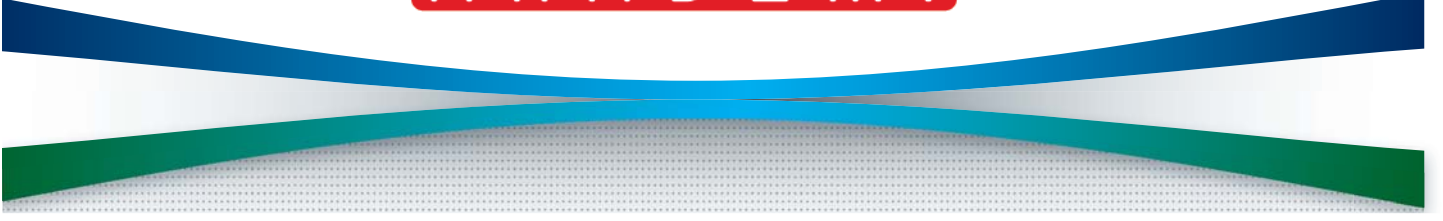


**TÜRK EĞİTİM-SEN**  
**A K A D E M İ**



**MEB**  
**GÖREVDE YÜKSELME**  
**SINAVLARINA HAZIRLIK**

# **YÖNETİMDE İNSAN İLİŞKİLERİ**





## SUNUŞ

**Değerli Üyemiz;**

MEB Görevde Yükselme Sınavlarına hazırlık içeriğimiz; sınav konuları kapsamında, alanında uzman yazar komisyonumuz tarafından hazırlanmıştır.

Anlatılan konuların somutlaşması için konuların arasına püf noktalar, pratik çözümler, yazar notları ve tablolar eklenmiştir.

Sadeleştirilmiş ve ihtiyaca göre hazırlanmış öz ve net bilgilerden oluşan bu yayınınızın sınava hazırlanan siz değerli üyelerimize katkı sağlamasını diliyoruz.

**Talip Geylan**

TÜRK EĞİTİM-SEN GENEL BAŞKANI

## YÖNETİMDE İLETİŞİM ve İNSAN İLİŞKİLERİ

Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammadde, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek karar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır.

Yönetimin sağlıklı gerçekleşmesinde iletişimin ve kişilerarası ilişkilerin büyük bir önemi bulunmaktadır.

Konuyu daha net ifade edebilmek için öncelikle iletişim konusuna açıklık getirmek gerekir.

### İletişim

İletişim; iletişim, bilgi, duygu ve düşüncelerin, akla uygun şekilde başkalarına aktarılması, bildirim ve haberleşme olarak tanımlanmaktadır. İletişim bireyler arasında paylaşımın gerçekleştiği bir süreçtir. İletişim, iki insanın birbirini fark etmesiyle başlayan bir durum olarak da özetlenebilir.

**Dikkat:** Kişilerin günlük hayatta yapmış oldukları her türlü paylaşım bireyler arası iletişim ya da insan ilişkileri olarak ifade edilmektedir.

### İletişim Becerisi

İletişim, iletişim öğeleri kullanılarak, iletişim tekniklerinden yararlanılarak işlev ve yöntemlerinin doğru anlaşılması ile gerçekleştirilmelidir. İletişim becerisinin ihtiyaç duyduğu unsurlar şunlardır:

**Dikkat:** Sınavlarda açıklama sorularının yanında sadece başlığı ve alt başlıklarının bilinmesi neticesinde de çözülecek sorular bulunmaktadır. Bu nedenle başlıkları ve alt başlıkları doğru hatırlamamak sizlere sınav kazanmada katkı sunar.

### 1. İletişimin Temel Öğeleri:

İletişimin ana unsurlarıdır. İletişim süreci 5 temel öge etrafında gelişir. İletişim aşaması aşağıdaki akış grafiğinde gösterilmiştir.

**I. İletişim Kaynağı (Verici, gönderici, iletici iletişim sürecini başlatan unsur):** İletişim sürecini başlatan, mesajını alıcıya gönderen kişi veya gruptur. (Öğretmen)

**II. Gönderilen Mesaj (İleti):** İletişimi başlatan kaynağın, alıcıyla paylaşmak istediği bilgi, alıcıya aktarmak istediği duygu ve düşünce, tutum ve davranıştır. (Ders)

**III. Kanal (Araç):** Kaynak ile alıcı arasında yer alan ve simge veya sembollere dönüşmüş mesajın iletilmesi için seçilen yoldur. (Yazıyla, Örnekle, konuşarak, drama ile...)

**IV. Alıcı (hedef):** Kaynak tarafından oluşturulan mesajın iletilmek istendiği hedef kitle, kişi ya da gruptur. (öğrenci, öğrenciler)

**V. Dönüt (etki, geribildirim):** Kaynağın gönderdiği mesaja karşın, alıcının verdiği cevap ya da tepkidir. (Anlama, uygulama, ya da soru sorma,...)

### 1. İletişimde Kişisel Alanlar

**Dikkat:** Bireyin ne ölçüde dışı açabildiğini ortaya koyabilmenin en iyi yolu kendini tanımasıdır. Buna göre birey açık, kapalı, gizli ve karanlık (iletişim) alanlarını bilmelidir;

**Açık Alan;** Bireyin düşünce ve ruh hali hem kendisince hem de başkalarınca bilinir. Bu alan herkese açıktır.

**Kör Alan;** Başkaları bireyi niteleyebilmekte ancak birey kendi özelliklerini bilmemektedir. Dışardan görülen özelliklerdir.

**Gizli Alan;** Birey kendini tanımlayabilmekte ancak başkaları onun düşüncelerini bilmemektedir. Kendi mahrem özellik ve sırlarıdır.

**Karanlık (bilinmeyen) Alan;** Ne başkaları ne de birey kendisini niteleyememektedir. Fark etmediğimiz bilmediğimiz gizli özellik ve kabiliyetlerimizdir.

### 2. İletişimin Özellikleri:

İletişim becerilerinin diğer bir unsuru da iletişimin özelliğidir. Bireyler arasında sağlıklı iletişime zemin hazırlayan ve karşılıklı anlaşabilmeyi kolaylaştıran temel bazı özellikler vardır. Bunlar;

- İletişim insan davranışlarının bir ürünüdür.
- İletişimde başlangıç önemlidir.
- İlk karşılaşma, iletişim sürecin önemli bir belirleyicisidir. İlk intiba iletişimin seyrini belirler.
- İletişim dinamik, değişken bir olgudur.
- İletişim yalnızca bilgi alış veriş değil, aynı zaman da bir etkileşim içerir.
- İletişimin temel hedefi anlatmak ve anlamaktır.
- İletişim toplumsal yapıya bağlı olarak sosyal gruplarca oluşturulan belirli kalıplara bağlıdır.
- İletişim başka birisiyle ya da grupla birlikte gerçekleştirilen bir durumdur.
- İletişim sürecindeki tüm veriler birlikte değerlendirilmelidir. Çünkü veri ve unsurlardan birisi değişir ya da sistemden çıkar ise anlam ve ifade değişebilir.
- İletişim bir bütün olarak gerçekleşir.

### 3. İletişimin Görevleri:

Evrende yaşayan varlıkların, canlıların ve insanların arasında gerçekleşen iletişim hayatımızda pek çok işlevi yerine getirir. İletişimin işlevleri aşağıda sunulmuştur.

- Bilgi sağlamak
- İkna etmek ve etkilemek

- Boş zamanları değerlendirmek
- Motive etmek-güdülemek
- Bireyler arasında ilişki kurmak
- Kişiyi toplum içinde diğer insanlarla kaynaştırarak sosyalleştirmek

- Kültürel gelişimi sağlamak
- Eğitmek
- Bütünleştirmek
- Eğlenmek-Eğlendirmek

#### 4. İletişimin Temel İlkeleri:

Sağlıklı bir iletişimin gerçekleştirilmesi için iletişimin ana yasası temel ilkelerine dikkat edilmelidir.

- Karşısındakine saygı ve sevgi göstermek
- Dostça davranmak
- Güven vermek
- Karşısındakine karşı ilgili olmak
- Hoşgörülü olmak
- Empati yapmak (kendimizi karşısındakinin yerine koymak)
- İletişimde Açık olmak
- İletişim sürecinde adil davranmak

#### 5. İletişim Türleri

İletişimi muhataplarımız, iletişimin amacı, kullanılan kodlara göre, zamana ve mekâna göre, kullanılan kanallara göre, kullanılan araçlara ve iletişimin yönüne göre farklı açılardan gruplandırmak mümkündür;

**Muhataplarımıza göre iletişim:** Kişinin kendisi ya karşısındakinin sayısı ve durumuna göre iletişim türleri değişebilir.

**Öz iletişim:** Kişinin iç dünyası ile olan iletişim türüdür.

**Sosyal iletişim:** Birey, grup ve kurum gibi birimlerin birbirleri olan iletişim türüdür. Bunlar; Bireylerarası, birey-grup, birey-kurum, gruplar arası, grup-kurum ve kurumlar arası iletişim olarak sıralanabilir.

**Amaçlar yönünden iletişim:** İletişimin kuruluma gayesine göre içerdiği mesaj da değişebilir. O açıdan amaçlarına göre farklı iletişim süreçleri uygulanabilir.

- Bilgi sağlayıcı iletişim.
- Değerlendirici iletişim.
- Eğitici-öğretici iletişim.
- İnandırıcı-etkileyici iletişim.

**Kullandıkları kodlara göre iletişim:** İletişim sırasında mesajlar farklı kodlarla gönderilebilir. Bu da farklı iletişim türlerini ortaya çıkarmaktadır.

- Sözlü iletişim. (Konuşarak mesaj göndermek)
- Sözsüz iletişim. (Kılık kıyafet, takı, rozet veya simgeler ile mesaj göndermek)

- Yazılı iletişim. (Yazı ile bir mesaj göndermek, kısa mesaj, mektup,)

**Zaman ve mekâna göre iletişim:** İletişimin kurulduğu ortam ya da muhataba mesajın ulaşma zamanına göre iletişim türleri farklılık gösterebilir.

**Yüz yüze iletişim.** (Kişinin karşımızda olduğu iletişim. Sohbet, görüşme)

**Uzaktan iletişim.** (Kişinin yanımızda olmadığı, mesajın farklı araçlarla belirli bir sürede iletildiği iletişimdir.)

#### Kullanılan kanallara göre (kurumlarda iletişim) iletişim:

İletişimin kurumun can damarı olduğunu söyleyebiliriz. Bilgiler, işlerini yapma durumunda olan kişilere ve gruplara ulaşmadığı zaman ciddi kurumsal etkinlik ve verimlilik sorunları ortaya çıkar.

İşletmelerde iletişim, biçimsel ya da biçimsel olmayan sistemler ya da iletişim kanalları ile gerçekleşir. Biçimsel iletişim akışı; dikey, yatay, çapraz yönlerde olabilir.

**Dikey iletişim** (hiyerarşik yapı içerisinde yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarı şekilde gerçekleşen iletişimdir), Dikey iletişim, bir örgüt yapısında mesajların yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru örgüt basamaklarını izleyerek akmasıdır. Bu tip iletişim, genellikle klasik komuta örgüt yapısında görülür. Bu yapıda emir ve yönergeler işletmenin genel müdüründen başlayıp aşağı akmakta; raporlar, istekler ve bilgi vermelerle ilgili mesajlar ise, aşağıdan yukarı astlardan üstlere doğru akmaktadır. Bu tür iletişimin yazılı mesaj kullanması gerekir. Süreçte mesaj değişikliğe uğrayabilir.

**Yatay İletişim** ( eş düzeyde görev ilişkisi olan bireyler arasında gerçekleştirilen iletişimdir), Yatay iletişim, aynı örgüt kademesindeki kişi ve bölümler arasında mesaj alışverişidir. En önemli işlevi, çeşitli örgütsel birimler ya da bölümler arasında ve içinde faaliyetlerin koordinasyonunu sağlamaktır. Örgüt içinde aşırı uzmanlaşmaya gitme ve bölümler arasındaki rekabet bu tür iletişimin etkinliğinin azalmasına neden olur.

**Çapraz-Köşesal İletişim** (Ast-üst ilişkisi olmayan yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişimdir). Çapraz ya da köşesal iletişim bir genel müdür ya da müdürün örgütün hiyerarşik basamaklarını izlemeden değişik çapraz kademeler-deki kişiler ya da birimlere doğrudan doğruya haberleşmede bulunmasıdır. Bu, değişik kademelerden geçmeden kısa yoldan zamandan tasarruf sağlamak istemenin ve fonksiyonel yetki ilişkilerinin bir sonucudur.



**Yönüne (Kurumlarda iletişim) göre iletişim:**

İçsel iletişim. (Kurum içine dönük iletişim)

**Dışsal iletişim.** (kurumun çevresine dönük iletişim)

**Doğal (İnformal) İletişim:** Belirli bir amaç taşımadan bireyler arasında kendiliğinden gelişen iletişimdir.

**Kullanılan araçlara göre iletişim:** Kullanılan araçların hitap ettiği duyu organlarımıza göre tasnif edilen iletişim şeklidir.

**Görsel iletişim.** (Görme organlarına hitap eden iletişim araçları kullanılır.) İşitsel iletişim. (Duyma organlarına hitap eden iletişim araçları kullanılır.)

**Görsel-işitsel iletişim.** (Görme –Duyma organlarına hitap eden iletişim araçları kullanılır.)

**Dokunsal iletişim.** (Dokunma organlarına hitap eden iletişim araçları kullanılır.)

**Telekomünikasyon ve Kitleli İletişim.** (Kitle iletişim araçları vasıtası ile aktarılan iletişim unsurlarının kullanılması ile gerçekleştirilir.)

**6. İletişim Modelleri**

İletişim sürecinin işleyişi ile ilgili başlıca modeller şunlardır:

**Tek Yönlü İletişim (Eylem) Modeli:** Kaynağın (gönderici) mesajı gönderdiği ve alıcının (hedef) da mesajı aldığı ancak mesajın alındığına dair dönütün verilmediği, tek taraflı bir iletişim modelidir. Yalnızca kaynaktan alıcıya doğru sürdürülen iletişim, buna bilgilendirme (enformasyon) da denir

**Çift Yönlü İletişim (Karşılıklı) Modeli:** Kaynak tarafından gönderilen mesajın, alıcı tarafından alındığı ile ilgili geribildirim verildiği iletişim modelidir.

**Etkileşimli İletişim Modeli:** Gönderen ile alıcı arasındaki mesaj gönderme ve alma olayının aynı anda ve eş zamanlı olarak gerçekleştiğini savunan iletişim modelidir.

**Uzlaşmacı İletişim Modeli:** Kaynak ile hedefin, mesajın anlamı üzerinde kurdukları diyalogla ilgili bir modeldir. Anlaşma müzakere etme.

**7. İletişim Engelleri**

İletişimin gerçekleşmesi sırasında iletişimi kısmen ya da tamamen engelleyen unsurlar bulunmaktadır. Başlıca iletişim engelleri aşağıda ifade edilmiştir.

**Kişisel faktörler:** (Alıcı veya vericiden kaynaklanan engeller.)

**Fiziksel faktörler:** (Çevresel ya da iletişim ortamından kaynaklanan engeller.) Semantik faktörler: (Mesajın sembolleştirilmesi ile ilgili engellerdir.)

**Zaman faktörleri:** (İletişimin gerçekleştiği zaman ile ilgili oluşan engeller.)

**Algılamada seçicilik:** (Muhatabın ya da muhatapların

kabul edeceği mesajda seçici olmasıdır.)

**Aşırı bilgi yüklemesi:** Gereksiz ya da haddinden fazla bilgi yüklemesi iletişimi olumsuz etkiler.

**Kültürel farklılıklar:** (Verici ve alıcı arasındaki kültürel farklar iletişimi olumsuz etkiler.)

İletinin açıklığa kavuşturulmaması: (İletinin yeterince açık olmaması iletişimi olumsuz etkiler.)

**Güven ve açıklık eksikliği:** (Muhatablar arasında güven ve şeffaflık yok ise iletişim olumsuz etkilenir.)

**Süzgeçleme:** İletişimi aktaran unsurun ya da unsurların mesajın bir kısmını süzgeçlemesi iletişimi olumsuz etkiler.

**Bilginin eksik iletimi:** Mesajın eksik bilgi içermesi iletişimi olumsuz etkiler.

**Dikkat:** İletişimde engellerin önüne geçmek için dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır. Bunlar:

- Akıl ve öğüt vermeme
- Kıyaslama yapmama
- Emir vermeme-yönlendirmeme
- Tehdit etmeme
- Geçmiş getirmeme
- Övgü ve onay vermeme
- Ad takmama - dalga geçmeme
- Sorguya çekmeme, tenkit etmeme
- Yıkıcı eleştiriler ve dedikodular yapmama
- Hep kendini haklı görmeme
- Genelme yapmama
- Dalkavukluk yapmama
- Seçim hakkı tanımama
- Gereksiz el kol hareketler ve ses tonunu yükseltme vs.

**8. Etkin İletişimin İlkeleri:**

Etkin bir iletişimin gerçekleşebilmesi için mesajı gönderen kaynağın ve mesajı alan alıcının uyması gereken ilkeler şunlardır.

- Dikkat
- Anlama
- Kabul
- Tepki

**9. İletişimde Bireysel (Üslup) Tarzlar**

Kişilerin iletişim kurmada ve bu iletişimi sürdürmede gösterdikleri performans, iletişimde tarz olarak ifade etmektedir. Bunlardan başlıcaları şunlardır:

**Soylu Tarz:** Düşündüklerini söyleyen soylular, az sözcük kullanırlar, dobra kişilerdir.

**Sokrat Tarz:** Karar vermeden önce dikkatlice konuları tartışır. Alıntılar vererek konuşurlar, konunun detayları hakkında bilgi sahibi kişilerdir.

**Yansıtıcı Tarz:** İyi dinleyici, karşısındakini gücendirmekten korkarlar, duymak istediğiniz şeyleri

söylerler, “yufka yürekli, merhametli” denilen türden kişilerdir.

**Yargıç Tarz:** Soylu ve sokratik karışımı.

Düşündüklerini söylerler, detayları bilirler. Tartışmayı denetimi altına alır ya da baskın hale gelirler.

**Aday Tarz:** Sokratik ve yansıtıcı karışımı. Analitik ve konuşkan olmanın yanı sıra sıcak ve destekleyicidir.

**Senatör Tarz:** Hem soylu hem yansıtıcı tarz geliştirmişlerdir. İki tarzı birbirine karıştırmazlar.

## 10. İnsanlar arası Bireyler arası-Kişilerarası İletişim ve Davranış Tarzları

Kişilerarası iletişimde bireylerin, sergilediği değişik davranış tarzları söz konusudur.

Bunların başlıcaları;

**Pasif Davranış:** Birey, ilişkide başkalarının kazanmasını kendi kaybına yeğler. Kaybet-kazan anlayışına dayanan bir ilişki söz konusudur.

**Saldırgan Davranış:** Bireyde “Ne olursa olsun kazanan ben olmalıyım, benim istediğim olmalı” anlayışı vardır. Kazan-kaybet anlayışına dayanan bir ilişki söz konusudur.

**Güvenli Davranış:** İletişimde birey hem kendisinin hem de karşıdakilerin istek ve düşüncelerine saygılıdır. Kazan- kazan anlayışına dayanan bir ilişki söz konusudur.

## 11. Örgütsel İletişim Akımları (Formal İletişim Yolları):

Örgütlerde başlıca 4 tür formal iletişim yolundan söz edilebilir. Bunlar;

**Yukarıdan Aşağıya (Dikey) İletişim:** Hiyerarşik yapı içerisinde örgütün üst yöneticisinden başlayıp aşağı doğru süren iletişim çeşididir.

**Aşağıdan Yukarıya (Dikey) İletişim:** Bu iletişim çeşidi astların, yaptıkları işle ilgili üstleri bilgilendirmeleri ve yönetim hakkındaki görüşlerini ifade etmeleri şeklinde kendini göstermektedir.

**Yatay İletişim:** Eş düzeyde görev ilişkisi olan bireyler arasında gerçekleştirilen iletişimdir.

**Çapraz İletişim:** Ast-üst ilişkisi olmayan yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişimdir.

**Dikkat:** Örgütsel İletişim Akımları (Formal İletişim Yolları) Kullanılan kanallara göre (kurumlarda iletişim) iletişim: olarak da anlatılmış ve sınavlarda aynı durum farklı adlandırma ile de sorulabilir.

İletişimin Sınıflandırılması:

Gerçekleşme türüne göre iletişim başlıca; sözlü iletişim ve sözsüz iletişim olarak sınıflandırılabilir.

### 1. Sözlü İletişim

En etkili iletişim türüdür. Duygu ve düşüncelerin dil

(sözle) ile aktarılır. Sözlü iletişim, sorun çözmeye yönelik bir süreç olup kişilerarası iletişimde önemli bir iletişim biçimidir.

Sözlü iletişim sürecinde uyulması gereken hususlar şunlardır:

Amacın iyi belirlenmelidir.

Sistematiği ve mantıklı konuşulmalıdır.

Not tutulmalı ve gerekirse özet hazırlanmalıdır.

Ses tonu ve hızı iyi ayarlanmalıdır.

Muhatab (iletişim kurulan kişi) dinlenmelidir.)

Jest ve mimikler kullanılmalıdır.

**Sen Dili / Ben Dili:** (Bencillik ve suçlama içeren ifadeler barındırır.) Bireyin olumsuz davranışları karşısında, suçlama, itham etme, yargılama, eleştirme ve mesajı alan kişide düşük benlik saygısı oluşturma içeren dile “sen dili” denir. İletişim kurulan kişinin olumsuz davranışı karşısında tecrübe edilen duyguları dile getirirken suçlayıcı ve değerlendirmeyen, bireyin kişiliğine değil davranışına dönük olan, iletişim sürecini zedelemeyen mesajları içeren dile “Ben dili” denir.

**Dinleme Becerisi:** iletişimin en önemli unsurlarından birisi de dinlemedir. Dinlemenin değişik türleri vardır. Bazıları;

**I. Etkin Dinleme:** Dinleyici; kendisini konuşanı yerine koyar, konuşanı yüreklendirici bir tutum içindedir, konuşanla göz teması kurar, dinlediğini bakışı ve el yüz hareketleri ile belli eder, konuşana cesaretlendirici sorular sorar, dinlerken notlar alır, konuşmacıya “anlaşıldım duygusunu yaşatır.

**II. Görünüşte Dinleme:** Bakınca dinliyormuş gibi görünüp, zihnen dinleyen başka şeylerle meşgul olmasıdır.

**III. Seçerek Dinleme:** Dinleyici, konuşmanın ilgisini çeken kısmını duyar, diğer kısımlarla ilgilenmez.

**IV. Saplantılı Dinleme:** Kendisine söylenenlerin çok önemi yoktur. Kişi kendi duygularının dışında söylenenleri duymaz.

**V. Savunmacı Dinleme:** Dinleyicinin, yapılan her konuşmayı kendisine saldırı olarak algıladığı ve savunma yaptığı durumdur. Bu tür dinlemede amaç konuşmadan faydalanmak değil, kendisine yönelik saldırı olup olmadığını tespit etmektir.

**VI. Tuzak Kurucu Dinleme:** Dinleyicinin, konuşmacının açığını arama amaçlı olarak dinlediği, konuşmacıyı sorularıyla zorda bırakmaya çalıştığı dinlemedir. Dinleyici konuşmacının açıklamalarını ortaya çıkarmak için fırsat arar.

**VII. Yüzeyel Dinleme:** Dinleyici, genel konu ve içerik hakkında bilgilenmeyi yeterli görüp konuşmanın ayrıntıları ile ilgilenmez. Dinleyici, konuşmanın ana mesajını alamaz, kaçırabilir.

**VIII. Nezaketen Dinleme:** Dinleyici konuşmacının anlattıklarına karşı ilgi ve ihtiyaç duymadığı halde konuşmacıya ayıp olmasın diye dinler. Konuşmacıda dinleniyormuş izlenimi uyandırır.

## 2. Sözsüz İletişim:

Daha çok beden dili ile gerçekleştirilen, sözlü iletişimi desteklemek ve pekiştirmek amacıyla kullanılan ve iletişime sözsüz iletişim denir. Söz ile ifade edilemeyen (jest-mimik, ses tonu, duruş, renk, kıyafet, fiziki mekân vs.) öğelerin tamamını kapsar.

### Sözsüz iletişimin başlıca özellikleri şunlardır;

Toplumsallaşma neticesinde kazanılır.

Duyguları etkili biçimde aktarır.

İletişim yokluğunu olanaksız kılar. (Yani seviyesi değişe de iletişimi gerçekleştirir.)

Sözsüz iletişimde her davranış farklı bir mesaj yansıtır.

İnsanlar arasındaki ilişkileri belirler ve tanımlar.

Sözlü iletişim ürünlerinin içeriği hakkında bilgi verir.

Sözlü olarak aktarılan mesajlara göre beden diliyle verilen mesajlar daha etkili ve güvenilirdir.

Kültüre hasır.

Sözsüz iletişim belirsizdir.

Farklı anlamlı iletişime imkân verir.

Sözlü iletişimin bir kısmı eğitim ile değiştirilebilir.

### Dikkat:

Sözsüz iletişim; beden dili, nesnel iletişim ve yazılı iletişim olarak 3 grupta toplanabilir.

#### a. Beden Dili:

Beden dili duygu ve düşüncelerimizin yansımasıdır.

Beden dili jest (beden hareketleri) ve mimiklerle (yüz ifadeleri) gerçekleşir.

El, kol, baş, gövde, bacak ve ayak hareketleri, beden genel duruşu, göz teması, oturmak için kullanılan yer, giyim, bakım ve makyaj, oturma biçimi, kullanılan aksesuarlar, kişiler arası mesafe beden dilinin öğeleridir.

Çevrede olumlu izlenim yaratacak beden dilinin başlıca özellikleri şöyledir:

Göz Teması, Yüz İfadesi, Baş Hareketleri, Jestler, Beden Duruşu (Postür), Yakınlık, Yöneliş, Bedensel Temas, Dış Görünüş.

#### b. Nesnel İletişim:

Sözlü iletişim dışında diğer nesnelerin kullanıldığı iletişim türüdür. Kişiler arası mesafe, oturuş yürüyüş biçimi, kıyafet ve aksesuarlar ile renkler nesnel iletişim unsurlarıdır.

## I. Kişiler arası mesafe:

İletişim yolu olan kişiler arası mesafe dört grupta ele alınabilir:

**Özel Mesafe (Mahrem alan / 30 - 35 cm):** Bireye en yakın alandır.

Anne, baba, kardeş, eş, çocuklar gibi duygusal açıdan yakın olunan kişilerin yaklaşıp kullanabildiği mesafedir.

### **Samimi Mesafe (Kişisel alan / 35 – 120cm):**

Birbirlerini tanıyan ve rahat konuşabilen bireylerin yaklaşıp kullandığı mesafedir. Samimiyeti ve yakınlığı ifade eder. Özel işlerin tartışılmasına ve dostlara ayrılan alandır.

**Sosyal Mesafe (120 – 350 cm):** Günlük hayatla ilgili her şeyin rahatça konuşulduğu ve resmi işlerin yürütüldüğü alandır. Ast-üst, satıcı-müşteri, çalışma arkadaşları ve geneldeki sosyalleşme etkinlikleri için ayrılan alandır.

### **Topluma Açık Mesafe (Genel alan / 350 cm +...):**

Tanımadığımız kişiler için geçerli olan bu mesafe, tanıdık kişiler söz konusu olduğunda uzak durma isteğini yansıtır. Mesafe yaklaşık 10 m geçmesi halinde karşılıklı iletişim ve ilişki güçleşir.

**II. Oturuş ve Yürüyüş Biçimi:** İletişim içinde bulunan bireylerin oturuş biçimi ile muhataplarına mesaj vermesi yoludur.

**III. Kıyafet ve Aksesuarlar:** İletişim içinde bulunan bireylerin kıyafet ve aksesuarlar ile muhataplarına mesaj vermesi yoludur.

**IV. Renkler:** İletişim içinde bulunan bireylerin kıyafetlerinde tercih ettiği renkler ile muhataplarına mesaj vermesi yoludur.

### **c. Yazılı İletişim:** Yazılı olarak iletinin aktarılmasıdır.

Telgraf, faks, kısa mesaj, mektup, kart, davetiye, e-posta, kitap, dergi, gazete gibi kişilerarası olabileceği gibi; resmi kurumlarda olduğu gibi kurum içi yazılı iletişim biçiminde de olabilir.

## B. YÖNETİMDE İNSAN İLİŞKİLERİ

Çatışmaları olabildiğince ortadan kaldırarak çalışma hayatında uyumlu ilişkileri kurmak İnsan ilişkileri bilgisinin başlıca amacıdır.

**Yönetimde İnsan İlişkileri;** kurumun/kuruluşun/örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye ve çalışanların gereksinimlerini karşılamaya yönelik kurumun çalışanları arası etkileşimler dizisidir.

**Etkileşim,** ilişki ya da etkileşim dizisidir. Birbiriyle ilişki kurmak isteyen insanların karşılıklı olarak etki alış verişidir, etkilenme sürecidir.

**Yönetimde insan ilişkilerin amacı,** kurumun ya da örgütün etkili olmasına katkıda bulunmaktır.

**Etkililik,** Bir amaca ya da istenen düzeye ulaşmak



amacıyla gereken bütün yöntem ve araçları sağlamaktır. Örgütsel etkililik ise, örgütün var gücünü ve bilimsel yöntemleri kullanarak örgütsel amaçların hedeflenen ve planlanan düzeyde gerçekleştirilmesidir.

**Yönetsel etkililik**, kurumun veya örgütün, üretmeyi amaçladığı ürünlerin planlanan nicelikte ve nitelikte üretilmesini sağlayacak biçimde yönetilmesidir.

### Yönetimde Örgütün Yapısı

Yönetim erkinin faaliyet gösterdiği örgütün yapısı iki bölümden oluşmaktadır. Bunlar;

**1. Örgütün teknik bölümü:** Araç, gereç, makine, bina, tesis, üretilmiş ürün gibi maddesel öğeleri ile çalışanların ilişkilerini ifade eder.

**2. İnsan ilişkileri bölümü:** Bu bölüme daha çok çalışanların toplumsal çevresiyle olan ilişkileri ve bu ilişkilerin geliştirilmesi, yönetimde insan ilişkilerinin konusu ifade edilmektedir. Bu kısım çalışanlarla onların işlevsel ve toplumsal çevresi arasındaki ilişkilerden oluşur.

### Yönetimde İnsan İlişkilerinin İlkeleri

Yönetimde insan ilişkilerinin bütün örgütlerde olması gereken temel ilkeleri vardır. Bunlar;

- Yönetimde insan ilişkileri insan insana ilişkidir.
- Yönetimde insan ilişkileri yetişkin yetişkine bir ilişkidir.
- Yönetimde insan ilişkileri ilişki kurulan kişiyle anlamdaş olmayı gerektirir.
- Yönetimde insan ilişkileri hoşgörüyü gerektirir.
- Yönetimde insan ilişkileri ilgi gerektirir.
- Yönetimde insan ilişkileri dostluk ister.
- Yönetimde insan ilişkileri ben değil “biz” olmayı gerektirir.
- Yönetimde insan ilişkileri güven ister.
- Yönetimde insan ilişkileri yönetimde saydamlık ister.
- Yönetimde insan ilişkileri adalet ister.
- Yönetimde insan ilişkileri, insanın kendisini bilmesini gerektirir.

### Yönetimde İnsan İlişkilerinin Türleri

Yönetim sürecinde insan ilişkileri ve yaptığı işleve göre farklı türlerde gelişebilir.

**1. Alışveriş ilişkileri;** örgütün girdilerini alırken ve çıktılarını verirken ilgililerle çalışanlar arasında gelişir. Bu tür ilişkiler aynı zamanda halkla ilişkiler olarak da adlandırılabilir.

**2. İş akımı ilişkileri;** bir işin birden çok iş kişi (iş gören) tarafından yapılması sırasında çalışanlarla arasında oluşur.

**3. Hizmet ilişkileri;** çalışanlara örgütçe sunulan hizmetlere ilişkindir; ödeme, özendirme, ısıtma,

aydınlatma, sağlık, temizlik, yemek gibi hizmetler sunulurken hizmeti sunanlarla alanlar arasında oluşur.

**4. Danışmalık ilişkileri;** örgütte yer alan yönetici, danışman, uzman ve ustaların çalışanlara kılavuzluk etmesi sırasında ortaya çıkar.

**5. Denetleme ilişkileri;** yönetici ve denetmenlerin astlarını denetlemesi sırasında oluşur.

**6. Yetiştirme ilişkileri;** örgütün hizmet içi eğitim etkinliklerinde eğitmenlerle eğitilenlerin arasında gelişir.

**7. Yenileştirme ilişkileri;** örgütün yapı, işlev ve süreçlerinin yeniden yapılandırılmasında ya da geliştirilmesinde oluşur.

### Yönetimde Çalışan Tutumuna (Tavır-Yaklaşma Biçimi) Etki Eden Faktörler

Bireyin bir kişi veya olayda tepki gösterme durumu tutum-tavır olarak adlandırılır. Tutumları, yaşanan çevre, cinsiyet, yaş, eğitim, kişinin inançları ve kişisel özellikleri etkiler. İnançlar da tutumları şekillendirir. Bu yüzden tutumların değiştirilmesi, inançların değiştirilmesine bağlıdır. Tutumlar; insan davranışlarını, bilhassa çalışma ortamındaki davranışlarını, ihtiyaçları ve işle ilgili beklentileri etkilemektedir.

#### 1. İhtiyaçlar

İhtiyaçlar konusunda en yaygın referans noktası Maslov’un çalışmasıdır.

Maslov ihtiyaçları önem derecesine göre öncelik açısından şöyle sıralamıştır:

#### 1. Fizyolojik ihtiyaçlar,

#### 2. Korunma

#### 3. Sevgi

#### 4. Kendine değer verme

#### 5. Kendini gerçekleştirme

Bu ihtiyaçların biri giderilmedikçe, diğeri ortaya çıkmaz. İnsanların çalışma ortamındaki ilişkilerinde sevgi, kendine değer verme (saygı görme) ve kendini gerçekleştirme, yeteneklerini ortaya koyma ihtiyacı en fazla talep edilen ihtiyaçlar olarak görülmektedir.

#### 2. İşle İlgili Beklentiler

**İşe başlama:** işe henüz başlayan çalışanların karşılanış biçimi, iş konusunda aydınlatılması çalışma arkadaşlarıyla tanıştırılması işe karşı ilk izlenimlerin yönünü olumlu veya olumsuz olarak belirler.

**İşin Çalışana Uyması-İş Doyumu:** İşin kişinin yetenek ve beklentilerine uygun olması iş görenin tutumunu etkiler

**İş doyumsuzluğu:** İş doyumsuzluğu daha gizli biçimlerde verimsizlik, işi yavaşlatma, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. Çalışanda tatminsizlik, huzursuzluk ve isteksizlik yaratır.



Ücret: Ücretin tatminkâr ya da eksik olması çalışanın tutumunu etkiler.

**Moral:** Bir insana veya insan grubuna hâkim olan iklim veya atmosferdir. Kişinin ruhsal doygunluğu olarak da ifade edilebilir.

**Çalışma Ortamı:** Çalışanın içinde bulunduğu ortam tutumunda olumlu ya da olumsuz olarak etki sağlar.

**Çalışan İlişkilerini Etkileyen Yönetim Davranışları**  
Çalışanların iş yerinde işverene karşı davranış ve tutumlarını etkileyen tutumlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Bilgi verme:** Çalışanın ihtiyaç duyduğu bilgilerin verilmesi; işin düzgün yürütülmesi, karışıklıkların ve yanlış anlaşılmalara olmaması ve ilişkilerin sağlıklı yürütmesi için gereklidir.

**Yöneticiye Güven Duyma:** Çalışanın yöneticiye güven duyması gereklidir.

**Emrin verilişi:** Çalışana verilecek emirler açık, anlaşılır, çalışanın bilgi, yetenek ve uzmanlık alanına uygun ve birlikte çaba göstermeyi sağlayacak biçimde verilmelidir.

**İstikrarlı disiplin:** Çalışana yöneltilecek disiplin, çalışma ortamında uygulanacak disiplin, cezalandırmadan çok, kuralları benimsetme, doğru yapılanları destekleme şeklinde olmalıdır. Çalışanın hangi durumlarda destekleneceğini bilmesi, güvenli olmasını sağlar.

**Yönetime katılma:** kurumda yapılacak işin planlanmasında o işi yapan çalışanın fikrini almak, hem sorumluluğun çalışan tarafından bilinmesine hem de işin düzenli, severek ve doyumlu yapılmasına imkân verir.

### Eğitimde verim Düşüklüğüne Etki Eden Faktörler

İnsana yönelik ve insan tarafından yapılan bir faaliyet olması bakımından ciddi bir önemi haiz olan eğitimde mümkün olduğu kadar yüksek verim alınmaya çalışılmalıdır. Çeşitli nedenlerle verim düşüklüğü gerçekleşebilir. Eğitimde verim düşüklüğüne etki eden faktörlerin başlıcaları şunlardır;

- Uygulanan eğitim programlarının ağır ve katı oluşu
- Eğitimde kullanılan ölçme ve değerlendirme yöntemlerindeki ilkel Eğitim felsefesi bakımından yetersizliği
- Eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerden kaynaklanan eksiklikler olarak sıralanabilir.

### Güdülenme - Motivasyon

Yönünü ve öncelik sırasını da belirleyerek, bireyleri bilinçli ve amaçlı eylemlerde bulunmaya yönelten, iç ya da dış etkenlere motivasyon adı verilir. Güdü ya da motiv kişilerin belirli davranışlarının nedenlerini açıklayan ve davranışla sonuçlanan dürtü ya da itici güçlerdir.

### Motivasyonun üç temel özelliği bulunmaktadır:

- Harekete geçirici, Hareketi devam ettirici,
- Hareketi veya davranışları olumlu yöne yönlendirir.
- Motivasyon süreci insan davranışlarının belirlendiği, etkilendiği ve açıklandığı bir yönetim sürecidir.

### Motivasyonun Şartları

1. İnanmak (İnanmayan başaramaz.)
2. Özgüven (Güvenmeyen yapamaz.)
3. Gizli Yetenekleri Ortaya Çıkarma (kendimizi keşfetmek başarıyı müjdelir.)

### Motivasyon Çeşitleri

Bilinen belirli başlı motiv (güdü, özendirici) çeşitleri şunlardır;

- 1. İç Motivler:** bireylerin doğal nitelik taşıyan ihtiyaçlarından kaynaklanan bilinçsiz davranışlardır.
- 2. Fizyolojik Motivler:** Bireyin yaşamını sürdürmesi için gerekli olan temel ihtiyaçlardan kaynaklanmaktadır. Bireylerin temel motivasyonlarıdır.  
Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ilk sırada yer alan ve bireylerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli ve zorunlu olan ihtiyaçlardır (Beslenme, barınma, giyinme, ısınma gibi).
- 3. Sosyal Motivler:** Toplumun değerli olarak gördüğü olgulardır. Gruba üye olmak, tanınmak, başkalarına yardım etmek, sevmek, sevilmek, beğenilmek gibi bireyi harekete geçiren sosyal içerikli duygu ve düşüncelerdir. Sosyal motivler toplumun özelliklerine göre değişiklik gösterebilir, bireylerin kişilik yapısına göre farklı zamanlarda ve değişik önem ve biçimde oluşabilirler.
- 4. Psikolojik Motivler:** Doğuştan ya da sonradan eğitim, öğretim ve toplumsal değerlerle oluşan; bireylerin kişilik ve davranış modellerini oluşturan, motivlerdir. Bu motivlerin nedenini anlamak çok güçtür. Çünkü bireyler bir olayı her zaman aynı şekilde algılamadıkları gibi her bireyde farklı farklı algılamaları çok olasıdır.

### Motivasyonda Özendirici Araçlar

Çalışma hayatında çalışanı teşvik eden, motive eden araçlar bulunmaktadır. Bunlar kimi işveren kimi de birlikte çalıştığı iş arkadaşları tarafından uygulanırken kimi de kendisi tarafından uygulanabilir.

- 1. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar**
  - Yetki ve Sorumluluk Dengesi
  - Amaç Birliği
  - Eğitim ve Yükselme
  - Kararlara Katılma
  - İletişim
  - İş Genişletme (1. İş görene daha fazla görev ve sorumluluk vermek, 2. İş görenin yetkisini artırmak ve bunu ilgili diğer iş görenlere duyurmaktır.)
  - İş Zenginleştirme (Mevcut çalışma ortamının ve

koşullarının daha cazip hale getirilmesidir.)

• Yarı Otonom Çalışma Grupları (İş göreni grupla çalışmaya yönlendirmek.)

- Müzik Eşliğinde Çalışma
- Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

## 2. Ekonomik Araçlar

- Ücret Artışı
- Primli Ücret
- Karara Katılma
- Ekonomik Ödül

## 3. Psiko-Sosyal Araçlar

- Çalışmada Bağımsızlık
- Sosyal Katılma
- Değer ve Statü
- Gelişme ve Başarı
- Çevreye Uyum
- Öneri Sistemi (Öneri reddedilebilir ama öneriyi getiren reddedilmemelidir. Yönetici, iş görene önerisi hakkındaki görüşlerini açıkça söylemeli, reddedilme gerekçelerini açıklamalı ve onu yeni öneriler için cesaretlendirmelidir.)
- Psikolojik Güvence (Psikolojik ve sosyal ihtiyaçlar karşılanmalıdır.)
- Sosyal Uğraşlar (Gezi, yarışma, kutlamalar, sosyal faaliyetler vb.)

## Yöneticilerin Kullandıkları Özendirme (Motivasyon) Araçları

Çalışma hayatında yöneticilerin çalışanlara karşı kullandıkları başlıca özendirme araçları şunlardır;

1. Kötücül (Şık olmayan her türlü çekişmeyi destekleyen) Rekabeti Ortadan Kaldırmak
2. Maddi ve Manevi Teşvikler
3. Açık İletişim
4. Geri Besleme
5. Yöneticinin Davranışları
6. Kararlara Katılım ve Sorumluluk Vermek
7. Makul İşe Alma Uygulamaları (Aşırı sınav ve denemeler çalışanı işten soğutur.)
8. Performans Değerlendirmeleri Yerine Hedef Belirleme Oturumları
9. Çalışanların Güçlü Yönlerine Odaklanmak
10. Çalışmayı Takdir Etmek ve Ödüllendirmek
11. Yükselme Olanakları Sağlamak
12. İşinin Önemli Olduğunu Hissettirmek
13. Çalışanların Şikâyetlerini Dikkate Almak

## Motivasyon Teorileri ve Katkıları

Motivasyon teorilerini iki ana grupta toplamak mümkündür.

Birinci grup, Kapsam Teorileri ( içsel faktörlere ağırlık

veren teoriler),

İkinci grup da Süreç Teorileri (dışsal faktörlere ağırlık veren teoriler)'dir.

### 1. Kapsam Teorileri

- a. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı – Öncüsü Abraham Maslow
- b. Çift Faktör Teorisi (Hijyen - Motivasyon Teorisi) – Öncüsü Frederick Herzberg
- c. Başarma İhtiyacı Teorisi - Öncüsü David McClelland
- d. Erg Yaklaşımı - Öncüsü Clayton Alderfer

### 2. Süreç Teorileri

- a. Sonuçsal Şartlandırma (Davranış Şartlandırma) Yaklaşımı- Öncüsü B.Frederic Skinner
- b. Bekleyiş (Beklenti) Teorileri – Öncüsü Victor Vroom ve Lawler-Porter
- c. Eşitlik Teorisi - Öncüsü J. Stacy Adams
- d. Amaç Teorisi - Edwin Locke

### 1. Kapsam Teorileri

Bu teoriler, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri belirlemeye ağırlık vermektedir. Temelinde "Eğer yönetici işgöreni belirli şekillerde davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, onları örgütün amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir" varsayımı yatmaktadır.

**a. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi-(A. Maslow):** Bu teoriye göre, kişiler belirli ihtiyaçlara sahiptir ve onları tatmin edecek şekilde davranır (Fizyolojik ihtiyaçlar, Güvenlik ihtiyacı, aidiyet- yakınlık-sosyal ihtiyaçlar, Ego-kendine saygı ihtiyacı, kendini gerçekleştirme ihtiyacı).

**b. Çift Faktör Teorisi-(F. Herzberg):** Bu teoriye göre, motivasyon-Hijyen Teorisi olarak da bilinmektedir. Temel motivasyon faktörü ihtiyaçlardır. Bazı faktörler motive etmez ancak motivasyonun varlığı için gereklidirler.

**c. Başarma İhtiyacı Teorisi-(D.C. Mc Clelland):** Bu teoriye göre, bireyin performansı büyük ölçüde başarı gösterme ihtiyacına bağlıdır. Kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir. Bunlar: İlişki kurma ihtiyacı, Güç kazanma ihtiyacı, Başarma ihtiyacı.

**d. Erg Yaklaşımı-(C.Alderfer):** Bu teoriye göre, kişiler kademe kademe ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere çalışırlar. Maslow'un ihtiyaçlar tasnifini basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon yaklaşımıdır. Önce alt düzey ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir. Üç tür ihtiyaç üzerinde durmaktadır: Var olma ihtiyacı (Yiyecek, içecek, barınma ihtiyaçları vs.), Sosyal İlişki ihtiyacı, Gelişme ihtiyacı (Başarı elde etme, tanınma, kabul edilme vs).

## 2. Süreç Teorileri

Bu bağlamda yer alan teoriler kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilenmektedir. Cevaplandırmaya çalıştıkları temel soru “Belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir?” dir. Bu gruptaki teorilere göre içsel faktöre ek olarak pek çok dışsal faktör de kişinin davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır.

### Sonuçsal Şartlandırma (Davranış Şartlandırma)

**Teorisi- (B.F.Skinner):** Bu teori, davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımına dayanmaktadır. Belirli ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir, arzu edilmeyen davranışlar zayıflatılabilir anlayışı vardır. Sonucun çeşidine göre kişi aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir. Belirli olumlu davranışları göstermek ve onları pekiştirmek alışkanlık haline getirmek için başlıca dört yöntemin varlığından söz edilebilir; olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırmadır.

### Bekleyiş(Beklenti) Teorisi (V.Vroom/Lawler-

**Porter):** Bu teori, bireyler iş ile ilgili ödüllere belirli bir değer biçer. Ayrıca sarf edilecek gayret ile iş başarıma ve ödülü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli bekleyişlere sahiptir.

**1. Vroom’un Bekleyiş Teorisi:** Bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi, iki faktöre bağlıdır.

**I. Valens (ödül arzusu);** Örgütte görevli bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü-ücreti arzulama derecesini belirtir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulacaktır. Kişilerin bir ödüle verdikleri değer, bir bakıma, ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir.

**II. Bekleyiş;** örgütte yer alan bireyin, belirli bir

gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkında algıladığı bir olasılığı ifade eder. Eğer birey gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa ve bunu bekliyorsa, daha fazla gayret sarf edecektir.

**2. Lawler-Porter Modeli:** Vroom’un bekleyiş teorisi modelini esas almakta, fakat bazı noktalarda bu modele ilaveler yapmaktadır. Bireyin motive olma derecesi Valens ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir ancak bireyin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir:

I. Bireyin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması; Örgütte yer alan birey gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarf ederse etsin performans gösteremeyecektir.

II. Bireyin kendisi için algıladığı rol; Örgütteki her işgörenin, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkacak, bu durum da iş görenin performans göstermesini engelleyecektir.

**Eşitlik Teorisi (J.S.Adams):** Örgüt içinde yer alan bireyler gösterdikleri çaba ve elde ettikleri sonuçları aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Bireyin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır.

**Amaç Teorisi (E.Locke):** Örgüt tarafından belirlenen amaçların ulaşılabilirlik dereceleri ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir birey, elde edilmesi kolay olan amaçlar belirleyen bir bireye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır.