

## İLETİŞİMİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ : BİR İŞLETMEDE YAPILAN GÖRGÜL ÇALIŞMA

### THE EFFECTS OF COMMUNICATION ON JOB SATISFACTION: AN AMPIRIC STUDY IN A FIRM

**İhsan YÜKSEL**

*Kırıkkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü*

**ÖZET:** Bu araştırmada, yönetici ile işgören arasındaki iletişim düzeyinin iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen üç hipotez test edilmiştir. Araştırmanın birinci hipotezinde, iletişim ile iş tatmini arasında anlamlı ve güçlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Araştırmanın ikinci ve üçüncü hipotezinde ise, iletişimin iş tatminini artıran bir unsur olduğu belirlenmiştir. Regresyon analizine göre, iletişim değişkeni iş tatmininin istatistiksel olarak anlamlı bir tahmin edicisidir. Çalışmanın bu sonuçları iş tatmini ile iletişim değişkeni arasında fonksiyonel bir yapının bulunduğunu göstermektedir.

**Anahtar kelimeler:** İletişim, iş tatmini

**ABSTRACT:** *This study focuses on the effects of employee-administrator communication on job satisfaction. Three hypotheses have been tested in the process of the study. The first hypothesis test of the study illustrated that there is a positive relationship between the two variables, and the correlation coefficient is statistically significant. The second and third hypothesis test showed that communication is effective in increasing job satisfaction. The regression analysis shows that the communication variable is a predictor of job satisfaction, and is statistically significant. The results showed that there is a functional relationship between the two variables.*

**Keywords:** *Communication, job satisfaction*

### 1. Giriş

Teorik olarak düşünüldüğünde yöneticilerin çabaları, beklenti ve arzuları örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik bulunmaktadır. Yöneticiler belirlenmiş olan örgütsel amaçlara ulaşmak için çok sayıda girdiye gereksinim duymakta ve bu girdileri eşanlı olarak mal ve hizmet üretiminde istihdam etmekte ya da kullanmaktadırlar. İnsan faktörü de örgüt için hem önemli bir gereksinim, hem de örgütün amaçlarına ulaşmada gerek duyulan, diğer girdileri üretim sürecinde kullanan ve anlamlandıran bir üretim faktörüdür. Örgütte gerek insan faktörü çabalarının gerek diğer üretim faktörlerinin belirlenmiş amaç ve hedeflere yöneltilmesi eşgüdüm ile olanaklıdır (Mullins, 1999:177). Bu eşgüdümün sağlanmasındaki temel araç ise iletişimdir.

Örgütsel ortamda işgörenlerin yapmış oldukları iş ya da örgüte karşı göstermiş buldukları tutum ve davranışlarının sonuçları örgütün etkinliği ve etkililiği ile yakından ilgili bulunmaktadır. Bir tutum olarak iş tatmininin de önemli bireysel ve örgütsel sonuçları bulunmaktadır. Nitekim, literatürde; iş tatmininin stres, kaygı, devamsızlık, gecikme, örgüte ve işe bağlılık, iş başarımı gibi tutum ve davranışlarla ilişkili olduğu ifade edilmiştir (Tuten ve Neidermeyer, 2004:26; Lambert vd., 2001: 233; Currivan, 1999: 495; Gaertner, 1999: 479).

Literatürde yer alan iş tatmini çalışmaları incelendiğinde, iş tatminini oluşturan faktörlerin çok sayıda olduğu görülmektedir. İş tatminini belirleyen ya da etkilediği varsayılan değişkenlerden biri de iletişimdir. Nitekim, bu konuda ilk sayılabilecek çalışmaların (Burke ve Wilcox (1969:319) birinde, işgörenler ile üstler arasındaki açık iletişim derecesinin iş tatmini düzeyi ile aynı yönlü ilişki gösterdiği ifade edilmiştir. İletişim ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi daha sonra yapılan çalışmalara da konu olmuştur (Brunetto ve Farr-Wharton, 2004:579; Kim, 2002:231; Ilozor vd., 2001:495; Goris vd., 2000:348; Shadur vd., 1999:479; Orpen, 1997:521; Miles vd., 1996:285; Khaleque ve Rahman, 1987 : 410).

Türk literatüründe iletişim ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanılmıştır. Belirtilen çalışma, Bakan ve Büyükbeşe (2004:1) tarafından, bir üniversitedeki 133 akademik personel üzerinde yapılmıştır. Çalışmada, örgütsel iletişim ile akademik personelin iş tatminlerini belirlediği ileri sürülen faktörler arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada, iletişim ile iş tatminini oluşturan bazı faktörler arasında ilişkinin olduğu saptanmıştır. Ancak, iletişimin ve iletişim boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkileri araştırma konusu edilmemiştir.

Bu çalışmada, işgören ile birinci basamaktaki yönetici (üst) arasındaki iletişim düzeyinin iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmeye çalışılmıştır. Örgütsel ortamda birinci basamakta yer alan yöneticilerin işgörenlerle ilişkileri gerek yürütülen iş, gerek sosyal ilişkiler bakımından diğer basamaktaki yöneticilere göre daha yoğun olmaktadır. Öte yandan örgütün sağladığı ya da sağlayabileceği hak ve menfaatlerden yararlanma, kariyer ilerlemesi ve ücret gibi değerlendirmelerde birinci basamak yöneticileri etkili bulunmaktadır. Bu nedenlerden dolayı, örgütsel ortamda işgören ile üstler arasındaki ilişkiler önemli olmaktadır.

İşgören, kendisine yönelik değerlendirmeleri çoğu kez üstü ile olan iletişiminden çıkarabilmektedir. Diğer bir deyişle, işgörenin üstü ile olan iletişimi, üstün işgörene ilişkin değerlendirmesinin bir öncülü olabilmektedir. Bununla birlikte, örgütsel ortamda işgörenin yapmış olduğu işten kaynaklanan gereksinimleri de bulunmaktadır. Bunların karşılanması, yine işgörenlerin üstleri ile olan ilişki ve ilişkideki temel araç olan iletişime bağlıdır. Karşılıklı ilişkiler sürecinde, işgörenlerin tutum ve davranışlarında değişimler gerçekleşebilmektedir. Bu çalışmada da, üst-işgören iletişiminin iş tatminini etkileyebileceği varsayımı yapılmıştır.

## **2. İletişim ve İş Tatminine İlişkin Literatür İncelemesi ve Araştırma Hipotezleri**

### **2.1. İletişim**

İletişim, en geniş anlamda; bilgi, düşünce, yorum ve duyguların bir kişiden diğerine ya da karşılıklı aktarılması sürecidir (Eren,2000:333; Eroğlu,2000:206; Özer, 1997:113). Aynı zamanda, iletişim yöneticilerin örgütsel ortamda kullandığı temel bir araçtır (Koçel, 2001:417). Örgütsel iletişim sürecinin örgütteki ast ve üst konumundaki işgörenler arasında bilgi, veri, algı ve düşüncelerin iletilmesi işlevi bulunmaktadır (Şimşek, 2002:198). Örgütlerde etkin bir yönetimin sağlanması iyi bir iletişim süreciyle olasıdır (Eren, 2000:3333). Çünkü, yönetim, örgüt bireylerinin çabaları aracılığıyla örgütsel amaçlara ulaşılması faaliyetidir (Can,1999:254). Bu nedenle, iletişim bir örgütün başarı ya da başarısızlığında en temel belirleyici

süreçlerden biri olarak kabul edilmektedir. Nitekim, örgütsel iletişim, örgütün işleyiş ve amaçlarını gerçekleştirmek için, örgütün bölümleri ile çevresi arasında sürekli bilgi ve düşünce akışı gösteren bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Güney, 2001: 199).

### 2.1.1. Örgütsel Ortamda İletişimin Önemi

İletişim sayesinde örgütte çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini ve üstlerinin ya da diğer çalışanların kendileri hakkında neler düşündüklerini öğrenme olanağı bulmaktadırlar. Örgütsel yaşamda bilginin iletilmesi ve alınmasının yönetsel açıdan önemli bir rolü bulunduğu gibi, işgörenlerin olumlu tutumlar edinmesinde de etkili iletişim sürecinin rolü bulunmaktadır (Orpen, 1997:519).

### 2.1.2. İletişimin Etkililiğinde Üstlerin Rolü

İletişim sürecinde üstlerin önemli rolleri bulunmaktadır. Üstler hem iş akışı ve çevresinin oluşturulmasında, hem de işgörenlere bilgi ve geri bildirim sağlanmasında belirleyici olmaktadır (Griffin vd., 2001:538). Örgütsel iletişim süreci iki yönlü bir ilişki süreci olmasına karşın, bu sürecin açık ve etkili olması yöneticilere bağlı bulunmaktadır. Diğer bir deyişle, üstlerin iletişim sürecindeki etkililiği, üstlerin iletişim kanallarını açık tutması ve bu sürecin işleyişine olanak sağlamasıyla olasıdır. Dolayısıyla, işgörenleri bilgilendirme kaynakları arasında üstlerin önemli bir rolü bulunmaktadır. Öte yandan, işgörenlerin yeterli ve uygun bir şekilde bilgilendirilmesinin önemi bir çok araştırma tarafından vurgulanmıştır (Bartoo ve Sias, 2004:15; Gopinath ve Becker, 2000:71).

İşgören ile üst arasındaki iletişimi veri ve bilgi iletimi ile sınırlı tutmak olası değildir. İletişim, veri ve bilgi iletimine olanak sağlamakla birlikte, karşılıklı değerlendirmeleri ve yargıları da içermektedir. Diğer bir deyişle, işgören-üst iletişimi çok boyutlu bir özellik göstermektedir. Nitekim, Miles ve arkadaşları (1996:280) yaptıkları çalışmada, işgören-üst iletişimini dört faktörle açıklamıştır. Belirlenen bu faktörler (boyutlar); olumlu ilişkiler, yukarı doğru açıklık, negatif ilişkiler ve iş ile ilgili iletişimidir. Olumlu ilişkiler iletişimi; üstlerin üstlerinin önerilerini alması, işgörenleri ile insani ilişkiler içinde olması, önemli kararlara işgörenlerin katılımının sağlanmasını içermektedir. Yukarıya doğru açıklık iletişimi ise, üstlerin yönerge ve emirlerini sorgulama fırsatı ve üstler ile olan anlaşmazlığın ifade edilmesi olarak tanımlanmıştır. Olumsuz ilişkiler iletişimi; üstlerin üstleriyle eğlenmesine ve üstlerini başkalarının yanında eleştirmesine işaret etmektedir. İşgören-üst iletişimini açıklayan dördüncü faktör ise iş ile ilgili iletişimidir. Bu faktör, performansa ilişkin üstlerin geri bildirimini, örgütün kural ve politikalarını, iş talimatlarını, iş değerlendirmelerini içeren bilgilendirmeyi tanımlamaktadır.

## 2.2. İş Tatmini

İş tatmini işgörenin işinden duyduğu hoşnutluğun bir derecesi olarak kabul edilmekte olup, örgütsel çalışmalarda işgörenlerin işlerine karşı olan tepkilerini belirlemede önemli bulunan bir kavramdır. İş tatminine ilişkin ilk sistematik çalışmalar 1930'lu yıllara kadar gitmektedir (Agho vd., 1993:1007). Literatürde iş tatminine ilişkin farklı tanımlar olmakla birlikte, Locke (1976) iş tatminini, işin değerlendirilmesi sonucunda algılanan olumlu duygusal durum ya da memnuniyet olarak ifade etmektedir (Quarstein vd., 1992:860). Bir diğer tanıma göre, iş tatmini işgörenin işine karşı olan içsel, dışsal ve genel bakışına ilişkin olumlu ya da olumsuz hisleri içermektedir (Odom vd., 1990:157).

### 2.2.1. İş Tatminini Açıklayan Teori ve Yaklaşımlar

İş tatmini bir tutum olarak, davranış içeren motivasyondan farklı olmasına karşın (Howell ve Dipboye, 1986:43), literatürde ilk kez iş tatmininin sistematik biçimde incelenmesi motivasyon kuramlarıyla ele alınmıştır. İş tatminini açıklamak için çok sayıda teorik ve görgül çalışmalar yapılmıştır. Maslow'un (1943) İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Herzberg'in (1966) Çift Faktör Teorisi, Vroom'un (1964) Beklenti Teorisi birer motivasyon teorisi olmakla birlikte, iş tatminini ilk inceleyen başlıca çalışmalardır (Koçel, 2001:509; Eren, 2000:484). İş tatminini açıklamada önemli katkıları olan bu motivasyon teorilerinin yanında, Hackman ve Oldham'ın (1980:90) geliştirdiği İş Özellikleri Modeli (Job Characteristics Model), farklı bir bakış açısıyla iş tatminini açıklamaya çalışan bir yaklaşım olarak literatürde yer almıştır. Yakın dönemde, iş tatmini konusunu teorik açıdan inceleyen bir diğer çalışma ise Price ve Mueller'in (1986) iş tatmini modelidir (Agho vd., 1993:1009).

Maslow'a (1943) göre, ihtiyaçların belirli bir sıra içerisinde giderilmesi tatmini oluşturmakta ve performansı sağlayacak motivasyonu sağlamaktadır. İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımına göre, öncelikle bireyin fizyolojik ve güvenlik gibi temel gereksinimlerinin karşılanması gerekmektedir. Saygı görme, kendini gerçekleştirme gibi daha üst düzeydeki gereksinimlerin duyulması, ancak alt düzeydeki gereksinimlerin karşılanması ile olası bulunmaktadır. Bu yaklaşım, doğrudan iş tatminini incelememiştir. İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı, bireyin gereksinimlerini tatmin etmek için davranışta bulunacağını ileri sürmektedir (Kaynak, 1995:118, Koçel, 2001:512). Maslow, motivasyon kavramına genel düzeyde bir açıklama yapmaya çalışmış, örgütsel ortamda bulunan işgörenin motivasyonu ya da tatmini üzerinde belirli bir şekilde durmamıştır.

Herzberg'in (1966) Çift Faktör Teorisi de motivasyon sürecini açıklamaya çalışmaktadır. Bu teoriye göre, içsel faktörler olarak nitelendirilen başarı, sorumluluk ve işin kendisi gibi iş içeriği ile ilgili yönler bireyi motive etmekte iken; dışsal faktörler olarak nitelendirilen ücret, iş güvencesi, çalışma koşulları, şirket politikası, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, yönetim gibi faktörlerin motive edici özellikleri bulunmamaktadır. Ancak, dışsal faktörlerin yokluğu motivasyonu sağlamamaktadır (Eren, 2000:489; Koçel, 2001:515). Bu teori de, bireyleri davranışa yönlendiren gereksinimlerin belirlenmesi üzerinde durmuştur. Çift faktör teorisinin ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımından temel farklılığı, incelediği değişkenlerin niteliği açısından ve Çift faktör teorisindeki değişkenler doğrudan iş ile ilgili bulunmakta ve örgütsel ortamdaki unsurları içermektedir.

Beklenti teorileri de motivasyonu açıklamaya çalışırken tatmin kavramını kullanmışlardır. Bu teorilere göre, motivasyon, kişinin ödülü arzulama derecesi ve bekleşimine bağlıdır (Eroğlu, 2000:269; Koçel, 2001:517). Beklenti teorisi iki açıdan eleştirilmiştir: Birincisi teorisinin karmaşık bir modelleme ile izah edilmesinden dolayı sınanmasında oluşan güçlük; diğer eleştiri ise kişilerin davranış göstermeden önce çok ayrıntılı ve mantıklı bir düşünce içinde olduğunun varsayılmasıdır (Koçel, 2001:522-524). Ancak, beklenti teorileri de iş tatminini doğrudan konu edinen çalışmalar değildir. Diğer motivasyon teorileri gibi, beklenti teorileri de motivasyon sürecini izah ederken tatmin kavramından yararlanmaktadırlar.

Hackman ve Oldham (1980:90) ise, geliştirmiş olduğu İş Özellikleri Modeli ile iş tatminini farklı bir bakış açısıyla doğrudan incelemiştir. Çift faktör teorisinde olduğu gibi, iş ve örgütsel ortam ile ilgili değişkenlerle iş tatmini açıklanmaya çalışılmıştır. Bu model; çekirdek iş özellikleri, kritik psikolojik durumlar ve etkiler arasında ilişkiler bulunduğu varsayımını temel almıştır. İş özellikleri modeline göre; beceri çeşitliliği, görevin kimliği, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim olarak tanımlanan çekirdek iş boyutları kritik psikolojik durumları belirlemektedir. Kritik psikolojik durumlar olarak nitelendirilen işin anlamlılığı, işten duyulan sorumluluk ve işin sonuçlarından bilgi edinme ise; yüksek içsel motivasyon, yüksek performans, yüksek iş tatmini, azalan devamsızlık ve işgücü devrine olanak sağlamaktadır (Hackman ve Oldham, 1975:161).

İş tatminini doğrudan ve sistematik açıdan inceleyen bir diğer çalışma Price ve Mueller (1986) tarafından yapılmıştır. Price-Mueller'in modeli dokuz dışsal değişken içeren ve iş tatminini bu değişkenlerle açıklamaya geniş bir çerçevede yaklaşan bir çalışma niteliğindedir. Modelde iş tatminini belirlediği varsayılan değişkenler; işin rutinliği, merkezileşme, iletişim, bütünleşme, adalet, ilerleme fırsatları ve uzmanlaşmadır. Modelde işin rutinliği, merkezileşme ve aşırı iş yükünün iş tatminini negatif yönde, iletişim değişkeni ile birlikte diğer değişkenlerin ise olumlu yönde etkilediği varsayılmıştır (Agho vd., 1993:1009).

Price-Mueller modeli iş tatminini oluşturan faktörleri ve iş tatmini sonuçlarını doğrudan inceleyen bir çalışma olmasına karşın, model dört açıdan eleştirilmiştir (Agho vd., 1993:1008). Eleştirilen ilk yön, başlıca teorik çalışmalarda ele alınan, özellikle stres çalışmalarında yer alan rol çatışması, üst desteği gibi önemli iş özellikleri değişkenlerinin modele alınmamış olmasıdır. Ayrıca, Hackman ve Oldham'ın (1975:161) modelinde yer alan görevin önemi değişkeni de modelin dışında tutulmuştur. Yine Hackman ve Oldham'ın (1975:161) modelinde yer alan geri bildirim, çeşitlilik ve özerklik faktörleri, Price-Mueller modelinde sırasıyla araçsal iletişim, rutinleşme ve merkezileşme olarak yer almıştır. Modele yöneltilen ikinci eleştiri ise, iş tatmininin çevresel belirleyicilerinin dışarıda bırakılmasıdır. Modelin eleştirilen üçüncü yönü ise, olumlu ve olumsuz duyusallık (affectivity) gibi kişisel değişkenlerin iş tatmininin belirlenmesinde önemsenmemiş olmasıdır. Sonucu eleştiri ise, literatürde önemli bulunan stres verici değişkenler ile sosyal destek değişkenleri arasındaki etkileşimle modelin ilgilenmemiş olmasıdır (Agho vd., 1993:1010).

Price-Mueller'in iş tatmini modeline yönelik yapılan eleştirilerin teorik dayanakları bulunmaktadır. Nitekim, teorik tartışmalarda, iş tatmininin stres ile sosyal destek arasındaki ilişkiden etkilendiği ifade edilmiştir (Wells, 1982:79; Agho vd., 1993:1010). Örgütsel ortamda, sosyal destek yeterli bir düzeyde olmadığı zaman, iş stresi iş tatmini üzerinde olumsuz etkide bulunmakta iken, yeterli bir düzeyde sosyal destek sağlandığında iş stresi iş tatminini olumsuz yönde etkileyememektedir (Agho vd., 1993:1010).

### 2.2.2. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmininin bireysel ve örgütsel açıdan bir dizi önemli sonuçları bulunmaktadır. Bu nedenle, iş tatmini çalışma ve örgütsel psikoloji alanında en çok araştırılan kavram olmuştur. Öncelikle, iş tatmini sorumluluk, görevin çeşitliliği ve iletişim gibi çalışma koşulları ile bağlantılıdır. Bununla birlikte, iş tatmini, devamsızlık, örgütsel etkisizlik, sabote etme, verimlilik karşıtı davranışlar gibi sonuçlarla ilgili

bulunmaktadır. Bu sorunlar ve bunların doğurduğu sorunlar doğrudan örgütle ilgilidir. Bu bakış açısından dolayı, iş tatmini çalışma ve örgütsel psikoloji literatüründeki araştırmaların merkezi bir kavramı olarak yer almıştır (Dormann ve Zapf, 2001:483). Literatürde, iş tatmininin sonuçları; örgütsel etkililik, verimlilik, işgören ilişkileri, devamsızlık, işgücü devri ve işgören sağlığı bakımından önemli bulunmaktadır (Quarstein vd., 1992:860; Khaleque ve Rahman, 1987:401).

### 2.3. İletişim İle İş Tatmini Arasındaki İlişki

Kuramsal ve görgül çalışmalar incelendiğinde iş tatmini ile ilişkili ya da iş tatminini etkileyen farklı faktörlerin olduğu görülmektedir. İş arkadaşları ile iyi ilişkiler, çalışma süresi, iş çevresi, iş güvencesi, özerklik, ilerleme fırsatı iş tatminini belirleyen başlıca değişkenlerdir (Khaleque ve Rahman, 1987:405). İş tatmini ile ilişkili bulunan ve aynı zamanda iş tatmini üzerinde olumlu yönde etkisi olan değişkenlerden biri de daha önce ifade edildiği gibi iletişim değişkenidir (Brunetto ve Farr-Wharton, 2004:579; Kim,2002:231; Shadur vd., 1999:479; Miles vd., 1996:285; Orpen, 1997:521; Khaleque ve Rahman, 1987:410).

İletişimin yokluğu, eksikliği ya da yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik ise stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, düşük seviyede örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açmaktadır. İletişimin sağlanması ise belirsizlikle başa çıkabilme olanağını vermektedir (Schweiger ve Denisi, 1991:127). İletişim eksikliği ve yetersizliği olumsuz tutumsal ve davranışsal sonuçları ortaya çıkarmaktadır. İşgören-üst arasındaki iletişim kanalının açık olması ve iletişimin taraflarca istenilen bir düzeyde gerçekleşmesi işgörenlerin iş tatmini ile aynı yönlü bir ilişki göstermektedir (Kim, 2002:231; Schwiger ve Denisi ,1991:110; Nathan vd., 1991:352). Literatürde yer alan bu bilgiler ışığında araştırmada geliştirilen birinci hipotez şöyledir:

**Hipotez 1:** İletişim ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Literatürde yer alan çalışmalarda, iletişimin iş tatminini olumlu yönde etkileyen bir değişken olduğu da görülmektedir. Nitekim, Khaleque ve Rahman'ın (1987:410) yapmış olduğu çalışmada, işgören-üst iletişiminin iş tatmininde belirleyici bir faktör olduğu saptanmıştır. Brunetto ve Farr-Wharton (2004:579), iletişimin iş tatmini üzerindeki etkisini farklı meslek gruplarına yönelik yaptıkları araştırmada incelemişlerdir. Belirtilen çalışmada; iletişimin iş tatminini açıklama gücü ( $R^2$ ) kamu sektöründe çalışan hemşireler için % 31, kamu sektöründe çalışan idari personel için % 56.5, özel sektörde çalışan idari personel için % 50'dir. Orpen'in (1997:521) 135 yönetici üzerinde yapmış olduğu araştırmanın sonuçları da diğer çalışmaların bulgularıyla benzerlik göstermiştir. Araştırmada, iletişimin iş tatminini açıklama gücü % 21 bulunmuştur. Aynı çalışmada, iletişimin iş tatmini üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu belirlenmiştir ( $\beta=0.24$ ;  $p<0.05$ ). Bu araştırmada da iletişim ile iş tatmini arasında fonksiyonel bir ilişkinin olduğu varsayımı benimsenmiş ve buna bağlı olarak ikinci hipotez geliştirilmiştir.

**Hipotez 2:** İşgören-üst iletişimi iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

Genel iletişim düzeyi gibi, iletişimi oluşturan faktörler (boyutlar) de iş tatmini üzerinde etkili olabilmektedir. Nitekim, Miles ve arkadaşları (1996:280), faktör analizi sonucunda belirledikleri dört iletişim boyutunun iş tatmini üzerindeki etkisini

regresyon analiziyle incelemişlerdir. Araştırmada, olumlu ilişkiler ve iş ile ilgili iletişim boyutunun iş tatmini üzerindeki etkisinin pozitif yönde, yukarı doğru açıklık ve negatif ilişkiler boyutunun ise iş tatmini üzerindeki etkisi ise negatif yönde bulunmuştur. İletişim boyutlarının iş tatminini açıklama gücünün ise % 45 olduğu saptanmıştır. Genel iletişim düzeyini oluşturan boyutların iş tatmini üzerindeki etkilerinin farklı yönlerde olabileceği görülmektedir. İş tatmini düzeyini olumlu yönde etkileyen, bir diğer anlatımla iş tatmini üzerinde artırıcı etkisi bulunan iletişim boyutları olduğu gibi, iş tatminini azaltan iletişim boyutları da olabilmektedir. Bu araştırmada da faktör analizi ile belirlenen iletişim boyutlarının iş tatmini üzerinde farklı etkilerde bulunacağı düşünülmüştür. Buna göre araştırmanın üçüncü hipotezi şöyle ifade edilmiştir.

**Hipotez 3:** İşgören-üst iletişimini oluşturan alt boyutların iş tatmini üzerindeki etkisi farklı yönlerde bulunmaktadır.

### 3. Araştırma Yöntemi

Araştırmanın verileri savunma sanayi alanında faaliyet gösteren bir işletmede çalışan 109 işgörene uygulanan anketlerle sağlanmıştır. Araştırma kapsamındaki işgörenlerin yaş ortalaması 40.69, iş yerindeki hizmet süresi ortalaması 18.69 yıldır. İşgörenlerin % 3.7'si ilköğretim, % 87.2'si orta öğretim, % 9.2'si yükseköğretimlidir.

#### 3.1. İletişim Ölçeği

Araştırmada, iletişim değişkenini ölçmek için Huseman ve arkadaşları (1980:178) tarafından geliştirilmiş ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin ilk biçimi 56 maddeden oluşmaktadır. Ancak, Miles ve arkadaşları (1996:292) 24 maddeden oluşan kısa formunu geliştirmişlerdir. Bu çalışmada da 24 maddeden oluşan kısa formu Türkçe'ye çevrilerek kullanılmıştır (Ek). Ölçek maddelerinin puanlaması Likert tipi 5'li derecelendirme ile yapılmıştır. Ölçekteki C14 ve C22 maddeleri olumsuz yönde, diğer maddeler ise olumlu yönde ifade edilmiştir.

##### 3.1.1. İletişim Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

İletişim ölçeği maddelerinin güvenilirlik düzeyi madde-toplam analizi ile yapılmıştır. Ölçeğin toplamına ve maddelerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1. İletişim Ölçeğine ve Maddelerine İlişkin Ortalama ve Varyans**

	Ortalama	Varyans	Standart Sapma
Madde Ortalaması	3,2485	0.1289	0.3590
Madde İçi Korelasyon	0.2696	0.0552	0.2349
Ölçek (Toplam)	77.9633	362.2949	19.0340

Ölçeğin madde-toplam analizine ilişkin bulgular ise Tablo 2'de verilmiştir. Ölçeği oluşturan maddelerin toplamla olan korelasyon katsayıları yeterli sayılabilecek bir düzeydedir. Ölçekte C14 ve C22 maddelerinin dışında kalan diğer maddelerin toplamla korelasyonları aynı yönlü bulunmuştur. Bu iki maddenin negatif korelasyon göstermesinin nedeni, maddelerdeki ifadelerin ters (reverse) yönde düzenlenmiş ve puanlandırılmış olmasından kaynaklanmaktadır. Ölçekteki maddeler ile toplam arasındaki korelasyon dereceleri ve maddenin silinmesi durumunda hesaplanan Cronbach Alpha katsayılarının istikrarlılığı kabul edilebilir bir

düzyededir. İletişim ölçeğinin genel Cronbach Alpha katsayı değerinin 0.8466, standartlaştırılmış Cronbach Alpha katsayı değerinin 0.8986 olduğu saptanmıştır.

**Tablo 2. İletişim Ölçeği Madde-Toplam Analizi**

Madde	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçel Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Alpha Değeri
C01	74.1651	337.3614	0.5447	0.8379
C02	74.6972	330.5649	0.6418	0.8345
C03	75.1743	331.9601	0.5981	0.8356
C04	73.7523	274.5399	0.3206	0.8985
C05	74.4495	339.8423	0.5139	0.8390
C06	75.0459	344.5627	0.3490	0.8428
C07	74.9358	334.0792	0.5347	0.8372
C08	74.5872	334.0224	0.5754	0.8365
C09	74.6697	327.6306	0.6541	0.8334
C10	74.6606	328.0226	0.6487	0.8336
C11	74.7615	328.8870	0.6366	0.8341
C12	74.5596	326.6932	0.7497	0.8317
C13	74.2844	344.2795	0.3664	0.8424
C14	75.0642	364.9681	-0.0885	0.8542
C15	75.1468	344.5894	0.3194	0.8435
C16	74.9633	332.1838	0.5899	0.8358
C17	74.4037	329.3726	0.6419	0.8341
C18	75.0917	329.0841	0.6570	0.8338
C19	75.1835	335.2068	0.5577	0.8371
C20	74.3578	340.8615	0.4407	0.8404
C21	74.6789	354.2571	0.1197	0.8492
C22	74.7248	367.0347	-0.1273	0.8558
C23	75.0367	329.8320	0.6310	0.8344
C24	74.7615	329.0166	0.6759	0.8335

### 3.1.2. İletişim Ölçeğine İlişkin Yapı Geçerliliği

İletişim ölçeğinin boyutlarını ve yapı geçerliğini belirlemek amacıyla iletişim ölçeğinde yer alan 24 madde Temel Bileşenler Analizi ve Varimax döndürme tekniği ile incelenmiştir. Faktör türetmek için öncelikle özdeğer kriteri kullanılmış ve özdeğeri 1'den büyük olan yedi faktör toplam varyansın % 77.01'ini açıklamıştır. Ancak, faktörler altında toplanan maddelerin kavramsal bakımdan tanımlanması ve yorumlanmasındaki güçlükten dolayı, analiz faktör sayısı ölçütüne göre tekrar yapılmıştır. Buna göre, belirlenen beş faktör toplam varyansın % 68.11'ini açıklamıştır (Tablo 3). Açıklanan varyans faktör analizi tekniği açısından ve literatürde yer alan benzer çalışmaların sonuçlarıyla karşılaştırıldığında kabul edilebilir bir düzeydedir. Örneğin, Miles ve arkadaşlarının (1996:282) yaptıkları araştırmada iletişim ölçeğinin 24 maddesi dört faktör altında toplanmış ve belirlenen faktörler toplam varyansın % 57'sini açıklamıştır.

İletişim ölçeğine ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin değerinin 0.714 olduğu saptanmıştır. Bu değer faktör analizine alınan örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, araştırmada yapılan Bartlett testine göre, faktör analizi bulguları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $X^2=1930.982$ ; S.D.=276;  $P<0.001$ ).



**Tablo 3. İletişim Ölçeğinin Boyutları**

Faktör	Özdeğer	Açıklanan Varyans %	Birikimli Varyans %
Faktör 1	4.449	18.539	18.539
Faktör 2	3.604	15.019	33.557
Faktör 3	2.961	12.336	45.894
Faktör 4	2.736	11.400	57.293
Faktör 5	2.596	10.818	68.111

Tablo 4’de faktörler altında toplanan maddelere ilişkin faktör ağırlıkları ve aynı kökenlilik değerleri verilmiştir. Faktörlerin tanımlanmasında, diğer bir deyişle adlandırılmasında, faktörlerin altında toplanan maddelerin ortak özellikleri temel alınmıştır. Bilgilendirme olarak tanımlanan birinci faktör altında altı madde toplanmıştır. Bu faktör toplam varyansın % 18.53’ünü açıklamaktadır. Faktör altında yer alan maddenin faktörle arasındaki korelasyonu gösteren faktör ağırlıklarının 0.585 ile 0.826 aralığında ve pozitif değerli oldukları belirlenmiştir.

**Tablo 4. Faktör Ağırlıkları ve Aynı Kökenlilik**

Madde	Faktörler					Aynı Kökenlilik
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	
C03	<b>0.826</b>	9.764E-02	4.152E-03	0.128	0.166	0.736
C18	<b>0.705</b>	0.253	0.139	-2.00E-02	0.365	0.714
C19	<b>0.627</b>	0.337	0.101	1.392E-02	2.961E-02	0.517
C02	<b>0.622</b>	0.247	-0.113	0.425	4.283E-03	0.642
C01	<b>0.612</b>	0.399	-0.203	0.253	-0.247	0.700
C24	<b>0.585</b>	0.342	0.202	0.144	0.382	0.666
C10	0.237	<b>0.835</b>	9.130E-02	0.103	0.156	0.797
C09	0.342	<b>0.761</b>	-5.65E-02	0.122	0.124	0.730
C11	0.383	<b>0.692</b>	1.513E-02	-1.30E-02	0.349	0.747
C12	0.435	<b>0.587</b>	0.295	0.254	0.218	0.733
C04	2.524E-03	<b>0.496</b>	-4.43E-02	0.337	-6.36E-02	0.366
C22	0.143	-0.106	<b>-0.842</b>	0.126	-0.107	0.768
C21	0.348	-0.259	<b>0.735</b>	7.844E-02	4.691E-02	0.736
C13	0.182	0.144	<b>0.628</b>	0.477	-0.152	0.699
C14	0.198	6.026E-02	<b>-0.588</b>	-0.321	-0.152	0.515
C20	0.516	0.123	<b>0.560</b>	5.153E-02	2.416E-02	0.597
C07	0.270	4.586E-02	-3.62E-02	<b>0.795</b>	0.268	0.736
C05	0.368	0.161	0.320	<b>0.674</b>	-0.241	0.776
C08	2.535E-02	0.416	0.195	<b>0.658</b>	0.298	0.733
C06	-7.82E-02	0.166	0.354	<b>0.474</b>	0.324	0.489
C15	-2.17E02	7.173E-02	0.361	9.894E-02	<b>0.754</b>	0.714
C16	0.317	0.436	-8.90E-02	5.562E-02	<b>0.661</b>	0.739
C23	0.519	4.333E-02	-4.39E02	0.358	<b>0.611</b>	0.775
C17	0.446	0.435	-0.161	0.101	<b>0.503</b>	0.678

Faktör analizi ile belirlenen faktörün maddeyi hangi ölçüde açıkladığına ilişkin bir ölçü olan aynı kökenlilik değerleri ise 0.517 ile 0.736 arasında değişmektedir. Hedef belirleme olarak tanımlanan ve toplam varyansın % 15.01’ini açıklayan ikinci faktör altında beş madde toplanmıştır. Maddelerin faktör ağırlıkları 0.496 ile 0.835 aralığında, aynı kökenlilik değerleri ise 0.366 ile 0.797 arasında bulunmuştur.

Eleştirel iletişimi ifade eden faktör 3 altında toplanan beş madde varyansın % 12.33'ünü açıklamıştır. Maddelerin faktör ağırlıkları 0.560 ile 0.842 arasında değişmektedir. Faktör altındaki maddelerden C22 maddesi ile C14 maddelerinin faktörle korelasyonu ters yönlüdür. Bunun nedeni daha önce belirtildiği gibi C22 ve C14 maddelerinin ters yönde düzenlenmiş ve puanlandırılmış olmasıdır. Maddelerin aynı kökenlilik değerleri ise 0.515 ile 0.775 aralığındadır.

Birincil ilişkiler iletişimi olarak adlandırılan faktör 4 toplam varyansın % 11.40'ını açıklamıştır. Faktör altında toplanan dört maddenin faktör ağırlıkları 0.474 ile 0.795 aralığındadır. Maddelerin aynı kökenlilik değerleri 0.489 ile 0.780 arasındadır.

Faktör analizi sonucunda toplam varyansın % 10.81'ini açıklayan ve geri bildirim olarak tanımlanan faktör 5 altında da dört madde toplanmıştır. Bu maddelerin faktör ağırlıkları 0.503 ile 0.754 arasında, aynı kökenlilik değerleri ise 0.678 ile 0.775 aralığındadır.

### 3.2. İş Tatmini Ölçeği

Araştırmada iş tatminini ölçmek için, Hackman ve Oldham'ın (1980:284) geliştirmiş olduğu İş Teşhis Ölçeğinin alt bölümünü oluşturan 14 maddelik iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Hackman ve Oldham tarafından yapılmıştır. İş tatmini ölçeği işin; ücret, iş güvencesi, iş arkadaşları, yönetim ve terfi yönlerini değerlendirmektedir.

Ölçeğin bütün maddeleri olumlu ifadeler içermekte ve maddeler Likert tipi 5 dereceli ölçekle puanlandırılmıştır. Türkçe formuna ilişkin çalışmalar Gödelek (1988:89) ve Güler (1990:94) tarafından yapılmıştır. Belirtilen çalışmalarda ölçeğin güvenilirliği kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur.

Bu araştırmada da ölçeğin güvenilirlik analizi yapılmıştır. İş tatmini ölçeğine ilişkin ortalama ve varyans değerleri Tablo 5'de verilmiştir. Ölçekteki maddelerin toplam ortalaması 45.17, madde içi korelasyon ortalamasının ise 0.3723 olduğu saptanmıştır.

**Tablo 5. İş Tatmini Ölçeğine ve Maddelerine İlişkin Ortalama ve Varyans**

	Ortalama	Varyans	Standart Sapma
Madde Ortalaması	3.2267	0.0920	0.3033
Madde İçi Korelasyon	0.3723	0.0295	0.1717
Ölçek (Toplam)	45.1743	100.4601	10.0230

İş tatmini ölçeğinde yer alan maddelerin güvenilirlik analizine ilişkin bulgular Tablo 6'da verilmiştir. Madde-toplam puan korelasyon katsayılarının pozitif yönlü olduğu görülmektedir. İş tatmini ölçeğindeki maddeler ile toplam arasındaki korelasyon dereceleri ve maddenin silinmesi durumunda hesaplanan Cronbach Alpha katsayıları kabul edilebilir bir düzeydedir. İş tatmini ölçeğinin genel Cronbach Alpha katsayısı 0.8934, standartlaştırılmış Cronbach Alpha katsayısı 0.8925 bulunmuştur.

**Tablo 6. İş Tatmini Ölçeği Madde-Toplam Analizi**

Madde	Madde Silindiğinc Ölçek Ortalaması:	Madde Silindiğinc Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinc Alpha Değeri
JS01	42.1193	86.5505	0.5912	0.8854
JS02	42.4312	89.0994	0.5405	0.8876
JS03	42.0183	90.7219	0.5043	0.8891
JS04	41.8899	89.8396	0.5186	0.8885
JS05	41.9725	83.4529	0.7154	0.8795
JS06	41.5229	88.3073	0.5725	0.8863
JS07	41.4862	94.8632	0.2015	0.9019
JS08	42.0826	80.3727	0.7633	0.8767
JS09	42.1284	84.3722	0.6149	0.8845
JS10	41.9450	85.6081	0.6242	0.8839
JS11	42.1193	87.4023	0.5582	0.8869
JS12	41.3303	90.6492	0.5602	0.8874
JS13	42.0183	88.0552	0.5756	0.8862
JS14	42.2018	83.3478	0.7397	0.8785

**3.3. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler**

Araştırmada ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek için madde-toplam analizi, yapı geçerliği için faktör analizi kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişki korelasyon analiziyle, iletişim ve iletişim boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisi regresyon analizi ve aşamalı (stepwise) regresyon analizi ile belirlenmiştir. Belirtilen analizler SPSS 10.0 for Windows istatistik paket programı ile yapılmıştır.

**3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

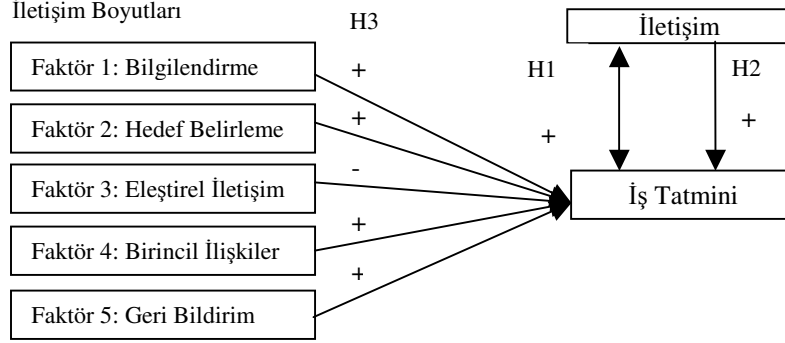
Bu çalışmada, literatür incelemesi sonucunda oluşturulan hipotezlerin sınanması için gereksinim duyulan verilerin birden fazla işyerinden sağlanması düşünülmüştür. Ancak, görüşülen işyerlerinin araştırma verilerinin elde edilmesine yönelik yapılacak anket çalışmalarına bir dizi gerekçeden dolayı izin vermemesi, düşünülen geniş kapsamlı çalışmanın gerçekleştirilmesini engellemiştir. Bu nedenle, araştırmada ileri sürülen hipotezlerin sınanması ulaşılabilen verilerin analizi ile yapılmıştır.

**4. Araştırmanın Modeli**

Araştırmanın hipotezleri (H1, H2, H3) doğrultusunda geliştirilen araştırma modeli Şekil 1'de verilmiştir. Araştırmada iş tatmini bağımlı değişken, iletişim ve iletişim boyutları ise bağımsız değişken olarak yer almıştır. İletişim boyutları temel bileşenler analizi ve varimax döndürme tekniği ile belirlenen beş faktörden oluşmaktadır.

Modele göre araştırmada iletişim değişkeni ile iş tatmini arasındaki ilişki H1 hipoteziyle ifade edilmiştir. İletişimin iş tatmini üzerindeki etkisi H2 hipotezi ile, iletişim boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisi ise H3 hipoteziyle incelenmiştir. Araştırmada ileri sürülen H1 hipotezinde iki değişken arasındaki ilişki aynı yönlü ve H2 hipotezinde iletişim değişkeninin iş tatmini üzerindeki etkisi pozitif yönlü düşünülmüştür.

İletişim boyutlarının bağımlı değişken üzerindeki etkisinin olduğunu varsayan H3 hipotezinde ise etkilerin farklı yönlerde olabileceği varsayılmıştır. Buna göre faktör 1, faktör 2, faktör 4 ve faktör 5'in iş tatmini üzerindeki etkisi pozitif yönlü, faktör 3'ün etkisi negatif yönlüdür.



### 5. Hipotez Testleri

Araştırmada, iş tatmini ile iletişim arasında ilişkinin aynı yönlü ve derecesinin 0.84 ( $P < 0.01$ ) olduğu saptanmıştır. İki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı ve yüksek sayılabilecek bir düzeyde ilişkinin bulunması araştırmanın H1 hipotezini doğrulamaktadır.

Regresyon analizi sonucunda, iletişim değişkeninin iş tatminini olumlu yönde etkilediği ( $\beta = 0.845$ ) ve iletişimin istatistiksel olarak iş tatmininin anlamlı bir tahmin edicisi olduğu saptanmıştır. Ayrıca, iletişimin iş tatminindeki toplam değişimin % 71.2'sini açıkladığı belirlenmiştir ( $R^2 = 0.714$ ; Düzeltilmiş  $R^2 = 0.712$ ;  $F = 267.407$ ;  $p < 0.001$ ). Bu bulgular araştırmada ileri sürülen H2 hipotezinin doğru olduğunu ifade etmektedir.

Aşamalı regresyon analizi neticesinde, faktör analizi ile belirlenen beş boyutun iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak etkili birer değişken olduğu saptanmıştır (Tablo 7). Faktör 1, Faktör 2, Faktör 4 ve Faktör 5'in iş tatmini üzerindeki etkisi pozitif yönlü, Faktör 3'ün iş tatmini üzerindeki etkisi negatif yönlüdür. Beş faktörün bağımlı değişkendeki toplam varyansın % 86.6'sını açıkladığı ( $F_{(5,103)} = 133.461$ ,  $p < 0.001$ ,  $R^2 = 0.866$ ,  $_{adj} R^2 = 0.860$ ) ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.

Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına ( $\beta$ ) göre, bağımsız değişkenlerin iş tatmini üzerindeki görece önemleri sırasıyla bilgilendirme (Faktör 1), birincil ilişkiler (Faktör 4), hedef belirleme (Faktör 2), geri bildirim (Faktör 5) ve eleştirel iletişim (Faktör 3) biçimindedir. Aşamalı regresyon analizinin bu bulguları ise araştırmanın H3 hipotezini doğrulamıştır.

**Tablo 7. İş Tatminini Etkileyen İletişim Boyutları**

Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		$\beta$	t	Anlamlılık (P)
	B	Standart Hata			
(Sabit)	45.174	0.359		125.669	0.001
Faktör 1	6.775	0.361	0.676	18.761	0.001
Faktör 2	4.044	0.361	0.403	11.198	0.001
Faktör 3	-1.369	0.361	-0.137	-3.792	0.001
Faktör 4	4.141	0.361	0.413	11.465	0.001
Faktör 5	2.398	0.361	0.239	6.640	0.001

## 6. Sonuç ve Değerlendirme

Örgütsel ortamda işgörenlerin tutum ve davranışlarının bir çok değişken ve parametrenin etkisiyle belirlenmekte ya da biçimlenmekte olduğu bilinmektedir. Tutum ve davranışlar ise işgörenlerin örgütte üstlenmiş olduğu görevleri yerine getirme sürecinde belirleyici olmaktadır. Bundan dolayı, yöneticiler işgörenleri olumlu tutum ve davranışlara yönlerecek örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çaba göstermektedirler. Bu süreçte, işgören ile yönetici arasındaki iletişimin işgörenlerin tutum ve davranışları üzerinde önemli bir payı bulunmaktadır. Bu çalışmada da iletişim ile iş tatmini arasındaki ilişki ve iletişimin iş tatmini üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Araştırmada iletişim düzeyi ile iş tatmini düzeyi arasında aynı yönde, yüksek sayılabilecek derecede ilişkinin olduğu saptanmıştır. İletişim ile iş tatmini arasındaki ilişkinin yönü literatürde yer alan çalışmaların (Kim, 2002:231; Shadur vd., 1999:479) bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Araştırmada, değişkenler arasındaki ilişkiyle birlikte, iletişimin iş tatmini düzeyini arttırdığı ve iş tatminindeki toplam değişimin % 71.2'sinin iletişim değişkeni tarafından açıklandığı belirlenmiştir. Bu sonuç, örgütsel ortamda üstlerin astlarıyla iletişim içinde olmasının; astların örgütün amaçları, politikaları ve işleyişi hakkında bilgilendirilmesinin; düşüncelerinin ve önerilerinin sorulmasının iş tatmini düzeyini olumlu yönde etkilediğini ifade etmektedir. Araştırmadan çıkarılan bu sonucun literatürde teorik temelleri bulunmaktadır. Daha önce ifade edildiği gibi, Price ve Mueller'in iş tatmin modeli ile Hackman ve Oldham'ın iş özellikleri modelinde, iletişim faktörü iş tatmini kaynakları arasında değerlendirilmiştir (Agho vd., 1993:1010; Hackman ve Oldham, 1975:161).

Araştırmada ulaşılan sonuçlar literatürde yer alan görgül çalışmaların sonuçlarıyla da benzerlik göstermektedir. Örneğin, Brunetto ve Farr-Wharton'un (2004:579) yaptığı çalışmada; iletişimin iş tatminini açıklama gücü, kamu sektöründe çalışan hemşireler için % 31, idari personel için % 56.5, özel sektörde çalışan personel için % 50'dir. Orpen'in (1997:521) çalışmasında ise, iletişimin iş tatminindeki toplam değişimin % 21'ini açıkladığı saptanmıştır. Miles ve arkadaşlarının (1996:277) yaptıkları çalışmada ise, iletişimin iş tatminini açıklama gücü; mavi yakalı işgörenler için % 35, beyaz yakalı işgörenler için % 45'dir. Ancak, gerek bu çalışmada gerek literatürde yer alan çalışmalarda, iletişim düzeyi ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkinin derecesi ve iletişimin iş tatmini düzeyini açıklama gücünün farklı olduğu görülmektedir. Bunun nedeni; araştırmaların yapıldığı örgütlerin yapı ve işleyişinin, araştırmaların kapsamına alınan örneklem grubunun meslek ve iş özelliklerinin, örgütlerin sosyo-kültürel ortamlarının farklılığı olabilir. Bir diğer anlatımla, iletişim düzeyinin iş tatmini düzeyi üzerinde artırıcı bir etkisi bulunmakla birlikte, etkinin derecesi ya da büyüklüğü araştırmaların yapıldığı örgütlere, araştırma kapsamına alınan örneklemin mesleğine, yaptığı iş özelliklerine göre değiştiği anlaşılmaktadır.

Çalışmada, temel bileşenler analizi ve varimax döndürme tekniği ile belirlenen beş iletişim boyutunun iş tatmini üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Bilgilendirme, hedef belirleme, birincil ilişkiler ve geri bildirim boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkileri pozitif yönlü, eleştirel iletişim boyutunun iş tatmini üzerindeki etkisi negatif yönlüdür. Ancak, iletişim boyutlarının iş tatmini düzeyi üzerindeki görece önemleri farklı derecelerde bulunmuştur. Buna göre, iletişim boyutlarının iş tatmini üzerindeki görece önemleri sırasıyla; bilgilendirme, birincil ilişkiler, hedef belirleme, geri bildirim ve eleştirel iletişim biçimindedir. Ayrıca; bilgilendirme, hedef belirleme, birincil ilişkiler, geri bildirim ve eleştirel iletişim boyutları iş tatminindeki toplam değişimin % 86.6'sını açıklamakta iken, tek boyutlu iletişimin iş tatminindeki değişimi açıklama

gücü % 71.2'dir. Bu farklılık, iletişimin tek boyutlu bir yapıda bulunmadığını, iletişimin farklı boyutlardan oluştuğunu ve her bir boyutun iş tatmini düzeyi üzerindeki etkisinin farklı derecelerde ve yönlerde gerçekleştiğini düşündürmektedir.

Araştırmanın sınırlılıklarında belirtildiği gibi, çalışmaya ilişkin veriler olanaksızlıklardan dolayı yalnızca bir işyerinden sağlanabilmiştir. Geniş kapsamlı, farklı meslek ya da sektörü içeren bir araştırma yapılamamıştır. Bu nedenlerden dolayı, araştırmanın sonuçlarının genelleştirilebileceğini söyleyebilmek olası değildir. Sonuçların genellenebilirliği, bundan sonra yapılacak geniş kapsamlı ve böyle bir kısıt taşımayan çalışmalarla olanaklıdır. Ancak, bu çalışmanın bundan sonra yapılacak geniş kapsamlı çalışmalara bir temel oluşturacağı söylenebilir. Ayrıca, bu çalışmanın devamında yapılacak araştırmalarda, iş tatmini ya da tatminsizliğini ayırt edici olan iletişim bileşenleri diskriminant analizi veya lojistik regresyon analiziyle incelenebilir. Böylece, hangi iletişim boyutlarının iş tatmini ya da tatminsizliğini ayırıcı unsur olduğu belirlenebilir.

### Referanslar

- AGHO, A., MUELLER, C. ve PRICE, J. (1993) Determinants of employee job satisfaction: an empirical test of a causal model. *Human Relations*, 46 (8), pp.1007-1027.
- BAKAN, İ., BÜYÜKBEŞE, T. (2004) Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (7), 1-30.ss.
- BARTOO, H., SIAS, P.M. (2004) When enough is too much: communication apprehension and employee information experiences. *Communication Quarterly*, 52(1), pp.15-26.
- BRUNETTO, Y., FARR-WHARTON, R. (2004) Does the talk affect your decision to walk: a comparative pilot study examining the effect of communication practices on employee commitment post-managerialism. *Management Decision*, 42(2/4), pp.579.
- BURKE, R.J., WILCOX, D.S. (1969) Effects of different patterns and degrees of openness in superior-subordinate communication of subordinate job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 12, pp.319-326.
- CAN, H. (1999) *Organizasyon ve yönetim*. 5. Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi.
- CURRIVAN, D.B. (1999) The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4), pp.495-524.
- DORMANN, C., ZAPF, D. (2001) Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22, pp.483-504.
- EREN, E. (2000) *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul, Beta Yayınları.
- EROĞLU, F. (2000) *Davranış bilimleri*. 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları.
- GAERTNER, S. (1999) Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resource Management Review*, 9(4), pp.479-493.
- GOPINATH, C., BECKER, T.E. (2000) Communication, procedural justice, and employee attitudes: relationships under conditions of divestiture. *Journal of Management*, 26, pp.63-83.
- GORIS, J.R., VAUGHT, B. ve PETTIT, J.D. (2000) Effects of communication direction on job performance and satisfaction: a moderated regression analysis. *The Journal of Business Communication*, 37(4), pp.348-369.
- GÖDELEK, E. (1988), *Üç Farklı İşkolunun (Tekstil, Tekstil Boya, Çimento) Psiko-Sosyal Stres Faktörleri Yönünden Karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GRIFFIN, M.A., PATTERSON, M.G. ve WEST, M. (2001) Job satisfaction and teamwork: the role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, pp.537-550.
- GÜLER, M. (1990) *Endüstri İşçilerinin İş Doyumu ve İş Verimine Depresyon, Kaygı ve Diğer Bazı Değişkenlerin Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜNEY, S., (2001) *Yönetim ve organizasyon*, Ankara, Nobel Yayınları.

- HACKMAN, J.R., OLDFHAM, G.R. (1980) *Work redesign*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, California.
- \_\_\_\_\_ (1975) Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), pp.159-170.
- HERZBERG, F. (1966) *Work and the nature of man*. Cleveland:World Publishing Co.
- HOWELL, W.C., DIPBOYE, R.L. (1986) *Essentials of industrial and organizational psychology*, Third Edition, The Dorsey Press, Chicago.
- HUSEMAN, R.C., HATFIELD, J.D., BOULTON,W. ve GATEWOOD,R. (1980) Development of a conceptual frame-work analyzing the communication-performance relationship. *Proceedings of the Academy of Management*, pp.178-182.
- ILOZOR, D.B., ILOZOR, B.D. ve CARR, J. (2001) Management communication strategies determine job satisfaction in telecommuting. *The Journal of Management Development*, 20(5/6), pp.495-508.
- KAYNAK, T. (1995) *Organizasyonel davranış ve yönlendirilmesi*. İkinci Baskı, İstanbul, Alfa Yayınları.
- KHALEQUE, A., RAHMAN, M.A. (1987) Perceived importance of job facets and overall job satisfaction of industrial workers. *Human Relations*, 40(7), pp.401-416.
- KIM, S. (2002) Participative management and job satisfaction: lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62(2), pp.231-242.
- KOÇEL, T. (2001) *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. 8. Bası. İstanbul, Beta Yayınları.
- LAMBERT, E.G., HOGAN, N.L. ve BARTON, S.M. (2001) The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38, pp.233-250.
- LOCKE, E., (1976) The nature and causes of job satisfaction. In M.D.Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational Psychology*, Chicago:Rand McNally.
- MASLOW, A.H. (1943) A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, pp.370-396
- MILES, E.W., PATRICK, S. ve KING, W.C. (1996) Job level as a systemic variable in predicting the relationship between supervisory communication and satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, pp.277-292.
- MULLINS, L.J., (1999), *Management and organizational behaviour*, London.
- NATHAN, B.R., MOHRMAN, A.M. ve MILLIMAN, J. (1991) Interpersonal relations as a context for the effects of appraisal interviews on performance and satisfaction: a longitudinal study, *Academy of Management Journal*, 34, pp.352-369.
- ODOM, R.Y., BOXX, W.R., DUNN, M.G. (1990) Organizational cultures, commitment, satisfaction and cohesion. *Public Productivity ve Management Review*, 14(2), pp.157-168.
- ORPEN, C. (1997) The interactive effects of communication quality and job involvement on managerial job satisfaction and work motivation. *The Journal of Psychology*, 131(5), pp.519-522.
- ÖZER, A.K. (1997) *Gerçekçi yönetim*. İstanbul, Varlık Yayınları.
- PRICE, J.L., MUELLER, C.W. (1986) *Absenteeism and turnover among hospital employees*. Greenwich, CT:JAI Pres.
- QUARSTEİN, V., McAFFE, R.B. ve GLASSMAN, M. (1992) The situational occurrences theory of job satisfaction. *Human Relations*, 45, (8), pp.859-873.
- SCHWEIGER, D.M., DENISI, A.S. (1991) Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, pp.110-135.
- SHADUR, M.A., KIENZLE, R. ve RODWELL, J. (1999) The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement. *Group & Organization Management*, 24(4), pp.479-504.
- ŞİMŞEK, M. Ş. (2002) *Yönetim ve organizasyon*, 7. Baskı, Konya.
- TUTEN, T.L., NEİDERMEYER, P.E. (2004) Performance, satisfaction and turnover in call centers the effects of stres and optimism. *Journal of Business Research*, 57, pp.26-34.
- WELLS, J.A., (1982), Objective job conditions, social support, and perceived stress among blue collar workers. *Journal of Occupational Behavior*, 3, pp.79-94.
- VROOM, V., (1964), *Work and motivation*, New York: Willey.

## EK 1

### İş Tatmini Ölçeği

- JS01- İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi
- JS02- Aldığım maaş (ücret) ve terfilerin miktarı
- JS03- İşimin sağladığı kişisel gelişme ve yükselme olanağı
- JS04- İş arkadaşlarım ve etkileşimde bulunduğum kişiler
- JS05- Yöneticimin bana gösterdiği adil davranış ve saygı derecesi
- JS06- İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu
- JS07- İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansı
- JS08- Yöneticimden gördüğüm destek ve rehberlik
- JS09- Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletlilik derecesi
- JS10- İşimde kendime ait, bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme olanağı
- JS11- İşyerimin geleceğe yönelik beklentilerimi gerçekleştirebilme derecesi
- JS12- İşyerimdeki çalışma arkadaşlarıma yardım etme fırsatı
- JS13- İşyerimdeki yarışma fırsatı
- JS14- İşyerimdeki yönetimin tutumu

### İletişim Ölçeği

- C01. Yöneticimin talimatlarını anlamadığımda açıklama isteyebiliyorum.
- C02. Yöneticim işimle ilgili değişikliklerin niçin yapıldığı konusunda bilgi verir.
- C03. Yöneticim beni işletme kuralları ve politikaları hakkında bilgilendirir.
- C04. Yöneticimin talimatları anlaşılardır.
- C05. Yöneticim hobilerimi bilir.
- C06. Yöneticimin benimle samimi ilişkileri vardır.
- C07. Yöneticimin bana olan şakaları iyi niyetlidir.
- C08. Yöneticim benimle günlük sohbetlerde bulunur.
- C09. Yöneticim işin nasıl yapılacağı hakkında görüşlerimi sorar.
- C10. Yöneticim iş takviminin (programının) sebeplerini anlatır.
- C11. Yöneticim çalışma grubumla ilgili gelecek planları hakkında beni bilgilendirir.
- C12. Yöneticim ulaşmam için yararlı hedefler belirler.
- C13. İşlerin yanlış yapılması halinde düşüncelerimi yöneticime söyleyebilmekteyim.
- C14. Yöneticim yaptığım işi başkalarının önünde eleştirir ®.
- C15. Yöneticim iyi iş için onay verir.
- C16. Yöneticim benim önemli kararlara olan katkımı değerlendirir.
- C17. Yöneticim iyi yapılan işleri takdir eder.
- C18. Yöneticim işletmedeki kuralların ve politikaların sebeplerini söyler.
- C19. Yöneticim şirkette neler olup bittiği hakkında bana bilgi verir.
- C20. Yapmam gereken işleri bildirmesine karşın yöneticim yaptığım işler hakkında bilgi ister.
- C21. Yöneticimin talimatlarının yanlış olduğunu düşündüğümde sorgularım.
- C22. Yöneticim benim kişiliğim hakkında eleştiriseldir.®
- C23. Yöneticim yaptığım iyi iş hakkında beni bilgilendirir.
- C24. Yöneticim bölümümün gelişmesine ilişkin önerilerimi sorar.