

SAĞLIK YÖNETİCİLERİNE AİT İLETİŞİM BECERİLERİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİLERİ: KAMU HASTANESİ ÖRNEĞİ

Haluk TANRIVERDİ*
Orhan ADIGÜZEL**
Münire ÇİFTÇİ***

ÖZET

Sağlık yöneticilerinin örgütsel iletişimi daha da geliştirmek ve iyileştirmek, mevcut olan iletişim sorunlarını çözmek için, çalışanlarına karşı açık ve net olmaları, güven vermeleri, dinleme yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir. Çünkü hastanelerin çeşitli düzeylerdeki sağlık yöneticilerinin ve çalışanlarının örgüt içi iletişim düzeyleri ile kurumsal performans düzeyleri arasında olumlu ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu çalışma; İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan Haydarpaşa Numune Hastanesi'nde görev yapan sağlık çalışanları üzerine gerçekleştirilmiştir. Çalışmada; sağlık çalışanlarının, ilk yöneticilerinin iletişim yeterlilikleri, yöneticilerinin kendileriyle kurdukları iletişimden duyulan memnuniyet düzeyleri, çalışanların kendilerini değerlendirme düzeyleri, çalışanların kendisi, çevresi ve aynı zamanda yöneticisiyle olan ileti düzeyi ve algıları araştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İletişim, İletişim Becerileri, Performans, Sağlık Çalışanları, Sağlık Yöneticisi

JEL classification: M12

THE IMPACTS OF THE HEALTH MANAGERS' COMMUNICATIONAL EFFICIENCY ON THE PERFORMANCE OF THE STAFF: A CASE OF STATE HOSPITAL

ABSTRACT

It is necessary for health managers to improve organizational communication more, to be clear to the staff, to gain the confidence of the them and to improve their listening ability as well on account of the fact it is considered that there is a positive connection between the managers' and the staff of the hospitals on various communication levels and the institutional

* Yrd.Doç.Dr., Sakarya Üniversitesi, Sakarya Meslek Yüksek Okulu, halukt@sakarya.edu.tr

** Yrd.DoçDr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F., Sağlık Yönetimi Bölümü,
orhanadiguzel@gmail.com

*** Yrd.Doç.Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F., Turizm İşletmeciliği Bölümü,
munire84@gmail.com

performance. This study was conducted on the staff of Haydarpaşa Numune Hospital in Istanbul. In this study, the communicational efficiency of the hospital managers' of the healthcare staff, the level of the satisfaction of the communication established by the managers, the level of valuation of the staff, and the staff themselves, their environments and at the same time their level of communication and perception with their managers were also researched.

Key Words: Communication, Communication Skills, Performance, Healthcare Staff, Health Manager

JEL Sınıflaması: M12

GİRİŞ

Değişen ve hızla gelişen dünya ile birlikte örgütlerde değişmekte ve karmaşık bir hal almaktadır. Örgütleri oluşturan bireylerde bu değişime uyum sağlamak için sürekli yenilenmekte ve beklentileri artmaktadır. Örgütler ve bireyler arasında yaşanan bu değişimler ışığında uyumu sağlayan ise etkili bir iletişimdir. Günümüzde örgütler arasında rekabette öne çıkabilmenin ve başarıya ulaşabilmenin, hepsinden önemlisi başarıyı devamlı kılabilmenin yolu, değişimlere hızla ayak uydurabilmekten, dinamik bir yapıya sahip olabilmekten geçmektedir. Bu gerçeği göz ardı etmeyen örgütler, sürekli değişimin kaçınılmaz olduğu günümüzde, yönetsel etkinliğin ve örgütsel verimliliğin anahtarını insan olarak görmektedirler. İnsanın etkin ve örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi ise örgütsel iletişim ile mümkündür.

Örgütteki tüm öğelerin örgütsel amaçlar yönünde etkileşimde bulunmasını sağlayarak örgütsel bütünleşmenin gerçekleştirilmesinde son derece önemli bir işleve sahip olan örgütsel iletişim faaliyetleri belli amaçların gerçekleştirilmesi için sürdürülür. Örgütsel faaliyetlerin düzenli bir şekilde koordine edilmesi, bilginin paylaşılması, sorunların çözümü etkin bir iletişim sayesinde gerçekleşmekte ve çalışanların performanslarını etkilemektedir.

Çalışanların performanslarının örgütün istediği düzeyde tutulması ise performans değerlendirme ile mümkündür. Performans değerlendirme ile amaçlanan, örgütteki çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması değil; örgütsel amaçların çalışanlar tarafından anlaşılmasının sağlanması, amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesinin temin edilmesi ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesidir.

Örgütün çalışanlarıyla kurduğu iletişim büyük oranda yöneticiler aracılığı ile yürütülür. Yöneticilerin kuruma özgü farkı birlikte yaratacakları

çalışanlara daha iyi iş sonuçları alınabilmesi ve çalışma tatmininin sağlanabilmesi için vermesi gereken geri bildirimler bazı özellikler taşınmalıdır. Yöneticilerin çalışanlarda yüz yüze iletişimde bulunurken vereceği geri bildirimlerin özellikleri duruma, olaya, davranışa özgü, kesin, açık, net ve yapılandırılmış olmalı, genele yönelik olmamalıdır, kişileri veya kişilerin niyetlerini, kişilik özelliklerini değil, belirli bir davranışı ve ölçme kriterini ele almalıdır, etkili ve çift yönlü iletişim biçimi içinde yapılmalıdır, çalışanları eleştirmek, eksiklerini bulmak yerine onları desteklemeyi amaçlamalıdır.

Bir yönetici yönetim için harcadığı zamanın büyük bir kısmını iletişime ayırmaktadır. Telefon görüşmeleri, toplantılar, emir ve direktif verme, mektup yazma vb. Yöneticinin bir elemana özelliklerine uygun nasıl görev verileceğini, nasıl tartışacağını, disiplin uygulayacağını, eğitim vereceğini, görüşme yapacağını, talimat vereceğini, bilgileri astlarıyla paylaşacağını, geri besleme yapacağını, karar vermesi gerektiği gibi faaliyetlerin hepsi de iletişim becerisi gerektiren işlerdir. Bu nedenle iyi bir yönetici, iyi bir iletişimcidir ve iyi bir yönetim yöneticinin iyi iletişim becerisine dayanır.

Günümüzde klasik performans değerlendirme sistemleri örgütlerin amaçlarını karşılamamaktadır. Çünkü performans değerlendirme sisteminden organizasyonun esas beklentisi gelecekteki kariyer planlamalarında kimin nerede olduğunun tespit edilmesinde bir araç olması değil, çalışanlar boyutunda sisteme önemli geri beslemeler vermesi; sistemi sürekli olarak geleceğe ve örgütsel vizyona yönlendirmesi, organizasyonu yarınlara taşımasıdır. İletişim ile performansın ilişkisi bu noktadan başlar. Yöneticilerin iletişim becerisinin yüksek olması, en az konusunda yeterli bilgi sahibi olması kadar önemli hale gelmiştir. Çevresindekilerle iyi diyaloglar içinde olması, etrafındaki kişileri büyük bir sabırla dinleyebilmesi, onlara empatik yaklaşabilmesi önem kazanan değerler arasına girmiştir.

Etkin bir iletişim becerisi olan yönetici çalışanların performansını ne düzeyde etkiler yada çalışanların yöneticinin iletişim becerisine yönelik algısı performans üzerinde etkili midir? Bu çalışma ile bu sorulara cevap olacak iletişim ve performans ilişkisi sağlık personeli üzerinde ölçülmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, çalışmanın ilk bölümde ilgili literatür kısaca özetlenirken ikinci bölümde yapılan araştırmanın metodolojisi ve elde edilen sonuçlar sunulmaktadır.

1. İLETİŞİM, ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE PERFORMANS KAVRAMLARI

1.1. İletişim

İletişim, insanların davranışlarını etkilemek yada belli bir sonuca ulaşmak amacıyla duygu, düşünce, inanç tutum ve davranışlarını sözlü, yazılı, yada sözsüz olarak iletmeleri sürecidir (Demirtaş, 2010:413). Kısaca iletişim, bir bireyin diğerini etkileyebileceği bütün süreçler olarak ifade edilmektedir (Shonner, 1949: 55).

İletişim süreci mesajı gönderen bir kaynak ve alıcıyı gerektirir. İletişim sürecinde bir taraf mesaj gönderiyor ve alıcı konumunda bulunan kişi bunu dinliyor ve düşüncelerini karşı tarafa iletmiyorsa tek yönlü iletişimden, taraf ya da taraflar hem alıcı hem de kaynak konumunda iseler, bu kez de çift yönlü iletişimden söz edilebilir.

İletişim, kaynak ile alıcı arasında ortak bir etkileşim ve paylaşım sağlamaya çalışır. Bu nedenle koşulların gerektirdiği durumlara uygun olarak iletişim her zaman dil kullanılmasını gerektirmez. İletiyi karşı tarafa aktarabilecek giyim, mimik jestler, semboller şartlara göre kullanılabilirler. Bunların birlikte sözcükler şüphesiz iletişimde en etkin araçlardır (Onal, 1997:30).

Bireyin karakter ve kişiliğini oluşturan akıl ile duygu, korku ile cesaret, karamsarlıkla ümit, ruhla beden gibi alt bileşenler çatışma halindedir. Zaten bireylerin kişilikleri ve davranışsal dengeleri söz konusu çatışmalar sonucunda şekillenmektedir. Bireylerin iç dünyalarındaki çatışmalara ve düşünsel süreçlere içsel iletişim denilmektedir. İçsel iletişimde birey beynin kimyasal aparatlarını ve nöronlarını kanal olarak kullanır (Theaker, 2001:14;Gümüş ve Öksüz, 2009:2639,2642,2647). İnsanların sosyalleşmeleri, çevrelerinden birşeyler öğrenmeleri, başka insanlarla düşüncelerini paylaşmaları vs hepsi birer dışsal iletişimdir. Dışsal iletişim grup iletişimi, örgüt iletişimi gibi farklı şekillerde olmaktadır.

İletişim kişilerarası olduğu gibi kitleler arası da olmaktadır. Kitle kelimesi basit anlamıyla milliyetleri, meslekleri, cinsiyetleri vs. farklı olan bireylerin oluşturduğu insan topluluklarını ifade eder (Le Bon, 1997: 19). Kitle iletişimi genellikle mesajların geniş kitlelere erişimine olanak sağlayacak kitle iletişim araçlarıyla yapılır (Oskay, 1997:46-47). Kişilerarası iletişimde geri besleme ve karşılıklı etkileşim varken, kitle iletişiminde bunların olmayışı aralarındaki nüansı oluşturmaktadır.

İletişim yapısı sözlü ve sözsüz olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır. Sözlü iletişim sürecinde insanların ortak kelime ve sembolleri seslendirerek veya yazarak iletişim kurmalarıdır. Bu anlamda yazılan kitaplar, yapılan konuşmalar, radyo, televizyonlar vs. birer sözlü iletişim

vasıtasıdır. Sözsüz iletişim, bireylerin birtakım mesajları vurgu ve ton ayarı, beden dili, mekan ve mesafe kullanımı yoluyla alıcıya iletmeleri sürecine denir. Sözsüz iletişim araçları çoğu durumlarda sözlü iletişimin tamamlayıcısı olarak, nadiren de tek başına kullanılır (Newstrom ve Davis, 2002:54-56).

İletişimin amacını sağlaması etkili iletişimle mümkündür. Etkili iletişimle kastedilen kaynağın mesajı alıcının anlamlandığı şekilde anlaması ve alıcının mesaj istikametinde hareketinin sağlanmasıdır. Bu yönüyle propagandadan daha geniş bir kavram olan iletişimin etkinliğini kaynak, iletişim, alıcı ve ortam gibi birtakım faktörler etkilemektedir (Larbi-Apau ve Moseley,2009:7; Kağıtçıbaşı, 1988:164 -165).

Etkili iletişim, bir örgütte çalışanlar ve yöneticiler arasında iyi ilişkilerin kurulmasında önemli rol oynar. İletişimdeki teknik ve uygulama aksaklıkları, gerek yöneticiler ve gerekse işgörenler açısından ve iş tatmini yönünden de önemli problemlere neden olur. Çalışanın yaptığı işi açık seçik bilmesi karşılıklı eşgüdülerinin sağlanması iletişim ile sağlanır (Erdoğan, 1991: 203; Helriegel ve Slocum, 1980:171).

1.2. Örgütlerde İletişim

Örgütsel anlamda iletişim, insan davranışlarını etkilemek için kaynağın hazırladığı mesajlar, bu mesajları iletmek için kanallar ve mesajı algı düzeyinde deşifre eden alıcılar üzerine odaklıdır. Örgütsel iletişim bireyler ve gruplar arasında olması gereken uygun etkileşimi sağlayan öğedir (Durgun,2006:119). Örgütsel iletişim, gerek örgüt içi birimler arası iletişim ve etkileşimi sağlama, gerekse örgütün dış çevresi ile olan ilişkilerinin koordinasyonunun sağlanmasında önemli bir süreçtir (Demirtaş, 2010:412). Rogers and Rogers (1976) örgütteki bireylerin davranışları iletişim sayesinde çok iyi bir şekilde anlaşıldığını ortaya koymaktadırlar (Rogers and Rogers'dan alıntı.Baker, 2002:2).

Örgütsel iletişimin önemini açığa çıkarmak amacıyla çok sayıda araştırmalar yapılmıştır. Örgütsel iletişim örgütsel bütünleşme ve başarının çok önemli bir belirleyicisi olarak saptanmış, örgütsel iletişimin örgütsel değişim sürecinde de çok önemli bir rol oynadığı belirlenmiştir. Örgütsel iletişim bilimsel yönetim, insan ilişkileri yaklaşımı, insan kaynakları yönetimi, sistem yaklaşımı ve kültürel perspektif gibi çeşitli yaklaşımlara dayanmaktadır. Bu yaklaşımlardan her biri iletişim olgusuna ilişkin farklı kavramları ve tanımları öne çıkarmışlardır (Miller,2009:16-34; Scudder ve Guinan, 1989:217).

20. yy. sonlarına doğru bir disiplin olarak gelişen örgütsel iletişim alanında, alanın belirgin olarak kimliğini saptamaya yönelik çalışmalar örgütsel iletişimin gelişimine eşlik etmektedir. Çalışmalar örgütsel iletişime

ilişkin çeşitli perspektifleri mekaniktik, psikolojik, yorumlayıcı-sembolik ve sistem-etkileşimi perspektifleri olmak üzere dört grupta toplamışlardır. Bu perspektiflerin hepsi örgütsel iletişimin kapsamlı bir şekilde anlaşılmasına yardımcı olmaktadır (Durgun, 2006:120-123).

Örgütsel iletişimin işlevleri, bilgi, motivasyon, kontrol ve örgütsel heyecan olmak üzere dört temel amacı çerçevesinde, bilgi sağlama, ikna etme, etkileme, birleştirme, emir verme, eğitim-öğretimdir (Eroğlu ve İspir, 2006:64; Demirtaş, 2010:414-415).

Örgütsel iletişim yapısal açıdan ele alındığında ise biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim olmak üzere iki biçimde ele alınmaktadır. Biçimsel iletişim, örgütte örgütsel kurallar doğrultusunda gerçekleştirilen, örgüt üyelerinin kişiliklerinden soyutlanmış, statüler arası bir iletişim türüdür. Biçimsel olmayan iletişim ise çalışanların oluşturdukları biçimsel olmayan gruplar ve bu gruplar arasında gerçekleşen kişiler arası bir iletişimdir. Örgütlerde biçimsel iletişimin bir boyutu dikey iletişimdir. Dikey iletişim yönetimden iş görenlere doğru yani yukarıdan aşağıya doğru olduğu gibi tam tersi yönde de olabilecek şekilde planlanmalıdır. Biçimsel iletişimin bir diğer boyutu ise yatay iletişimdir ve aynı düzeyde bulunan bölümler, kişiler arasında iletişimin kurulmasını ifade eder. Çapraz iletişim kavramı ise farklı bölümlerde ve farklı düzeylerde bulunan kişiler arasında iletişimi anlatmak için kullanılmaktadır. Örgüt içine yönelik olarak dikey, yatay ve çapraz iletişim türünün yanı sıra örgütlerin dış çevreleri ile iletişimini gerçekleştirmeyi amaçlayan dış iletişiminden de söz etmek gerekir. Çünkü örgütler, müşterilerinin yanı sıra tedarikçiler, meslek kuruluşları, potansiyel iş gücü, rakipler, kaynak ve kredi sağlayanlar, düzenleyici ve denetleyiciler, yerel yönetimler, kamu yönetimi, danışmanlar gibi çok çeşitli kişi, kurum ve kuruluşla da iletişim kurmak durumundadırlar (Ada vd, 2008:490-491;Kocabaş, 2005:249).

Örgütün bu kişi ve kurumlarla ilgili tüm mesajların planlanması, uygun iletişim kanallarını seçerek göndermesi, denetlemesi ve önlem olarak, yeniden düzenlenmesi süreci olarak tanımlayabileceğimiz örgütsel iletişimin stratejik olarak planlanması örgütün etkin iletişim kurması açısından gereklidir. Çünkü bütünleşmiş örgütsel iletişimde amaç örgütün içine ve dışına yönelik çeşitli iletişim yöntem ve araçlarının stratejik rollerini değerlendirerek tutarlı ve en üst düzeyde iletişim etkisi yaratacak biçimde bir araya getirebilmektir.

Örgüt dışına da etki eden örgüt içi iletişimin temel amaçları şu şekilde sıralanmaktadır (Kocabaş, 2005:250):

- Örgütün amaçları, hedefleri ve politikalarının çalışanlarca bilinmesini sağlamak,

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

Örgütsel iletişimin bu amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilmesi uygun yöntemlerle, gereken yerde, uygun zamanda iletişimi sağlayan yöneticilerin varlığına bağlıdır. Bu anlamda yöneticilerin örgütün yapısına ve çalışanların özelliklerine göre iletişim becerilerini geliştirmeleri gerekir.

Bu sebeple örgütün kendi yapısına göre bir iletişim ağı kurulmalıdır. Bu ağ kurulurken statüden doğan uzaklık ve uzmanlaşma ortadan kaldırılmalıdır. Bunun için yöneticiler yazışma ve raporlar dışında yüz yüze iletişim sağlayacak görüşme, küçük grup toplantıları, eğitim seminerleri gibi yöntemleri de kullanarak iletişimi verimli kılarlar. Açık kapı politikası sanıldığı gibi aksine yöneticiye zaman kazandırabilir (Newstrom ve Davis, 2002:63-65; Akatay, 2003:285).

Yöneticiler tüm yönetim fonksiyonlarını çalışanlarla etkin iletişim kurarak yerine getirebilirler. Bu nedenle iletişim süreci tüm yönetim fonksiyonlarının dayanak noktasını oluşturmaktadır. Etkin iletişim yöneticiler açısından büyük önem arz etmektedir; çünkü iletişim süreci yöneticinin planlama, kontrol, organize etme, koçluk yapma gibi tüm görevlerini yerine getirmesinde çok önemli rol oynar. Ayrıca bir etkinlik olarak yöneticinin önemli zamanını alır.

Drucker, etkili liderliğin temelini örgütün misyonunu düşünmede, bunu tanımlamada ve apaçık, gözle görülür bir biçimde örgüte sunmada görmekte, lideri hedefleri, öncelikleri ve standartları tespit eden ve sapma olmamasına nezaret eden kişi olarak algılamaktadır. Wolk, lider ve yöneticilerin çeşitli rolleri olduğunu, karar alma, değişim ve bilgi merkezi olma ve politikaları saptama gibi bu rollerde başarının liderin iletişim etkililiği ile belirleneceğini söylemektedir. Çünkü yönetici ve çalışanların birbirlerini anlamaları ve düşünce ve bilgi değişimini sağlamaları hep iletişim ile olur. Yöneticilerin çevreyi yorumlamak ve kamu, paydaşlar, resmi ve özel kurumlarla ilişki kurmak zorunda olmaları ve performanslarını yükseltme gerekleri, onların çalışanlarıyla iletişim tesis etmelerini zorunlu kılmakta ve böylece iletişim örgütün önceliklerini ve değerlerini bütünleştirmede bir araç olabilmektedir (Drucker ve Wolk'tan akt.Uysal, 2003:139).

Yöneticinin etkili iletişim kurabilmesi için; ilk olarak iletişim kurulacak grubun ve özelliklerinin belirlenmesi daha sonra örgütsel amaçlarla paralel iletişim stratejileri geliştirme arkasından iletişim stratejilerini yürütme ve son olarak etkili diyaloglar kurması gerekir. Yöneticilerin çalışanları ile konuşmalarındaki etkileme yeteneği, amaçlara astları daha güçlü bağlar. Yöneticiler açısından iletişimde şeffaflık, güven ve açık konuşma önemlidir. Ayrıca takım çalışması ve zaman yönetiminde başarının ve çalışanların performansının yöneticinin etkili dinleme becerisi geliştirme ile mümkün olacağı belirtilmektedir (Uysal, 2003:139).

Yöneticiler çalışanları ile etkin iletişim kurmaları çalışanların beklentilerini öğrenmek açısından önemlidir. Beklentileri karşılanan, motive edilmeleri ve heyecanlandırılmaları şartı ile yönlendirilmiş ve yetkilendirilmiş çalışanların performansları artacaktır. Zaten çalışmalar da performans üzerinde bilgi paylaşımının pozitif yönde etkisi olduğunu göstermektedir (Carr ve Kaynak, 2007:350; Scudder ve Guinan, 1989:217).

1.3. Performans ve Performans Değerleme

Performans, insan kaynakları yönetimi alanında sık sık kullanılan fakat sınırları ve içeriği yeterince açıklanmamış bir kavramdır.

Literatürde genel olarak performans, belirli amaçlara yönelik planlı etkinlikler sonucu nicel ya da nitel olarak değer kazanmış kavramdır. Diğer bir ifadeyle, belirlenmiş olan bir hedefe ulaşım seviyesinin ölçümüdür (Özer, 2009:4). Performans, örgütlerde yöneticiler açısından önemli bir konudur ve çalışanların çalışma davranışının bir sonucudur. Performans, bir çalışanın veya grubun, ilgili oldukları birimin ve örgütün amaçlarına, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, bireysel iş performansı, örgüt açısından önemlidir. Bireysel anlamda

çalışanların performanslarının güçlü ya da zayıf olmasından örgüt de etkilenmektedir (Bayram, 2006:48).

Bir örgütün performansı ise; stratejik, taktiksel ve operasyonel amaçlarının gerçekleştirilmesinde, çalışanların işin nitelik ve gereklerini yerine getirmek için gösterdikleri tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Eraslan ve Algün, 2005:95). Literatürde ekonomiklik, verimlilik ve etkinlik örgüt performansının unsurları olarak geçmektedir (Özer, 2009:5-7). Ekonomiklik, verimlilik ve etkinlik dikkate alınarak performans ölçümleri yapılmaktadır.

Performans yönetimi, örgütün uzun vadeli amaçları ve planları doğrultusunda performans amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesini, yönetimin beklentilerini personele iletmesini, performansın izlenmesini, ölçülmesini ve değerlendirilmesini, personelin bilgisinin ve becerilerinin geliştirilmesini, ücret yönetimini, kariyer yönetimini, motivasyon ve disiplinle ilgili teknikleri içeren şemsiye bir kavram olarak kullanılmaktadır. Performans yönetimi stratejik bir kontrol sürecini içerir. Bu süreç, uzun vadeli amaçların ve stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması için gerekli davranışların neler olduğunu belirleyecek ve insanları bunların elde edilmesine doğru yönlendirmeyi sağlayacak bir performans değerlemesini gerektirir (Benligiray, 2008:149).

Performans değerlendirme, performans yönetiminin işlevsel boyutları arasındadır. Yapılan değerlendirme sayesinde, örgütler içerisinde çok yönlü iletişim tesis edilerek kişisel gelişim sağlanmakta ve örgütsel gelişime katkıda bulunmaktadır. Genel anlamda performans değerlendirme; iş görenin yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleri ile karşılaştırılarak yapılan sistematik bir ölçümdür (Ballı vd, 2009:838). Örgüt amaçlarını gerçekleştirme ve amaçlara bireysel katkıların neler olduğunu belirlemede performans değerlendirmesi son derece önemlidir (Bayram, 2006:48-49).

Performans değerlendirmesi, çalışanların bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendiren, ölçen, gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına, eğitim ve gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistemdir. Değerlendirme sonucu elde edilen bilgiler, insan kaynakları yöneticilerinin personele yönelik kararlarında önemli bir dayanak oluştururlar. Performans değerlendirmesi; bir kişinin ya da grubun iş ile ilgili kuvvetli ve zayıf taraflarını sistematik olarak tanımlarken, örgütlerdeki iş veriminin artırılması, ücret artışları, terfi, kariyer planlama, uyarılma ve işten çıkarma gibi idari kararların belirlenmesinde oldukça etkilidir (Eraslan ve Algün, 2005:96; Benligiray, 2008:150; Ballı vd, 2009:838).

Performans değerlendirmesinde temel amaç, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan amaçlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri bildirim alınmasıdır. Performans değerlendirme işleminin başarıyla uygulanabilmesi için, öncelikli olarak iş analizi ve iş tanımlarının yapılmış olması gerekmektedir. İşin gerektirdiği çalışma koşulları, sorumluluk derecesi, ustalık ve yeterlilik düzeyi bilinmeksizin performans değerlendirme işleminin hayata geçirilmesi mümkün değildir. Bu kapsamda performans değerlendirme (Özer, 2009:16; Eraslan ve Algün, 2005:96);

- Örgütün amaç ve gereksinimleri ile çalışanların amaç ve gereksinimlerinin bütünleştirilmesi için gerekli ortamın hazırlanmasına katkıda bulunma,
- Kişisel amaçların belirlenmesini, elde edilen başarıların tanınması ve yapılan işin anlam kazanmasını sağlamak ve dolayısıyla kişinin başarı gereksinmesini karşılamak, iş tatmini ve motivasyonu arttırmak, işe yabancılaşmayı azaltmak ve kişinin amaçları ile işletme amaçları arasındaki çelişkiyi ortadan kaldırma,
- Çalışanlara hatalı ve eksik yönlerini göstererek bunların eğitim ve gelişim planları ile giderilmesine olanak sağlamaya yönelik olmalıdır.

Performans değerlendirme amacına yönelik çeşitli yaklaşımlar ve yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemler arasında; personelin genel başarı durumlarına, yaptıkları işlerin gerektirdiği belirli özellik ve niteliklere göre yapılan bir değerlendirme olan sıralama yöntemi ile personelin belirli ölçütlerle, başarı durumları göz önünde bulundurularak yapılan bir değerlendirme olan derecelendirme yöntemi, kritik olay yöntemi, kontrol listesi yöntemi, amaçlara göre değerlendirme yöntemi, davranışsal değerlendirme yöntemi, ölçekleri aracılığıyla değerlendirme yöntemi, grafik değerlendirme yöntemi, puanlandırma cetvelleri, ikili karşılaştırma yöntemi, zorunlu seçim yöntemi, özdeğerlendirme, kompozisyon yöntemi ve 360 derece değerlendirme yöntemi bulunmaktadır (Eraslan ve Algün, 2005:96-98;Özer, 2009:18-19;Bayram, 2006:50-51; İbicioğlu, 2010:141).

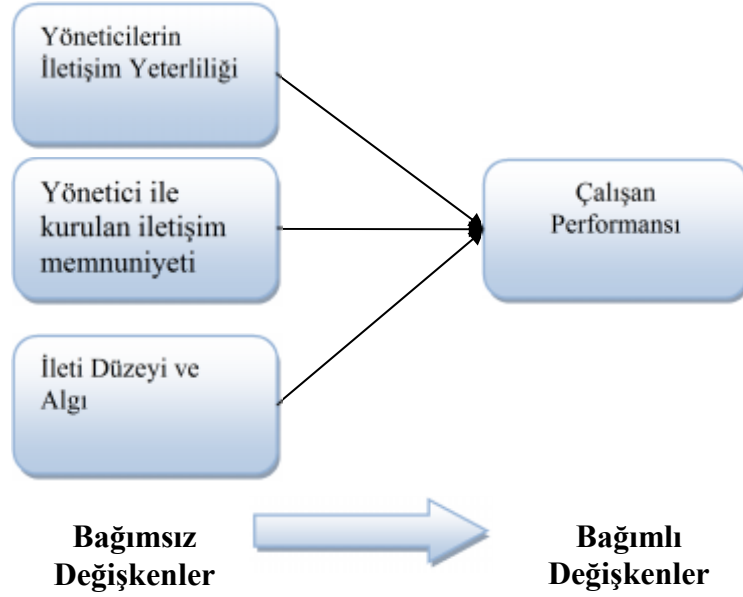
Yöneticinin görevi bu yöntemlerden örgütün yapısına uyanları kullanarak örgütün performansını artırmaktır. Örgütün performansını yükseltmek yöneticinin görevi olduğuna göre, çalışanların performanslarını da yükseltmek yöneticinin sorumluluk alanındadır. Bu açıdan bakıldığında yöneticinin iletişim becerileri performans değerlendirme yöntemlerine yansıtacaktır.

2. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, modeli, evren ve örneklem, veriler ve toplanması, verilerin çözümü ve yorumlanması, bulgular ve yorumlar, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

2.1. Araştırmanın Modeli

Yöneticilerin iletişim becerilerinin sağlık çalışanlarınca nasıl algılandığı, yöneticilerin iletişiminden duyulan memnuniyet düzeyleri, sağlık çalışanlarının kendilerini nasıl değerledikleri ve kişinin kendisi, çevresi ve aynı zamanda yöneticisiyle olan ileti düzeyi ve algısı incelenmesi amacıyla yapılan araştırma tarama modelinde gerçekleştirilmiştir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

2.2. Evren Örneklem

İstanbul ilindeki Anadolu yakasında kamu hastanelerindeki sağlık çalışanları araştırmanın hedef kitlesini oluşturmaktadır. Araştırmacının yaptığı inceleme sonucunda İstanbul ilinde Anadolu yakasında kamu hastanelerinde yaklaşık 10.000 sağlık çalışanı bulunmaktadır. Söz konusu ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde;

$$n = 2N t p q / 2d (N-1) + t2pq \text{ (Salant ve Dilman,1994:55)}$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n : Örneklem alınacak birey sayısı

p : İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q : İncelenen olayın görülmeşi sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t : Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d : Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen \pm örneklem hatasıdır.

formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında, \pm % 5 örneklem hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü $n = 240$ olarak hesaplanmıştır.

Bu çerçevede anket 400 sağlık çalışanına uygulanmış, 300 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçların % 95 güven aralığında, \pm % 5 örneklem hatası ile genellenebileceği söylenebilir. Araştırma yapılan kurum ise, Haydarpaşa Numune Hastanesidir. Ankete, söz konusu hastanede çeşitli görevlerde değişik unvan ve statüde bulunan ve hastanelerin poliklinik, servis, acil ve idari bölümlerinde çalışan sağlık personeli, asistan doktor, uzman doktor, hemşire, sağlık personeli, sekreter, sorumlu hemşire, klinik şefi ve başhekim yardımcıları katılmışlardır.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada birincil veri kaynağı olarak literatür analizinden elde edilen bilgiler ışığında geliştirilen, anket formu kullanılmıştır. Anketin uygulanmasında, anket formları sağlık çalışanlarına araştırmacı tarafından dağıtılmış, formlar doldurulduktan sonra yine araştırmacı tarafından 4 boyut altında toplanmıştır. Çalışanların, yöneticilerinin iletişim yeterliği düzeylerini değerlendirmeleri, yöneticilerinin kendileriyle kurduğu iletişimden memnuniyet düzeyleri, çalışanların kendi performanslarını değerlendirme düzeyleri ile kişinin kendisi, çevresi ve aynı zamanda yöneticisiyle olan ileti düzeyi ve algısı olarak incelenmiştir.

2.4. Tanımlayıcı Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo1’de olduğu gibi araştırmaya katılan sağlık personelinin; 168’i (%56,0) kadın, 132’si (%44,0) erkektir. Yaşları dikkate alındığında; 148’i (%49,3) 30’dan az, 106’sı (%35,3) 31–40 arası, 36’sı (%12,0) 41–50 arası, 10’u (%3,3) 50 yaş ve üzeridir. Çalışma yerleri kapsamında; 78’i (%26,0) poliklinikte, 152’si (%50,7) serviste, 52’si (%17,3) acilde, 18’i (%6,0) idari bölümde görev yapmaktadır.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Sağlık Personelinin Demografik Özellikleri

		Frekans	Yüzde (%)
	Kadın	168	56,0
	Erkek	132	44,0
	Toplam	300	100,0
Yaş			
	30'dan az	148	49,3
	31-40 arası	106	35,3
	41-50 arası	36	12,0
	50 yas ve üzeri	10	3,3
	Toplam	300	100,0
Görev Yaptığı Bölüm			
	Poliklinik	78	26,0
	Servis	152	50,7
	Acil	52	17,3
	İdari Bölüm	18	6,0
	Toplam	300	100,0

Tablo 2'de araştırmaya katılan sağlık personelinin yöneticilerinin 114'ü (%38,0) kadın, 186'sı (%62,0) erkektir. Yaşları dikkate alındığında; 62'si (%20,7) 40 ve aşağısı, 114'ü (% 38,0) 41-50 arası, 124'ü (%41,3) 50 yaş ve üzeridir. Görevleri bakımından; 144'ü (%48,0) Klinik şefi, 6'sı (%2,0) şef yardımcısı, 52'si (%17,3) sorumlu hemşire, 48'i (% 16,0) başhemşire, 4'ü (%1,3) başhekim yardımcısı, 32'si (%10,7) müdür, 14'ü (%4,7) başhekimdir. Ast sayıları; 74'ü (%24,7) 10 ve aşağısı, 104'ü (%34,7) 11-20 arası, 54'ü (%18,0) 21-50 arası, 68'i (%22,7) 50 üzeridir.

Tablo 2: Araştırmaya Katılan Sağlık Personelinin Yöneticilerinin Demografik Özellikleri

		Frekans	Yüzde (%)
Yönetici Cinsiyet	Kadın	114	38,0
	Erkek	186	62,0
	Toplam	300	100,0
Yönetici Yaş	40 ve aşağısı	62	20,7
	41–50 arası	114	38,0
	50 yas ve üzeri	124	41,3
	Toplam	300	100,0
Yöneticisinin Görevi	Klinik şefi	144	48,0
	Şef yardımcısı	6	2,0
	Sorumlu hemşire	52	17,3
	Başhemşire	48	16,0
	Başhekim yardımcısı	4	1,3
	Müdür	32	10,7
	Başhekim	14	4,7
	Toplam	300	100,0
Yöneticiye Bağlı Ast Sayısı	10 ve aşağısı	74	24,7
	11–20 arası	104	34,7
	21–50 arası	54	18,0
	50 üzeri	68	22,7

2.5. Sağlık Yöneticilerinin İletişim Becerileri Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Sağlık yöneticilerinin iletişim becerileri ölçeğindeki 17 maddenin genel güvenilirliği, 0,888 olarak bulunmuştur. Yapılan kmo ve barlett analizi sonucunda kmo değerinin 0,939 olarak barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı %65,69 olan 3 faktör oluşmuştur. Her bir

boyutun altındaki ifadelerin faktör yükleri, 0.58 ile 0.83 arasında değişmektedir.

Tablo 3: Sağlık Yöneticilerinin İletişim Becerileri Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yükleri	Varyans	α
Yönetici ile kurulan iletişim memnuniyeti	Bağlı olduğum yönetici astlarına arkadaşça davranır.	0,789	28,697	0,890
	Bağlı olduğum yönetici ile ilişkilerim tatmin edici düzeydedir.	0,759		
	Bağlı olduğum yönetici işime yönelik ihtiyaçlarımı anlar.	0,734		
	Bağlı olduğum yönetici, bana karşı iyi davranır.	0,729		
	Bağlı olduğum yönetici, bazı fikirlerine katılmama konusunda bana serbestlik tanır.	0,729		
	Bağlı olduğum yönetici, beni dinler.	0,705		
	İşler kötü gittiğinde bunu bağlı olduğum yöneticiye anlatabilirim.	0,684		
	Bağlı olduğum yöneticiye güvenirim	0,576		
Yöneticilerin İletişim yeterliliği	Bağlı olduğum yönetici, insanların ona söylediklerine ilgi gösterir.	0,825	25,423	0,923
	Bağlı olduğum yönetici, diğer insanlarla etkin bir şekilde ilgilenebilir.	0,771		
	Bağlı olduğum yönetici, başkalarının ihtiyaç ve beklentilerine karşı hassastır.	0,749		
	Bağlı olduğum yönetici, sözlü iletişimi iyi düzeydedir (dili iyi kullanır).	0,712		
	Bağlı olduğum yönetici, iyi bir dinleyicidir.	0,658		
	Bağlı olduğum yönetici, olayları çabucak kavrar.	0,605		
İleti düzeyi ve algı	Bazen çevremdeki insanları yeterince anlayamıyorum.	0,797	11,570	0,695
	Bazen çevremdeki insanların beni yeterince tanıyamadıklarını düşünüyorum.	0,772		
	Bazen kendimi tanıyamıyorum.	0,762		
Toplam Varyans %65,69				

Tablo 3'te de anlaşılacağı üzere yönetici ile kurulan iletişim memnuniyeti boyutunu oluşturan 8 maddenin güvenilirliği 0,890 olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında, %28,697 varyans oranı ile tek faktör olduğu görülmüştür. Yöneticilerin iletişim yeterliliği boyutunu oluşturan 6 maddenin güvenilirliği 0,923 olup faktör analizi yapıldığında, %25,423 varyans oranı ile tek faktör olduğu anlaşılmıştır. İleti düzeyi ve algı

boyutunu oluşturan 3 maddenin güvenilirliği ise 0,695 olarak bulunmuş ve faktör analizi yapıldığında, %11,57 varyans oranı ile tek faktör olmuştur.

2.6. Çalışan Performansı Ölçeğinin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Analizi

Çalışan Performansı ölçeğindeki 6 maddenin genel güvenilirliği 0,797 olarak bulunmuştur. Yapılan kmo ve barlett analizi sonucunda kmo değerinin 0,789 olarak barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Aynı zamanda faktör analizi sonucunda toplam varyansı %50,868 olan bir faktör oluşmuş ve Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Çalışan Performansı Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yükleri	Varyans	α
Çalışan Performansı	Benden beklenen işleri eksiksiz bir şekilde yaparım.	0,789	50,868	0,797
	Görev tanımında yazan sorumlulukları hiçbir şekilde aksatmam.	0,759		
	Bana verilen işleri eksiksiz olarak yerine getiririm.	0,734		
	İşimle ilgili performans standartlarını tam olarak karşılarım.	0,729		
	İşimle ilgili yapmam gereken görevleri ihmal ederim.	0,729		
	Temel görevleri yerine getirmede başarısızım.	0,705		

3. VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ÇÖZÜMLENMESİ

Yöneticinin İletişim becerileri ve çalışan performansı ölçeklerinin çözümlenmesinde SPSS 17 paket programı kullanılarak güvenilirlik, faktör analizi, ortalama, standart sapma analizleriyle birlikte korelasyon ve regresyon hipotez testleri incelenmiştir.

3.1. Bulgular

Tablo 5: Yönetici İletişim Becerileri İle Çalışan Performansı Arasındaki Korelasyon

Boyutlar		1	2	3	4
1.Çalışan Performansı	r	1,000			
	p	0,000			
	N	300			
2.Yöneticilerin İletişim Yeterliliği	r	0,038	1,000		
	p	0,490	0,000		
	N	300	300		
3.Yönetici ile kurulan iletişim memnuniyeti	r	0,112	0,210	1,000	
	p	0,040	0,000	0,000	
	N	300	300	300	
4.İleti Düzeyi ve Algı	r	0,110	0,053	0,096	1,000
	p	0,045	0,332	0,080	0,000
	N	300	300	300	300

Tablo 5'te görüldüğü gibi yöneticilerin iletişim yeterliliği alt boyutu ile çalışan performansı alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır ($r=0,038$; $p=0,490>0,05$).

Yönetici ile kurulan iletişim memnuniyeti alt boyutu ile çalışan performansı alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %11,2 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,112$; $p=0,040<0,05$). Buna göre yönetici ile kurulan iletişim memnuniyeti alt boyutu puanı arttıkça çalışan performansı alt boyutu puanı da artmaktadır.

İleti düzeyi ve algı alt boyutu ile çalışan performansı alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %11,0 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,110$; $p=0,045<0,05$). Buna göre ileti düzeyi ve algı alt boyutu puanı arttıkça çalışan performansı alt boyutu puanı da artmaktadır.

Yönetici ile kurulan iletişim memnuniyeti alt boyutu ile yöneticilerin iletişim yeterliliği alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %21,0 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,210$; $p=0,000<0,05$). Buna göre yönetici ile kurulan iletişim memnuniyeti alt boyutu puanı arttıkça yöneticilerin iletişim yeterliliği alt boyutu puanı da artmaktadır.

İleti düzeyi ve algı alt boyutu ile yöneticilerin iletişim yeterliliği alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır ($r=0,053$; $p=0,332>0,05$).

İleti düzeyi ve algı alt boyutu ile yönetici ile kurulan iletişim memnuniyeti alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır ($r=0,096$; $p=0,080>0,05$).

Tablo 6: Yönetici iletişim becerilerinin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Çalışan Performansı	Sabit	3,922	28,213	0,000	2,555	0,055	0,014
	Yöneticilerin İletişim Yeterliliği	0,006	0,205	0,838			
	Yönetici ile kurulan iletişim memnuniyeti	0,051	1,801	0,073			
	İleti Düzeyi ve Algı	0,052	1,821	0,070			

Çalışan performansı düzeyinin, yönetici iletişim becerilerinin boyutlarından etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli, istatistiksel olarak anlamlı değildir ($F=2,555$; $p=0,055>0,05$) ve bu durum Tablo 6'da da gösterilmiştir. Yöneticilerin iletişim yeterliliği ($t=0,205$; $p=0,838>0,05$), yönetici ile kurulan iletişim memnuniyeti ($t=1,801$; $p=0,073>0,05$), ileti düzeyi ve algı ($t=1,821$; $p=0,070>0,05$) çalışan performansını istatistiksel olarak etkilememekte olup sınırda denilebilecek bir oranda kalmıştır. Çalışan performansını etkileyen faktörler içerisinde yönetici iletişim becerileri, 0,014 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,014$). Yönetici iletişim becerilerinin çalışan performansı üzerine etkisinin incelendiği regresyon modelleri, çok az bir oranla anlamlı bulunamamıştır. ($p>0,05$).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Rekabetin giderek yoğunluk kazandığı bir ortamda örgütlerin ayakta kalabilmeleri, yöneticilerin çalışanların işle ilgili tutum ve davranışlarını doğru ve sağlıklı bir biçimde yönetebilmelerine bağlı bulunmaktadır. Bu tutum ve davranışların en önemlileri arasında sayılan performans çalışanların örgütü benimsemesi ve işine motive olması ile mümkündür.

Performans, çalışanların işini yaparken daha fazla çaba göstermesini sağlayan, yapılan işin, istenen standartlarda yerine getirilmesini gerektirmesi, örgütü, çalışanlara bireysel destek sağlayabilecek ve uyumsuzlukları önleyebilecek bir atmosfer oluşturmaya zorlaması gibi özelliklerinden dolayı, örgütler tarafından benimsenen ve gereklilikleri yerine getirilmeye çalışılan bir kavramdır.

Sağlık çalışanı, yöneticilerine ait iletişim becerilerinin, çalışanın performansına etkisini, bazı değişkenlerle ilişkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan araştırma, tarama modelinde gerçekleştirilmiş olup, yöneticilerin iletişim yeterliliği, yönetici ile kurulan iletişim memnuniyeti ve ileti düzeyi ve algısının çalışan performansına ne derece etkilediğini göstermektedir.

Çalışma sonuçlarına göre; yönetici ile kurulan iletişim memnuniyetiyle birlikte ileti düzeyi ve algısının çalışan performansına olumlu derecede etki yaptığı bulunmuştur. Bununla birlikte yöneticilerin iletişim yeterliliğinin ise çalışan performansına çokta fazla katkı yapmadığı görülmüştür. Bu durum, çalışanların kendilerini iletişim ve algı konusunda iyi gördükleri ve yöneticisiyle olan iletişiminden memnuniyet duyduğu anda yöneticisinin iletişim yeterliliğiyle fazlaca ilgilenmediği söylenebilir. Çünkü araştırma yapılan hastane, bir kamu hastanesi olduğu için çalışanlar yöneticilerinin iletişim düzey ve yetenekleri ile fazlaca ilgilenmemeleri, beklenen bir sonuçtur.

Diğer taraftan çalışan performansı düzeyinin yönetici iletişim becerilerinin boyutlarından etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli, istatistiksel olarak sınırdan kalmıştır. Yönetici iletişim becerilerinin çalışan performansı üzerine etkisinin incelendiği regresyon modelleri, anlamlı bulunamasa da etkisinin olmadığı söylenemez. Çünkü sonucu, % 0.6'lık bir fark belirlemiştir. Böyle matematiksel küçük bir farkın, sosyal bir araştırma alanında, anlamsız kılacak kadar önemli olmadığı düşünülmektedir. Alt boyutlar arasındaki anlamlı ilişkiler ve araştırmanın bir kamu hastanesi olduğu düşünüldüğünde, sonuçların beklenen düzeyde çıktığı söylenebilir.

Gelinen bu noktada, iletişim yeterliliğinin yüksek düzeyde olması çalışanların performansını olumlu etkilemesi beklendiğinden, her

kademedeki sağlık yöneticilerin olay ve faaliyetleri daha iyi kavrama, anlamlandırma ve analiz etme yeteneklerini geliştirmeleri, çalışanlarının fikirlerine önem vermesi, onları dinlemesi, ihtiyaç ve beklentilerine duyarlı olması önerilmektedir.

Araştırma daha farklı hastanelerde, özelliklede özel sağlık kurumlarında uygulanabilir ve daha çok sayıda birimini kapsayacak şekilde de yapılabilir. Çıkan sonuçlar bu araştırma sonuçları ile karşılaştırılarak sonuçlardan bir genellemeye gidilebilir. Daha farklı performans değerlendirme yöntemleri kullanılarak yöneticilerin iletişim becerileri ile çalışan performansı arasındaki ilişki incelenebilir. Yöneticilerin iletişim becerileri ile çalışanların verimlilikleri, iş tatminleri, örgütsel bağlılıklarına ve sessizliklerine yönelik araştırmaların yapılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- ADA, Nesrin. “Örgütsel İletişim Ve Yeni Bilgi Teknolojileri; Örgütsel İletişim Ağları”, *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*; 7(2), 543-551, 2007.
- ADA, Nesrin, İpek ALVER ve Fatma ATLI. “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi:Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”. *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*; 8 (2), 487-518, 2008.
- AKATAY, Ayten. “Örgütlerde Zaman Yönetimi”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 10, 283-301, 2003.
- BAKER, Kathryn A., “Organizational Communication” (Chapter 13), Related chapters include: *Change Management; Knowledge Management; Leadership; Organizational Culture; Innovation*, <<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf>>, 06.08.02.
- BALLI, Serkan, Aybars UĞUR ve Serdar KORUKOĞLU. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme İçin Bir Bulanık Uzman Sistem Gerçekleştirimi”, *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*; 9 (2) 2009: 837-849, 2009.
- BAYRAM, Levent. “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı : 62, Temmuz-Eylül 2006, 47-65, 2006.
- BENLİGİRAY, Serap. “Performans Değerlendirme”, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Ed:Ramazan Geylan), Anadolu Üniv.yayımları, Yayın No:1747, Eskişehir.148-170, 2008.

- BOOTH, Thomas A. “Organisational Communication: A Case Study”, *Business Intelligence Journal*, July,2008,120-122, 2008.
- CARR, Amelia S. ve Hale KAYNAK, “Communication methods, information sharing, supplier development and performance An empirical study of their relationships”, *International Journal of Operations & Production Management*,Vol. 27 No. 4, 2007,pp. 346-370, 2007.
- DEMİRTAŞ, Mine. “Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği”, *Marmara Üniversitesi, İİBF Dergisi*, C:XXVIII,S:I, 411-444, 2010.
- DURGUN, Serpil. “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim”, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, Aralık, 2006, C:III, S:II, 112-132, 2006.
- ERASLAN, Ergün ve Onur ALGÜN. “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı”, *Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der.* Cilt 20, No 1, 95-106, 2005.
- ERDOĞAN, İlhan. *İşletmelerde Davranış*, Düşünce Basın Yayın Hizmetleri, İstanbul, 1991.
- EROĞLU, Erhan ve Bilge İSPİR, “Örgütsel İletişim Sürecinde Yönetimsel İkna ve Etkileme”, II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu, <http://if.kocaeli.edu.tr/hitsempozyum2006/kitap/07-Erhan_Eroglu_y.pdf>, 27-28 Nisan 2006, 63-70.
- EROĞLU Erhan ve Gürler SUNEL. “Yöneticilerin iletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi ve Penguen Gıda İşletmesinde bir Uygulama”, *Review of Social, Economic & Business Studies*, Vol.3/4, 178-203.
- GÜMÜŞ, Murat ve Burcu Öksüz. “Çalışanların Kurumsal İtibar Sürecine Katılımlarında İçsel İletişimin Rolü”, *Journal of Yasar University*, 4(16), 2637-2660, 2009.
- HALİS, Muhsin. “Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma”, <<http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/viewFile/3494/3323>>, 217-230.
- HELRIEGEL, D. ve J. SLOCOM. *Organization Behavior*, West Publishing Company, USA:Newyork, 1980.
- İBİCİOĞLU, Hasan. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Genişletilmiş 2. Baskı, Alter Yayınları, Ankara, 2010.
- KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem. *İnsan ve İnsanlar*, 9. Basım, Evrim Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1988.

- KOCABAŞ, F. “Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği”, *Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, No:13, <<http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd13/sbd-13-22.pdf>>, 247-252, 2005.
- LARBİ-APAU, Josephine A. ve James. L. MOSELEY. “Communication In Performance-Based Training And Instruction: From Design To Practice”, *Performance Improvement*, vol. 48, no. 9, October 2009,7-16, 2009.
- LE BON, Gustave. *Kitleler Psikolojisi*, Timaş Yayınları, İstanbul, 1997.
- MILLER, Katherine, *Organizational Communication Approaches and Processes*, fifth ed., Nelson Education Ltd., USA, 2009.
- NEWSTROM John. W. ve DAVIS, Kaith. A. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. 11th ed., New York: McGraw-Hill, 2002.
- ONAL, Güngör. *Halkla İlişkiler*, Türkmen Kitapevi, Ozan Yayıncılık, Yayın No:79, İstanbul, 1997.
- OSKAY, Ünsal. *İletişimin ABC'si*, Der Yayınları, İstanbul, 1997.
- ÖZER, M. Akif. “Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü Ve Değerlendirilmesi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı : 73 Nisan-Haziran 2009, 3-29. 2009.
- SALANT, P. ve DILLMAN, D. A. *How to conduct your own survey*. New York: Wiley, 1994.
- SCUDDER, Joseph N. ve Patricia J. GUINAN. “Communication Competencies as Discriminators of Superiors Ratings of Employee Performance”, *The Journal of Business Communication*: 26:3:Summer 1989,217-229, 1989.
- SHONNER, Clavde ve Worren WEORNER. *The Mathematical Theory of Communication*, Univercity Illinois Pres.,1949.
- THEAKER, Alison. *Public Relations Handbook*. Florence, KY, USA: Routledge, 2001.
- UĞURLU, Oya. “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi”, *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, (e-dergi), <http://www.paradoks.org>, ISSN 1305-7979 - Yıl:3 Sayı:1, 1-11.
- UYSAL, Gürhan. “Rol Farklılaşmasının İletişime Etkisi ve Johari Modeli”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1,137-148, 2003.