



Received / Makale Geliş Tarihi 22.03.2024
Published / Yayınlanma Tarihi 31.05.2024
Volume (Issue) Cilt (Sayı) 8 (42)
pp / ss 726-734

Research Article / Araştırma Makalesi
10.5281/zenodo.11503295
Mail: editor@pejoss.com

Prof. Dr. Salih Güney

<https://orcid.org/0000-0002-7565-5541>

İstanbul Aydın Üniversitesi, İİBF İşletme Bölüm Başkanı, İstanbul / TÜRKİYE

ROR Id: <https://ror.org/00qsyw664>

Mahmut Duranoğlu

<https://orcid.org/0009-0005-3498-8867>

İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Yönetimi, İstanbul / TÜRKİYE

ROR Id: <https://ror.org/00qsyw664>

Prof. Dr. Erginbay Uğurlu

<https://orcid.org/0000-0002-1297-1993>

İstanbul Aydın Üniversitesi, İİBF, İstanbul / TÜRKİYE

ROR Id: <https://ror.org/00qsyw664>

İşletmelerde Motivasyonun Verimliliğe Etkisinde İletişimin Aracı Rolü Ve Buna Yönelik Bir Araştırma

The Mediating Role of Communication in the Effect of Motivation on Productivity and Research on this Subject

ÖZET

Bu araştırmanın amacı işletmelerde motivasyonun verimliliğe etkisinde iletişimin aracı rolünün incelenmesidir. Bu amaçla İstanbul ilindeki özel sektöre ait 6 işletmedeki 300 çalışanın motivasyon durumlarının verimlilikleri üzerindeki etkisinde iletişimin aracı rolü değerlendirilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak Yılmaz (2011a) tarafından geliştirilen “Örgütsel İletişim Ölçeği”, Yılmaz (2011b) tarafından geliştirilen “Çalışanların Liderlik Tiplerine İlişkin Algı Ölçeği” nin motivasyon boyutu ve Yüksel (2023) tarafından geliştirilen “Çalışanlarda Verimlilik Ölçeği” kullanılmıştır. Anket formu katılımcılara Google Formlar uygulaması üzerinden çevrimiçi olarak uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 22.0 paket programında analiz edilmiştir. Ölçeklerden edinilen puan ortalamalarını karşılaştırmak için t-testi ve ANOVA, değişenler arasındaki ilişkinin incelenmesinde Pearson Korelasyon testi uygulanmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkinin incelenmesinde Regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında katılımcıların yaş, eğitim durumu, çalışma şekli ve kıdem değişkenlerine göre motivasyon durumlarının verimlilikleri üzerindeki etkisinde iletişimin aracı rolü analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucunda çalışanların motivasyon seviyelerinin verimliliğe olan etkisinde iletişimin aracı rolünün olduğu; motivasyon seviyeleri arttıkça verimlilik durumları ve iletişim becerilerinin de arttığı; iletişim becerileri yüksek çalışanların verimliliklerinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Yaş ve eğitim düzeyi değişkenlerinin motivasyon, verimlilik ve iletişim becerilerini etkilediği, kıdem süresi değişkeninin verimliliği etkilediği, çalışma şekli değişkeninin ise herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Verimlilik, İletişim

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the mediating role of communication in the effect of motivation on productivity in organizations. For this purpose, the mediating role of communication in the effect of motivation on the productivity of 300 employees in 6 privately owned enterprises in Istanbul province was evaluated. "Organizational Communication Scale" developed by Yılmaz (2011a), the motivation dimension of the "Employees' Perception Scale on Leadership Types" developed by Yılmaz (2011b) and the "Employee Productivity Scale" developed by Yüksel (2023) were used as data collection tools. The questionnaire form was administered to the participants online via the Google Forms application. The data obtained were analyzed in the SPSS 22.0 package program. T-test and ANOVA were used to compare the mean scores obtained from the scales, and the Pearson Correlation test was used to examine the relationship between variables. Regression analysis was used to examine the effect between dependent and independent variables. Within the scope of the research, the mediating role of communication in the effect of the motivation status of the participants on their productivity according to age, education level, working style and seniority variables was analyzed. As a result of the research, it was concluded that communication has a mediating role in the effect of employees' motivation levels on productivity; as motivation levels increase, productivity and communication skills also increase; and the productivity of employees with high communication skills also increases. It was concluded that age and education level variables affect motivation, productivity and communication skills, the seniority variable affects productivity and the working style variable has no effect.

Keywords: Motivation, Productivity, Communication.

1. GİRİŞ

Örgütler için insan faktörü devamlılık ve kârlılıklarının sağlanmasında en önemli aktör iken, insan faktörü için örgütler ise kendi yaşamlarını devam ettirebilmek için gerekli maddi kaynak niteliğindedir. Örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmalarında aktif role sahip olan insan bu özelliğiyle hem maddi hem manevi bazı ihtiyaçlarını örgüt içinde karşılamayı beklemekte ve bu beklenti doğrultusunda örgütlerine emek ve iş gücünü sunmaktadır. Emek ve iş gücü karşılığında maddi ihtiyaçlarını karşılarken, aynı zamanda sosyal bir çevrede bulunması sebebiyle bazı manevi ihtiyaçlarını da karşılamayı beklemektedir. Bu ihtiyaçlardan biri motivasyondur.

Bir çalışanı örgüte sadık hale getiren, örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışmaya yönlendiren en önemli faktör motivasyondur. Çalışanın motivasyonu ne seviyede yüksek olursa, performansı da o seviyede artacak ve böylelikle örgütsel verimliliğe de katkıda bulunacaktır. Çalışanın motivasyonunun sağlanması sunduğu hizmetin kalitesini artıracak, bu durum ise iş ve örgüt verimliliğinin artmasında rol oynayacaktır. İş ve örgüt verimliliğinin sağlanmasında ise çalışanların kazanılması ve başarılı olmaya motive edilmesi gerekmektedir. Nitekim çalışan başarısının temeli motivasyondur. Çalışanların verimli çalışmalarını sağlamak, performanslarını artırmak için öncelikle psiko-sosyal olarak kazanılması önemlidir (Genç, 2007:261). Örgütlerin çalışanlarının işlerini en iyi şekilde yapabilmelerine maddi ve manevi katkıda bulunmaları, verimliliğin artmasında önemli rol oynamaktadır. Çalışanların iş tatmini ve motivasyonlarını doğrudan etkileyen en önemli hususlardan biri ise, çalışanların örgüt içi iletişiminin sağlanmasıdır.

Örgüt içi iletişim, örgütlerde iş birliği, koordinasyon ve kontrol işlevini yerine getiren örgütsel ve yönetsel yapının en önemli unsurlarından biridir. Örgütler dinamik bir yapıya sahiptir. Bu kapsamda kendine özgü işlevlerini gerçekleştirebilmek amacıyla hem örgüt içi hem örgüt dışı etkili bir iletişimin varlığı, örgütsel davranışı fiilen doğrudan etkilemektedir (Karaçor ve Şahin, 2004:97). Çalışanların örgüt içi iletişimlerinin sağlanmasında en önemli rol örgüt yöneticilerine aittir. Örgütsel yapılarda yöneticiler, çalışanları motive etme ve örgütü ayakta tutmada aktif bir role sahiptir. Çalışan ve örgüt arasındaki dengeyi iletişim aracılığıyla sağlayan yöneticiler, böylelikle çalışan motivasyonunu sağlayabilmekte ve örgütsel verimliliğin artırılmasına katkıda bulunabilmektedir. Açıklamalar ışığında araştırmadan elde edilecek bulguların uygulamada önemli katkı sağlayacağı, ilgili alanda araştırma yapacak akademisyenlere yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Bu bağlamda araştırmada işletmelerde motivasyonun verimliliğe etkisinde iletişimin aracı rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla aşağıdaki soruların yanıtları aranmıştır:

1. Çalışanların motivasyon seviyelerinin verimlilik durumları üzerinde ne yönde bir etkisi bulunmaktadır?
2. Çalışanların motivasyon seviyelerinin iletişim durumları üzerinde ne yönde bir etkisi bulunmaktadır?
3. Çalışanların motivasyon seviyelerinin verimlilik durumları üzerinde ne yönde bir etkisi bulunmaktadır?

Araştırma soruları kapsamında aranacak yanıtlar doğrultusunda sınanacak hipotezler ise şu şekildedir:

H₁: Çalışanlarda motivasyonun verimlilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Çalışanlarda motivasyonun iletişim üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Çalışanlarda motivasyonun verimlilik üzerindeki etkinde iletişimin aracılık rolü vardır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Motivasyon

Motivasyon, bireyleri harekete geçiren ve hareketin yönünü belirleyen ihtiyaç ve korkulardır. Bu kapsamda motivasyon, bireyi belli durumlarda belli davranışlara yönlendiren etkidir (Tunçer, 2013:99). Bir diğer tanımda motivasyon, bir veya daha çok bireyi belli bir amaca yönelik olarak devamlı harekete geçirmek için sergilenen çabaların tümüdür (Güney, 2020:470). Motivasyon, bireyi harekete geçirmenin hangi yöntemlerle sağlanacağıyla ilgili sorulara yanıt bulmaktır (Ruthankoon ve Ogunlana, 2003:333). Motivasyon; özde bireyler genelde ise örgütlerin gelişiminde önemli bir etken olup; motivasyon seviyesi yüksek bireylerin çalıştıkları örgütlerin başarı seviyesi de buna paralel olarak yükselmektedir. Temel itibarıyla motivasyon, bireylerin işi ve amacına yönelmesi, işini yüksek performans ile gerçekleştirmek için hevesli olması durumudur (Yıldız, Savcı ve Kapu, 2014:234). Motivasyon süreci ise ani ve kendiliğinden oluşacak bir süreç olmayıp, ihtiyaç duyma, ortam arama, istek, seçenek arama, sınama ve tatmin olmak üzere altı aşamadan oluşan uzun bir süreci ifade etmektedir (Tunçer, 2013:103).

Çalışanların örgüt yararına çalışacak şekilde motive edilmesi ve iş sadakatinin sağlanması zor bir iştir. Çalışanları verimli olarak çalışmaya yönlendirecek, sorumluluk sahibi olmalarını sağlayacak, sorun çözmek için harekete geçirecek ve başarılarının ödüllendirileceği bir ortamın oluşturulması, örgütsel verimliliğin sağlanması için önem teşkil etmektedir. Motivasyonu sağlayacak esas unsurlardan biri bireyin

kendisi olsa da bireyi motive edecek en iyi uygulamaların olduğu örgütler, kreatif çözümler, verimli çalışma ve örgütsel bağlılık için ilham veren bir ortam oluşturacaktır. Bu olumlu ortam, bireyin becerilerini geliştirme ve yeni beceriler kazanma fırsatı ve güven duygusunu içeren birçok yarar sağlamaktadır (Öztürk ve Dündar, 2003:58).

İş yaşamında yöneticiler, çalışanları için uygun motivasyon yöntemleri geliştirmeden önce çalışanlarının kişisel özelliklerini bilmeleri gerekmektedir. Nitekim çalışanların kişisel özelliklerine uygun olmayan motivasyon yönteminin çalışanların motivasyonlarını sağlanması hususunda etkili olması mümkün olmayacaktır. Çalışanların motivasyonlarının sağlanması ve artırılması hususlarında etkili motivasyon teknikleri gözdeği, ceza ve ödül, yarışma ve rekabet, ayrıcalıklar tanıma ile meslek ve kurumyla özdeşleşme şeklinde sıralanmaktadır (Güney, 2020:319,320). Örgüt yöneticilerinin bu tür motive edici davranışları, çalışan sadakatının artması ve motivasyonunun sağlanmasında etkilidir.

Sonuç olarak; örgütlerin belirlenen amaçlara ulaşmak için kurulan bir araç oldukları dikkate alındığında, yöneticilerin kullandıkları insan faktörüne yönelik bakış açıları ve bu insan kaynağını nasıl kullandıkları, söz konusu amaçlara ulaşmada oldukça önemlidir. Bu hususta örgütsel başarının sağlanması için insan kaynağının sömürülmesi değil, kazanılması gerekmektedir. Burada önemli olan husus ise çalışanların motive edilmesidir.

2.2. Verimlilik

Verimlilik hem içerik hem kapsam bakımından birçok araştırmaya konu olmuş, geniş boyutlu bir kavramdır. Genel bir tanımla verimlilik, insan ihtiyaçlarını karşılayan kaynakların etkinliğinin bir ölçüsüdür. Verimlilik, bir üretim süreci sonucunda, söz konusu süreç veya dönemde elde edilen çıktı veya çıktılar toplamının, aynı süreç veya dönemde kullanılan girdi veya girdiler toplamına oranla elde edilen değeri ifade etmektedir (Demirtaş ve Tokat, 2012:8). Başka bir deyişle verimlilik, üretim sürecine dahil edilen çeşitli faktörler (girdiler) ile bu süreç sonucunda elde edilen ürünler (çıktılar) arasındaki ilişkidir.

Verimlilik, toplumun her kesimi için yarar sağlayan önemli bir unsurdur. Verimliliğin, iş yaşamının kalitesi, örgütün çevreyle uyumu ve çalışanların mutluluğu gibi unsurların dikkate alınmasını öngörmesinden ötürü örgütlerdeki çalışanların bireysel olarak fiziki ve psikolojik refahını sağlarken, ortaya çıkan verimliliğin toplumsal yapıya yayılmasıyla da toplumsal refah sağlanmış olacaktır (Uğur, 2013:11). Verimlilik artışı, toplumun yaşam standartlarının yükselmesine doğrudan imkân sağlamaktadır. Günümüz sosyoekonomik yapısında gerçek ekonomik kalkınmanın, sosyal ilerlemenin ve yaşam standartlarının artışın tek kaynağının verimlilik olduğu görülmektedir (Durak Ataay, 1988:3). Örgütler, verimlilik artışının asıl sağlandığı yerdir. Bu kapsamda ulusal ekonominin temelini teşkil eden örgütlerin verimliliklerinin düşük olması durumunda ulusal ekonominin verimli olması beklenemez (Kâhya ve Polat, 2007:11). Örgütlerde verimliliğin artması yüksek kaliteli ürünlerin düşük maliyete daha çok üretilmesini sağlarken, bu durum örgütler için daha çok gelir ve kâr anlamına gelmektedir. Verimlilik ölçümü, örgütler için bir denetim aracı niteliğindedir. Bu özelliği kapsamında verimlilik, örgüt yönetimi için önemli bir rol oynamaktadır. Verimlilik ve verimliliğin ölçümü yöneticiler için teknik ve ekonomik sorunların çözülmesi hususunda yol gösterici yardımcı bir araçtır (Doğan, 2006:354). Üretim sürecindeki etkinliğin verimlilikle ölçümlenebilmesi sayesinde yöneticiler üretim sürecine yönelik somut veriler elde edebilmektedirler (Akduran, 2019:31). Örgüt verimliliğinin optimum seviyede olması örgütlerin kârlılıklarını artıracak, kâr seviyesi yüksek örgütler ise bu kârlılığın elde edilmesinde aktif rol oynayan çalışanlara kârlarından pay ayırarak çalışanların maddi motivasyonlarını ve iş tatminlerini artıracaklardır. İşinden mutlu olan çalışanlar hem işinden dolayı memnuniyet duyacak hem de örgütlerin sunduğu ekonomik imkanlardan yararlanabileceklerdir.

2.3. İletişim

Bireyin yaşamın her alanında karşı karşıya kaldığı ve insan yaşamına değer katan iletişim; bireyin sosyokültürel, psikolojik ve iktisadi olarak oluşabilecek olası talep, ihtiyaç ve amaçlarını karşılayarak yaşamını daha anlamlı duruma getirilmesini sağlamak için yapmış olduğu mesaj alışverişini tanımlamaktadır (Çağlar, 2014:134). İletişim, birbirlerine ortamlarındaki nesnelere, olaylar, olgularla ilgili değişimleri haber veren, bunlara ilişkin bilgileri birbirine aktaran, aynı olgular, nesnelere, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan, benzer duygular taşıyıp bunları birbirine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duygu bildirimleridir (Anıl, 2010:7). Sağlıklı bir iletişimin gerçekleşmesi için kişinin karşısındakini anlaması gerekmektedir. Fakat bunun gerçekleşmesi kişinin kendisini tanımasını ve anlamasını zorunlu kılmaktadır. Çünkü kendisini tanımayan insanın başkalarını tanıması çok zordur. Karşımızdakinin davranış ve düşüncelerini anlamlandırabilmek ise insan ve doğası hakkında bilgi sahibi olmakla mümkün olabilir (Ünlü, 2018:28).

İletişim kurumsal açıdan da önemlidir. Birer toplumsal sistem olarak kurumların oluşması ve yaşayabilmesi, içte ve dışta kurdukları ilişkileri belli bir düzen içinde sürdürmelerine bağlıdır. Bir diğer deyişle, örgütlerin var olabilmeleri, kurdukları bu ilişkilerin denetlenmesine ve örgütün amaçları doğrultusunda belirli ve yapı içinde etkili bir iletişim politikasının izlenmesine bağlıdır. Bir sistem olarak iletişim olgusunun en büyük amacı, örgütsel ilişkilerin belirli bir düzen içine sokulması ve böylece örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında bilinçli bir dengenin kurulmasıdır (Aktan, 2007:13-14). Bu kapsamda değerlendirildiğinde iletişim, bir örgütün çeşitli birimleri ve çalışanları arasında duygu, bilgi, düşünce paylaşımı ve bu paylaşma sürecinde bulunan her tür araç gereci, yöntem, paylaşım ile ilgili çeşitli kanalları ve mesaj şekillerini içermektedir. Örgütsel unsurlar arasında olan yüksek dayanışma ve işbirliği, örgüt çalışanları arasında anlaşma ve iyi ilişkilere temel oluşturan iletişimle ilişkilidir.

İletişim becerisi, saygı ve empatinin temel alınması ve bu temel kapsamında etkili dinleyebilme, bireyin somut konuşarak uygun bir şekilde kendisini açabilme, duygu ve düşüncesini karşısındaki bireye “maske” takmaksızın “ben” dili ile iletebilme, “ben” savaşı vermeden ve diğer bireyleri küçük görmeksizin kendi haklarını koruyabilme, sözel mesajlar ile sözel olmayan mesajları uyumlu bir şekilde kullanabilme şeklinde bireyin karşısındaki diğer bireylerle doyum verici ilişkiler kurabilmesini sağlayan, diğer bireylerden olumlu tepkiler getiren ve bireyin toplum içinde yaşamasını kolaylaştıran öğrenilmiş davranışlardır (Yüksel-Sahin, 2008:1285).

Anlamaların aktarımında bireyin hem çevre hem diğer bireylerden maruz kaldığı birçok uyarıcı mevcuttur. Birey söz konusu uyarıcıları ayırmakta ve sınıflandırmaktadır. Maruz kalınan uyarıcıların seçimi, değerlendirilme ve anlamsal bir nitelik edindirilmesi işlemleri, bir bütün olarak iletişim sürecinin önemli aşamalarından birini teşkil etmektedir. Temel olarak iletişim süreci, bir “iletiş paylaşımı” sürecidir (Avcı, 1988:3). Bu kapsamda iletişim, tek taraflı bir süreç değildir. Nitekim bu süreç, kaynak ve alıcı arasında oluşan karşılıklı iletişime dayalıdır (Hökelekli, 2006:43). İletişim, aynı zamanda anlamların üretimi, iletim ve değişimi olarak da tanımlanabilmektedir. İletişim sürecinin başlangıç ögesi olan kaynağın ilettiği mesaj ile son öge olan alıcının algıladığı mesaj arasında çeşitli uyumsuzluk ve anlaşmazlıklar olabilmektedir. Bu uyumsuzluk ve anlaşmazlıkları oluşturan tüm unsurlar, iletişim sürecindeki engeller olarak ifade edilmektedir. İletişim sürecindeki engeller; mesajın süzgeçlenmesi, seçici algılama, duyguların etkisinde kalınması, mesajı kodlanması ve çözümünde kullanılan dil ve iletişimde engelleyici olan gürültü kavramı ve çeşitleri olarak belirtilebilir (Avcı, 2019:199).

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada araştırma yöntemi olarak nicel araştırma yöntemi, model olarak nicel araştırma yöntemlerinden betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Nicel araştırmalar, sayısal olarak ölçülebilen değişkenler arasında kurulan ilişkilerin incelendiği bir araştırma yöntemidir. Nicel araştırma kapsamında araştırılan konuyla ilgili evrenin görüşlerinin yönü analiz edilmektedir. Nicel araştırmalarda genellenebilirlik ön planda olduğu için örneklemin belirlenmesinde olasılıklı örnekleme yöntemlerinden yararlanılmaktadır. Nicel araştırma yönteminde örneklem seçiminin evreni temsil edecek şekilde yapılması önemlidir (Saunders vd., 2016). Araştırmanın evrenini özel sektöre ait işletmelerde çalışan katılımcılar oluşturmaktadır.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini özel sektöre ait işletmelerde çalışan katılımcılar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Aralık 2023-Şubat 2024 döneminde İstanbul ilindeki özel sektöre ait 6 işletmede çalışan 300 çalışan oluşturmaktadır. Örneklem oluşturulmasında gönüllülük esas alınmıştır. Örneklemi teşkil eden katılımcılara uygun örnekleme yönteminden yararlanılarak ulaşılmıştır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından araştırmanın amacına yönelik olarak hazırlanan ve katılımcıların bazı sosyo-demografik özelliklerinin elde edilmesine yönelik soruların bulunduğu “Demografik Bilgi Formu”, Yılmaz (2011a) tarafından geliştirilen ve örgütsel iletişim seviyelerinin ölçülmesine yönelik ifadelerin bulunduğu “Örgütsel İletişim Ölçeği”, Yılmaz (2011b) tarafından geliştirilen ve motivasyon seviyelerinin ölçülmesine yönelik ifadelerin bulunduğu “Çalışanların Liderlik Tiplerine İlişkin Algı Ölçeği” nin motivasyon boyutu ile Yüksel (2023) tarafından geliştirilen ve verimlilik seviyelerinin ölçülmesine yönelik ifadelerin bulunduğu “Çalışanlarda Verimlilik Ölçeği” kullanılmıştır. Katılımcılara anket formu Google Formlar uygulaması üzerinden çevrimiçi olarak uygulanmıştır.

3.4. Verilerin İstatistiksel Analizi

Verilerin analizinde SPSS 22.0 paket programı kullanılmıştır. Sürekli verilerin gösterimi (standart sapma, ortalama) ile verildi. Verilerin normal dağılıma uyumunun sınanması çarpıklık basıklık katsayısı ile yapılmıştır. Ortalamaların karşılaştırılmasında t-testi ve ANOVA testi, değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla Pearson Korelasyon testi kullanılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin arasındaki etkinin incelenmesi amacıyla Regresyon analizi kullanılmıştır. İstatistiksel anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlenmiştir.

4. BULGULAR

Araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach's Alpha değeri ve soru sayıları Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Ölçeklere İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Motivasyon	0,752	29
Verimlilik	0,886	25
İletişim	0,890	21

300 katılımcıdan elde edilen verilerin motivasyon, verimlilik ve iletişim ölçeklerine ilişkin Cronbach's Alpha kat sayısı 0,70 değerinden yüksek bulunmuş olup ölçeklerin güvenirliliğinin yeterli olduğu görülmüştür.

Katılımcılara ait demografik bilgilerine yönelik analizler Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2. Demografik Bilgilere İlişkin Analizler

Değişken	n	%
Yaş		
18-25 yaş	120	40,0
26-35 yaş	67	22,3
36-45 yaş	60	20,0
46 ve üzeri	53	17,7
Toplam	300	100
Eğitim		
İlkokul, Ortaokul, Lise	38	12,7
Ön lisans, Yüksek okul	75	25,0
Lisans	151	50,3
Yüksek Lisans ve üstü	36	12,0
Toplam	300	100
Çalışma Şekli		
İş yerinde	164	54,7
Hibrit	102	34,0
Uzaktan	34	11,3
Toplam	300	100
Kıdem		
1 yıldan az	97	32,3
2-3 yıl	54	18,0
3-5 yıl	59	19,7
6-10 yıl	34	11,3
11-15 yıl	19	6,3
16 yıl ve üzeri	37	12,3
Toplam	300	100

Araştırmada kullanılan ölçeklerin örneklem büyüklüğü, çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3. Motivasyon, Yeterlilik ve İletişim Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Değerler

Değişkenler	n	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis
Örgütsel Destek	300	1,50	7,00	4,60	1,08	-0,49	0,14	-0,06	0,28
Yöneticinin Etkisi	300	1,00	7,00	4,54	1,52	-0,54	0,14	-0,54	0,28
Yöneticinin Engellemeleri	300	1,00	7,00	3,28	1,41	0,50	0,14	-0,31	0,28
Çalışma Arkadaşının Etkisi	300	1,50	7,00	4,81	0,91	-0,72	0,14	0,78	0,28
İşletmeyle İlgili Düşünce	300	1,00	7,00	4,22	1,54	0,03	0,14	-0,77	0,28
Motivasyon	300	1,55	7,00	4,39	0,63	-0,14	0,14	0,89	0,28
Olumlu Düşünceler	300	1,27	5,00	3,71	0,64	-0,29	0,14	0,35	0,28
Olumsuz Düşünceler	300	1,00	5,00	3,84	0,74	-0,86	0,14	0,81	0,28
Verimlilik	300	1,63	5,00	3,76	0,57	-0,36	0,14	0,23	0,28
İletişim	300	1,67	5,00	3,12	0,52	0,07	0,14	0,69	0,28
Yönetim Tarzı	300	1,00	5,00	3,39	0,96	-0,53	0,14	-0,22	0,28
Bilgi Paylaşımı	300	1,00	5,00	3,54	0,87	-0,74	0,14	0,35	0,28
Biçimsel Olmayan İletişim	300	1,40	5,00	3,25	0,58	-0,05	0,14	0,98	0,28
İletişim Genel	300	1,48	5,00	3,31	0,62	-0,42	0,14	0,58	0,28

Tablo 3'te yer alan ve ölçme araçlarından elde edilen puanlar için hesaplanan çarpıklık ve basıklık katsayıları gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermiştir. Motivasyon ölçeğinde en yüksek puan ortalaması çalışma arkadaşlarının etkisi, verimlilik ölçeğinde olumsuz düşünceler ve iletişim ölçeğinde bilgi paylaşımı boyutunda olduğu görülmüştür.

Katılımcıların yaş değişkenine göre motivasyon, verimlilik ve iletişim durumları arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Yaş Gruplarına Göre Motivasyon, Verimlilik ve İletişim Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Sonuçları

Değişkenler	Yaş	n	Mean	Std. Deviat.	F	sig	Fark
Örgütsel Destek	18-25 yaş	120	4,69	1,02	1,900	0,130	
	26-35 yaş	67	4,54	1,15			
	36-45 yaş	60	4,75	0,96			
	46 ve üzeri	53	4,32	1,23			
Yöneticinin Etkisi	18-25 yaş	120	4,99	1,29	8,000	0,000	1>3,4
	26-35 yaş	67	4,49	1,55			
	36-45 yaş	60	4,27	1,58			
	46 ve üzeri	53	3,88	1,59			
Yöneticinin Engellemeleri	18-25 yaş	120	3,07	1,34	3,374	0,019	4>1
	26-35 yaş	67	3,14	1,47			
	36-45 yaş	60	3,45	1,38			
	46 ve üzeri	53	3,74	1,46			
Çalışma Arkadaşının Etkisi	18-25 yaş	120	4,96	0,83	3,099	0,027	1>4
	26-35 yaş	67	4,78	0,91			
	36-45 yaş	60	4,79	0,91			
	46 ve üzeri	53	4,51	1,02			
İşletmeyle İlgili Düşünce	18-25 yaş	120	4,01	1,38	1,627	0,183	
	26-35 yaş	67	4,47	1,58			
	36-45 yaş	60	4,38	1,65			
	46 ve üzeri	53	4,18	1,66			
Motivasyon	18-25 yaş	120	4,49	0,65	3,816	0,010	1>4
	26-35 yaş	67	4,36	0,57			
	36-45 yaş	60	4,43	0,54			
	46 ve üzeri	53	4,15	0,70			
Olumlu Düşünceler	18-25 yaş	120	3,76	0,65	1,517	0,210	
	26-35 yaş	67	3,69	0,65			
	36-45 yaş	60	3,76	0,51			
	46 ve üzeri	53	3,55	0,72			
Olumsuz Düşünceler	18-25 yaş	120	3,95	0,79	5,984	0,000	1,3>4
	26-35 yaş	67	3,76	0,75			
	36-45 yaş	60	4,00	0,51			
	46 ve üzeri	53	3,51	0,72			
Verimlilik	18-25 yaş	120	3,83	0,52	4,278	0,006	1,3>4
	26-35 yaş	67	3,71	0,61			
	36-45 yaş	60	3,85	0,46			
	46 ve üzeri	53	3,53	0,66			
İletişim	18-25 yaş	120	3,22	0,55	5,341	0,000	1,3>4
	26-35 yaş	67	3,10	0,49			
	36-45 yaş	60	3,14	0,47			
	46 ve üzeri	53	2,89	0,47			
Yönetim Tarzı	18-25 yaş	120	3,67	0,85	8,418	0,000	1>3,4
	26-35 yaş	67	3,42	0,91			
	36-45 yaş	60	3,14	1,00			
	46 ve üzeri	53	2,98	1,02			
Bilgi Paylaşımı	18-25 yaş	120	3,83	0,75	11,250	0,000	1,3>4
	26-35 yaş	67	3,41	0,83			
	36-45 yaş	60	3,53	0,83			
	46 ve üzeri	53	3,06	1,00			
Biçimsel Olmayan İletişim	18-25 yaş	120	3,40	0,61	8,313	0,000	1,3>4
	26-35 yaş	67	3,15	0,50			
	36-45 yaş	60	3,29	0,46			
	46 ve üzeri	53	2,97	0,59			
İletişim Genel	18-25 yaş	120	3,52	0,59	10,831	0,000	1,2,3>4
	26-35 yaş	67	3,26	0,56			
	36-45 yaş	60	3,27	0,55			
	46 ve üzeri	53	2,97	0,69			

Yaş gruplarına göre yönetici etkisi, yöneticinin engellemeleri, çalışma arkadaşının etkisi, motivasyon, olumsuz düşünceler, verimlilik, iletişim, yönetim tarzı, bilgi paylaşımı, biçimsel olmayan iletişim ve genel iletişim puan ortalamalarının farklılaştığı görülmüştür. ($P < 0,05$)

Katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre motivasyon, verimlilik ve iletişim durumları arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Eğitim Durumuna Göre Motivasyon, Verimlilik ve İletişim Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Sonuçları

Değişkenler	Eğitim	n	Mean	Std. Deviation	F	sig	Fark
Örgütsel Destek	İlkokul, Ortaokul, Lise	38	4,94	1,10	1,603	0,189	
	Ön lisans, Yüksek okul	75	4,64	1,08			
	Lisans	151	4,52	1,07			
	Yüksek Lisans ve üstü	36	4,55	1,12			
Yöneticinin Etkisi	İlkokul, Ortaokul, Lise	38	4,94	1,65	2,982	0,052	
	Ön lisans, Yüksek okul	75	4,80	1,52			
	Lisans	151	4,40	1,45			
	Yüksek Lisans ve üstü	36	4,13	1,53			
Yöneticinin Engellemeleri	İlkokul, Ortaokul, Lise	38	3,14	1,37	1,065	0,364	
	Ön lisans, Yüksek okul	75	3,10	1,42			
	Lisans	151	3,42	1,38			
	Yüksek Lisans ve üstü	36	3,23	1,56			
Çalışma Arkadaşının Etkisi	İlkokul, Ortaokul, Lise	38	4,84	0,77	0,547	0,651	
	Ön lisans, Yüksek okul	75	4,84	0,88			
	Lisans	151	4,82	0,93			
	Yüksek Lisans ve üstü	36	4,63	1,03			
İşletmeyle İlgili Düşünce	İlkokul, Ortaokul, Lise	38	3,70	1,53	5,986	0,000	3,4>1,2
	Ön lisans, Yüksek okul	75	3,78	1,56			
	Lisans	151	4,45	1,44			
	Yüksek Lisans ve üstü	36	4,68	1,59			
Motivasyon	İlkokul, Ortaokul, Lise	38	4,52	0,67	0,789	0,501	
	Ön lisans, Yüksek okul	75	4,39	0,60			
	Lisans	151	4,38	0,65			
	Yüksek Lisans ve üstü	36	4,30	0,56			
Olumlu Düşünceler	İlkokul, Ortaokul, Lise	38	4,02	0,66	8,202	0,000	1,2>3,4
	Ön lisans, Yüksek okul	75	3,87	0,69			
	Lisans	151	3,60	0,58			
	Yüksek Lisans ve üstü	36	3,48	0,56			
Olumsuz Düşünceler	İlkokul, Ortaokul, Lise	38	4,01	0,56	0,857	0,464	
	Ön lisans, Yüksek okul	75	3,83	0,84			
	Lisans	151	3,82	0,75			
	Yüksek Lisans ve üstü	36	3,77	0,67			
Verimlilik	İlkokul, Ortaokul, Lise	38	4,02	0,51	5,731	0,000	1>3,4
	Ön lisans, Yüksek okul	75	3,86	0,65			
	Lisans	151	3,68	0,51			
	Yüksek Lisans ve üstü	36	3,59	0,54			
İletişim	İlkokul, Ortaokul, Lise	38	3,19	0,40	2,111	0,099	
	Ön lisans, Yüksek okul	75	3,16	0,50			
	Lisans	151	3,13	0,56			
	Yüksek Lisans ve üstü	36	2,93	0,49			
Yönetim Tarzı	İlkokul, Ortaokul, Lise	38	3,59	0,91	3,571	0,014	2>3
	Ön lisans, Yüksek okul	75	3,62	0,94			
	Lisans	151	3,27	0,95			
	Yüksek Lisans ve üstü	36	3,17	1,00			
Bilgi Paylaşımı	İlkokul, Ortaokul, Lise	38	3,71	0,83	4,497	0,004	2>3,4
	Ön lisans, Yüksek okul	75	3,77	0,91			
	Lisans	151	3,45	0,81			
	Yüksek Lisans ve üstü	36	3,22	0,99			
Biçimsel Olmayan İletişim	İlkokul, Ortaokul, Lise	38	3,17	0,57	4,728	0,003	2>3,4
	Ön lisans, Yüksek okul	75	3,44	0,57			
	Lisans	151	3,22	0,57			
	Yüksek Lisans ve üstü	36	3,06	0,52			
İletişim Genel	İlkokul, Ortaokul, Lise	38	3,41	0,57	4,318	0,005	2>3,4
	Ön lisans, Yüksek okul	75	3,48	0,64			
	Lisans	151	3,26	0,60			
	Yüksek Lisans ve üstü	36	3,08	0,63			

Eğitim durumuna göre işletmeyle ilgili düşünceler, olumlu düşünceler, verimlilik, yönetim tarzı, bilgi paylaşımı, biçimsel olmayan iletişim ve genel iletişim puan ortalamalarının farklılaştığı görülmüştür. ($P < 0,05$)

Katılımcıların çalışma şekli değişkenine göre motivasyon, verimlilik ve iletişim durumları arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Çalışma Şekline Göre Motivasyon, Verimlilik ve İletişim Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Sonuçları

Değişkenler	Çalışma Şekli	n	Mean	Std. Deviation	F	sig	Fark
Örgütsel Destek	İş yerinde	164	4,72	1,09	2,556	0,079	
	Hibrit	102	4,41	1,06			
	Uzaktan	34	4,65	1,07			
Yöneticinin Etkisi	İş yerinde	164	4,63	1,51	0,800	0,450	
	Hibrit	102	4,45	1,50			
	Uzaktan	34	4,33	1,61			
Yöneticinin Engellemeleri	İş yerinde	164	3,31	1,42	0,147	0,863	
	Hibrit	102	3,28	1,39			
	Uzaktan	34	3,16	1,47			
Çalışma Arkadaşının Etkisi	İş yerinde	164	4,85	0,88	0,486	0,616	
	Hibrit	102	4,75	0,91			
	Uzaktan	34	4,74	1,03			
İşletmeyle İlgili Düşünce	İş yerinde	164	4,22	1,61	0,587	0,556	
	Hibrit	102	4,29	1,34			
	Uzaktan	34	3,96	1,76			
Motivasyon	İş yerinde	164	4,47	0,62	2,763	0,065	
	Hibrit	102	4,30	0,65			
	Uzaktan	34	4,30	0,63			
Olumlu Düşünceler	İş yerinde	164	3,76	0,64	1,672	0,190	
	Hibrit	102	3,61	0,64			
	Uzaktan	34	3,76	0,62			
Olumsuz Düşünceler	İş yerinde	164	3,87	0,74	1,128	0,325	
	Hibrit	102	3,75	0,79			
	Uzaktan	34	3,94	0,54			
Verimlilik	İş yerinde	164	3,80	0,57	2,026	0,134	
	Hibrit	102	3,67	0,56			
	Uzaktan	34	3,83	0,54			
İletişim	İş yerinde	164	3,16	0,52	1,219	0,297	
	Hibrit	102	3,08	0,52			
	Uzaktan	34	3,03	0,51			
Yönetim Tarzı	İş yerinde	164	3,44	0,98	1,283	0,279	
	Hibrit	102	3,37	0,86			
	Uzaktan	34	3,15	1,14			
Bilgi Paylaşımı	İş yerinde	164	3,59	0,87	0,814	0,444	
	Hibrit	102	3,49	0,85			
	Uzaktan	34	3,41	0,98			
Biçimsel Olmayan İletişim	İş yerinde	164	3,30	0,55	1,681	0,188	
	Hibrit	102	3,19	0,57			
	Uzaktan	34	3,15	0,69			
İletişim Genel	İş yerinde	164	3,36	0,62	1,515	0,221	
	Hibrit	102	3,28	0,59			
	Uzaktan	34	3,18	0,71			

Tablo 6 incelendiğinde motivasyon, verimlilik ve iletişim puan ortalamalarının çalışma şekline göre farklılaşmadığı görülmüştür. ($P > 0,05$)

Katılımcıların kıdem değişkenine göre motivasyon, verimlilik ve iletişim durumları arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7. Kıdeme Göre Motivasyon, Verimlilik ve İletişim Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Sonuçları

Değişkenler	Kıdem	n	Mean	Std. Deviation	F	sig	Fark
Örgütsel Destek	1 yıldan az	97	4,70	0,93	0,699	0,624	
	2-3 yıl	54	4,47	1,05			
	3-5 yıl	59	4,47	1,24			
	6-10 yıl	34	4,54	1,14			
	11-15 yıl	19	4,76	1,15			
	16 yıl ve üzeri	37	4,75	1,18			
Yöneticinin Etkisi	1 yıldan az	97	4,94	1,35	2,269	0,062	
	2-3 yıl	54	4,46	1,44			
	3-5 yıl	59	4,44	1,62			
	6-10 yıl	34	4,22	1,66			
	11-15 yıl	19	4,18	1,55			
	16 yıl ve üzeri	37	4,24	1,58			
Yöneticinin Engellemeleri	1 yıldan az	97	3,02	1,28	2,035	0,074	
	2-3 yıl	54	3,54	1,51			
	3-5 yıl	59	3,23	1,48			
	6-10 yıl	34	3,13	1,41			
	11-15 yıl	19	3,89	1,13			
	16 yıl ve üzeri	37	3,49	1,48			
Çalışma Arkadaşının Etkisi	1 yıldan az	97	4,86	0,81	1,068	0,378	
	2-3 yıl	54	4,91	0,86			
	3-5 yıl	59	4,64	0,96			
	6-10 yıl	34	4,62	1,03			
	11-15 yıl	19	4,99	0,86			
	16 yıl ve üzeri	37	4,86	1,03			

Tablo 7. Kıdeme Göre Motivasyon, Verimlilik ve İletişim Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Sonuçları-Devamı

Değişkenler	Kıdem	n	Mean	Std. Deviation	F	sig	Fark
İşletmeyle İlgili Düşünce	1 yıldan az	97	3,92	1,43	2,953	0,053	
	2-3 yıl	54	4,62	1,43			
	3-5 yıl	59	4,48	1,52			
	6-10 yıl	34	4,18	1,63			
	11-15 yıl	19	4,70	1,44			
	16 yıl ve üzeri	37	3,76	1,75			
Motivasyon	1 yıldan az	97	4,45	0,53	0,928	0,463	
	2-3 yıl	54	4,43	0,60			
	3-5 yıl	59	4,31	0,72			
	6-10 yıl	34	4,26	0,64			
	11-15 yıl	19	4,53	0,77			
	16 yıl ve üzeri	37	4,34	0,70			
Olumlu Düşünceler	1 yıldan az	97	3,84	0,57	2,290	0,064	
	2-3 yıl	54	3,70	0,60			
	3-5 yıl	59	3,57	0,68			
	6-10 yıl	34	3,52	0,76			
	11-15 yıl	19	3,65	0,60			
	16 yıl ve üzeri	37	3,80	0,66			
Olumsuz Düşünceler	1 yıldan az	97	4,01	0,67	2,008	0,077	
	2-3 yıl	54	3,79	0,91			
	3-5 yıl	59	3,79	0,72			
	6-10 yıl	34	3,59	0,80			
	11-15 yıl	19	3,77	0,51			
	16 yıl ve üzeri	37	3,80	0,66			
Verimlilik	1 yıldan az	97	3,91	0,49	2,936	0,013	1>4
	2-3 yıl	54	3,73	0,48			
	3-5 yıl	59	3,65	0,59			
	6-10 yıl	34	3,55	0,74			
	11-15 yıl	19	3,69	0,52			
	16 yıl ve üzeri	37	3,80	0,60			
İletişim	1 yıldan az	97	3,14	0,43	1,348	0,244	
	2-3 yıl	54	3,23	0,69			
	3-5 yıl	59	3,14	0,48			
	6-10 yıl	34	3,04	0,55			
	11-15 yıl	19	3,08	0,54			
	16 yıl ve üzeri	37	2,97	0,44			
Yönetim Tarzı	1 yıldan az	97	3,58	0,78	2,248	0,051	
	2-3 yıl	54	3,51	1,03			
	3-5 yıl	59	3,27	0,96			
	6-10 yıl	34	3,26	1,16			
	11-15 yıl	19	3,02	1,03			
	16 yıl ve üzeri	37	3,17	0,99			
Bilgi Paylaşımı	1 yıldan az	97	3,76	0,77	2,008	0,069	
	2-3 yıl	54	3,56	0,87			
	3-5 yıl	59	3,39	0,86			
	6-10 yıl	34	3,50	1,01			
	11-15 yıl	19	3,23	0,89			
	16 yıl ve üzeri	37	3,36	0,94			
Bіçimsel İletişim Olmayan	1 yıldan az	97	3,30	0,51	1,958	0,085	
	2-3 yıl	54	3,40	0,66			
	3-5 yıl	59	3,24	0,54			
	6-10 yıl	34	3,15	0,62			
	11-15 yıl	19	3,12	0,41			
	16 yıl ve üzeri	37	3,08	0,66			
İletişim Genel	1 yıldan az	97	3,43	0,51	2,248	0,051	
	2-3 yıl	54	3,41	0,69			
	3-5 yıl	59	3,25	0,59			
	6-10 yıl	34	3,23	0,72			
	11-15 yıl	19	3,11	0,61			
	16 yıl ve üzeri	37	3,14	0,68			

Kıdem süresine göre verimlilik puan ortalamalarının farklılaştığı görülmüştür ($P < 0,05$). 1 yıldan az çalışanların verimlilik puan ortalamasının 6-10 yıl çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür.

Katılımcıların motivasyon, verimlilik ve iletişim durumları arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8. Motivasyon, Verimlilik ve İletişim Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Örgütsel Destek	—													
Yöneticinin Etkisi	,784**	—												
Yöneticinin Engellemeleri	-,448**	-,600**	—											
Çalışma Arkadaşının Etkisi	,588**	,487**	-,275**	—										
İşletmeyle İlgili Düşünce	-,521**	-,599**	,586**	-,189**	—									
Motivasyon	,883**	,786**	-,190**	,689**	-,236**	—								
Olumlu Düşünceler	,649**	,655**	-,388**	,523**	-,460**	,611**	—							
Olumsuz Düşünceler	,355**	,334**	-,492**	,265**	-,375**	,185**	,372**	—						
Verimlilik	,634**	,628**	-,516**	,501**	-,510**	,523**	,891**	,754**	—					
İletişim	,479**	,471**	-,092	,437**	-,006	,602**	,465**	0,0331	,345**	—				
Yönetim Tarzı	,717**	,833**	-,527**	,511**	-,532**	,698**	,642**	,331**	,617**	,574**	—			
Bilgi Paylaşımı	,659**	,730**	-,480**	,534**	-,441**	,648**	,614**	,363**	,612**	,606**	,812**	—		
Biçimsel Olmayan İletişim	,460**	,443**	-,137*	,492**	-,126*	,549**	,490**	,121*	,406**	,587**	,541**	,669**	—	
İletişim Genel	,701**	,761**	-,407**	,580**	-,386**	,739**	,661**	,278**	,604**	,783**	,896**	,926**	,784**	—

Tablo 8’de yer alan ve istatistiksel olarak anlamlı bulunan ilişkiler incelendiğinde, motivasyon ile verimlilik puanları arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur. ($r=0,523$; $P < 0,01$) Çalışanların işteki motivasyonları arttıkça verimliliklerinin de arttığı görülmüştür.

Motivasyon ile iletişim puanları arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu görülmüştür. ($r=0,739$; $P < 0,01$) Çalışanların işteki motivasyonları arttıkça iletişim becerilerinin de arttığı görülmüştür. İletişim ile verimlilik puanları arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu görülmüştür. ($r=0,604$; $P < 0,01$) Çalışanların iş yerindeki iletişim becerileri arttıkça verimliliğin de arttığı görülmüştür.

Katılımcıların motivasyonlarının verimliliklerindeki etkisinde iletişimin aracı rolüne yönelik bulgular Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9. Çalışanlarda Motivasyonun Verimliliğe Etkisinde İletişimin Aracılık Rolü

		β	
		I	V
M	Test1		
	M		0,47***
	R ²		0,27
	F		112,38***
	Test2		
	M	0,73***	
	R ²	0,55	
	F	358,20***	
	Test3		
	M		0,15***
	I		0,44***
	R ²		0,38
F		90,26***	
Sobel Test (z)			3,9***

* $P \leq .05$ ** $P \leq .01$ *** $P \leq .001$

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken motivasyon ile verimlilik arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında M’nin V’yi ($\beta = .47$, $P < .01$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda M’nin aracılığı araştırılan İ’ye olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda, M’nin İ’yi anlamlı olarak etkilediği ($\beta = .73$, $P < .01$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise M ve aracılığı araştırılan İ birlikte analize sokulmuş ve V üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda, M’nin İ ile birlikte analize sokulmasıyla V üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ($\beta = .15$, $P < .01$), İ’nin de V üzerindeki etkisi devam etmiştir. ($\beta = .44$, $P < .01$) Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ($z=3,9$, $P < .01$). Bu bulgu M’nin V’ye etkisinde İ’nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H_1 , H_2 ve aracılık hipotezi olan H_3 ’ün desteklendiği görülmektedir.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

İşletmelerde motivasyonun verimliliğe etkisinde iletişimin aracı rolünün incelendiği araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Yaş gruplarına göre; motivasyon, örgütsel iletişim ve verimlilik puan ortalamalarının genç çalışanlarda daha yüksek olduğu ve yaş durumu arttıkça motivasyon, örgütsel iletişim ve verimlilik puan ortalamalarının da azaldığı görülmektedir. Eğitim durumuna göre; motivasyonun alt boyutu olan işletmeyle ilgili düşünce alt boyutunun eğitim düzeyi yüksek çalışanlarda, verimlilik ve verimliliğin alt boyutunun alt boyutu olan olumlu düşünceler alt boyutunun ve örgütsel iletişimin alt boyutu olan yönetim tarzı, bilgi paylaşımı, biçimsel olmayan paylaşım ve genel iletişim alt boyutunun eğitim düzeyi düşük çalışanlarda

daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışma şekline göre; katılımcıların motivasyon, verimlilik ve iletişim puan ortalamalarının çalışma şekli değişkenine göre farklılaşmadığı görülmüştür. Kıdem süresine göre; verimliliğin kıdem süresi düşük çalışanlarda daha yüksek olduğu görülmektedir. Katılımcıların motivasyon ve verimlilik durumları arasında orta seviyede pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ve motivasyon seviyesi arttıkça verimliliklerinin de arttığı görülmüştür. Katılımcıların motivasyon ve iletişim seviyeleri arasında yüksek seviyede pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ve motivasyon seviyesi arttıkça iletişim becerilerinin de arttığı görülmüştür. Katılımcıların iletişim becerileri ve verimlilik durumları arasında orta seviyede pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ve iletişim becerileri arttıkça verimliliklerinin de arttığı görülmüştür. Buna göre araştırmanın hipotezleri kabul edilmiştir.

Sonuç olarak çalışanların motivasyon seviyelerinin verimliliğe olan etkisinde iletişimin aracı rolünün olduğu; motivasyon seviyeleri arttıkça verimlilik durumları ve iletişim becerilerinin de artırdığı; iletişim becerileri yüksek çalışanların verimliliklerinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Sosyo-demografik değişkenler bakımından değerlendirildiğinde, yaş ve eğitim düzeyi değişkenlerinin motivasyon, verimlilik ve iletişim becerilerini etkilediği, kıdem süresi değişkeninin verimliliği etkilediği, çalışma şekli değişkeninin ise herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular kapsamında araştırmacı tarafından araştırmaya ve uygulamaya yönelik olarak geliştirilen öneriler aşağıda ifade edilmiştir.

Uygulamaya Yönelik Öneriler: Çalışanlar iletişim bakımından desteklenerek motive edilmeleri ve böylelikle verimliliklerinin daha da artırılması sağlanabilir. Yönetim ve karar alma aşamalarında çalışanların düşüncelerine daha çok yer verilerek önemsendiği algısı oluşturularak motive edilmeleri sağlanabilir. Çalışanların motivasyonlarını sağlama amacıyla onları motive edecek faktörlerin saptanması sürecinde onların da aktif katılımı sağlanarak açık bir iletişim kanalı geliştirilebilir.

Araştırmaya Yönelik Öneriler: Bu çalışmada özel sektörde çalışan katılımcılar değerlendirmeye alınmıştır. İleride yapılabilecek benzer konudaki araştırmalar sadece kamu sektöründe çalışan katılımcılar veya hem kamu sektöründe hem özel sektörde çalışan katılımcılarla yapılabilir. İleride yapılabilecek benzer konudaki araştırmalar için farklı yöntem ve tekniklerden yararlanılarak yapılacak araştırmanın kapsamı daha genişletilebilir.

KAYNAKÇA

- Akduran, E. (2019). *Çalışan dayanıklılığının işletmelerde verimlilik algısına etkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. T.C. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aktan, E. (2007). *Kurumsal iletişim sürecinde liderin rolü* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Anıl, İ.A. (2010). *İşletmelerde iletişim olgusu ve iletişim sürecinde dönüşüm* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Avcı, N. (1988). *İletişim düşüncesinin gelişimi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Avcı, Ö. (2019). *Duygusal zekâ ve iletişim*. 2. Baskı. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Çağlar, M. E. (2014). Kişiler arası iletişimde etkinlik ve empati. Ed.: İ. Çağlar ve S. Kılıç, *Genel, teknik ve etkili iletişim*, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık.
- Demirtaş, U. ve Tokat, E. (2012). Verimlilik yönetiminde ölçme ve teşhis: bir kobi uygulaması. *Verimlilik Dergisi*, 3, 7-38.
- Doğan, M. (2006). *İşletme ekonomisi ve yönetimi*, Birleşik Matbaacılık.
- Durak Ataay, İ. (1988). *İşletmelerde insan gücü verimliliğini etkileyen faktörler*, Mess Yayını.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve organizasyon*, Seçkin Yayıncılık.
- Güney, S. (2020). *Örgütsel Davranış*, 5. Baskı, Nobel Yayıncılık.
- Hökelekli, H. (2006). Günümüz iletişim teknikleri ve dinî iletişim. *Diyanet İlmî Dergi*, 42(1), 41-58.
- Kâhya, E. ve Polat, O. (2007). Bir işletmenin mekanik işler atölyesinde oranlarla işgücü verimlilik yönetim sistemi”, *Verimlilik Dergisi*, (2), 9-36.
- Karaçor, S., Şahin, A. (2004). Örgütsel iletişim kurma yöntemleri ve karşılaşılan iletişim engellerine yönelik bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(8), 96-117.

- Ruthankoon, R., Ogunlana, S. O. (2003). Testing Herzberg's two-factor theory in the Thai construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 10(5), 333-341.
- Öztürk, Z., Dündar, H. (2003). Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler. *Cumhuriyet Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 57-67.
- Saunders, M.N.K, Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students*, 7th edition, Pearson.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, (88), 87-108.
- Ünlü, D. (2018). *Yöneticilerin iletişim tarzı ile liderlik tarzları (türleri) arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uğur, A. (2013). *İşletmelerde verimlilik ders notları*, 2. Baskı, Sakarya Yayıncılık.
- Yıldız, S., Savcı, G., Kapu, H. (2014). Motive edici faktörlerin çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(1), 233-249.
- Yılmaz, E. (2011a). *Örgütsel Bağlılığa İletişimin Etkisi: Bir Örnek Olay* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. T.C. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yılmaz, M. K. (2011b). *Çalışanların Liderlik Tiplerine İlişkin Algılamaları ile Motivasyon İlişkisi: Özel Sektör ve Kamu Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. T.C. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüksel-Sahin, F. (2008). Communication skill levels in Turkish prospective teachers. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 36(9), 1283-1294. <https://doi.org/10.2224/sbp.2008.36.9.1283>.
- Yüksel, E. (2023). *Düzce Üniversitesi İdari Personelinin Presenteeism, Örgütsel Dışlanma ve Verimlilik Algıları Arasındaki İlişki* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. T.C. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.