüm getirebilmesi için gerekli teknik bilgi ve becerilere sahip olması ya da bu bilgi ve becerilere sahip

olabilmesi için eğitilmesi gereklidir. Bu nedenle kalite çemberleri toplantılarında liderler tarafından bir eğitim söz konusudur. İhtiyaç duyulduğunda ya da kalite çemberine yeni bir katılım gerçekleştiğinde ek eğitimler de yapılabilmektedir. Eğitim programları genel olarak sorun çözme teknikleri, veri toplama ve bu verileri kullanma ile grup kararı alma gibi konuları içermektedir. Kalite çemberlerinin ve kalite çemberlerinde verilen eğitimlerin çalışanlara ve işletmelere sağladığı faydaları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Çalışanlar arasındaki işbirliği artmaktadır.
- Kalite çemberine katılan herkes eğitim gördüğünden çalışanların yetenekleri gelişmektedir. Bu da işletmenin ihtiyaçlarının giderilmesini sağlamaktadır.
- Çalışanlar arasındaki iletişimin düzelmesini ve gelişmesini sağlamaktadır.
- Kişilerin daha açık fikirli olmasını sağlamakta, kişiler arasındaki etkileşimi artırmaktadır.
- Çalışanların motivasyonlarının ve bununla birlikte verimliliğin artmasını sağlamaktadır.
- İş güvenliği artmaktadır.
- Değişime direncin azalmasını sağlamaktadır. Böylece yeni teknolojilere adaptasyon da kolaylaşmaktadır.
- Hayal gücü ve karar verme yeteneği gelişmektedir.
- Çalışanlara, çalıştıkları bölümden farklı bölümlerin faaliyetlerinde etkin rol üstlenebilme imkânı tanımaktadır.

2.3.3. Bağımsız Çalışma Grupları

Bağımsız çalışma grupları, genellikle 15-20 kişiden oluşan ve belli bir işi yapmakla sorumlu olan, kendi kendini yöneten gruplardır. Üretkenlik, üretimde esneklik, teknolojik gelişimlere daha hızlı uyum sağlanması, devamsızlığın ve işten ayrılmaların azalması ile iş yaşamında kalitenin artırılması gibi kazançları sağlamaktadır. İdeal olarak bağımsız çalışma gruplarının kendi istekleri ile bir araya gelmeleri, düşüncelerini özgürce paylaşabilmeleri, yeni fikirlere açık olmaları ve herkesin karar mekanizmasına katılabilmesi gereklidir.

Bağımsız çalışma gruplarında görev dağılımı genellikle grup üyeleri tarafından belirlenmektedir. Kimi üyeler her gün aynı işi yaparken, kimi üyeler ise belli aralıklarla farklı iş yapabilmektedir. Kimin hangi işi yapacağı yine grup üyeleri tarafından belirlenmektedir. Üyeler, paydos saatinin belirlenmesi, gruba yeni bir üyenin katılması, onun eğitimi, diğer grup üyelerinin performansının değerlendirilmesi gibi işlevleri de üstlenebilmektedir.

Kendi kendisini yönetebilen bağımsız çalışma gruplarında amaç, ortak hedefe sahip bir takım yaratma, bu takımın işin teknik ihtiyaçlarını analiz edip nasıl yapılabileceğini tasarlayabilmesidir.

2.3.4. Esnek Çalışma Koşulları

Günümüzde işletmeler için daha iyi hizmet sunabilmek için daha esnek bir yapıya sahip olmak, neredeyse çağın gerektirdiği bir durum haline gelmiştir. Çalışanlara kendi çalışma saatlerini belirleyebilecek ve işyerinin mevcut düzenini kendi ihtiyaçları doğrultusunda düzenleyebilecek şekilde esnek çalışma planına sahip olan işletmeler, çalışanların tatmininde yaşanacak artıştan ve bunun dolaylı sonuçlarından olumlu etkilenecektir.

Esnek çalışma saatleri, yarı zamanlı çalışma ya da evden ya da uzaktan çalışma gibi koşullar esnek çalışma koşullarını oluşturmaktadır. Esnek çalışma koşulları, iş memnuniyetini artırabilmekte ve çalışan devir hızının düşmesini, devamsızlığın azalmasını ve üretkenliğin artmasını sağlayabilmektedir. Çalışanların kendi çalışma saatlerini kişisel ihtiyaçları doğrultusunda

belirleyebilmesi, en verimli oldukları zamanda çalışabilmesi, iş aile dengesinin sağlanması gibi konularda faydalar sağlayan esnek çalışma koşulları, nitelikli insan kaynaklarının elde tutulabilmesini de sağlayabilmektedir.

2.4. İş-Yaşam Kalitesi ile İlgili Önceden Yapılmış Çalışmalar

İş yaşam kalitesi ile ilgili olarak yerli ve yabancı literatürde birçok çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu kısımda iş-yaşam kalitesi ile ilgili olarak yapılan çalışmalara yer verilecektir.

2.4.1. İş-Yaşam Kalitesi ile İlgili Yerli Literatürde Yapılmış Çalışmalar

Kılıç ve Keklik (2012), sağlık çalışanlarında iş yaşam kalitesi ve motivasyona etkisi üzerine çalışmasını gerçekleştirmiştir. Araştırma Balıkesir ili Bandırma İlçesinde ve İstanbul ili Üsküdar ilçesinde faaliyet gösteren hastane çalışanları özelinde uygulanmıştır. Yapılan araştırmadan elde edilen bulgulara göre çalışanların iş yaşam kalitesi ve motivasyon düzeyleri konusunda en etkili faktörün ücret ve diğer ekonomik kazançlar olduğu tespit edilmiştir.

Sağlık çalışanlarına yönelik olarak gerçekleştirilen bir diğer araştırma Deniz, Çimen, Erkoç, Yüksel ve Öksüz (2018) tarafından gerçekleştirilmiştir. Nisan 2018’de Yalova’da hizmet sunan özel hastane ve bağlı kuruluşlarındaki toplam 229 hastane çalışanıyla gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgulara çalışanların iş yaşam kaliteleri algılamalarının genel olarak yüksek olduğu görülmüştür. İş yaşam kalitesini etkileyen tek faktörün görev olduğu, buna karşılık cinsiyet, yaş, medeni durum gibi kişisel özelliklerin iş yaşam kalitesi üzerinde etkisi olmadığı görülmüştür.

İnce, Gül, Oktay ve Candan (2015) işkolik davranışlarının iş-yaşam kalitesine etkileri üzerine sağlık sektörü özelinde incelemiştir. Mersin Devlet Hastanesi’nde çalışan 98 sağlık personeli ile gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgulara göre çalışanların iş-yaşam kalitesi üzerinde işkolikliğin önemli

bir etkisi bulunmamakta, sadece aşırı çalışma şeklindeki işkoliklik davranışı iş-yaşam dengesini etkilemektedir. Ayrıca çalışanların eğitim düzeyleri dışındaki diğer demografik özelliklerinin işkolikliği ve iş-yaşam kalitesini farklılaştırmadığı da araştırmadan elde edilen bulgular arasındadır.

Alan ve Yıldırım (2016), hemşirelerin iş yaşam kalitesi ve iş yaşam kalitesini etkileyen faktörlerini incelemek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmalarını Ekim-Kasım 2011 tarihlerinde Çanakkale ili merkezindeki devlet hastanesi, üniversite hastanesi ve özel hastanede hasta bakımında en az bir yıldır çalışan hemşireler üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre hemşirelerin iş yaşam kalitesi algılaması düşüktür. Dolayısıyla iş yaşam kalitelerinden memnun değildir. İş yaşam kalitesi algısında medeni durum, çalışılan birim, çalışılan pozisyon etki etmemektedir. Buna karşılık yaş, haftalık çalışma saati, kurumda çalışma süresi ve birimde çalışma süresi ise iş yaşam kalitesini etkileyen faktörlerdir.

Hemşirelerle ilgili olarak benzer bir çalışma Şantaş, Işık ve Çilhoroz (2018) tarafından gerçekleştirilmiştir Ağustos-Eylül 2016 tarihleri arasında fiili olarak çalışan hemşirelerle gerçekleştirilen araştırma sonucunda iş yaşam kalitesinin iş motivasyonu ve yaşam tatminini anlamlı ve pozitif olarak etkilediği ortaya konulmuştur. Ayrıca iş motivasyonu tek başına yaşam tatminini anlamlı ve pozitif etkilemektedir.

Öztürk, Güleç, Güneri, Sevil ve Gürmen (2013), hemşirelerin iş yaşamı kaliteleri ile hasta memnuniyeti arasındaki ilişkiyi Haziran 2012-Ocak 2013 arasında Manisa Akhisar Devlet Hastanesi'nde görev yapan 61 hasta ile aynı hastanede yatmakta olan 165 hasta ile incelemiştir. Araştırma sonucunda hemşirelerin iş yaşam kalitesi ile hasta memnuniyeti arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Hemşirelerin iş yaşam kalitesinin artırılması, yalnızca hemşirelerin istenilen koşullarda çalışma olanağına sahip olmasına değil, aynı zamanda hasta memnuniyetinin artmasına da yol açacağı ortaya konulmuştur.

Türkay (2015), çalışma yaşamı kalitesinin iş memnuniyeti ve bağlılık üzerine etkilerini seyahat acenteleri özelinde incelemiştir. Çalışma yaşamı kalitesini belirleyen değişkenlerden hangilerinin iş memnuniyeti, işletmeye bağlılık ve işkoluna bağlılık üzerinde anlamlı etki yarattığını ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen çalışma sonucunda “işletmeye en yüksek katkıyı yapmak için çaba göstermek”, her üç boyut için de ortak olarak iş yaşam kalitesini etkileme gücüne sahip değişken olarak belirlenmiştir (Türkay, 2015).

Ünlü ve Aydoğan (2015), yenilik yönetiminin iş yaşam kalitesi üzerine etkisini Ankara'daki devlet üniversiteleri bünyesinde bulunan teknokentler özelinde incelemiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre yenilik yönetimi ile iş yaşam kalitesi arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yenilik yönetiminin iş yaşam kalitesini etkileyip etkilemediğine ilişkin yapılan analizler sonucunda ise yenilik yönetiminin iş kalitesi üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Genel olarak yenilik yönetiminin iş yaşam kalitesini pozitif etkilediği ortaya konulmuştur.

Akman ve Akman (2017), ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş yaşam kalitesi algısının işle bütünleşmeleri üzerindeki etkisini 2014-2015 eğitim öğretim yılında Ankara ili Altındağ ilçesinde görev yapan 262 ilköğretim okulu öğretmeni özelinde incelemiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin iş yaşam kalitesi algısı orta düzeyde, işle bütünleşme algıları ise yüksek olarak görülmüştür. Ayrıca iş ortamında stres yaşamama, iş arkadaşlarıyla ilişkiler ve iş doyumunu ve teşvik etme boyutları, dinçlik, adanmışlık ve içinde olma boyutlarını anlamlı düzeyde yordamaktadır. Araştırmada iş ortamında sosyal desteği geliştirici faaliyetlerin uygulanması ve öğretmen ücretlerinin iyileştirilmesinin iş yaşam kalitesini ve işle bütünleşmeyi artıracasına ilişkin öneri getirilmiştir.

Çakıcı, Özkan, Akyüz (2013), iş yükü yoğunluğunun iş ve yaşam doyumuna etkisini otomotiv sektörü özelinde incelemiştir. Ocak-Mart 2013 tarihleri arasında gerçekleştirilen çalışmada iş yükü yoğunluğunun iş yaşam doyumuna olumlu etki ettiği ortaya konulmuştur. Çalışmada yoğun bir iş yükü altında olmanın, iş garantisi algısı yaratarak işten çıkarılma korkusunu azalttığı öne sürülmüş ve iş yükünün iş yaşam kalitesini pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Mustafayeva ve Üstün (2018) ise çalışanların duygusal zekâ becerilerinin iş yaşam kalitesi algıları üzerine etkisini Azerbaycan ve Türkiye arasında karşılaştırmalı olarak incelemiştir. Çalışma Azerbaycan Devlet Tarım Üniversitesi ile Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi'nde görev yapan toplam 231 akademik personel ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, Türkiye'deki akademisyenlerin iş yaşam kalitesi algıları, Azeri meslektaşlarına göre daha yüksektir. Ayrıca her iki ülkede de duygusal zekâ becerilerinden biri olan sosyalliğin iş yaşam kalitesi algısında olumlu bir etkiye sahiptir.

Hatipoğlu ve Zengin (2018), algılanan liderlik stilinin iş yaşam kalitesi üzerine etkisini X ve Y kuşakları arasında karşılaştırmalı olarak incelemiştir. Araştırma İstanbul ve İzmir'de her türlü kamu kuruluşunda görev yapan toplam 447 aktif çalışan ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre X kuşağında dönüşümcü liderlik stili ile iş yaşam kalitesi arasında anlamlı ve orta düzeyde, sürdürücü liderlik stili ile iş yaşam kalitesi arasında anlamlı ve orta düzeyde, serbestlik tanıyan liderlik stili ile iş yaşam kalitesi arasında zayıf fakat anlamlı ilişki söz konusudur. Y kuşağında ise dönüşümcü liderlik stili ile iş yaşam kalitesi arasında anlamlı ve orta düzeyde, sürdürücü liderlik stili ile iş yaşam kalitesi arasında anlamlı ve orta düzeyde, serbestlik tanıyan liderlik stili ile iş yaşam kalitesi arasında zayıf fakat anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır.

Erdem (2010), öğretmen algılarına göre liselerde iş yaşamı kalitesi ve örgütsel bağlılıkla ilişkisini araştırdığı çalışmasını Türkiye'deki kamu ve özel genel liselerde görev yapmakta olan toplam 801 öğretmen ile gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda, iş yaşamı kalitesinin alt boyutlarıyla örgütsel bağlılığın uyum boyutu arasında negatif ilişki görülürken, özdeşleşme ve içselleştirme boyutları arasında pozitif bir ilişki görülmüştür.

Hablemitoğlu ve Özmete (2012), Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu Genel Müdürlüğü'ne bağlı kuruluşlarda görev yapan sosyal çalışmacıların şefkat yorgunluklarını, tükenmişliklerini, stres kaynaklarını, işten duydukları tatmini ve kariyer olanaklarını değerlendirerek, iş yaşamı kalitelerini ortaya koymak amacı ile çalışmalarını gerçekleştirmiştir. Araştırmadan elde edilen

bulgulara göre sosyal çalışmacıların, şefkat yorgunlukları, tükenmişlikleri ve stres kaynakları arttıkça işten duydukları tatmin azalmaktadır.

2.4.2. İş-Yaşam Kalitesi ile İlgili Yabancı Literatürde Yapılmış Araştırmalar

Bangladeş'teki hazır giyim sektöründe çalışan kadınların iş yaşam kalitesini ölçmeye yönelik bir araştırma, Hossain ve Shirazi (2018) tarafından gerçekleştirilmiştir. Hazır giyim sektöründe çalışan 500 kadın çalışanın örneklemini oluşturduğu çalışmadan elde edilen bulgulara göre iş deneyimi ile kadın çalışanlara yönelik karar alma sürecine katılım arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yönetimin istekliliğinin de iş yaşam kalitesini iyileştirmek için etkili bir parametre olduğunun ortaya konulduğu çalışmanın bir diğer önemli bulgusu, kadın çalışanların iş yaşam kalitelerini geliştirmek için bir önlem olarak maaş konusuna en az öncelik verdiğidir.

Indrasari, Momin, Syamsudin, Newcombe ve Permana (2018) iş yaşam kalitesinin motivasyona etkisini incelediği çalışmasını Endonezya'da gerçekleştirmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre motivasyon ile iş yaşam kalitesi arasında anlamlı ilişki tespit edilememiştir. Ancak iş yaşam kalitesinin performans üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

Schommer, Gaither, Doucette, Kreling ve Mott (2018), 1191 eczacı ile iş türü, iş çeşitliliği ve çalışma ortamının iş yaşam kalitesini nasıl etkilediğini ortaya koymak amacıyla çalışmalarını gerçekleştirmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre eczacıların çalıştıkları ortamın özelliklerinin ve iş türlerinin, iş yaşamı kalitesinin çeşitli yönleriyle ilişkilidir.

Nursalam ve diğerleri (2018), Endonezya'daki bölgesel hastanelerden birinde çalışan 134 hemşire ile psikolojik güçlendirme, tükenmişlik sendromu ve iş yaşam kalitesi ilişkisini araştırmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre psikolojik güçlendirme tükenmişlik sendromunu, tükenmişlik sendromu ise iş yaşam kalitesini etkilemektedir.

Chaiear, Soonthornvinit ve Boonjaraspinyo (2018) Mayıs-Haziran 2017 tarihleri arasında Tayland'daki hastanelerde görev yapan toplam 910 doktor üzerinde iş yaşam kalitesini incelemiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre hekimlerin iş yaşam kalitesi düzeyi ortadır. İşyerinde stres, hekimlerin iş yaşam kalitesini en olumsuz etkileyen faktör olarak belirlenmiştir.

Mendoza ve Gempes (2018), Filipinler'deki fast food zincir çalışanlarının iş yaşam kalitesi düzeyini belirlemek amacıyla toplam 412 çalışan ile çalışmalarını gerçekleştirmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre kültürel değerlerin uyumu, örgütsel bağlılık ve kişilik özelliklerinin iş yaşam kalitesi ile anlamlı ilişkisi ve etkisi vardır.

Kocman ve Weber (2018), zihinsel engelli çalışanların iş doyumu, motivasyonu ve iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmadan elde edilen bulgularda, zihinsel engelli çalışanların iş doyumu ve motivasyonunun iş yaşam kalitesine etkisinin zihinsel engelli olmayan çalışanlarınkinden farklı olmadığı görülmüştür.

Baltazar, Cortes, Estrada, Santacruz ve Gonzalez (2018), iş yaşam kalitesi ile depresyon ve anksiyete arasındaki ilişkiyi Meksika'daki üniversitelerin kadın yöneticileri özelinde incelemiştir. 225 kadın yönetici ile gerçekleştirilen araştırma sonucunda iş yaşam kalitesi ile depresyon ve anksiyete arasında ters orantılı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İş yaşam kalitesinden memnuniyet düzeyi arttıkça depresyon ve anksiyete gibi belirtiler azalmakta, tersi olarak iş yaşam kalitesinden memnuniyet düzeyi azaldıkça depresyon ve anksiyete belirtileri artış göstermektedir.

Khanghani, Kebria ve Sedaghat (2018), iş yaşam kalitesi ile manevi inanç ve sosyal sermaye arasındaki ilişkiyi İran İslami Azad Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde görev yapan toplam 162 çalışan özelinde incelemiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre manevi inançlara sahip olma ile iş yaşam kalitesi arasında ve sosyal sermaye ile iş yaşam kalitesi arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

Jaramillo, Barrios ve Munoz (2018), süt üretim sistemlerinde sağımcı olarak çalışanların iş yaşam kalitesini araştırmıştır. Kolombiya'daki bir süt üretim tesisinde çalışan toplam 66 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgulara göre katılımcıların iş yaşam kalitesi düzeyleri yüksektir. İş yaşam kalitesini etkileyen unsurun işte kalma arzusu olduğu, işte kalma arzusunun ise risk algısı ile ters orantılı olduğu, ayrıca diğer süt üretim tesislerinde çalışanların maaşları ile karşılaştırmanın da işte kalma arzusunu etkilediği ortaya konulmuştur. Son olarak işte kalma arzusu, iş yaşam kalitesini pozitif ve anlamlı olarak yordamaktadır.

Lafon, Cahoreau-Viaud ve Darı (2018), yöneticilerin tarım işçilerinin iş yaşam kalitesine nasıl katkıda bulunabileceklerini araştırmıştır. 15 yönetici ile yüz yüze görüşerek yapılan araştırmadan elde edilen bulgularda işveren ile paylaşılan değer, dinleme, güven ve saygı gibi iyi ilişkiler içerisinde olmanın çalışanların iş yaşam kalitesinde ana faktör olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca iş zenginleştirme, tanınma, rol belirsizliğinin ortadan kaldırılması gibi uygulamalar ile iş yaşam kalitesinin artırılabilceğine yönelik bulgulara ulaşılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İş yaşam kalitesi, çalışanların fiziksel ve ruhsal olarak tam bir esenlik halinde olmaları sağlayan, örgütler açısından maksimum özen gösterilmesi gereken konuların başında gelmektedir. Literatürde gösterildiği gibi iş yaşam kalitesi birçok farklı faktör ile ilişkilidir ve bu faktörlerden etkilenmektedir. Bu araştırmada ise iş yaşam kalitesinin örgütsel iletişim ile ilişkisinin ortaya konulması, örgütsel iletişimin iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisinin belirlenmesi ve iş yaşam kalitesi ve örgütsel iletişimin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H1₁: Katılımcıların örgütsel iletişim algısı, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H1₂: Katılımcıların örgütsel iletişim algısı, yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H1₃: Katılımcıların örgütsel iletişim algısı, öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H1₄: Katılımcıların örgütsel iletişim algısı, aylık gelirlerine göre farklılık göstermektedir.

H1₅: Katılımcıların örgütsel iletişim algısı, mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

H1₆: Katılımcıların örgütsel iletişim algısı, çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H2₁: Katılımcıların iş yaşam kalitesi algısı, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H2₂: Katılımcıların iş yaşam kalitesi algısı, yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H2₃: Katılımcıların iş yaşam kalitesi algısı, öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H2₄: Katılımcıların iş yaşam kalitesi algısı, aylık gelirlerine göre farklılık göstermektedir.

H2₅: Katılımcıların iş yaşam kalitesi algısı, mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

H2₆: Katılımcıların iş yaşam kalitesi algısı, çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H3: Örgütsel iletişim ile iş yaşam kalitesi arasında ilişki vardır.

H4: Örgütsel iletişim, iş yaşam kalitesini pozitif etkilemektedir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu çalışma, Azeri çalışanların iş yaşam kalitesi üzerinde örgütsel iletişimin rolüne odaklandığından, araştırmanın evrenini Azerbaycan'da özel sektörde çalışan tüm çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise online olarak katılımcı olmayı kabul eden toplam 183 katılımcıdan oluşmaktadır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırma amacıyla verilerin toplanabilmesi için demografik özelliklere yönelik çoktan seçmeli 6 sorunun yanı sıra 5'li Likert tipinde hazırlanmış, 29'u iş yaşam kalitesi, 16'sı örgütsel iletişimi ölçmeye yönelik toplam 45 ifadeden oluşan

bir anket formu hazırlanmıştır. Araştırma, bu anket formuyla elde edilen verilerle sınırlıdır.

3.4. Örneklem Yeterliliği, Faktör, Güvenilirlik ve Normallik Analizleri

Çalışmada kullanılan verilerin analizine geçmeden önce örneklem yeterliliğinin, faktör yapısının, güvenilirliğinin ve normallik varsayımlarını karşılayıp karşılamadığı incelenmektedir. Örneklem yeterliliğinin testinde KMO Örneklem Yeterliliği Ölçütü ve Bartlett Küresellik Testi kullanılmaktadır Tablo 1'den görüldüğü üzere İş Yaşam Kalitesi ölçeğinin KMO değeri 0,876, Örgütsel İletişim Ölçeği'nin KMO değeri ise 0,755 olarak gerçekleşmiştir. Bartlett Küresellik Testi'ne ait p değerleri ise sınır değer 0,05'ten küçüktür ($p < 0,000 < 0,05$). Analizlere göre KMO değerinin 0,60'tan büyük, Bartlett testinin ise istatistiksel olarak anlamlı olması, ölçeğin örneklem yeterliliğini onamaktadır (Gürbüz, Şahin, 2016).

Tablo 2: Örneklem Yeterliliği

	İş Yaşam Kalitesi	Örgütsel İletişim
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği	0,876	0,755
Bartlett Küresellik Testi Yaklaşık Kikare	2480,797	812,137
df	406	120
p	0,000	0,000

Örneklem yeterliliğinin onanmasının ardından verilere faktör analizi uygulanmaktadır. İş Yaşam Kalitesi ölçeğine yapılan faktör analizinin sonuçları Tablo 2'de, Örgütsel İletişim ölçeğine yapılan faktör analizinin sonuçları ise Tablo 3'te görülmektedir. Buna göre İş Yaşam Kalitesi ölçeği toplam 7 faktörlü bir yapıda varyansın %63,74'ünü açıklayabilirken, Örgütsel İletişim ise 4 faktörlü bir yapıda varyansın %56,27'sini açıklayabilmektedir.

Tablo 3: İş Yaşam Kalitesi Faktör Analizi

Varyansın Açıklanan Yüzdesi							
	Özdeğer		Varyans %		Kümülatif %		
F1	9,433		32,529		32,529		
F2	2,337		8,059		40,588		
F3	1,635		5,637		46,226		
F4	1,434		4,944		51,169		
F5	1,381		4,761		55,931		
F6	1,169		4,032		59,963		
F7	1,097		3,784		63,747		
Faktör Yükleri							
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
A15	0,865		A27	0,760			
A14	0,781		A23	0,744			
A9	0,702		A6	0,600			
A11	0,701		A20		0,788		
A13	0,676		A24		0,704		
A16	0,637		A17		0,414		
A7	0,616		A28			-0,788	
A12	-0,613		A25			-0,743	
A8	0,558		A29				0,724
A10	0,549		A19				0,627
A1		0,689	A22				0,450
A2		0,640	A18				0,742
A5		0,601	A21				0,581
A3		0,597					
A4		0,543					
A26		0,460					

Tablo 4: Örgütsel İletişim Faktör Analizi

Varyansın Açıklanan Yüzdesi				
	Özdeğer	Varyans %	Kümülatif %	
F1	3,668	22,924	22,924	
F2	2,926	18,286	41,21	
F3	1,253	7,828	49,039	
F4	1,157	7,234	56,272	
Faktör Yükleri				
	1	2	3	4
B10	0,85			
B14	0,807			
B1	0,643			
B9	0,533			
B16		0,754		
B15		0,75		
B4		0,711		
B13		0,638		
B8		0,53		
B7			0,668	
B3			0,636	
B6			0,62	
B2			0,509	
B11				0,774
B12				0,586
B5				0,477

Faktör analizi ile faktör yapısı belirlenen ölçekle toplanan verilere sonraki aşamada güvenilirlik analizi uygulanmaktadır. Güvenilirlik analizine Cronbach's Alpha katsayısından faydalanılmaktadır. Katsayı 0 ile 1 arasında değer alabilmektedir. Katsayının 0'a yaklaşması güvenilirliğin azaldığını, 1'e yaklaşması ise güvenilirliğinin arttığını göstermektedir. Ölçeğin güvenilir olduğunu kabul edebilmek için Cronbach's Alpha katsayısının 0,70'ten büyük olması gerekmektedir (Gülbüz ve Şahin, 2016). Yapılan Güvenilirlik Analizi'nin sonuçları Tablo 4'te görülmektedir. Buna göre iş yaşam kalitesinin oldukça güvenilir sonuçlar vermesine rağmen, Örgütsel iletişimin güvenilirliğinin nispeten düşük olduğu görülmüştür.

Tablo 5: Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	N
İş Yaşam Kalitesi	0,856	29
Stressiz Ortam ve İşbirliği	0,829	10
İnisiyatif	0,771	6
Yönetici Desteği	0,728	3
İş Doyumu	0,531	3
Maaş ve Başka Olanaklar	0,578	2
İlham Verici Çalışma Ortamı	0,617	3
İletişim Kopukluğu	0,326	2
Örgütsel İletişim	0,705	16
İletişim Yeterliliği	0,781	4
Bölümler Arası İletişim	0,732	5
İletişim İklimi	0,595	4
İletişim Araçları	0,363	3

Örneklemin yeterli olduğu ve ölçeklerin güvenilirliğinin incelenmesinin ardından elde edilen verilere hangi tür analizlerin uygulanabileceğinin belirlenmesi için normallik analizinden faydalanılmaktadır. Normallik varsayımının testinde Kolmogorov-Smirnov testinden ve basıklık ve çarpıklık değerlerinden faydalanılmaktadır. Normallik varsayımının sağlanabilmesi için 30'dan büyük veri setlerinde ($n>30$) ya Kolmogorov-Smirnov testinin istatistiksel olarak anlamsız olması ya da basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında değer alması, en azından bu değerlerden çok fazla uzaklaşmaması gerekmektedir. (Gürbüz ve Şahin, 2016). Normallik varsayımının sağlanması halinde verilere parametrik analizler, normallik varsayımının sağlanamaması halinde ise nonparametrik analizler uygulanmaktadır. Normallik analizinin sonuçları Tablo 5'te görülmektedir. Buna göre İş Yaşam Kalitesi ölçeğinin normallik analizinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ($p=0,200>0,05$) bu nedenle de verilerin normal dağılım gösterdiği görülmüştür.

Örgütsel İletişimin normallik analizinin ise istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p=0,000<0,05$) basıklık değerinin limit değerler içinde kalmasına rağmen çarpıklık değerinin limit değerler içerisinde olmadığı, bu nedenle de normallik varsayımının karşılanmadığı görülmektedir.

Buna karşılık, sosyal bilimlerin doğası gereği veriler çoğu zaman normal dağılım özelliği göstermeyebilmektedir. En az eşit aralıklı ölçüm düzeyine (Likert Tipine) sahip olmak üzere, geniş örneklemden oluşan veri setlerinde normal dağılım özelliği göstermemelerine rağmen normallik varsayımının gerektirdiği analizlerde (parametrik analizlerde) daha güvenilir sonuçlar verebilmektedir. Geniş örnekleme sahip verilerin veri dönüştürme işlemine tabi tutulmadan özgün halleri ile kullanılmasında sakınca yoktur. En az eşit aralıklı ölçüm düzeyine sahip veri setlerine normal dağılım varsayımının çok katı bir biçimde aranmaması daha kabul edilebilir bir davranıştır (Gürbüz ve Şahin, 2016).

Bu bilgiler ışığında Örgütsel İletişime yönelik analizlerde de geniş bir örneklem ile çalışılıyor olması nedeniyle parametrik analizlerin uygulanmasına karar verilmiştir.

Tablo 6: Normallik Analizi

		Örgütsel İletişim	İş Yaşam Kalitesi
N		183	183
Normallik Parametreleri	Ortalama	3,2147	3,4125
	St. Sapma	0,4969	0,4040
Aşırı Farklar	Mutlak	0,0939	0,0536
	Pozitif	0,0939	0,0361
	Negatif	-0,0688	-0,0536
Test İstatistiği		0,0939	0,0536
P		,000c	,200
Basıklık		0,1490	-0,2676
Çarpıklık		3,8896	-0,0484

3.5. Verilerin Çözümlemesi

Verilerin analizinde iki gruplu değişkenler için bağımsız örneklem t testinden, ikiden fazla gruplu değişkenler için ise ANOVA analizinden faydalanılmıştır. İkiden fazla gruplu değişkenler için yapılan ANOVA analiziyle farklılık tespit edilen gruplardan hangi ikisi arasında fark olduğunu belirlemek için ise Tukey çözümlemesinden faydalanılmıştır. Yapılan tüm analizler SPSS for Windows v25.0 paket programı yardımıyla gerçekleştirilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN İŞ YAŞAM KALİTESİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1. Demografik Özellikler

Tablo 6’da katılımcıların demografik özellikleri görülmektedir. Buna göre katılımcıların %51,9’u kadın, %48,1’i ise erkektir. 18-25 yaş aralığındaki katılımcıların oranı %50,8, 25 yaş üstü katılımcıların oranı ise %49,2’dir. Katılımcıların yarıdan fazlası (%53,6) lisans mezunu ve yine yarıya yakını (%46,4) 500 ila 1000 Manat arası gelire sahiptir. Katılımcıların %57,4’ü mesleklerinin 1 ila 5. Yılı arasındadır. Yarısı ise mevcut işyerinde yine aynı süredir çalışmaktadır.

Tablo 7: Demografik Özellikler

Cinsiyet	N	%	Gelir	N	%
Erkek	88	48,1	500 AZN’den az	51	27,9
Kadın	95	51,9	500-1000 AZN	85	46,4
Yaş	N	%	1000-1500 AZN	25	13,7
18-25	93	50,8	1500- 2000 AZN	10	5,5
25 Yaş Üstü	90	49,2	2000 AZN’den fazla	12	6,6
Öğrenim	N	%			
Lisans ve Altı	108	59,1			
Lisansüstü	75	40,9			
Kıdem	N	%	Çalışma Süresi	N	%
1 Yıldan az	28	15,3	1 Yıldan az	77	42,1
1-5 Yıl	105	57,4	1-5 Yıl	92	50,3
5 Yıldan Fazla	50	27,3	5 Yıldan Fazla	14	7,7
Toplam	183	100	Toplam	183	100

4.2. Betimleyici İstatistikler

Katılımcıların iş yaşam kalitesi ölçeğinde yer alan ifadelerle yönelik görüşlerinin betimleyici istatistikleri Tablo 7’de görülmektedir. Buna göre en

yüksek ortalamaya sahip ifade 10. ifade olan “İyi yaptığım işler için daha fazla övgü almak isterim (ortalama 4,039 ve standart sapma 0,8212)” ifadesidir. En düşük ortalamaya sahip ifade ise 20. ifade olan “Müdürümle / Amirimle konuşmakta zorlanıyorum (ortalama 2,409 ve standart sapma 1,1108)” ifadesidir.

Tablo 8: İş Yaşam Kalitesine İlişkin Betimleyici İstatistikler

	Ortalama	St. Sapma		Ortalama	St. Sapma
A10	4,039	0,8212	A14	3,506	1,0298
A21	3,880	0,8402	A16	3,486	1,0290
A4	3,812	1,0099	A22	3,429	1,1468
A1	3,798	0,9708	A9	3,397	1,0814
A23	3,797	0,9278	A7	3,381	1,0760
A24	3,790	0,9055	A17	3,354	1,0962
A2	3,742	0,9165	A5	3,297	1,0587
A3	3,696	0,9897	A11	3,294	1,0777
A6	3,661	1,0244	A15	3,287	1,1120
A20	3,659	1,0205	A28	3,199	1,1223
A29	3,625	1,0411	A25	2,831	1,2379
A19	3,606	0,9487	A26	2,632	1,1056
A13	3,594	0,9590	A12	2,492	0,9896
A27	3,525	1,0328	A18	2,409	1,1108
A8	3,519	1,0032			
İş Yaşam Kalitesi: Ortalama: 3,4125; St. Sapma: 0,40405					

Katılımcıların örgütsel iletişim ölçeğinde yer alan ifadelere yönelik görüşlerinin betimleyici istatistikleri Tablo 8’de görülmektedir. En yüksek ortalamaya sahip ifade 9. ifade olan “Çalışma arkadaşlarımla uyumluluk düzeyimiz yüksektir (ortalama 4,064 ve standart sapma 0,8780)” ifadesidir. En düşük ortalamaya sahip ifade ise 5. ifade olan “Sahip olduğum yetki miktarı yeterli düzeydedir (ortalama 2,414 ve standart sapma 1,2185)” ifadesidir.

Tablo 9: Örgütsel İletişim

	Ortalama	St. Sapma		Ortalama	St. Sapma
B9	4,064	0,8780	B14	3,200	1,2623
B24	3,972	1,1504	B11	3,011	1,1578
B2	3,793	0,9566	B23	2,864	1,3316
B15	3,764	0,9531	B4	2,850	1,1390
B3	3,615	1,1980	B20	2,714	1,0785
B16	3,591	1,1352	B17	2,625	1,3077
B22	3,526	1,0355	B18	2,595	1,2960
B1	3,412	1,0866	B5	2,414	1,2185
Örgütsel İletişim: Ortalama: 3,2147; St. Sapma: 0,49690					

4.3. İstatistiksel Analizler

4.3.1. İş Yaşam Kalitesinin Demografik Özelliklere Göre Değişkenliği

İş yaşam kalitesinin ve alt boyutlarının cinsiyete göre değişkenliğinin incelenmesinde bağımsız örneklem t testinden faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda iş yaşam kalitesinin alt boyutlarından İnisiyatif ($p=0,031<0,05$) ve İletişim Kopukluğu'nun ($p=0,034<0,05$) cinsiyete göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Buna göre erkeklerin İnisiyatif ve İletişim Kopukluğu algısı, kadınlara göre daha yüksektir. Diğer alt boyutlara ilişkin algılamalar ise cinsiyete göre farklılık göstermemektedir (tüm p değerleri, uç değer olan 0,05'ten büyüktür).

Tablo 10: İş Yaşam Kalitesinin Cinsiyete Göre Değişkenliği

	N	Ortalama	St. Sapma	t	p
<i>İş Yaşam Kalitesi</i>					
Erkek	88	3,4555	0,3871	1,386	0,167
Kadın	95	3,3728	0,4173		,
<i>Stressiz Ortam ve İşbirliği</i>					
Erkek	88	3,4403	0,5732	0,479	0,633
Kadın	95	3,3956	0,6799		
<i>İnisiyatif</i>					
Erkek	88	3,6101	0,6430	2,173	0,031
Kadın	95	3,3906	0,7173		
<i>Yönetici Desteği</i>					
Erkek	88	3,7069	0,7355	0,742	0,459
Kadın	95	3,6187	0,8603		
<i>İş Doyumu</i>					
Erkek	88	3,6086	0,8132	0,136	0,892
Kadın	95	3,5939	0,6388		
<i>Maaş ve Başka Olanaklar</i>					
Erkek	88	2,9985	0,986	-0,211	0,833
Kadın	95	3,0296	1,0005		
<i>İlham Verici Çalışma Ortamı</i>					
Erkek	88	3,5778	0,8059	0,402	0,688
Kadın	95	3,5308	0,7768		
<i>İletişim Kopukluğu</i>					
Erkek	88	3,2462	0,539	2,138	0,034
Kadın	95	3,0504	0,6843		

İş yaşam kalitesinin yaşa göre değişkenliğinin incelenmesinde bağımsız örneklem t testinden faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda iş yaşam kalitesinin ($p=0,013<0,05$) ve alt boyutlarından Yönetici Desteği ($p=0,039<0,05$) ile İlham Verici Çalışma Ortamı'nın ($p=0,000<0,05$) yaşa göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Buna göre 25 yaş ve üzerindekiilerin İş Yaşam Kalitesi, Yönetici Desteği ve İlham Verici Çalışma Ortamı algılamaları, 25 yaş altındakilere göre daha yüksektir. Diğer alt boyutlara ilişkin algılamalar ise yaşa göre farklılık göstermemektedir (tüm alt boyutlara ilişkin p değerleri, uç değer olan 0,05'ten yüksektir).

Tablo 11: İş Yaşam Kalitesinin Yaşa Göre Değişkenliği

	N	Ortalama	St. Sapma	t	p
<i>İş Yaşam Kalitesi</i>					
25 Yaş Ve Üzeri	90	3,4873	0,3980	2,499	0,013
25 Yaş Altı	93	3,3401	0,3987		,
<i>Stressiz Ortam Ve İşbirliği</i>					
25 Yaş Ve Üzeri	90	3,4882	0,6436	1,509	0,133
25 Yaş Altı	93	3,3482	0,6111		
<i>İnisiyatif</i>					
25 Yaş Ve Üzeri	90	3,5972	0,7176	1,966	0,051
25 Yaş Altı	93	3,3983	0,6502		
<i>Yönetici Desteği</i>					
25 Yaş Ve Üzeri	90	3,7851	0,7832	2,077	0,039
25 Yaş Altı	93	3,5411	0,8054		,
<i>İş Doyumu</i>					
25 Yaş Ve Üzeri	90	3,6785	0,6663	1,426	0,156
25 Yaş Altı	93	3,5259	0,7755		
<i>Maaş Ve Başka Olanaklar</i>					
25 Yaş Ve Üzeri	90	2,9049	0,9866	-1,479	0,141
25 Yaş Altı	93	3,1209	0,9888		
<i>İlham Verici Çalışma Ortamı</i>					
25 Yaş Ve Üzeri	90	3,7651	0,7122	3,693	0,000
25 Yaş Altı	93	3,3484	0,8092		,
<i>İletişim Kopukluğu</i>					
25 Yaş Ve Üzeri	90	3,1924	0,6332	1,019	0,310
25 Yaş Altı	93	3,0983	0,6164		

İş yaşam kalitesinin ve alt boyutlarının öğrenim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesinde ANOVA analizinden faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda iş yaşam kalitesinin ve alt boyutlarının öğrenim durumuna göre farklılık göstermediği görülmüştür (İş Yaşam Kalitesi ve tüm alt boyutlarına ilişkin p değerleri, uç değer olan 0,05'ten büyüktür).

Tablo 12: İş Yaşam Kalitesinin Öğrenim Durumuna Göre Değişkenliği

	N	Ortalama	St. Sapma	t	p
<i>İş Yaşam Kalitesi</i>					
Lisansüstü	75	3,4398	0,4346	0,761	0,448
Lisans Ve Altı	108	3,3936	0,3823		,
<i>Stressiz Ortam Ve İşbirliği</i>					
Lisansüstü	75	3,4198	0,5983	0,048	0,961
Lisans Ve Altı	108	3,4152	0,6531		
<i>İnisiyatif</i>					
Lisansüstü	75	3,5455	0,6589	0,806	0,421
Lisans Ve Altı	108	3,4618	0,7111		
<i>Yönetici Desteği</i>					
Lisansüstü	75	3,6784	0,8561	0,243	0,808
Lisans Ve Altı	108	3,6490	0,7656		,
<i>İş Doyumu</i>					
Lisansüstü	75	3,6209	0,7183	0,309	0,758
Lisans Ve Altı	108	3,5871	0,7341		
<i>Maaş Ve Başka Olanaklar</i>					
Lisansüstü	75	3,0097	0,9326	-0,056	0,955
Lisans Ve Altı	108	3,0181	1,0338		
<i>İlham Verici Çalışma Ortamı</i>					
Lisansüstü	75	3,6807	0,6958	1,831	0,069
Lisans Ve Altı	108	3,4649	0,8396		,
<i>İletişim Kopukluğu</i>					
Lisansüstü	75	3,1239	0,6616	-0,372	0,710
Lisans Ve Altı	108	3,1589	0,6006		

İş yaşam kalitesinin ve alt boyutlarının aylık gelire göre değişkenliğinin incelenmesinde ANOVA analizinden faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda iş yaşam kalitesinin alt boyutlarından İnisiyatif ($P=0,006<0,05$) Ve İletişim Kopukluğu'nun ($p=0,003<0,05$) aylık gelire göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu farklılığın kaynağının tespit edilmesi için gerçekleştirilen Tukey Çözümlemesi sonucunda ise 500 AZN'den az gelire sahip olanların İnisiyatif algılamaları 500-1000 AZN ile 2000 AZN'den fazla gelire sahip olanlara göre daha düşüktür. 1500-2000 AZN aralığında gelire sahip olanların İletişim Kopukluğu algılamalarının ise 500 AZN'den az gelire sahip olanlardan daha yüksek olduğu

görülmüştür. Diğer alt boyutlara ilişkin algılamalar ise aylık gelire göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 13: İş Yaşam Kalitesinin Gelire Göre Değişkenliği

		N	Ortalama	St. Sapma	F	p
İş Yaşam Kalitesi	(1) 500 AZN'den Az	51	3,2860	0,39494	2,163	0,075
	(2) 500-1000 AZN	85	3,4389	0,41391		
	(3) 1000-1500 AZN	25	3,4592	0,36839		
	(4) 1500 - 2000 AZN	10	3,5878	0,45135		
	(5) 2000 AZN'den fazla	12	3,5206	0,30963		
	Total	183	3,4125	0,40405		
Stressiz Ortam ve İşbirliği	(1) 500 AZN'den Az	51	3,2793	0,68177	0,900	0,465
	(2) 500-1000 AZN	85	3,4784	0,60147		
	(3) 1000-1500 AZN	25	3,4464	0,66621		
	(4) 1500 - 2000 AZN	10	3,4051	0,57179		
	(5) 2000 AZN'den fazla	12	3,5165	0,56172		
	Total	183	3,4171	0,62951		
İnisiyatif	(1) 500 AZN'den Az	51	3,2192	0,76396	3,758	0,006
	(2) 500-1000 AZN	85	3,6068	0,61123		
	(3) 1000-1500 AZN	25	3,4569	0,70596		
	(4) 1500 - 2000 AZN	10	3,6332	0,65689		
	(5) 2000 AZN'den fazla	12	3,8569	0,55471		
	Total	183	3,4961	0,68953		
Yönetici Desteği	(1) 500 AZN'den Az	51	3,4029	0,76779	2,378	0,054
	(2) 500-1000 AZN	85	3,6993	0,80888		
	(3) 1000-1500 AZN	25	3,7995	0,83149		
	(4) 1500 - 2000 AZN	10	4,0000	0,78567		
	(5) 2000 AZN'den fazla	12	3,9167	0,63763		
	Total	183	3,6611	0,80176		
İş Doyumu	(1) 500 AZN'den Az	51	3,5581	0,62945	0,467	0,760
	(2) 500-1000 AZN	85	3,5665	0,81445		
	(3) 1000-1500 AZN	25	3,6674	0,65043		
	(4) 1500 - 2000 AZN	10	3,6667	0,72008		
	(5) 2000 AZN'den fazla	12	3,8333	0,64354		
	Total	183	3,6009	0,72590		
Maaş ve Başka Olanaklar	(1) 500 AZN'den Az	51	3,1907	0,96554	1,376	0,244
	(2) 500-1000 AZN	85	3,0425	1,00063		
	(3) 1000-1500 AZN	25	2,8057	1,02199		
	(4) 1500 - 2000 AZN	10	2,9599	0,79193		
	(5) 2000 AZN'den fazla	12	2,5500	1,04136		

	Total	183	3,0147	0,99095		
İlham Verici Çalışma Ortamı	(1) 500 AZN'den Az	51	3,4008	0,79970	0,955	0,433
	(2) 500-1000 AZN	85	3,5657	0,83053		
	(3) 1000-1500 AZN	25	3,7011	0,62312		
	(4) 1500 - 2000 AZN	10	3,8000	0,90540		
	(5) 2000 AZN'den fazla	12	3,6007	0,62701		
	Total	183	3,5534	0,78908		
İletişim Kopukluğu	(1) 500 AZN'den Az	51	2,9509	0,62387	4,175	0,003
	(2) 500-1000 AZN	85	3,1128	0,61367		Farklılık
	(3) 1000-1500 AZN	25	3,3373	0,54839		1-4
	(4) 1500 - 2000 AZN	10	3,6500	0,66875		
	(5) 2000 AZN'den fazla	12	3,3700	0,48718		
	Total	183	3,1445	0,62477		

İş yaşam kalitesi ve alt boyutlarına ilişkin algılamaların mesleki kıdeme göre değişkenliğinin incelenmesinde ANOVA analizinden faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda yalnızca iş yaşam kalitesinin alt boyutlarından Yönetici Desteği'nin mesleki kıdeme göre farklılık gösterdiği görülmüştür ($p=0,016<0,05$). Bu farklılığın kaynağının tespit edilmesi için gerçekleştirilen Tukey Çözümlemesi sonucunda ise 5 yıldan fazla kıdeme sahip olanların Yönetici Desteği algılamalarının 1 yıldan az kıdeme sahip olanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. İş Yaşam Kalitesi ve diğer alt boyutlarının ise kıdeme göre farklılık göstermediği görülmüştür (p değerleri, uç değer olan 0,05'ten büyüktür).

Tablo 14: İş Yaşam Kalitesinin Mesleki Kıdeme Göre Değişkenliği

	N	Ortalama	St. Sapma	F	p
<i>İş Yaşam Kalitesi</i>					
1 Yıldan Az	28	3,3060	0,37966	2,575	0,079
1-5 Yıl	105	3,3945	0,42973		
5 Yıldan Fazla	50	3,5100	0,34370		
Total	183	3,4125	0,40405		
<i>Stressiz Ortam Ve İşbirliği</i>					
1 Yıldan Az	28	3,3359	0,50698	0,633	0,532
1-5 Yıl	105	3,4021	0,65131		
5 Yıldan Fazla	50	3,4940	0,64781		
Total	183	3,4171	0,62951		
<i>İnisiyatif</i>					
1 Yıldan Az	28	3,3827	0,62603	0,927	0,398
1-5 Yıl	105	3,4791	0,65774		
5 Yıldan Fazla	50	3,5953	0,78346		
Total	183	3,4961	0,68953		
<i>Yönetici Desteği</i>					
1 Yıldan Az	28	3,3967	0,66275	4,239	0,016
1-5 Yıl	105	3,6136	0,89976		Farklılık
5 Yıldan Fazla	50	3,9088	0,56559		1-3
Total	183	3,6611	0,80176		
<i>İş Doyumu</i>					
1 Yıldan Az	28	3,5572	0,62860	0,064	0,938
1-5 Yıl	105	3,6048	0,79858		
5 Yıldan Fazla	50	3,6173	0,62008		
Total	183	3,6009	0,72590		
<i>Maaş Ve Başka Olanaklar</i>					
1 Yıldan Az	28	2,9862	0,92607	0,039	0,961
1-5 Yıl	105	3,0072	1,05413		
5 Yıldan Fazla	50	3,0463	0,90264		
Total	183	3,0147	0,99095		
<i>İlham Verici Çalışma Ortamı</i>					
1 Yıldan Az	28	3,3888	0,76889	1,506	0,225
1-5 Yıl	105	3,5285	0,81174		
5 Yıldan Fazla	50	3,6977	0,74182		
Total	183	3,5534	0,78908		
<i>İletişim Kopukluğu</i>					
1 Yıldan Az	28	3,0944	0,69445	0,410	0,664
1-5 Yıl	105	3,1265	0,65188		
5 Yıldan Fazla	50	3,2105	0,52494		
Total	183	3,1445	0,62477		

İş yaşam kalitesinin çalışma süresine göre değişkenliğinin incelenmesinde ANOVA analizinden faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda iş yaşam kalitesi ve tüm alt boyutlarına ilişkin algılamaların çalışma süresine göre farklılık göstermediği görülmüştür (tüm p değerleri, uç değer olan 0,05'ten büyüktür).

Tablo 15: İş Yaşam Kalitesinin Çalışma Süresine Göre Değişkenliği

	N	Ortalama	St. Sapma	F	p
<i>İş Yaşam Kalitesi</i>					
1 Yıldan Az	77	3,4144	0,41406	0,031	0,970
1-5 Yıl	92	3,4149	0,40068		
5 Yıldan Fazla	14	3,3868	0,39837		
Total	183	3,4125	0,40405		
<i>Stressiz Ortam Ve İşbirliği</i>					
1 Yıldan Az	77	3,4187	0,60529	0,015	0,985
1-5 Yıl	92	3,4117	0,64682		
5 Yıldan Fazla	14	3,4429	0,69028		
Total	183	3,4171	0,62951		
<i>İnisiyatif</i>					
1 Yıldan Az	77	3,4479	0,68848	0,409	0,665
1-5 Yıl	92	3,5420	0,70454		
5 Yıldan Fazla	14	3,4599	0,61692		
Total	183	3,4961	0,68953		
<i>Yönetici Desteği</i>					
1 Yıldan Az	77	3,6348	0,80886	0,154	0,858
1-5 Yıl	92	3,6677	0,83041		
5 Yıldan Fazla	14	3,7619	0,57629		
Total	183	3,6611	0,80176		
<i>İş Doyumu</i>					
1 Yıldan Az	77	3,6966	0,62809	1,550	0,215
1-5 Yıl	92	3,5072	0,79046		
5 Yıldan Fazla	14	3,6905	0,75633		
Total	183	3,6009	0,72590		
<i>Maaş Ve Başka Olanaklar</i>					
1 Yıldan Az	77	2,9445	0,96472	0,389	0,678
1-5 Yıl	92	3,0528	1,02241		
5 Yıldan Fazla	14	3,1500	0,96459		
Total	183	3,0147	0,99095		
<i>İlham Verici Çalışma Ortamı</i>					
1 Yıldan Az	77	3,6057	0,79145	1,292	0,277
1-5 Yıl	92	3,5575	0,80151		
5 Yıldan Fazla	14	3,2381	0,65930		

Total	183	3,5534	0,78908		
<i>İletişim Kopukluğu</i>					
1 Yılda Az	77	3,1523	0,64327	0,638	0,530
1-5 Yıl	92	3,1655	0,60999		
5 Yılda Fazla	14	2,9643	0,63441		
Total	183	3,1445	0,62477		

4.3.2. Örgütsel İletişimin Demografik Özelliklere Göre Değişkenliği

Örgütsel iletişim ve alt boyutlarına ilişkin algılamaların cinsiyete göre değişkenliğinin incelenmesinde bağımsız örneklem t testinden faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda yalnızca örgütsel iletişimin alt boyutlarından İletişim İklimi'nin cinsiyete göre farklılık gösterdiği görülmüştür ($p=0,036<0,05$). Buna göre erkeklerin İletişim İklimi algılamaları, kadınlara göre daha yüksektir. Diğer alt boyutlara ilişkin algılamalar ise cinsiyete göre farklılık göstermemektedir (p değerleri, uç değer olan 0,05'ten büyüktür).

Tablo 16: Örgütsel İletişimin Cinsiyete Göre Değişkenliği

	N	Ortalama	St. Sapma	t	p
<i>Örgütsel İletişim</i>					
Erkek	88	3,2708	0,4304	1,475	0,142
Kadın	95	3,1627	0,5486		,
<i>İletişim Yeterliliği</i>					
Erkek	88	3,6495	0,7356	1,211	0,228
Kadın	95	3,5029	0,8882		
<i>Bölümler Arası İletişim</i>					
Erkek	88	3,1254	0,7696	0,086	0,931
Kadın	95	3,1147	0,8879		
<i>İletişim İklimi</i>					
Erkek	88	3,7348	0,6604	2,112	0,036
Kadın	95	3,5151	0,7405		,
<i>İletişim Araçları</i>					
Erkek	88	2,5735	0,8711	0,443	0,659
Kadın	95	2,5180	0,8245		

Örgütsel iletişim ve alt boyutlarına ilişkin algılamaların yaşa göre değişkenliğinin incelenmesinde bağımsız örneklem t testinden faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda yalnızca örgütsel iletişimin alt boyutlarından İletişim

İklimi'nin yaşa göre farklılık gösterdiği görülmüştür ($p=0,011<0,05$). Buna göre 25 yaş üstü grubunun İletişim İklimi algısı, 18-25 yaş grubuna göre daha olumludur. Diğer alt boyutlara ilişkin algılamalar ise yaşa göre farklılık göstermemektedir (tüm p değerleri, uç değer olan 0,05'ten büyüktür).

Tablo 17: Örgütsel İletişimin Yaşa Göre Değişkenliği

	N	Ortalama	St. Sapma	t	p
<i>Örgütsel İletişim</i>					
25 Yaş Ve Üzeri	90	3,2668	0,4355	1,399	0,164
25 Yaş Altı	93	3,1643	0,5475		,
<i>İletişim Yeterliliği</i>					
25 Yaş Ve Üzeri	90	3,6841	0,7560	1,809	0,072
25 Yaş Altı	93	3,4663	0,8672		
<i>Bölümler Arası İletişim</i>					
25 Yaş Ve Üzeri	90	3,0826	0,7892	-0,596	0,552
25 Yaş Altı	93	3,1559	0,8721		
<i>İletişim İklimi</i>					
25 Yaş Ve Üzeri	90	3,7555	0,6530	2,565	0,011
25 Yaş Altı	93	3,4904	0,7410		,
<i>İletişim Araçları</i>					
25 Yaş Ve Üzeri	90	2,5449	0,7841	0,003	0,997
25 Yaş Altı	93	2,5445	0,9049		

Örgütsel iletişim ve alt boyutlarına ilişkin algılamaların öğrenim durumuna göre değişkenliğinin incelenmesinde ANOVA analizinden faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda örgütsel iletişim ve tüm alt boyutlarına ilişkin algılamaların öğrenim durumuna göre farklılık göstermediği görülmüştür (tüm boyutlara ilişkin p değerleri, uç değer olan 0,05'ten büyüktür).

Tablo 18: Örgütsel İletişimin Öğrenim Durumuna Göre Değişkenliği

	N	Ortalama	St. Sapma	t	p
<i>Örgütsel İletişim</i>					
Lisansüstü	75	3,2451	0,4509	0,689	0,492
Lisans Ve Altı	108	3,1936	0,5275		,
<i>İletişim Yeterliliği</i>					
Lisansüstü	75	3,6192	0,7921	0,628	0,530
Lisans Ve Altı	108	3,5416	0,8401		
<i>Bölümler Arası İletişim</i>					
Lisansüstü	75	3,1312	0,8165	0,154	0,878
Lisans Ve Altı	108	3,1119	0,8444		
<i>İletişim İklimi</i>					
Lisansüstü	75	3,6094	0,5882	-0,180	0,857
Lisans Ve Altı	108	3,6287	0,7858		,
<i>İletişim Araçları</i>					
Lisansüstü	75	2,6206	0,7652	1,012	0,313
Lisans Ve Altı	108	2,4920	0,8965		

Örgütsel iletişim ve alt boyutlarına ilişkin algılamaların aylık gelire göre değişkenliğinin incelenmesinde ANOVA analizinden faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda örgütsel iletişimin alt boyutlarından Bölümler Arası İletişim ($p=0,044<0,05$) ve İletişim İklimi'nin ($p=0,038<0,05$) aylık gelire durumuna göre farklılık gösterdiği görülmüşse de bu farklılığın kaynağının tespit edilmesi için gerçekleştirilen Tukey Çözümlemesi sonucunda farklılığın kaynağı tespit edilememiştir.

Tablo 19: Örgütsel İletişimin Aylık Gelire Göre Değişkenliği

		N	Ortalama	St. Sapma	F	p
Örgütsel İletişim	500 AZN'den Az	51	3,2637	0,61785	0,771	0,545
	500-1000 AZN	85	3,1612	0,48641		
	1000-1500 AZN	25	3,2443	0,30973		
	1500 - 2000 AZN	10	3,4021	0,33804		
	2000 AZN den fazla	12	3,1674	0,41358		
	Total	183	3,2147	0,49690		
İletişim Yeterliliği	500 AZN'den Az	51	3,4449	0,86981	0,808	0,522
	500-1000 AZN	85	3,6593	0,80968		
	1000-1500 AZN	25	3,5341	0,79259		
	1500 - 2000 AZN	10	3,7750	0,57070		
	2000 AZN den fazla	12	3,4252	0,91163		
	Total	183	3,5734	0,81949		
Bölümler Arası İletişim	500 AZN'den Az	51	3,3896	0,78441	2,510	0,044
	500-1000 AZN	85	3,0640	0,88264		<u>Farklılık</u>
	1000-1500 AZN	25	2,9721	0,68378		?
	1500 - 2000 AZN	10	3,1000	0,66165		
	2000 AZN den fazla	12	2,6933	0,82933		
	Total	183	3,1198	0,83087		
İletişim İklimi	500 AZN'den Az	51	3,4525	0,76468	2,599	0,038
	500-1000 AZN	85	3,5770	0,72939		<u>Farklılık</u>
	1000-1500 AZN	25	3,8245	0,51433		?
	1500 - 2000 AZN	10	4,0000	0,56519		
	2000 AZN den fazla	12	3,9059	0,56206		
	Total	183	3,6208	0,70976		
İletişim Araçları	500 AZN'den Az	51	2,7677	0,94374	2,409	0,051
	500-1000 AZN	85	2,3446	0,86593		
	1000-1500 AZN	25	2,6466	0,62836		
	1500 - 2000 AZN	10	2,7333	0,58373		
	2000 AZN den fazla	12	2,6453	0,54883		
	Total	183	2,5447	0,84532		

Örgütsel iletişim ve alt boyutlarının mesleki kıdeme göre değişkenliğinin incelenmesinde ANOVA analizinden faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda örgütsel iletişim ve tüm alt boyutlarının kıdeme göre farklılık göstermediği görülmüştür (tüm analizlere ilişkin p değerleri, uç değer olan 0,05'ten büyüktür).

Tablo 20: Örgütsel İletişimin Kıdeme Göre Değişkenliği

	N	Ortalama	St. Sapma	F	p
<i>Örgütsel İletişim</i>					
1 Yıldan Az	28	3,2007	0,66167	0,228	0,796
1-5 Yıl	105	3,1991	0,48677		
5 Yıldan Fazla	50	3,2553	0,41310		
Total	183	3,2147	0,49690		
<i>İletişim Yeterliliği</i>					
1 Yıldan Az	28	3,5677	0,83359	0,002	0,998
1-5 Yıl	105	3,5723	0,82547		
5 Yıldan Fazla	50	3,5791	0,81560		
Total	183	3,5734	0,81949		
<i>Bölümler Arası İletişim</i>					
1 Yıldan Az	28	2,9818	0,94965	0,491	0,613
1-5 Yıl	105	3,1322	0,81493		
5 Yıldan Fazla	50	3,1712	0,80232		
Total	183	3,1198	0,83087		
<i>İletişim İklimi</i>					
1 Yıldan Az	28	3,5622	0,73541	1,383	0,254
1-5 Yıl	105	3,5688	0,74993		
5 Yıldan Fazla	50	3,7627	0,59254		
Total	183	3,6208	0,70976		
<i>İletişim Araçları</i>					
1 Yıldan Az	28	2,6910	0,85938	0,498	0,609
1-5 Yıl	105	2,5231	0,89738		
5 Yıldan Fazla	50	2,5082	0,72344		
Total	183	2,5447	0,84532		

Örgütsel iletişim ve alt boyutlarına ilişkin algılamaların çalışma süresine göre değişkenliğinin incelenmesinde ANOVA analizinden faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda örgütsel iletişim ve tüm alt boyutlarına ilişkin algılamaların çalışma süresine göre farklılık göstermediği görülmüştür (tüm analizlere ilişkin p değerleri, uç değer olan 0,05'ten büyüktür).

Tablo 21: Örgütsel İletişimin Çalışma Süresine Göre Değişkenliği

	N	Ortalama	St. Sapma	F	p
<i>Örgütsel İletişim</i>					
1 Yıldan Az	77	3,2419	0,56444	0,569	0,567
1-5 Yıl	92	3,2112	0,45900		
5 Yıldan Fazla	14	3,0882	0,31258		
Total	183	3,2147	0,49690		
<i>İletişim Yeterliliği</i>					
1 Yıldan Az	77	3,6677	0,84761	2,743	0,067
1-5 Yıl	92	3,5641	0,79561		
5 Yıldan Fazla	14	3,1165	0,70197		
Total	183	3,5734	0,81949		
<i>Bölümler Arası İletişim</i>					
1 Yıldan Az	77	2,9790	0,88094	1,958	0,144
1-5 Yıl	92	3,2295	0,80805		
5 Yıldan Fazla	14	3,1743	0,59280		
Total	183	3,1198	0,83087		
<i>İletişim İklimi</i>					
1 Yıldan Az	77	3,6167	0,73642	0,046	0,955
1-5 Yıl	92	3,6317	0,70413		
5 Yıldan Fazla	14	3,5714	0,63872		
Total	183	3,6208	0,70976		
<i>İletişim Araçları</i>					
1 Yıldan Az	77	2,7043	0,88490	2,450	0,089
1-5 Yıl	92	2,4194	0,82675		
5 Yıldan Fazla	14	2,4904	0,61364		
Total	183	2,5447	0,84532		

4.3.3. İş Yaşam Kalitesi ve Örgütsel İletişim İlişkisi

İş yaşam kalitesi ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin yönü ve şiddetinin incelenmesinde Pearson Korelasyon Analizinden faydalanılmıştır. Korelasyon analizinde Pearson Korelasyon Katsayısından faydalanılmaktadır. İlgili katsayı pozitif ya da negatif olabilmekte ve 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. Katsayının pozitif olması, iki değişken arasındaki ilişkinin doğru yönlü, negatif olması ise ters yönlü olduğunu göstermektedir. Katsayı 1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişki kuvvetlenmekte, tersi olarak 0'a yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişki zayıflamaktadır. Yapılan Korelasyon

Analizi'nin sonuçları Tablo 21'de görülmektedir. Yapılan Korelasyon Analizine göre tespit edilen ilişkiler şöyledir:

1. İş Yaşam Kalitesi ile Örgütsel İletişim arasında pozitif yönlü ve orta şiddette ilişki (Pearson Korelasyon Katsayısı 0,406 ve $p=0,000<0,05$) bulunmaktadır.
2. İş Yaşam Kalitesi ile Örgütsel İletişimin alt boyutlarından İletişim Yeterliliği arasında pozitif yönlü ve güçlü sayılabilecek ilişki (Pearson Korelasyon Katsayısı 0,627 ve $p=0,000<0,05$) bulunmaktadır.
3. İş Yaşam Kalitesi ile Örgütsel İletişimin alt boyutlarından Bölümler Arası İletişim arasında negatif yönlü ve zayıf ilişki (Pearson Korelasyon Katsayısı -0,164 ve $p=0,026<0,05$) bulunmaktadır.
4. İş Yaşam Kalitesi ile Örgütsel İletişimin alt boyutlarından İletişim İklimi arasında pozitif yönlü ve orta şiddette ilişki (Pearson Korelasyon Katsayısı 0,465 ve $p=0,000<0,05$) söz konusudur.
5. Örgütsel iletişim ile İş Yaşam Kalitesinin alt boyutlarından Stressiz Ortam ve İşbirliği arasında pozitif yönlü ve zayıf ilişki (Pearson Korelasyon Katsayısı 0,194 ve $p=0,008<0,05$) bulunmaktadır.
6. Örgütsel iletişim ile İş Yaşam Kalitesinin alt boyutlarından Stressiz Ortam ve İşbirliği arasında pozitif yönlü ve zayıf ilişki (Pearson Korelasyon Katsayısı 0,194 ve $p=0,008<0,05$) bulunmaktadır.
7. Örgütsel iletişim ile İş Yaşam Kalitesinin alt boyutlarından Yönetici Desteği arasında pozitif yönlü ve zayıf ilişki (Pearson Korelasyon Katsayısı 0,240 ve $p=0,001<0,05$) bulunmaktadır.
8. Örgütsel iletişim ile İş Yaşam Kalitesinin alt boyutlarından İş Doyumu arasında pozitif yönlü ve zayıf ilişki (Pearson Korelasyon Katsayısı 0,149 ve $p=0,044<0,05$) bulunmaktadır.

9. Örgütsel iletişim ile İş Yaşam Kalitesinin alt boyutlarından Maaş ve Başka Olanaklar arasında pozitif yönlü ve zayıf sayılabilecek ilişki (Pearson Korelasyon Katsayısı 0,255 ve $p=0,001<0,05$) bulunmaktadır.
10. Örgütsel iletişim ile İş Yaşam Kalitesinin alt boyutlarından İlham Verici Çalışma Ortamı arasında pozitif yönlü ve orta şiddette ilişki (Pearson Korelasyon Katsayısı 0,421 ve $p=0,000<0,05$) bulunmaktadır.
11. Örgütsel iletişim ile İş Yaşam Kalitesinin alt boyutlarından İletişim Kopukluğu arasında pozitif yönlü ve zayıf ilişki (Pearson Korelasyon Katsayısı 0,209 ve $p=0,005<0,05$) bulunmaktadır.

Örgütsel iletişimin alt boyutları ile İş Yaşam Kalitesinin alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise pozitif yönlü en kuvvetli ilişkinin İletişim Yeterliliği ile İlham Verici Çalışma Ortamı arasında olduğu (Pearson Korelasyon Katsayısı 0,689 ve $p=0,000<0,05$), negatif yönlü en kuvvetli ilişkinin ise Bölümler Arası İletişim ile İnisiyatif arasında olduğu görülmektedir (Pearson Korelasyon Katsayısı -0,412 ve $p=0,000<0,05$).

Tablo 22: Örgütsel İletişim ve İş Yaşam Kalitesi İlişkisi

		İş Yaşam Kalitesi	Stressiz Ortam ve İşbirliği	İnisiyatif	Yönetici Desteği	İş Doyumu	Maaş ve Başka Olanaklar	İlham Verici Çalışma Ortamı	İletişim Kopukluğu
Örgütsel İletişim	K.K.	,406**	,194**	0,015	,240**	,149*	,255**	,421**	,209**
	p	0,000	0,008	0,839	0,001	0,044	0,001	0,000	0,005
İletişim Yeterliliği	K.K.	,627**	,550**	,468**	,378**	,213**	-0,101	,689**	,327**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,004	0,173	0,000	0,000
Bölümler Arası İletişim	K.K.	-,164*	-,350**	-,412**	-,196**	-0,116	,586**	-,199**	-,227**
	p	0,026	0,000	0,000	0,008	0,118	0,000	0,007	0,002
İletişim İklimi	K.K.	,465**	,298**	,149*	,376**	,224**	-0,056	,448**	,418**
	p	0,000	0,000	0,044	0,000	0,002	0,453	0,000	0,000
İletişim Araçları	K.K.	0,119	0,017	-0,138	0,076	0,071	,168*	0,142	0,046
	p	0,110	0,819	0,062	0,305	0,341	0,023	0,055	0,540

4.3.4. Örgütsel İletişimin İş Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi

Örgütsel iletişimin alt boyutlarının iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisinin incelenmesi için çoklu regresyon analizinden faydalanılmıştır. Çoklu regresyon analizi, birden fazla bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerindeki etkisinin incelenmesinde kullanılmaktadır. Yapılan Regresyon Analizinin sonuçları Tablo 22’de görülmektedir. Buna göre oluşturulan regresyon modeli bütünsel olarak anlamlıdır ($F_{(4, 178)} = 36,291$; $p = 0,000 < 0,05$). Durbin Watson değeri ise 2,042 olarak gerçekleşmiştir, ki bu değer de modelde otokorelasyon problemi olmadığını belirten limit değerler 1,5 ile 2,5 arasında kalmaktadır.

Modelin açıklama gücü ise orta düzeydedir ($R^2 = 0,437$), ki bu değer de örgütsel iletişimin alt boyutlarının iş yaşam kalitesinin %43,7’sini açıklayabildiğini göstermektedir.

Beta katsayısına göre ise örgütsel iletişimin alt boyutlarından İletişim Yeterliliği (Beta= 0,498, Pozitif ve $p = 0,000 < 0,05$) ve İletişim İklimi’nin iş yaşam kalitesini (Beta= 0,243, Pozitif ve $p = 0,000 < 0,05$) pozitif, Bölümler Arası İletişim’in ise iş yaşam kalitesini negatif (Beta= -0,134, Negatif ve $p = 0,024 < 0,05$) etkilediği görülmektedir. İletişim Araçları ise iş yaşam kalitesini etkilememektedir ($p = 0,785 > 0,05$).

Tablo 23: Örgütsel İletişimin İş Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi

	Model 1		
	İş Yaşam Kalitesi		
Örgütsel İletişim	Beta	T	p
(Sabit)	0,000	14,401	0,000
İletişim Yeterliliği	0,498	7,811	0,000
Bölümler Arası İletişim	-0,134	-2,282	0,024
İletişim İklimi	0,243	3,769	0,000
İletişim Araçları	0,016	0,273	0,785
R^2	0,437		
$F_{(4,178)}$	36,291		
P	,000		
Durbin-Watson	2,042		

Araştırma amacıyla oluşturulan hipotezlerin kabul / ret durumları Tablo 24’te görülmektedir.

Tablo 24: Hipotezlerin Kabul / Ret Durumları

H11	Kısmen Kabul	H21	Kısmen Kabul	H3	Kabul
H12	Kısmen Kabul	H22	Kısmen Kabul	H4	Kabul
H13	Ret	H23	Ret		
H14	Kısmen Kabul	H24	Kısmen Kabul		
H15	Ret	H25	Kısmen Kabul		
H16	Ret	H26	Ret		

SONUÇ

Çalışmada yarıdan fazlası kadın, 18-25 yaş aralığında, çoğunluğu lise ve lisans mezunu, 1 ila 5 yıllık mesleki ve örgüt içi kıdeme sahip olan ve yarıya yakınının 500 ila 1000 AZN arasında gelire sahip olduğu toplam 183 kişilik örneklem ile örgütsel iletişimin iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Katılımcıların örgütsel iletişime yönelik algılamaları “orta düzeyde”, iş yaşam kaliteleri ise “yüksektir”. Katılımcılar, iyi yaptığı işler için daha fazla övgü almak isterken, müdürüyle / amiriyle konuşurken zorlanmadığını belirtmiştir. Ayrıca çalışma arkadaşlarıyla uyumluluklarının yüksek olduğunu, sahip olduğu yetki miktarının ise nispeten yetersiz olduğunu belirtmiştir.

Araştırmada katılımcıların iş yaşam kalitesi düzeyleri ile örgütsel iletişime yönelik görüşlerinin cinsiyetlerine, yaşlarına, öğrenim durumlarına, gelir düzeyine, mesleki kıdemlerine ve çalışma sürelerine göre farklılaşp farklılaşmadığı incelenmiştir. Katılımcıların iş yaşam kalitesi algılamalarına yönelik bulgular şöyledir:

1. Erkeklerin İnisiyatif ve İletişim Kopukluğu algılamaları, kadınlara göre daha yüksektir. Diğer alt boyutlara ilişkin algılamalar cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. Araştırmadan elde edilen bu bulgu, iş yaşam kalitesinin cinsiyete, yaşa ve medeni duruma göre değişkenlik göstermediğini ortaya koyan Deniz, Çimen, Erkoç, Yüksel ve Öksüz’ün (2018) bulgularını desteklememektedir.
2. 25 yaş altındakilerin genel olarak iş yaşam kalite düzeyi ile Yönetici Desteği ve İlham Verici Çalışma Ortamı algılamaları 25 yaş üzerinelere göre daha yüksektir. Diğer alt boyutlara ilişkin algılamalar yaşa göre farklılık göstermemektedir. Araştırmadan elde edilen bu bulgu, yaş düştükçe iş yaşam kalitesinin arttığını ortaya koyan Alan ve Yıldırım’ın (2016) bulgularını desteklememektedir.
3. Genel olarak iş yaşam kalitesi düzeyi ve tüm alt boyutlar, öğrenim durumuna göre farklılık göstermemektedir. Araştırmadan elde edilen iş yaşam kalitesinin öğrenim durumuna göre değişkenlik göstermediğine

ilişkin bulgu, İnce, Gül, Oktay ve Candan'ın (2015) bulgularını desteklemektedir.

4. 500 AZN'den az gelire sahip olanların İnisiyatif ve İletişim Kopukluğu algılamaları, daha yüksek gelire sahip olanlara göre daha düşüktür. Diğer alt boyutlara ilişkin algılamalar gelir düzeyine göre farklılık göstermemektedir.
5. 5 yıldan fazla kıdeme sahip olanların Yönetici Desteği algılamaları, 1 yıldan az kıdeme sahip olanlardan daha yüksektir. Genel iş yaşam kalitesi düzeyi ve diğer alt boyutlara ilişkin algılamalar kıdeme göre farklılık göstermemektedir. Araştırmadan elde edilen genel iş yaşam kalitesi düzeyinin kıdeme göre farklılık göstermediğine ilişkin bulgu, Alan ve Yıldırım'ın (2016) bulgularını desteklemektedir.
6. Genel olarak iş yaşam kalitesi düzeyi ve tüm alt boyutlara ilişkin algılamalar çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir. Bu bulgu ise çalışma süresi arttıkça iş yaşam kalitesinin arttığını ortaya koyan Alan ve Yıldırım'ın (2016) bulgularını desteklememektedir.

Örgütsel iletişime yönelik bulgular ise şöyledir:

1. Erkeklerin İletişim İklimi algılamaları, kadınlara göre daha olumludur. Araştırmadan elde edilen bu bulgu, iletişim iklimi algısının cinsiyete göre farklılaşmadığını ortaya koyan Derin ve Tuna'nın (2017) bulgularını desteklememektedir.
2. 25 yaş üstü grubun İletişim İklimi algısı, 18-25 yaş grubuna göre daha olumludur. Araştırmadan elde edilen bu bulgu, iletişim iklimi algısının yaşa göre farklılaşmadığını ortaya koyan Derin ve Tuna'nın (2017) bulgularını desteklememektedir.
3. Bölümler Arası İletişim ve İletişim İklimi algısı, aylık gelire farklılık gösteriyorsa da farklılığın kaynağı tespit edilememiştir. Bu bulgu ise Öztürk'ün (2014) bulgularını desteklememektedir.
4. Genel olarak örgütsel iletişim algısı ve tüm alt boyutlara ilişkin algılamalar öğrenim durumuna, mesleki kıdeme ve çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir. Bu bulgu ise Öztürk'ün (2014) bulgularını desteklemektedir.

İş yaşam kalitesi ve örgütsel iletişim arasında pozitif yönlü ve orta şiddette bir ilişki söz konusudur. İş yaşam kalitesinin örgütsel iletişimin alt boyutlarından Bölümler Arası İletişim ile negatif yönlü, İletişim Yeterliliği ve İletişim İklimi arasında ise pozitif yönlü ilişki söz konusudur. İletişim Araçları ile iş yaşam kalitesi arasında ilişki yoktur. Örgütsel iletişim ile iş yaşam kalitesinin tüm alt boyutları arasında pozitif yönlü ilişki söz konusudur.

Örgütsel iletişimin alt boyutlarının iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisi de çalışmada incelenmiş ve örgütsel iletişimin alt boyutlarından İletişim Yeterliliği ve İletişim İklimi'nin iş yaşam kalitesini pozitif, Bölümler Arası İletişim'in ise negatif etkilediği ortaya konulmuştur. Bununla birlikte örgütsel iletişimin alt boyutlarından İletişim Araçları'nın iş yaşam kalitesi üzerinde etkisi bulunmamaktadır.

Sonuç olarak örgütsel iletişim ile iş yaşam kalitesi arasında pozitif yönlü ilişki söz konusudur. Dolayısıyla örgütsel iletişimin iyileştirilmesinin çalışanların iş yaşam kalitesini iyileştireceğini söylemek mümkündür. Bu kapsamda örgüt içerisindeki çalışanların iş yaşam kalitelerini artırabilmek için özellikle yöneticilerin iletişim yetkinliklerini geliştirmesi gereklidir. Ayrıca çalışanlar arasındaki iletişim kopukluklarına yol açmamak için daha sağlıklı bir örgütsel iklim yaratılmalıdır. Böylece iş ortamındaki gerginlikler de en aza indirgenebilecektir.

Araştırmada iş yaşam kalitesi ve örgütsel iletişim ölçek yardımıyla toplanan verilerle incelenmiştir. Dolayısıyla araştırma bu ölçeklerden elde edilen verilerle sınırlıdır. Bununla birlikte ulaşılan örneklemden elde edilen verilerin analizi sonucunda oluşturulan iş yaşam kalitesi ve örgütsel iletişime ait alt boyutlara verilen isimlerin, ölçekte yer alan bazı maddeleri temsil etmediği düşünülmektedir. Bu nedenle gelecekteki çalışmalarda farklı ölçeklerle çalışmaların yenilenmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Akman, Y., & Akman, G. İ. (2017). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Yaşam Kalitesi Algısının İşle Bütünleşmeleri Üzerindeki Etkisi. *Elementary Education Online*, 16(4).
- Alan, H., & Yıldırım, A. (2016). Hemşirelerin İş Yaşam Kalitesi ve Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 3(2).
- Alhassan, M. A., Zulkipli, G., & Ahmad, N. S. (2017). Relationship between Organizational Communication and Job Satisfaction in Temporary Work Environment: An Empirical Study of Plant Turnaround Workers. *Global Business & Management Research*, 9(Special Issue).
- Alpay, A. (2008). *İş Sağlığı ve İş Güvenliği Nedir?* <http://isguvenligiuzmani.org/2008/10/09/yasal-mevzuatlar/> adresinden alındı
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Türkmen Kitabevi.
- Avados, Y. (2017). Yöneticinin İletişim Korkusunun Örgütsel İletişim Sürecine Etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(53).
- Aydın, İ., Çelik, Y., & Uğurluoğlu, Ö. (2011). Sağlık Personeli Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği: Geliştirilmesi, Geçerliliği ve Güvenilirliği. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 22(2).
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Gelişimi ve Sorunlar*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Bahar, E. (2012). *İletişim*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Balcı, A. (2014). *Örgütsel Gelişme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Baltacı, A., Tiyek, R., & Burgazoğlu, H. (2016). Örgütsel Bağlılık, Çalışan Performansı ve Motivasyon Faktörleri ile Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Sosyal Hizmet İşletmeleri Açısından İncelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1).
- Baltaş, Z., & Baltas, A. (2007). *Bedenin Dili*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Baltazar, R. G., Cortés, S. G., Estrada, M. I., Santacruz, G. H., & González, H. B. (2018). Relationship of quality of work life with depression/anxiety in administrative staff of an institution of higher education in Mexico. *Occupational & Environmental Medicine*, 2(75).
- Barlı, Ö., & Avcı, İ. (2016). *İletişim ve Yönetimi*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. (1980). Sistemi Yenileme İçin Bir Model Önerisi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 13(1).
- Bingöl, D. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basımevi.
- Chaiear, N., Soonthornvinit, W., & Boonjaraspinyo, S. (2018). 1027 Quality of work life among doctors in the university hospitals in health area 7 of Thailand. *Occupational & Environmental Medicine*, 2(75).
- Cihangir, Z. (2004). *Kişiler Arası İletişimde Dinleme Becerisi*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Coing, M. (1999). Effective Communication: An Essential Tool to Cope with the Challenge of Technological Change: The German Bundestag Library Example. *65th IFLA Council and General Conference*. Bangkok, Thailand.
- Çakıcı, A., Özkan, C., & Akyüz, B. H. (2013). İş Yüğü Yoğunluğunun İş ve Yaşam Doyumuna Etkisi Üzerine Otomotiv İşletmelerinde Bir Araştırma. *Cag University Journal of Social Science*, 10(2).
- Çavuşoğlu, F. (2002). *İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları ve Çalışma Hayatının Kalitesinin Artırılması Üzerine Etkisi*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Dengiz, M. (2000). *Takım Çalışması Teknikleri*. Ankara: Academy Plus Yayınevi.
- Deniz, S., Çimen, M., Erkoç, B., Yüksel, O., & Öksüz, M. (2018). Hastane Çalışanlarının Yaşam Kalitesi Algısına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 6(2).

Derin, N., & Tuna, H. (2017). Akademik Bir Örgütte İletişim Doyumunun Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi. *Selçuk İletişim*, 9(4).

Dikmetaş, E. (2004). *Elektronik Bilgi Sistemi ve Çalışma Yaşam Kalitesi: Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastaneleri İbn-i Sina Hastanesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yayımlanmamış Doktora Tezi.

Dolphin, R. R., & Fan, Y. (2000). Corporate Communications: Audiences, Funding and Crisis Management. *29th EMAC Conference*. Rotterdam: Erasmus University.

Duyan, E. C. (2008). *Çalışma Yaşamında Yoga: İş Tatmini ve Stres Yönetiminde Etkileri Üzerine Bir Araştırma*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Easton, S., & VanLaar, D. (2018). *User Manual for the Work-Related Quality of Life (WRQoL) Scale: A Measure of Quality of Working Life*. Portsmouth, UK: QOWL.

Elmas, N., & Karabulut, A. T. (2018). Örgütsel İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(33).

Enginer, A. (2001). *İş Yaşamının Niteliği, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar, Sorunlar*. İstanbul: Academy Plus Yayınevi.

Erat, Ş., Korkmaz, M., Çimen, V., & Yahyaoğlu, G. (2011). Hemşirelerin İş Yaşam Kalitesinin Motivasyona Etkisi. *Uluslararası Hakemli Akademik Spor Sağlık ve Tıp Bilimler Dergisi*, 1(1).

Erdem, M. (2010). Öğretmen Algılarına Göre Liselerde İş Yaşamı Kalitesi ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. *Eğitim Yönetimi*, 16(4).

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S., & Erat, S. (2011). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1).

Erdoğdu, E. (2017). İletişimin Temel Özellikleri: <http://www.erdalerdogdu.com/pr-halkla-iliskiler/iletisimin-temel-ozellikleri/> adresinden alındı

Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Fidan, M. (2009). *İletişim Kurmak İstiyorum*. Konya: Tablet Kitabevi.

Geçikli, F. (2008). *Halkla İlişkiler ve İletişim*. İstanbul: Beta Basım Yayın.

Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Gitmez, A., Kasnakoğlu, H., Yalman, G., Pınarcıoğlu, M., & Anıl, B. (2001). *Aile Yapısı, Yaşam Kalitesi ve Yoksulluk: Değişen Yaşam ve Geçim Koşullarının Kentsel Aile Yapısına Etkileri*. Ankara.

Gökçü, O. (2006). *İletişim Bilimleri*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Gümüştekin, E., & Öztemiz, A. (2004). Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(23).

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

Gürsel, M., & Altınok, V. (2003). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, İş Doyumu*. Konya: Star Ofset Basım.

Hablemitoğlu, ř., & Özmete, E. (2012). Sosyal Çalışmacıların İş Yaşamı Kalitesi: şefkat Yorgunluğu, Tükenmişlik, Stres Kaynakları, İş Tatmini ve Kariyer Olanakları. *Ankara Sağlık Bilimleri Dergisi*, 1(1).

Halis, M. (2000). Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1).

Hatipoğlu, Z., & Zengin, A. A. (2018). Algılanan Liderlik Stilinin İş Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi: X ve Y Kuşakları Arası Karşılaştırma. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi (FESA)*, 3(2).

Hossain, T., & Shirazi, H. (2018). Quality of Work Life among Women Employees Working in RMG Sector of Bangladesh. *Global Disclosure of Economics and Business*, 7(1).

Huang, P., & Yao, C. (2017). Effect of Learning Organization on Organizational Communication and Organizational Creativity in High-Tech Industry. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(12).

Hussain, Z. (2013). Effective Communication Brings succesful Organizational Change. *The Business & Management Review*, 3(2).

İbrahim, K. M. (2017). *Sağlık Çalışanlarının İş Yaşam Kalitesinin Motivasyona Etkisi: Gaziantep Örneği*. Kilis 7 Aralık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

İnce, M., Gül, H., Oktay, E., & Candan, H. (2015). İşkolik Davranışlarının İş-Yaşam Kalitesine Etkileri Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*(15).

Indrasari, M., Momin, M. M., Syamsudin, N., Newcombe, P., & Permana, S. (2018). Influence of Motivation and Quality of Work Life on the Performance of Employees. *Journal of Applied Management and Business*, 4(1).

Işık, M. (2008). *Genel ve Teknik İletişim*. Konya: Eğitim Kitabevi.

Jaramillo, C. V., Barrios, D., & Munoz, M. F. (2018). Exploratory Study of the Quality of Work Life of Milkers of Dairy Production Systems. *ARchivos de Zootecnia*, 67(258).

Jiang, H., & Men, R. L. (2017). Creating an Engaged Workforce: The Impact of Authentic Leadership, Transparent Organizational Communication, and Work-Life Enrichment. *Communication Resarch*, 44(2).

Karaca, A., Özgüler, C., & Karaca, G. (2012). *Türkiye'de İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitiminin İş Kazaları ve Meslek Hastalıklarının Önlenmesindeki Rolü*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Karatepe, S. (2005). *Örgütlerde Gruplar, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Ankara: Nobel Yayınevi.

Khanghahi, M. E., Kebria, B. S., & Sedaghat, M. (2018). The relationship between spiritual intelligence and social capital and quality of work life among

the staff of Islamic Azad University of Medical Sciences: Tehran Branch. *Journal of Health Administration*, 20(70).

Kılıç, R., & Keklik, B. (2012). Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, XIV(II).

Kılınçarslan, S. (2016). *İletişime Giriş*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Kocman, A., & Weber, G. (2018). Job Satisfaction, Quality of Work Life and Work Motivation in Employees with Intellectual Disability: A Systematic Review. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 31(1).

Kotler, P. (1999). *Liderler Gerçekte Ne Yapar?* (M. Tüzel, Çev.) Mess Yayınları.

Küçük, O. (2016). *İletişim*. Bursa: Ekin Yayınevi.

Küçükusta, D. (2007). *Konaklama İşletmelerinde İş Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yayımlanmamış Doktora Tezi.

Lafon, B., Cahoreau-Viaud, M., & Dari, P. (2018). Comment le management peut-il concourir à la qualité de vie au travail des travailleurs agricoles ? *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 79(3).

Martel, J. P., & Dupuis, G. (2006). Quality of Work Life: Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument. *Social Indicators Research*, 77(2).

May, B. E., Lau, R. S., & Johnson, S. K. (1999). A Longitudinal Study of Quality of Work Life and Business Performance. *South Dakota Business Review*, 58(2).

Mendoza, L. S., & Gempes, G. P. (2018). Quality of Work Life of Food Chain Employees in Region XI: A Causal Model. *Journal of Administrative and Business Studies*, 4(2).

Mitić, S., Nikolić, M., Jankov, J., Vukonjanski, J., & Terek, E. (2017). The impact of information technologies on communication satisfaction and organizational learning in companies in Serbia. *Computer in Human Behavior*, 76.

Mustafayeva, S., & Üstün, F. (2018). The Effect of Employees Emotional Intelligence Skills on Perceptions Quality of Work Life: Example of Turkey And Azerbaijan. *Business and Economic Research Journal*, 9(3).

Nelson, R. A. (2003). Ethics and Social Issues in Business: An Updated Communication Perspective. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 13(1).

Nursalam, N., Fibriansari, R. D., Yuwono, S. R., Hadi, M., Efendi, F., & Bushy, A. (2018). Development of an empowerment model for burnout syndrome and quality of nursing work life in Indonesia. *International Journal of Nursing Sciences*.

Oksay, Ü. (2001). *İletişimin ABC'si*. İstanbul: Der Yayınları.

Ölçer, N., & Koçer, S. (2015). Örgütsel İletişim: Kocaeli Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Bir İnceleme. *Global Media Journal TR Edition*, 6(11).

Özgen, H., Yalçın, A., & Öztürk, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Öztürk, M. H. (2014). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bir Uygulama*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü : Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Öztürk, R., Güleç, D., Güneri, S. E., Sevil, Ü., & Gürmen, N. (2013). Hemşirelerin İş Yaşamı Kaliteleri ile Hasta Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Balıkesir Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2(3).

Richmond, V. P., & McCroskey, J. C. (2008). *Organizational Communication for Survival: Making Work, Work*. Boston: Pearson Education.

Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

Schommer, J. C., Gaither, C. A., Doucette, W. R., Kreling, D. H., & Mott, D. A. (2018). Associations between Work Activity and Work Setting Categories and Dimensions of Pharmacists' Quality of Work Life. *Pharmacy*, 6(3).

Serbest, F. (2002). İş Yaşam Niteliği. *Verimlilik Dergisi*(2).

Solmuş, T. (2000). İş Yaşamında Kalite ve Kaliteyi Arttırmaya Yönelik Programlar. *Türk Psikoloji Bülteni*.

Soysal, A., Öke, P., Yağar, F., & Tunç, M. (2017). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini Düzeylerinin İncelenmesi: Bir Özel Hastane Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(37).

Şantaş, F., Işık, O., & Çilhoroz, Y. (2018). Hemşirelerin İş Yaşam Kalitesi, İş Motivasyonu ve Yaşam Tatmini Algıları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(1).

Taşlıyan, M., & Hırlak, B. (2014). Örgütsel İletişim Etkinliği ile İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 3(2).

Tayfun, R. (2009). *Etkili İletişim ve Beden Dili*. Ankara: Nobel Yayınevi.

Tengilimoğlu, D., Akbolat, M., & Işık, O. (2009). *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Timuroğlu, M. K., & Balkaya, E. (2016). Örgütsel İletişim ve Motivasyon İlişkisi: Bir Uygulama. *U. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2).

Tuncer, M., & Yeşiltaş, M. (2013). Çalışma Yaşam Kalitesinin Otel İşletmesi Çalışanları Üzerindeki Etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(1).

Tutar, H., & Yılmaz, K. (2010). *Genel İletişim, Kavramlar ve Modeller*. Ankara: Seçkin Kitabevi.

Türkay, O. (2015). Çalışma Yaşamı Kalitesinin İş Memnuniyeti ve Bağlılık Üzerine Etkileri: Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 22(1).

Tüzün, İ. K., & Varoğlu, A. K. (2014). İletişim. Ü. Sığı, & S. Gürbüz (Dü) içinde, *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayın.

Ünlü, Z. (2015). *Yenilik Yönetiminin İş Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi: Ankara'daki Devlet Üniversiteleri Bünyesinde Bulunan Teknokentlerde Bir*

Araştırma. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Ünlü, Z., & Aydoğan, E. (2015). Yenilik Yönetiminin İş Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi: Ankara'daki Devlet Üniversiteleri Bünyesinde Bulunan Teknokentlerde Bir Araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 25(2).

Ünsal, P., & Telman, N. (2005). *İnsan İlişkilerinde İletişim*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

WEB1. (2009). <http://blog.milliyet.com.tr/kitle-iletisim-kuramlari/Blog/?BlogNo=217419> adresinden alındı

Yatkın, A. (2003). *Halkla İlişkiler ve İletişim*. Ankara: Nobel Yayınevi.

Zıllıoğlu, M. (1993). *İletişim Nedir*. İstanbul: Cem Yayınevi.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Aşağıdaki anket formu, akademik bir araştırma amacıyla hazırlanmıştır. Anket formundan elde edilecek veriler yalnızca akademik amaçlarla kullanılacak olup üçüncü kişi ve kuruluşlar ile paylaşılmayacaktır. Lütfen anket formlarına isminizi yazmayınız. Katılımınız için teşekkür ederim.

Gölnur Sultanlı

1. Kişisel Bilgiler

Cinsiyetiniz	Yaşınız
☐ Erkek	☐ 18-25
☐ Kadın	☐ 26-34
Öğrenim Durumunuz?	☐ 35-44
☐ Lise	☐ 45-54
☐ Meslek okulu	☐ 55 ve Üzeri
☐ Ön lisans	Gelir Düzeyiniz?
☐ Lisans	☐ 500 AZN'den Az
☐ Yüksek lisans	☐ 500 AZN-1000 AZN
☐ Doktora	☐ 1000 AZN-1500 AZN
	☐ 1500 AZN- 2000 AZN
	☐ 2000 AZN'den fazla
Mesleki Kıdeminiz?	Mevcut işyerindeki çalışma süreniz?
☐ 1 Yıldan az	☐ 1 Yıldan az
☐ 1-5 Yıl	☐ 1-5 Yıl
☐ 6-10 Yıl	☐ 6-10 Yıl
☐ 11-15 Yıl	☐ 11-15 Yıl
☐ 16-20 Yıl	☐ 16-20 Yıl
☐ 20 Yıldan Fazla	☐ 20 Yıldan Fazla

Lütfen sonraki sayfaya geçiniz...

2. İş Yaşam Kalitesi

İş Yaşam Kalitesi Ölçeği Lütfen aşağıda yer alan ifadelerle katılım düzeyinizi belirtiniz. (1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum)		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Genel anlamda, işimi eğlenceli buluyorum.					
2	Eğitim niteliklerim ve/veya becerilerim dikkate alındığında, maaşım olması gerektiğinden daha az.					
3	Müdürümden/amirimden işim ile ilgili aldığım geri bildirim yapıcıdır.					
4	İşim konusunda daha fazla sorumluluk alabiliyor olmayı isterim.					
5	Bütün olarak bakıldığında, kurumumun işleri hakkında yeterince bilgi sahibiyim.					
6	İşimin bana güvenli bir gelecek sağladığını düşünüyorum.					
7	İşyerimde iş arkadaşlarım bana destek olurlar.					
8	İşyerinde karar alma sürecinde bana daha fazla fırsat tanınması isterim.					
9	İşim genellikle benim için bir stres kaynağıdır.					
10	İyi yaptığım işler için daha fazla övgü almak isterim.					
11	Meslektaşlarım arasında genellikle iyi bir işbirliği duygusu hakimdir.					
12	İşim, becerilerimi ve yeteneklerimi tam olarak kullanma imkanı sunmuyor.					
13	Müdürüm/amirim bana rehberlik edecek ve tavsiyelerde bulunacak yeterli bilgiye sahiptir.					
14	Baskı altında olduğumda, bu genellikle fark edilir ve müdürüm/amirim bununla ilgilenir.					
15	Kurumumun aldığı kararlar hakkında daha iyi bilgilendirilebilirim.					
16	Daha önceki iş deneyimime bakıldığında maaşım makul seviyededir.					
17	İşteyken kendimi daima yorgun hissediyorum.					
18	Müdürümle/amirimle konuşmakta zorlanıyorum.					
19	İş arkadaşlarım ile iyi ilişkilerim var.					
20	Maaşım, yaptığım iş türüne göre makul seviyededir.					
21	Bazen, fiziki sağlığımın çalışma ortamım yüzünden bozulabileceği hissine kapılıyorum.					
22	Kurumumun hedefleri hakkında bilgi sahibiyim.					
23	Müdürüm/amirim tüm çalışanları ile adil olarak ilgilenir.					
24	İşi zamanında bitirmek için çoğunlukla eve iş götürüyorum.					
25	Maaşım dışında, ayrıca sunulan imkanlar (örn. emekli aylığı, sağlık hizmetleri) yeterlidir.					
26	İş arkadaşlarımla iyi ilişkiler kurmak için az fırsat mevcut.					
27	Müdürüm amirim bana ihtiyacım olan tüm danışmanlığı sunuyor.					
28	İşyerimdeki değişikliklerin, yakında başka bir iş aramak zorunda kalacağım anlamına geldiğini düşünüyorum.					
29	İşimin daha ilham verici olmasını isterdim.					

Lütfen sonraki sayfaya geçiniz...

3. Örgütsel İletişim

Örgütsel İletişim <i>Lütfen aşağıda yer alan ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz. (1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum)</i>		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Yöneticim beni dinlemekte ve dikkate almaktadır					
2	Yöneticim işle ilgili sorunlarda bana rehberlik etmektedir					
3	Kurum iletişimi ilgi çekici ve faydalıdır					
4	Yöneticimin yeni fikirlere açıklık düzeyi yüksektir					
5	Sahip olduğum yetki miktarı yeterli düzeydedir					
6	Çalışma arkadaşlarımla uyumluluk düzeyimiz yüksektir					
7	Kurumumuzdaki iletişim çalışanları kurum hedeflerine ulaşmaları için heyecanlandırmakta ve motive etmektedir					
8	İşim için ihtiyaç duyduğum bilgiyi zamanında alabilme düzeyi yüksektir					
9	Çatışmaların uygun iletişim kanalları aracılığıyla ele alınma düzeyi yüksektir					
10	Üstümün bana güven düzeyi yüksektir					
11	Toplantılarımızın iyi organize edilme düzeyi yüksektir					
12	Yazılı yönergeler ve raporlar açık ve nettir					
13	Genel olarak kurumdaki iletişim yeterlidir					
14	Bölümler arası iletişim (miktar olarak) yeterli düzeydedir					
15	Bölümler arasında takım çalışma duygusunun düzeyi yüksektir					
16	Bölüm yöneticilerinin bir diğer yöneticiyle iletişim kurma düzeyi yüksektir					

Anketimiz tamamlanmıştır. Katılımınız için teşekkür ederim...