



**T.C.**

**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI**

**ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ VE İNSAN KAYNAKLARI BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ANALİZİNDE İŞ TATMİNİ,  
İLETİŞİM DOYUMU VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ  
İLİŞKİSİ: PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mevlüde SEZER**

**BURSA-2018**





**T.C.**

**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI**

**ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ VE İNSAN KAYNAKLARI BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ANALİZİNDE İŞ TATMİNİ,  
İLETİŞİM DOYUMU VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ  
İLİŞKİSİ: PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mevlüde SEZER**

**Danışman:  
Yard.Doç.Dr. Selver YILDIZ BAĞDOĞAN**

**BURSA-2018**

**T. C.**  
**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı'nda, 701150001 numaralı, Mevlüde SEZER'in hazırladığı, "Örgütsel İletişimin Analizinde İş Tatmini, İletişim Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Perakende Sektöründe Bir Uygulama" konulu yüksek lisans tezi ile ilgili tez savunma sınavı, 26.03/2018 günü 14:00 - 15:30 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin ..... başarılı ..... (başarılı / ~~başarısız~~) olduğuna ..... oy birliği ..... (oybirliği / oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu  
Başkanı)  
Dr. Öğr. Üyesi Selver YILDIZ BAĞDOĞAN  
Uludağ Üniversitesi



Üye  
Prof. Dr. Serpil AYTAÇ  
Uludağ Üniversitesi



Üye  
Prof. Dr. Ayşe Çiğdem KIREL  
Anadolu Üniversitesi



Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

26.03/2018

## Yemin Metni

Yüksek Lisans olarak sunduğum “Örgütsel İletişimin Analizinde İş Tatmini, İletişim Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Perakende Sektöründe Bir Uygulama” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntıların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

26.07/2018

İmza

**Adı Soyadı:** Mevlûde SEZER

**Öğrenci No:** 701150001

**Anabilim Dalı:** Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

**Programı:** Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları

**Statüsü:** Yüksek Lisans Doktora

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU**

**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI**  
**BAŞKANLIĞI'NA**

Tarih: 02/03/2018

Tez Başlığı / Konusu: Örgütsel İletişimin Analizinde İş Tatmini, İletişim Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Perakende Sektöründe Bir Uygulama

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 94 sayfalık kısmına ilişkin, 02/03/2018 tarihinde şahsım tarafından .....Turnitin..... adlı intihal tespit programından (Turnitin)\* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 17 'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

1- Kaynakça hariç

2- Alıntılar hariç/dâhil

3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

02/03/2018

İmza



**Adı Soyadı:** Mevlûde SEZER

**Öğrenci No:** 701150001

**Anabilim Dalı:** Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

**Programı:** Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları

**Statüsü:** Yüksek Lisans Doktora

**Danışman**

Yard.Doç.Dr. Selver YILDIZ BAĞDOĞAN, 02/03/2018

\*Turnitin programına Uludağ Üniversitesi Kütüphane web sayfasından ulaşılabilir.





## ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı	: Mevlüde SEZER
Üniversite	: Uludağ Üniversitesi
Enstitü	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Bilim Dalı	: Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları
Tezin Niteliği	: Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı	: xi + 111
Mezuniyet Tarihi	: 26. /03 /2018..
Tez Danışman(lar)ı	: Yard.Doç.Dr. Selver YILDIZ
BAĞDOĞAN	

### ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ANALİZİNDE İŞ TATMİNİ, İLETİŞİM DOYUMU VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ: PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Örgütsel iletişimin etkinliğini araştırmak amacıyla iş tatmini, iletişim doyumu ve işten ayrılma niyetinin analiz edildiği bu çalışmada, uygulama alanı olarak perakende sektöründeki bir firma seçilmiştir. İsveç kökenli, mobilya ve aksesuar satışı faaliyetlerini gerçekleştiren bu firmanın Bursa'daki şubesinden veriler elde edilmiştir. Araştırmada, iş tatmini ölçmek amacıyla Minnesota İş Tatmini Ölçeği, iletişim doyumu verilerin görüntüsünü oluşturmak için Downs&Hazen İletişim Doymu Ölçeği ve işten ayrılma niyetini ortaya koyabilmek amacıyla Camman, Fichman, Jenkins and Klesh'in oluşturduğu Örgütsel Değerlendirme Anketindeki ifadeler soru formuna eklenmiştir. Bu çalışmanın sonucunda iş tatmini ve iletişim doyumunun birbirleriyle anlamlı ilişkili olduğu ve işten ayrılma niyeti ile aralarında bir etkileşim olduğu sonucuna ulaşılmış ve tüm boyutlar açısından demografik yapıdan kaynaklı farklar ortaya konmuştur.

**Anahtar Sözcükler:** İş Tatmini, İletişim Doymu, İşten Ayrılma Niyeti, Örgütsel İletişim, Örgüt İçi İletişim, Çalışanlar Arası İletişim.

## ABSTRACT

Name and Surname	: Mevlüde SEZER
University	: Uludag University
Institution	: Social Science Institution
Field	: Labour Economics and Industrial
Relationships	
Branch	: Labour Psychology and Human Resources
Degree Awarded	: Master
Page Number	: xi + 111
Degree Date	: 26. / 03 / 2018...
Supervisor(s)	: Assist.Prof. Selver YILDIZ BAĞDOĞAN

### AN ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION WITH USING THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB SATISFACTION, COMMUNICATION SATISFACTION AND TURNOVER INTENTION: A PRACTICUM STUDY IN RETAIL SECTOR

In this study where job satisfaction, communication satisfaction and turnover intention were analyzed, an organization in retail sector was chosen as a field study in order to investigate the effectiveness of organizational communication. The data were obtained from a company's branch in Bursa which originated from Sweden and sells furniture and accessories. In order to measure job satisfaction, the Minnesota Job Satisfaction Scale was used in this study and to collect the data of communication satisfaction Downs & Hazen Communication Satisfaction Scale was chosen and some questions in the Organizational Evaluation Questionnaire of Camman, Fichman, Jenkins and Klesh were added into the questionnaire in order to get the view of turnover intention. As a result of this study, it was concluded that job satisfaction and communication satisfaction were significantly related to each other and there was an interaction with turnover intention and also differences in terms of all dimensions are revealed due to demographic structure.

**Key Words:** Job Satisfaction, Communication Satisfaction, Turnover Intention, Intention to Quit, Organizational Communication, Communication Among Employees.



## ÖNSÖZ

Tez çalışmam süresince değerli bilgi ve tecrübesiyle beni yönlendirip, yapıcı geri bildirimleri ile ilerlememi sağlayan ve bu süreçte umudumu tazeleyerek tezimi tamamlama aşamasına ulaşmamda yüksek katkısı olan danışman hocam Sayın Yard.Doç.Dr. Selver YILDIZ BAĞDOĞAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans programı boyunca, çalışma saatlerimi düzenlemem konusunda beni destekleyen ve hem çalışıp hem de derslerime katılmama olanak sağlayan, tezimi uygulama konusunda fırsat sunarak desteğini esirgemeyen İnsan Kaynakları departmanı yöneticilerim Ayla AKKABAN MAŞLAK, Pınar ARI ve Ebru ATILGAN ÖNGE'ye, tezimin konusunu belirlediğimiz süreçten itibaren tamamlanana kadar beni motive eden ve destek olan değerli yöneticim Ajlan Akın AKCABELEN'e şükranlarımı sunarım.

Uygulama sırasında bilgilerine danıştığım çalışma arkadaşlarım Gamze VATANSEVER ve Nur EROĞLU'na ve maddi manevi verdikleri destek ile her zaman yanımda olan canım AİLEM'e sonsuz teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar.....	x
ŞEKİLLER.....	xi
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAVRAMLARI

<b>1. ÖRGÜT KAVRAMI.....</b>	<b>3</b>
1.1. Örgüt Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	3
1.2. Örgüt Tanımı ve Özellikleri.....	5
1.3. Örgüt Amaç ve Fonksiyonları.....	6
1.4. Örgütsel Hiyerarşi.....	7
<b>2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM.....</b>	<b>9</b>
2.1. İletişim ve Örgütsel İletişim Kavramlarının Gelişimi ve Tanımı.....	9
2.2. İletişim Süreci ve Öğeleri.....	13
2.3. Örgütsel İletişimin İşlevleri ve Amaçları.....	15
2.4. Örgütsel İletişim Kanalları.....	18
2.4.1. Biçimsel İletişim Kanalları.....	20
2.4.1.1. Dikey İletişim.....	21
2.4.1.2. Yatay İletişim.....	23
2.4.1.3. Çapraz İletişim.....	24
2.4.2. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları.....	25
2.5. Örgütsel İletişim Araçları.....	27
2.5.1. Yazılı İletişim Araçları.....	28
2.5.2. Sözlü İletişim Araçları.....	29
2.5.3. Görsel ve İşitsel İletişim Araçları.....	30
2.6. Örgütsel İletişimin Etkinliği.....	30
2.6.1. Bireysel Faktörler.....	32
2.6.2. Örgütsel Faktörler.....	32

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ, İLETİŞİM DOYUMU ve İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMLARI

<b>1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI.....</b>	<b>34</b>
1.1. İş Tatmini Kavramının Tanımı ve Gelişimi.....	34
1.2. İş Tatmini Yaklaşımları.....	36
1.3. İş Tatmini Ölçekleri.....	38
1.4. İş Tatmininin Boyutları.....	41
<b>2. İLETİŞİM DOYUMU KAVRAMI.....</b>	<b>42</b>
2.1. İletişim Doyumunun Tanımı ve Gelişimi.....	42
2.2. İletişim Doyumunun Yaklaşımları.....	44
2.3. İletişim Doyumunun Boyutları.....	46
2.3.1. İlişkisel İletişim Boyutları.....	50
2.3.2. Bilgisel İletişim Boyut.....	51
2.3.3. Bilgisel ve İlişkisel İletişim Boyutları.....	52
2.4. İletişim Doyumunu Etkileyen Faktörler.....	53
2.4.1. Demografik Özellikler.....	53
2.4.2. Kişilik Özellikleri.....	56
2.4.3. Örgütsel Özellikler.....	58
2.5. İş Tatmini ve İletişim Doyumunu İlgili Çalışmalar.....	59
<b>3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI.....</b>	<b>62</b>

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ, İLETİŞİM DOYUMU VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

<b>1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....</b>	<b>64</b>
1.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı.....	64
1.2. Varsayımlar ve Sınırlılıklar.....	65
1.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	66
1.4. Örneklem Yapısı ve Kapsamı.....	68
1.5. Araştırma Yöntemi ve Ölçüm Araçları.....	68

<b>2. BULGULAR.....</b>	<b>71</b>
2.1. Güvenilirlik Analizi.....	71
2.2. Betimsel Analizler.....	73
2.2.1. Demografik Özellikler.....	73
2.2.2. İş Tatmini, İletişim Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti.....	75
2.3. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesine Yönelik Bulgular.....	77
2.3.1. Korelasyon Analizleri.....	78
2.3.1.1. İş Tatmini ile İletişim Doyumu Arasındaki Korelasyon Analizi.....	78
2.3.1.2. İş Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Korelasyon Analizi.....	79
2.3.1.3. İletişim Doyumu ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Korelasyon Analizi.....	80
2.3.2. Regresyon Analizleri.....	81
2.3.2.1. İşten Ayrılma Niyeti ile İş Tatmini ve İletişim Doyumu Arasındaki Regresyon Analizi.....	82
2.3.3. Demografik Değişkenlerin Analizi.....	83
2.3.3.1. İş Tatmininin Demografik Değişkenlere Göre Analizi.....	84
2.3.3.2. İletişim Doyumunun Demografik Değişkenlere Göre Analizi.....	85
2.3.3.3. İşten Ayrılma Niyetinin Demografik Değişkenlere Göre Analizi.....	87
<b>SONUÇ.....</b>	<b>89</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>95</b>
<b>EK-1: ANKET FORMU.....</b>	<b>101</b>
<b>EK-2: SPSS TEST SONUÇLARININ ORJİNAL GÖRÜNTÜLERİ.....</b>	<b>104</b>

## TABLolar

Tablo 1: Örgütün Farklı Çalışanları Açısından Bilgi İhtiyaçları.....	17
Tablo 2: İş Tatmini Ölçüm Araçlarının Boyutsal Karşılaştırması.....	40
Tablo 3: İletişim Doyumu Boyut Grupları.....	49
Tablo 4: İletişim Doyumu Alt Boyutlarının Soru Dağılımı.....	70
Tablo 5: Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	72
Tablo 6: İletişim Doyumu Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	73
Tablo 7: Kayıp Veri Dağılımı.....	73
Tablo 8: Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımı.....	74
Tablo 9: İş Tatmini İfadelerinin Ortalama Dağılımı.....	76
Tablo 10: İletişim Doyumu Alt Boyutlarının Ortalama Dağılımı.....	76
Tablo 11: İşten Ayrılma Niyeti İfadelerinin Ortalama Dağılımı.....	77
Tablo 12: İş Tatmini ve İletişim Doyumu Korelasyon Analizi.....	79
Tablo 13: İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Korelasyon Analizi.....	80
Tablo 14: İletişim Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Korelasyon Analizi.....	81
Tablo 15: İşten Ayrılma Niyeti Tahmin Modelinin Özet Bulguları.....	82
Tablo 16: İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Analizi.....	83
Tablo 17: İş Tatmini ile İlişkili Demografik Değişkenler.....	84
Tablo 18: İletişim Doyumu ile İlişkili Demografik Değişkenler.....	86
Tablo 19: İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkili Demografik Değişkenler.....	87



## ŞEKİLLER

Şekil 1: Geribildirim döngüsünün eklendiği, Berlo kavramlarına dayanan bir model....	14
Şekil 2: Wilbur Schramm'ın iletişim süreci modeli.....	14
Şekil 3: Shannon-Weaver Bilgi Kuramı Modeli.....	15
Şekil 4: Örgütsel İletişim Kanalları.....	21
Şekil 5: Daft (2004)'ın Biçimsel İletişim Kanalları Tablosu.....	22
Şekil 6: İş Tatmini Boyutları.....	37
Şekil 7: Gregson'un Öneri Modeli.....	56
Şekil 8: İş Tatmini, İş Performansı ve İletişim Doyumu İlişkisi.....	61
Şekil 9: Araştırma Modeli.....	67

## GİRİŞ

Örgüt kavramının ortaya çıktığı ilk çağlardan itibaren elde edilen bulgular ışığında; bir örgütün en önemli unsurları, örgütsel amaçlar, iletişim ve çalışanların işi yapmaya istekliliği olarak kabul edilmektedir. İnsanlar, örgütlerin vazgeçilmez bir parçasıdır ve her birinin bazı kişisel amaçları vardır. Örgütün ortak amaçlarıyla bütünleşmenin sağlanması ve örgütün devamlılığı, örgütün insan unsuru olan çalışanlarıyla temas etmesi, yani çalışanlar arası iletişim ile mümkündür.

Örgüt yapısı zaman geçtikçe karmaşık bir hale gelirken, örgütü meydana getiren bireyler de sürecin önemli bir parçası olarak bu değişimden etkilenmektedir. Örgüt içinde iletişimde bulunduğumuz kişi sayısının artması, ilişkilerin daha karmaşık hale gelmesine neden olur ve örgütün hiyerarşik yapısı, örgüt içi iletişimi de etkilemeye başlar. Yönetim kademelerinin artması, üst yönetime ulaşma ve haberlerin çoğu zaman ilk ağızdan öğrenilebilme şansını azaltmaktadır. Bu da iletişim kanallarının etkin bir biçimde kullanılmasını önemli hale getirir ve örgütsel iletişimin etkin şekilde sürdürülmesinin gerekliliğini açıklar.

Örgütsel iletişim kavramının, örgüt içerisindeki iletişim ile örgütün dış çevresi arasındaki iletişim süreçlerini içerdiği kabul edilmektedir. Bu çalışma kapsamında örgütsel iletişim, çalışanlar arasındaki iletişim olarak sınırlandırılmakta ve halkla ilişkiler olarak da bilinen örgütün dış çevresi ile olan iletişimleri kapsam dışında tutulmaktadır.

İnsanların yaşam doyumu, sosyal bilimler alanındaki çalışmaların ortak konularından biridir. Zamanının çoğunu çalışma ortamında geçiren bireylerin, işinden elde ettiği doyumun artması ise, çalışma psikolojisinin en önemli amaçlarından biridir. Yapılan araştırmalarda kullanılan ölçüm yöntemleri ve faktörler farklı isimlerle ifade edilebilmektedir. Bu çalışmada, iş ve iş ortamından kaynaklı elde edilen doyum, *iş tatmini* kavramı ile ifade edilirken; çalışma ortamındaki çalışanlar arasındaki iletişimden elde edilen doyum ise *iletişim doyumu* olarak adlandırılmaktadır. Çalışanın memnuniyet durumunu inceleyebilmek amacıyla üçüncü bir değişken olarak; *işten ayrılma niyeti* kavramı da bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, örgütsel iletişimin etkinliğini ölçmektir. Birincil değişken olarak, iletişim doyumu kavramına odaklanılmakla birlikte; bu kavramı destekleyen ya da etkileyen iş tatmini ve işten ayrılma niyeti boyutları üzerinden de araştırılması amaçlanmıştır.

İlk bölümde, örgüt kavramının tarihsel gelişiminden bahsedilerek; bu süreçte önem kazanan örgütsel iletişim kavramıyla ilgili tanımlamalara ve araştırmalara yer verilmiştir. Örgütsel iletişimin amaçları, fonksiyonları ve özellikleri açıklanarak, bu araştırmada kullanılacak araçlarla ilgili veriler elde edilmeye çalışılmıştır.

İkinci bölümde, örgütsel iletişim ile ilişkili olduğu kabul edilen iş tatmini, iletişim doyumu ve işten ayrılma niyeti kavramları detaylı olarak araştırılmış ve literatürde bulunan tanımlar ve örnekler üzerinden açıklanmıştır. Bu bölümde aynı zamanda bu kavramların yorumlanabileceği ölçeklerden bahsedilmiş ve kullanılacak yöntemler üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölüm, yapılan araştırma sonuçları göz önünde bulundurularak gerçekleştirilen bir uygulama çalışması yapılmıştır. Araştırılan ölçek ve yaklaşımların test edilebilmesi ve bulguların ortaya konabilmesi için İsveç menşeli, uluslararası bir perakende firması seçilmiş ve anket formları aracılığıyla veriler toplanmıştır. SPSS programı ile bulgular yorumlanmış ve elde edilen sonuçlar yorumlanmaya çalışılmıştır.

Sonuç kısmında elde edilen bulgular literatür araştırmalarında ortaya konulan çalışmalarla karşılaştırılarak, gelecek dönemde oluşturulabilecek örgütsel iletişim çalışmalarına katkı sağlanması amaçlanmıştır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## ÖRGÜT VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAVRAMLARI

### 1. ÖRGÜT KAVRAMI

Örgütsel iletişim konusunu incelemeden önce örgüt kavramını açıklamak faydalı olacaktır. Örgüt yapısı, topluluk kavramı ile özdeşleştirildiğinde tarihsel gelişimi neolitik döneme kadar uzanabilmektedir. Avcılık ve toplayıcılık tarzı yaşamdan sonra el aletlerinin yapımı, hayvanların evcilleştirilmesi ve tarım üreticiliğinin başlaması ile birlikte toplumsal yaşam ve toplumsal kurallar oluşmaya başlamıştır. Çalışma yaşamı da, bu dönemle birlikte anılmaktadır. Kalabalıklaşan insan toplulukları için yemek, içmek, barınma ihtiyaçlarını karşılamak ve güvenli yaşama ortamları oluşturmak için çeşitli işleri paylaşan ve bu sayede uzmanlıkların olduğu bir çalışma yaşamından bahsedilebilmektedir. Dünyanın çeşitli bölgelerinde aynı ilerleme aşamaları ve aynı hız gözlenememekle birlikte; bahsedilen dönemin en hızlı gelişmelerinin yaşandığı Avrupa ve Amerika'da örgüt yapısındaki tarihsel gelişimi incelemek, örgütsel iletişim kavramını açıklamayı kolaylaştıracaktır.

#### 1.1.Örgüt Kavramının Tarihsel Gelişimi

19. yüzyıldaki sanayi devriminden önce çoğu iş, bireysel ya da küçük gruplar halinde yürütülmüştür. Ürünler, zanaatkarlar, aileler ya da yetenekli çalışanların, işin tamamını baştan sona tamamlamak üzere biraraya geldiği hane içi üretim endüstrisi tarafından imal edilmiştir. Örneğin, 18. yüzyıldaki bir ayakkabı tamircisi, tabaklanmış deri üretiminden derinin tabaklanması da dahil, bitmiş bir ayakkabıya kadarki tüm süreç boyunca ayakkabıyı biraraya getiren kişidir. Açıkçası bu yöntem, bugünün ayakkabı fabrikasından daha farklı bir örgütsel süreç tarzıdır. 19.yüzyılın sonlarında sanayi devriminin ortaya çıkışıyla, ürün imalatındaki bilinen yöntemler değişmeye başlamıştır. Hane içi üretim yerine, artan makineleşme ve sanayileşmenin sebep olduğu fabrika ve montaj hatları yapısı içerisinde yer alan çalışan sayısının arttığı örgütler oluşmuştur. 20.yüzyılın başlarında akademisyen ve danışmanlar, sayısı giderek artan bu yeni örgüt

formlarının anlaşılmasını ve yeni gelişmeler ışığında bu örgüt yapılarını araştıran ve geliştiren çalışmalar ortaya koymuşlardır (Miller, 2012: 17-18).

Sanayi devriminden önce iki önemli konu dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki insan unsurunun, sürecin girdileri olan sermaye, makine gibi elemanlarla bir tutulması; yani çoğunlukla ikinci planda yer almasıdır. Kâr odaklılık, insani çalışma koşullarının iyileştirilmesinin gözardı edilmesine neden olmaktadır. İkinci konu ise üretim sürecinin başından sonuna aynı kadar çalışan tarafından gerçekleştirildiği, el işçiliğinin yoğunludur. Çalışanın iş doyumu, bu anlamda daha tatmin edici hale gelebilmektedir. 18.yüzyılın sonlarına gelindiğinde ekonomik ve sosyal düzeni temelinden sarsacak boyutlarda bir endüstri devriminin başladığı görülmüştür. Artık insanlar daha kalabalık gruplar halinde, atölye ve basit tezgahların ötesindeki fabrikalarda çalışmaya başlamışlardır. Bu devrimin en büyük özelliği ilkel üretim biçiminden makineleşmeye geçiş olmuştur. Sözkonusu gelişmenin sonucu ile üretimde olağanüstü artışlar oluşurken; ne yazık ki insan unsuru olan çalışan kesim, süreç içerisinde istenen yerini alamamış; uzun bir dönem insana makine ve malzeme gibi alınıp satılan bir mal gözüyle bakılmıştır (Sabuncuoğlu, 2003: 12-13).

Bu dönemin en önemli çalışmaları, Fransız bir yönetici olan Henri Fayol'un Klasik Yönerim Kuramı, Alman bir sosyolog olan Max Weber'in Bürokrasi Kuramı ve Amerikalı bir makine mühendisi olan Frederick Winslow Taylor'un Bilimsel Yönetim kuramına dayanmaktadır (Miller, 2012: 17-18).

Taylor, üretim verimliliğinin artırılması amacıyla mühendislik yaklaşımıyla ortaya koyduğu çalışmalar sayesinde sanayi devriminin ihtiyaçlarını karşılamayı önemsemiştir. Fayol, yönetim anlayışı olarak örgütlerin nasıl organize edilmesi gerektiği üzerine çalışmalarını ortaya koyarken; Weber, bürokrasi yaklaşımıyla toplumsal davranışlar üzerine yaptığı araştırmalarda hiyerarşi ve uzmanlaşma konularında döneme ışık tutmuştur. 1929 ile 1939 yılları arasında Elton Mayo yönetiminde gerçekleştirilen ve Hawtorne deneyleri olarak adlandırılan bir dizi çalışmalar sırasında, o dönemde birçok araştırmacıyı şaşırtan sonuçlar elde edilmiştir. Bu deneylerde, üretim verimliliğinin artırılmasında iş ortamının düzenlenmesi üzerinde durulmuştur. Ancak ortaya çıkan sonuçlar, insan ilişkileri kuramının doğmasına neden olur. Sosyal bir varlık olarak insan, odak noktasına alınırken; çalışan kişilerin farklılıkları da çeşitli teorilerle açıklanmaya çalışılmaktadır. McGregor tarafından



ortaya konan X ve Y kuramı, bilinen davranışçı kuramlar içerisinde önemli bir yer tutar (Şimşek, 2001: 55).

İnsan ilişkileri kuramı ile örgüt üyelerinin tatminini arttırmak ve bireylerin potansiyellerine ulaşabilecekleri örgütler yaratmak için stratejiler önerilerek, örgütsel hayattaki kişisel ve sosyal ilişkilerin önemi vurgulanmaktadır. Ne klasik örgüt kuramı ne de insan ilişkileri yaklaşımı, örgütsel yapıyı, teknoloji ve insan öğelerini örgütlerin içinde bulunduğu çevre ögesi ile bütünleştirmeyi başaramaz. Böylece 20.yüzyılın ikinci yarısından itibaren daha çok üzerinde durulan bütünleşmiş örgüt kuramı ortaya çıkar. Bütünleşmiş örgüt kuramı çerçevesinde oluşturulan akademik çalışmalar karar verme yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve sistem yaklaşımı konuları üzerinde yoğunlaşmıştır. Karar verme, durumsallık ve sistem yaklaşımlarıyla ele alınan işlem ve çevre yaklaşımlarında iletişim olgusuna büyük önem verilmektedir. Örgüt içinde dikey, yatay ve çapraz iletişimin önemi vurgulanır, buna ek olarak örgüt ve çevresi arasındaki iletişimin önemi ortaya konmaktadır (Yağmurlu, 2004: 38-48).

Özetle, örgüt kavramının ortaya çıktığı eski dönemlerden itibaren yapılan çalışmalarla, gelinen noktada anlaşılmaktadır ki; örgütsel amaçlara ulaşmadaki en önemli unsurlardan biri çalışanlar arası iletişimdir ve bu iletişimin çalışanlarda bıraktığı etkidir.

## **1.2.Örgüt Tanımı ve Özellikleri**

İnsani ihtiyaçların karşılanması, insanoğlunun en önemli yaşam amaçlarından biridir. Bu ihtiyaçlarını karşılamak üzere biraraya gelmişler ve ortak amaçlar doğrultusunda yaşam biçimlerini düzenlemişlerdir. İlk örgüt de böylece ortaya çıkar ve başkalarının yardımı olmadan başaramayacak işler, ortak faaliyetlerle gerçekleştirmeye çalışılır. Örgütü bu yönüyle, bir grup insanın belirli amaçlar doğrultusunda biraraya gelerek, işbirliğine dayalı oluşturduğu sosyal bir sistem olarak tanımlayabiliriz.

Barnard (1994: 82) 'a göre örgüt, ortak bir amaca ulaşmak için aksiyonlara katkıda bulunmaya istekli olan ve birbirleriyle iletişim kurabilen insanlar olduğunda ortaya çıkar. Örgütün unsurları ise iletişim, hizmet etmeye isteklilik ve ortak amaçtır. Bu unsurlar başlangıçta gerekli ve yeterli koşullardır ve bu tüm örgütlerde bulunur.

McGregor (1960: 15) 'un açıkladığı şekliyle, ders kitaplarında öğretilen temel örgüt prensipleri, hiyerarşik yapı, otorite, komuta birliği, görev uzmanlıkları, çalışan dağılımı ve sınırları, kontrol süresi, sorumluluk ve yetki eşitliği gibi konulardan oluşmaktadır.

Genel bir tanım olarak örgüt; belirli amaçlar yerine getirmek amacıyla biraraya gelen bireylerin çabalarının eşgüdümlendiği yönetsel bir işlev; insan, teknoloji ve amaç boyutlarının birbirini etkilediği bir sistem; özgün bir kültürün gelişimini sağlayan; işleri, hiyerarşik seviyeleri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişimsel ilişkileri gösteren bir yapıdır (Eren, 2003: 203).

Örgüt yapısı, zaman geçtikçe karmaşık bir hale gelirken, örgütü meydana getiren bireyler de bu sürecin önemli parçası olarak bu değişimden etkilenmektedirler. Bireysel ve örgütsel açıdan karmaşıklaşan bu yapılar, örgütsel iletişimin etkililiği sayesinde uyumlu ve sistemli bir şekilde çalışan bir bütün haline gelebilmektedir. Bu nedenle etkili iletişim, örgüt konuları içerisinde önemli bir noktaya taşınmaktadır.

### **1.3.Örgüt Amaç ve Fonksiyonları**

Toplumsal bir yapı olarak örgütler, belirli amaç doğrultusunda biraraya gelmiş çalışanlar tarafından oluşturulmaktadır. Örgütler, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek üzere, uzmanlık alanlarına göre ayrılmış çeşitli fonksiyonlar ve çeşitli hiyerarşik basamaklardan meydana getirilmiştir. Bu hiyerarşik basamaklar ve çalışma grupları arasındaki iletişim ağı ile yönetim kademelerinin, bazı planlar ve kurallar çerçevesinde çalışması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Çok az örgütün insan ihtiyaçlarını karşılamak ve özellikle bunu endüstriye uygulamak, ilk amaçları arasındadır. 19.yüzyılda, üretim yerleri görece küçük ve işveren ile çalışanlar arasındaki iletişim daha kolay ve çalışan, ürünün imal edilebilmesi için gerekli tüm iş ihtiyaçlarını yapabilecek yetenektedir. İşveren ise sıklıkla tek elden idareyi sağlayan ve çalışanların doğrudan raporladığı başkan veya yönetici olarak tanımlanmaktadır (Gilmer, 1961: 25-26).

Porter (1980)'ın örgütlerin rekabette başarılı olmaları için geliştirmesi gereken stratejiler hakkındaki çalışmasında, örgüt fonksiyonlarının aynı amaç doğrultusunda çalışarak başarı gösterebileceğini savunmuştur. Rekabet strateji çarkı olarak adlandırdığı yapı ile örgüt fonksiyonlarını, Pazarlama, Satış, Dağıtım, Üretim, İş gücü, Satın Alma, Araştırma ve Geliştirme, Finans ve Kontrol, Ürün olarak belirtmiştir. Günümüzde bazı isim farklılıklarına rağmen birçok örgüt, bu temel fonksiyonlar ile organizasyon yapılarını oluşturmakta ve sürdürmektedir.

#### **1.4.Örgütsel Hiyerarşi**

Örgüt yapısını anlamak için örgütün alt birimlerini de incelemek gerekmektedir. Örgütte çalışanların sayısı arttıkça, işi yapanlar arasında daha karmaşık bir iletişim ortaya çıkmakta ve işlerin daha kolay yürütülmesi amacıyla oluşturulan iş bölümü ile uzmanlaşmanın sağlanabildiği iş tanımlarına geçilebilmektedir. Ayrıca sürekli aynı işin yapıldığı ve sonucun ancak işin sonunda anlaşılabilirdiği üretim süreçlerinde denetim ihtiyacı da ortaya çıkmaktadır.

Örgütlerde denetim ihtiyacı sözkonudur. Örgütün büyüklüğüne bağlı olarak koordinasyon kurulabilmesi için doğrudan denetim yapılıyorsa orta düzey yöneticilere ihtiyaç duyulur. Kuramsal olarak stratejik üst yönetimdeki bir üst yönetici, tüm işçileri denetleyebilir. Ancak uygulamada ve gerçek hayatta doğrudan denetim, yöneticiyle çalışan arasında yakın bir ilişkiyi gerektirir. Sonuç olarak, her bir yöneticinin denetleyebileceği çalışan sayısının bir sınırı bulunmaktadır. Kontrol alanı kavramından dolayı küçük örgütler tek bir yöneticiyle yönetilebilirken, daha büyük örgütler ise daha fazlasına yani orta kademe yöneticilere ihtiyaç duyarlar. Böylece örgütsel bir hiyerarşi oluşur (Mintzberg, 2014: 17-19).

Örgütsel tasarım genellikle matris yapı, merkezi yönetim yapısı ve bölünmüş yapı gibi alternatiflere odaklanmaktadır. Bununla birlikte, kontrol değişkenleri (örneğin ödüllendirme yapıları, görev özellikleri ve bilgi sistemleri) uygun seçimi yapmak için daha esnek bir yaklaşım sunmaktadır. Örgüt teorisi ve iktisat teorisi bakış açılarına göre, entegrasyon ve test edilmesi ile doğru sonuca ulaşılabilir (Eisenhardt, 1985: 134).

Hiyerarşiyi anlamak için lider ve yönetici kavramları üzerinde durmak gerekir. Yönetici pozisyonunda olması gereken karar alma, bilgi merkezi olma, değişimi yönetme, strateji ve politikaları saptama gibi rollerde başarılı olabilmek için etkin liderlik ve iletişim becerilerinin edinilmesi gerekliliği kabul edilir. Çünkü yönetici ve astlarının birbirlerini anlamaları, fikir ve bilgilerinin değişim süreci iletişim ile gerçekleşir. Yönetici ve lider rolünde çalışanların çevreyi yorumlamaları, diğer örgüt ve paydaşlarla ilişki kurmak zorunda olmaları ve performanslarını yükseltme ihtiyaçları nedeniyle, astlarıyla iletişim kurmaları zorunlu hale gelmekte ve böylece iletişim, örgütsel bütünleşme aracı olarak önceliklerin oluşturulmasına katkı sağlamaktadır (Uysal, 2003: 139).

Hiyerarşide üst seviyede olanların stratejik yapı açısından daha yüksek miktarda bilgiye sahip olacakları, alt seviyedeki çalışanların da daha çok rutin bilgiye sahip olacakları ortaya konulmuş ve iletişim sürecinin üç adımdan oluştuğu kabul edilmektedir. Bunlardan birincisi, iletişimin bir kişiden başlaması; ikincisi, iletinin kaynağından gideceği yere ulaşması ve üçüncü olarak da iletinin alıcıyı etkilemesi olarak belirtilmiştir. Bilgi alışverişi ve iletimine verilen önem, örgütsel denetime ve karar verme merkezine yaklaştıkça artmaktadır. İletişimin niteliği, örgütteki iletişim ihtiyacı derecesi olarak değerlendirilir. Sınırsız bir iletişimin, gürültü ve verimsizliğe sebep olacağı öngörülmektedir (Yağmurlu, 2004: 48-49).

Özetlemek gerekirse, örgüt içerisindeki hiyerarşik yapı, örgüt içi iletişimi de etkilemektedir. Yönetim kademelerinin artması durumunda, üst yönetime ulaşma ve haberlerin çoğu zaman ilk ağızdan öğrenebilme şansını azaltabilmektedir. Bu da iletişim kanallarının etkin bir biçimde kullanılmasını önemli hale getirmektedir.

## 2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

20.yüzyılın ikinci yarısından itibaren önemli hale gelen iletişim konusu, örgütler açısından da incelenmeye başlanmıştır. Bilişsel yönetim kavramı içerisinde insan odağı artmış ve insan davranışlarını konu alan birçok araştırma ortaya çıkmaya başlamıştır. Çalışanlar arası ilişki ve haberleşmeyi sağlayan iletişim konusu da örgüt yönetimi literatüründe önemli bir yere taşınmıştır. Örgüt ve birey üzerinde etkileri yüksek olan iletişim, yöneticilerin başarısı ve örgütün verimliliğinde önemli bir role sahiptir.

### 2.1.İletişim Kavramının Gelişimi ve Tanımı

Örgütsel iletişim, örgütsel ortamlarda geliştirilen veya diğer alanlarda uygulanan yaklaşımların, teorilerin ve metodolojilerin eklektik bir karışımını kapsar. Örgütlerin ilk tanımları, üretimle ilgili hedeflerin peşinde koordineli bir şekilde birlikte çalışan bireylerin oluşturduğu gruplara odaklanmıştır. İletişim daha sonra "bireysel etkinliğin, örgütsel amaçları tasarlamak, yaygınlaştırmak ve takip etmek için koordine edildiği merkezi araç" haline gelir. İletişim, örgütlenmenin temel süreçlerindedir (Jones, Watson, Gardner, & Gallois, 2004: 722).

Mesajların iletilmesi için kullanılan araçlar da iletişimin kalitesini etkilemektedir. Yapılan bir araştırmaya göre toplantılar, raporlar, mektuplar, telefon görüşmeleri, faksler gibi iletişim etkinlikleri kullanılarak işlerini yürüten yöneticiler, zamanlarının %80'ini iletişim faaliyetlerine ayırmaktadırlar. İletişim kelimesi Latince "communicare" fiilinden gelmektedir. Dilimizde ise "ortak kılma" anlamına gelmektedir. İletişimin, birçok bilim insanı ve yazarlarca yapılan farklı tanımları bulunmaktadır. Genel bir ifade ile iletişim, iki veya daha fazla kişi arasında gerçekleşen bilgi, fikir, haber, duygu, algı ve tutumların aktarılmasında; belli bir sonuca ulaşılmasını sağlamak ya da davranışları etkilemek amacıyla; sembollere dönüştürülerek belirli bir araç ya da araçlar vasıtasıyla iletilmesi, anlaşılması ve davranışa dönüştürülme sürecidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 2-3). Özetle, bilginin paylaşılması faaliyeti olan iletişim, insanların kendini ifade edebilme ihtiyacı ve kendilerini dinletme beklentisi sonucu ortaya çıkar (Halis, 2000: 218).

İletişim kavramının dört binin üzerinde tanımı olduğu tespit edilmiştir. Bunlardan bazıları şöyledir: "İletişim; insanların, toplu halde yaşamaya başlamalarından



itibaren, toplumsal etkileşimlerde rol oynayan, sembolik mesajların karşılıklı ulaştırılmasıyla bazı anlamları aralarında paylaşmaları sürecidir”. Farklı bir tanım olarak “iletişim, iki veya daha fazla kişi arasındaki fikirlerin, duyguların ve düşüncelerin, kelimeler, harfler ve semboller aracılığıyla alınıp verilmesidir” (Eroğluer, 2011: 121-122).

İletişim, yeme ve içme gibi temel insani gereksinimlerden biridir ve bireyler arasında anlamların ortak hale getirildiği ve sosyal bir ortamda birlikte yaşamının zorunluluğu ile ortaya çıkan temel bir insan etkinliğidir. İnsanın olduğu her ortamda iletişimin de kaçınılmaz olduğu, iletişimin insani bir etkinlik olduğunun açık bir göstergesidir. Bireylerin tüm yaşamında etkili olan iletişim, özellikle temel eğitimden başlayarak, bireyin yaşamı boyunca aktif olarak rol aldığı bir süreçtir (Dursun ve Aydın, 2011: 264).

İletişim olgusu, insanlığın var olma serüvenine eşdeğer bir tarihe sahip olsa da bir disiplin olarak gelişimi ve üniversitelerde bu alana kürsülerin ayrılması hayli yenidir. Her dönemde insanlar birbirleriyle duygu ve düşünce alışverişine ihtiyaç duymuş, yakın veya uzak coğrafyalardaki insan topluluklarıyla ticari, siyasal ve toplumsal alanlarda farklı nedenlerle de olsa haber ve bilgi paylaşımı yapmak istemişlerdir. İlkel uygarlıklardan günümüzün modern toplumlarına kadar iletişim sosyal yaşam için hep önemli hale gelmiştir. Bununla birlikte iletişime özgü çalışmalar ancak 19. yüzyıl sonu ile 20. yüzyılın ilk yıllarında başlamaktadır. İletişimin kendini ayrı bir alan olarak kabul ettirmesi ise 20. yüzyılın ikinci yarısındadır (Zıllıoğlu, Yüksel, Gürgen, Yılmaz, & Cangöz, 2009: 223).

Farklı kaynaklarda benzer ifadelerle yer aldığı şekliyle; insanların toplu halde yaşamaya başlamalarından itibaren, toplumsal etkileşimlerin gerçekleştirilmesi esnasında mesajların semboller yoluyla aktarılma ve bilgilerin anlamlandırılarak paylaşılması süreci, iletişim olarak adlandırılır. İletişim süreci, topluluğa üye olan bireyler arası ilişkilerin her türünü, örgütleri ve toplumları yaratıp bir arada tutan bir harç işlevi görmektedir. Bireyler, ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere; grupları, toplulukları ya da örgütleri meydana getirirler ve iletişim, birlikteliği sağlayıcı hayati bir önemdedir. Örgütteki bireyler ve gruplar arasında olması gereken uygun etkileşimi sağlayan öge ise örgütsel iletişimidir (Durğun, 2006: 119).

Yöneticiler ile astları arasındaki iletişim sürecinde neyin, nasıl ve ne zaman yapılacağı aktarılır. Hem birbirler hem de üstleriyle iletişim kurma aracılığıyla çalışanlar, kendilerini ifade edebilmektedir. Örgüt içi çalışanlar, iletişim ile birarada kalmakta ve faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. İnsanlar, örgütlerin vazgeçilmez bir parçasıdır ve her birinin bazı kişisel amaçları vardır. Örgütler ise bu amaçların bir sonucu olduğu gibi, bu amaçlara ulaşmak için de birer araçtır. Örgütsel unsurlar arasındaki işbirliği ve koordinasyonun derecesi, çalışanlar arasındaki uyum ve iyi ilişkilerin seviyesi, örgütteki iletişime bağlıdır. Bu uyum ve iyi ilişkilerin sürekliliğini yani iletişimin etkinliğini sağlamak, hem örgütsel etkinliği artıracak hem de üretim veya hizmet sürecini oluşturan öğeler arasında güçlü bir bağ oluşturacaktır (Karcioğlu, Timuroğlu, & Çınar, 2009: 60).

Örgütsel iletişim, mesajları ve mesajların akış yönünü, amacını ve aracını (medya) da kapsayan, çevresini etkileyen ve ondan etkilenen bileşik ve açık bir sistemdir. Bunun yanısıra, örgütsel iletişim bu sistemin içine insanları, onların duygu, algı ve tutumlarını, ilişkilerini ve becerilerini de katmaktadır (Gülner, 2007: 18).

Örgüt içi iletişim olarak da adlandırılan örgütsel iletişim, çalışanlara işlerini (onlardan beklenen) yerine getirebilmeleri için bilgi, çalışma performanslarıyla ilgili geribildirim, örgütsel hedef ve aktivitelerle ilgili açıklamalar, örgütsel süreçlere katılım için fırsatlar (karar alma süreci gibi), örgütsel ürün ve hizmetlerin değerlendirilmesi hakkında bilgi (çıkıtlara ilişkin müşteri tepkileri), çalışanlarası ilişkilerin kurulması ve onarılması için araçlar (görev koordinasyon ve insani etkileşimler için) sağlar (Hellweg ve Phillips, 1982: 276).

Örgütsel iletişimin dayandığı temel yaklaşımlar, bilimsel yönetim, insan ilişkileri yaklaşımı, insan kaynakları yönetimi, sistem yaklaşımı ve kültürel perspektif olarak sayılabilir. İletişim olgusuna ilişkin farklı kavramlar ve tanımlar, bu yaklaşımlar sayesinde öne çıkarılmıştır. Örgütsel iletişim alanında yapılan çalışmalar ile 20.yy sonlarına doğru örgütsel iletişimin bir disiplin olarak gelişmesi sağlanarak, bu alanda belirgin olarak kimlik belirleme çabaları ile örgütsel iletişimin gelişimine katkı sağlanmaktadır. Örgütsel iletişim alanında çalışan araştırmacılar, bu alanın geleceği ve kısıtlarına ilişkin tanımlamalarına halen devam etmektedir (Durğun, 2006: 120).

Örgütsel iletişim, örgüt içerisinde, örgütle ilgili ya da örgütün yaptığı iletişim anlamına gelmektedir. Örgüt içi iletişim anlamında örgütsel iletişim, örgüt içinde gerçekleşen ilişkileri ifade eder. Örgütü kapsayan her türlü iletişim, örgütsel iletişimin de kapsamındadır. Örgütün oluşturduğu iletişim ise, örgütün dış çevresi ile yaptığı iletişimi ve planlı ilişkiyi tanımlar. Örneğin örgütün belirli bir hedef doğrultusunda yaptığı propaganda ve duyurular, halkla ilişkiler etkinliklerini içerir. (Eroğlu ve Özkan, 2009: 52).

İletişim, edindiğimiz bilgilerin akışı olarak ele alındığında; gerçekler hakkındaki algımızın, çoğunlukla doğrudan bizim algılamamız ile değil, toplumsal iletişim ile bireyler tarafından bize iletilen mesajlar tarafından oluşturulduğu söylenebilir. Örgütsel iletişim, biçimsel ve biçimsel olmayan (doğal) olmak üzere ikiye ayrıldığı kabul edilir. Örgüt tarafından biçimlendirilmiş iletişimin yeterli olmayan ve eksik yönlerini kapatan doğal haberleşmenin ise örgütlerde kaçınılmaz olduğu vurgulanmaktadır (Yağmurlu, 2004: 48).

Bazı yazarlara göre iletişim bilginin, fikirlerin, duyguların, becerilerin simgeler kullanılarak iletilmesidir. “İletişim, mesajlar aracılığıyla gerçekleştirilen toplumsal etkileşimdir” şeklinde bir yazar tarafından tanımlanırken; başka bir tanım iletişimi, katılanların bilgi yaratıp, karşılıklı bir anlayışa ulaşmak amacıyla bu bilgiyi birbirleriyle paylaştıkları süreç olarak ifade eder. Örgüt içi iletişim, örgütün amaçlarına ulaşmak üzere işleyişi sağlamak için gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ya da birimler, gerekse örgüt ile çevresi arasında sürekli bilgi ve düşünce alışverişine olanak sağlayan toplumsal bir süreç olarak tanımlanabilir (Zıllıoğlu vd., 2009: 135).

Örgütsel iletişim özetle, örgüt içerisindeki iletişim ile örgütün dış çevresi arasındaki iletişim süreçlerini içermektedir. Bu çalışma kapsamında ise örgütsel iletişim, çalışanlar arasındaki iletişim olarak sınırlandırılmaktadır.

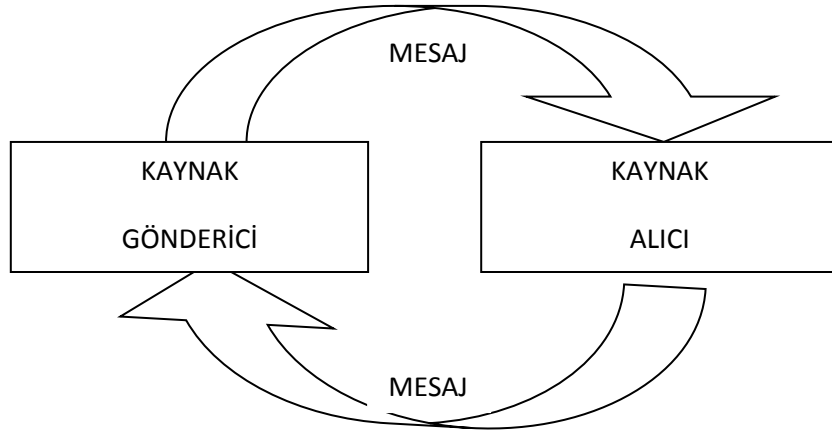
## 2.2.İletişim Süreci ve Öğeleri

Herhangi bir boyuttaki iletişim süreci, tıpkı bir laboratuvar deneyinde olduğu üzere, bir kesit olarak ele alınıp, onu meydana getiren öğeler, süreci belirleyen dış ve iç etkenlerle değerlendirilebilir. En temel düzeyde iletişim sürecini oluşturan öğeler kaynak, ileti, kanal, araç, alıcı/hedef olarak sıralanabilmektedir.

İletişim sürecinin farklı bir çalışmada geçen öğeleri, gönderici, mesaj, kanal, gürültü, alıcı, algılama, değerlendirme ve geri besleme olarak sıralanmaktadır. Etkili bir iletişim süreci için öncelikle mesajı ileten bir göndericinin olması gerekir. Göndericinin göndereceği mesajın, sembollere dönüştürülüp yani mesajın kodlanıp, uygun iletişim aracı seçilerek, seçilen kanal aracılığıyla aktarılması sağlanır. Gürültü gibi olumsuz dış faktörler dikkate alınarak; mesajın alıcıya ulaştırılması, alıcının mesajı çözüp algılayarak, değerlendirmesi ve geri bildirimde bulunması gerekir (Karcıoğlu, Timuroğlu, & Çınar, 2009: 64).

Sosyal bir eylem olarak iletişimin, bireyler arasında gerçekleşmesi; bireysel özelliklerin iletişim sürecindeki önemini açıklamaktadır. İletişim, temelde kaynak ve alıcı arasında gerçekleşen bir sürece dayanmakla birlikte; kaynak ve alıcı olarak çoğunlukla bireysel rolleri içeren bu süreç, bireysel özelliklerin iletişim sürecindeki önemini de artırmaktadır (Dursun ve Aydın, 2011: 264).

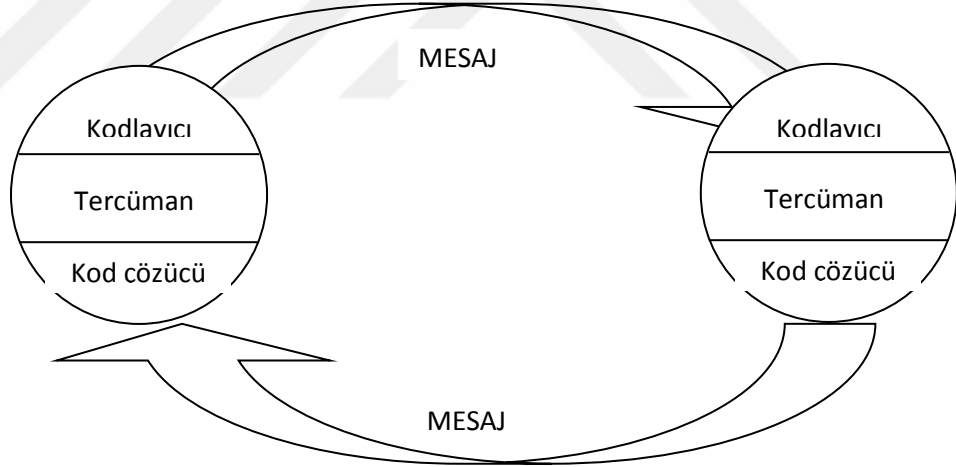
İletişimi izlemenin en tatmin edici yollarından biri, eylemin durdurduğu bir andaki kesiti gösteren modelleri kullanmaktır. İletişim modellerinin, doğal olmayan şekillerde sürecin durdurulması durumlarında bazı sakıncaları bulunmaktadır. Berlo, iletişim sürecinin temel öğelerini gösteren, basitleştirilmiş tanımlayıcı bir model temin etmiştir. Bu model, SCMR (Sender, Canal, Message, Receiver) modeli ismiyle adlandırılmaktadır (bkz. Şekil 1).



Şekil 1: Geribildirim döngüsünün eklendiği, Berlo kavramlarına dayanan bir model.

**Kaynak:** R. Allen (1977). *Organizational Management Through Communication*. USA: Harper&Row

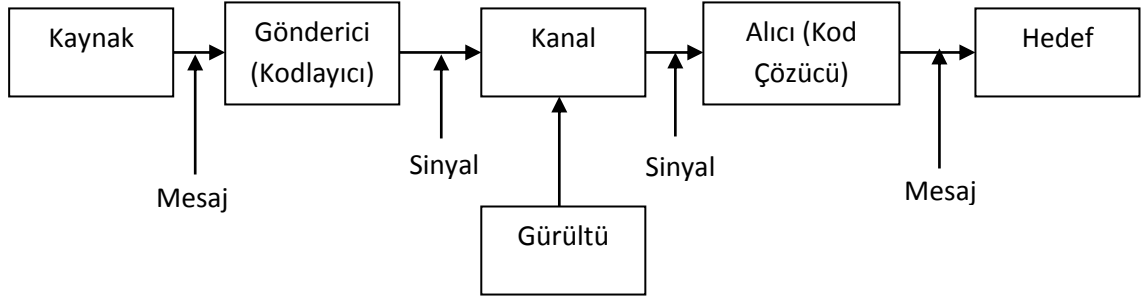
Wilbur Schramm, bize içerisinde görüşünü tarif ettiği yararlı bir iletişim süreci görüntüsü sağlamıştır (bkz. Şekil 2).



Şekil 2: Wilbur Schramm'ın iletişim süreci modeli.

**Kaynak:** R. Allen (1977). *Organizational Management Through Communication*. USA: Harper&Row

Sözü geçen modellerden daha karmaşık olan bazı diğer popüler iletişim modelleri de bulunmaktadır. Bu modellerden biri Claude Shannon ve Warren Weaver tarafından, mobil iletişimin içinde yer almamızı içeren iletişim sürecinin elektronik tarafını tanımlamak üzere geliştirilmiştir (bkz. Şekil 3) (Allen, 1977: 42-46).



Şekil 3: Shannon-Weaver Bilgi Kuramı Modeli

**Kaynak:** R. Allen (1977). *Organizational Management Through Communication*. USA: Harper&Row

Bireyin bir iletişim sisteminde yerine getirdiği rol, bireyin sistemdeki diğer bireylerle kurduğu yapısal ilişkiler tarafından belirlenir. İlişki, bireyi ağdaki bilgi akışına bağlayan etkileşimin modeli tarafından tanımlanır. Şu anki ağ terminolojisinde; üç ya da daha fazla insanın birbirleriyle etkileşimlerinin büyük bir kısmı, grup olarak adlandırılmaktadır ve grup üyelerinin diğer grup üyeleriyle gerçekleştirdikleri etkileşimler ise köprüler olarak adlandırılmaktadır. Hiçbir gruba üye olmayan bireylerin iki ya da daha fazla grupta yaptıkları etkileşim de bağlantı olarak adlandırılır. Sistemle bağlantısı olmayan bireyler ise yalıtılmış (tecrit edilmiş) olarak adlandırılır. Bu alandaki araştırmalar bu rollerdeki bireylerin sosyal ve psikolojik özelliklerine ve büyük sistemlerdeki “grup üyelerinin”, “bağlantıların” ve “tecrit” lerin dağılımına odaklanır (Gülнар, 2007: 34).

### 2.3.Örgütsel İletişimin İşlevleri ve Amaçları

Örgütsel iletişim, bir disiplin olarak 20.yüzyılın sonlarından itibaren gelişmeye başlamıştır. Örgütsel iletişim alanındaki modern çalışmalar, 1930’lar ve 1940’ların başında iletişim ağları, ast-üst iletişimi, örgütsel grup iletişimleri, geri bildirim ve görev performansı gibi birçok alanda oluşturulmuştur. Örgütsel iletişim için iki temel bakış açısı bulunmaktadır: Süreç yaklaşımı ve algı yaklaşımı. Bilgi akışı, süreç yaklaşımının ana konusunu oluştururken; tutum ya da algı konuları ise, algı yaklaşımını oluşturmaktadır. Süreç yaklaşımına göre bilgi, örgütsel iletişim sistemi içerisinde aşağı yönlü, yukarı yönlü ya da yatay yönde akabilir. İletişim akışının yönü, örgütün yapısal özelliklerine bağlıdır (Okay ve Okay, 2009: 53).

Örgütsel iletişimin ilk amacı, çalışanları görevleri hakkında ve organizasyonun politikası ve diğer konuları hakkında bilgilendirmek olmalıdır. İkinci hedef, örgüt içinde bir topluluk yaratma aracı ile iletişimdir. Kabaca, örgütsel iletişim iletişimin amaçları için bilgi (communication) sağlamak ve bir topluluk ruhu (communicare) yaratmak şeklinde bir ayrım yapılabilir (Elving, 2005:131).

İnsanların önemli ihtiyaçlarından birisi "bilme" ihtiyacıdır. Çalışanların "bilme ihtiyacına" yönelik bir analiz, bu ihtiyaçların genellikle iki kategoriye indirgendiğini göstermektedir. Bunlardan ilki, işin gerekleriyle ilgili bilgiyi içermektedir. Tüm çalışanlar görevlerinin ne olduğunu, nasıl bir performans göstermeleri gerektiğini, kurumun hedeflerine ulaşmak için diğer alanlarla nasıl ilişki kurabileceklerini, ne zaman ve nerede görev verileceğini bilmek isterler. Çalışanlar ayrıca, kesin görevlerini, bu sınırlar içerisindeki özgürlüklerini ve üstlerinin kendilerini nasıl değerlendirdiklerini de bilmek isterler (Gülner, 2007: 42).

Schramm (1971: 17), iletişimin insanlar arasında ve toplumsal olarak ilişkisel boyutu olduğunu savunmuş; temel iletişim modellerinin ötesinde iletişim sayesinde insanların birbirlerini etkilediğini, bilgi edinme, öğrenme ve eğlenme ihtiyaçlarını karşıladığını öne sürmüştür. İnsanlar arası iletişimi anlayabilmek için öncelikle insanların birbirleriyle nasıl ilişki kurduğunu anlamının gerekliliğini açıklamıştır.

Örgüt içinde iletişimin en önemli işlevlerinin, bilgi sağlama, etkileme, ikna etme, emir verme ve öğretim-egitim ile birleştirme olduğu kabul edilmektedir. İletişimin bilgi sağlama fonksiyonu sayesinde çalışanlara işlerini daha iyi yapabilmeleri için örgütün amaç ve politikaları, yönetsel bilgiler, çalışanların yetki ve sorumlulukları, görevleri ve teknolojik gelişmeler hakkında bilgilendirme yapılabilmektedir. Örgütsel iletişim ile çalışanların düşünce, tutum ve davranışları üzerinde etki edilmesi amaçlanmaktadır (Erogluer, 2011: 123).

Örgüt çalışanları, iletişim sayesinde zihinlerindeki kavram ve fikirleri açıklayabilir, başkalarını anlar, faaliyetlerini yerine getirir ve birbirlerini etkilerler. Örgütlerin bilgiye ihtiyacı vardır. İhtiyaç duyulan bilgi sadece üst düzey yöneticileri değil; orta kademe yöneticileri ve karar verici pozisyonda olmasalar da işlerini etkin şekilde yerine getirmeye çaba harcayan tüm çalışanları da yakından ilgilendirmektedir (Halis, 2000: 219). Rosenblatt, Cheatham, & Watt (1982) 'a göre örgüt çalışanlarının gereksinim duyduğu bilgiler Tablo 1'deki gibi açıklanabilir.

Tablo 1: Örgütün Farklı Çalışanları Açısından Bilgi İhtiyaçları

Üst Düzey Yönetici Bilgi İhtiyaçları	Orta Düzey Yönetici Bilgi İhtiyaçları
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanların örgüt hakkında tutumlarını bilme</li> <li>• Örgüt kuralları ve politikalarının ne kadar iyi anlaşıldığını bilme</li> <li>• Çalışanların verimliliğe katkıda bulunma yollarını tahmin edebilme</li> <li>• Çalışan şikayetleri ve dedikodu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denetleme yetkileri</li> <li>• Denetleme yetkilerinin sınırları</li> <li>• Endüstri ilişkileri ve ilgili politikalar</li> <li>• Üst yönetim ve bölümler arası ilişkiler</li> </ul>
Çalışanların Bilgi İhtiyaçları	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gelişme ve ilerleme olanakları</li> <li>• İş güvenliği</li> <li>• Eğitim imkanları</li> <li>• Ücret</li> <li>• Hizmet programları</li> <li>• Yan menfaatler</li> <li>• Departman performansı</li> <li>• Gelecekteki istihdam durumu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütün geçmişi</li> <li>• Sektördeki yeri ve yapısı</li> <li>• Satışlar, kar ve finansal durumu</li> <li>• Araştırma ve geliştirme faaliyetleri</li> <li>• Ürünler ve pazarlama programı</li> <li>• Sendikal ilişkiler</li> <li>• Yönetim ve örgüt politikaları</li> <li>• Büyüme planları</li> </ul>

**Kaynak:** S.B. Rosenblatt, T.R. Cheatham, & J.T. Watt (1982). *Communication in Business*. Second Edition, Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Örgütsel iletişimin amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Güllüoğlu, 2011: 16) :

- Örgütsel politika ve kararların çalışanlara aktarılması ve duyurulması sayesinde dedikodu ve söylentilerin önlenmesi.
- Örgütün çalışma düzeni, hedefleri, örgütün bütçesi, projeleri ve faaliyetleri, ücret-prim sistemi, ödül-ceza sistemi, kariyer olanakları ve sosyal haklar hakkında çalışanları bilgilendirerek örgüte bağlılığın ve güvenin sağlanması.
- Örgütte sürekli bilgi akışı sağlanarak, örgütsel bütünlüğün ve dayanışmanın oluşturulabilmesi amacıyla dostluk ve bağlılık ilişkilerinin gelişmesi yoluyla çalışan motivasyonunun artırılması.



- Örgütün faaliyet alanına ilişkin her türlü değişikliğin çalışanlara duyurulması ve olası hataların önlenmesi ile karlılığın artırılması.
- Örgütsel tutumların yönlendirilmesi ve çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda güdülenmesinin sağlanması.
- Çalışanların, örgütün amaçlarını, hedeflerini örgüt kültürünü öğrenmelerinin ve benimsemelerinin sağlanması.
- Çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları hakkında bilgilendirilmesi, denetlenmesi ve sorunların tespit edilmesi.
- Etkili karar mekanizmaları oluşturabilmek için alternatiflerin ve farklı bilgilerin elde edilmesi.
- Örgütsel faaliyetlerin istikrar ve işbirliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunulması; koordinasyonun sağlanması.
- alışan bireyler, gruplar veya departmanlar arasındaki problemlerin ve çatışmaların giderilmesi.
- Çalışanların, örgütün etkinlikleri, önemli olaylar, kararlar ve başarılar konusunda bilgilendirilmesi.
- İş sırasında veya iş sonrasında çalışanların örgütü temsil yetkinliklerinin geliştirilmesi.

Örgütsel iletişimin bahsedilen önemli işlevlerinin yerine getirilmesinde farklı yöntem ve iletişim kanalları kullanılmaktadır. Örgütün kuruluş aşamasından itibaren, hiyerarşik yapısına uygun olarak tasarlanan ve düzenlenen iletişim süreçleri bulunmakta ve belirli bir strateji çerçevesinde sürdürülmeye çalışılmaktadır. Çalışanlar ise bireysel gereksinimleri doğrultusunda iletişim ihtiyaçlarını karşılamak üzere farklı iletişim kanalları da oluşturabilmektedir. Hem örgüt hem de çalışan açısından oluşturulan bu farklı iletişim kanalları, örgütsel iletişim kanalları olarak değerlendirilmektedir.

## **2.4.Örgütsel İletişim Kanalları**

Örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesini ve sosyal ilişkilerin kurulması ve geliştirilmesini sağlayan iletişimin yoğun olduğu örgütlerde, iletişim sistemlerinin tanımlanabilmesi için iletişim kanallarından bahsedilmektedir. Merkezi kararların tüm organizasyona duyurulması ve uygulamaların takibi için kullanılan iletişim kanalları ile

bu kararların yorumlanması ve geri bildirimlerde kullanılan iletişim kanallarında farklılıklar olabilmektedir.

İletişim sürecini daha belirgin tanımlayabilmek için en tatmin edici yol, bu sürecin boyutlarını derinlemesine incelemek olarak görünmektedir. Bir örgütün temel konularıyla ilgili iletişim boyutlarının bazıları şunlardır (Allen, 1977: 38) :

- Kasıtlı-Kasıtsız
- Sözlü-Sözsüz
- Konuşmalı-Yazılı
- Dahili-Harici
- Biçimsel-Biçimsel Olmayan

Örgüt içi iletişim, biçimsel iletişim ve biçimsel olmayan iletişim şeklinde tanımlanabilmektedir. Biçimsel iletişim, öngörülen örgütsel çalışma düzenlemelerinde yer alan iletişim anlamına gelir. Örneğin, bir yönetici bir çalışandan bir görevi tamamlamasını isterse, bu biçimsel bir iletişim şeklidir. Biçimsel iletişimin bir diğer örneği, bir çalışan kendi yöneticisine bir sorunu iletğinde ortaya çıkar. Biçimsel olmayan iletişim, örgütün yapısal hiyerarşisi içinde tanımlanmamış olan örgütsel iletişim biçimidir. Çalışanlar koridorlardan geçerken, öğle yemeklerinde biraraya geldiklerinde ya da sosyal alanlarda birarada bulduklarında biçimsel olmayan iletişim kurarlar. Bu sayede çalışanlar arkadaşlık kurabilirler ve birbirleriyle doğrudan iletişime geçebilirler. Biçimsel olmayan iletişim sistemi, örgütlerde iki amaca hizmet eder. İlki, çalışanların sosyal etkileşime duydukları ihtiyacı karşılamasına izin verir. İkinci amacı ise alternatif, daha hızlı ve verimli iletişim kanalları oluşturarak örgütün performansını arttırabilir (Robbins ve Coulter, 2012: 412). Söylenti ya da dedikodu gibi kaynağı belli olmayan bilgi akışları da, biçimsel olmayan iletişimin çeşitlerindedir (Eroğlu, 2011: 123).

Farklı bir tanımla biçimsel iletişim, örgütte yasalar ve kurallara uygun olarak gerçekleştirilen, çalışanların kişiliklerinden soyutlanmış, hiyerarşik seviyeler arası bir iletişim türüdür. Biçimsel olmayan iletişim tanımıyla ise çalışanların meydana getirdikleri, örgüt tarafından tanımlanmamış, kişi ve gruplar arasında resmi olmayan bir şekilde gerçekleşen bir iletişimden bahsedilmektedir (Zıllıoğlu, vd., 2009: 135).

Bu çalışmada örgütsel iletişim kanalları, biçimsel iletişim kanalları ve biçimsel olmayan iletişim kanalları olarak sınıflandırılmakta ve konular bu başlıklarda detaylandırılmaktadır.

### **2.4.1. Biçimsel İletişim Kanalları**

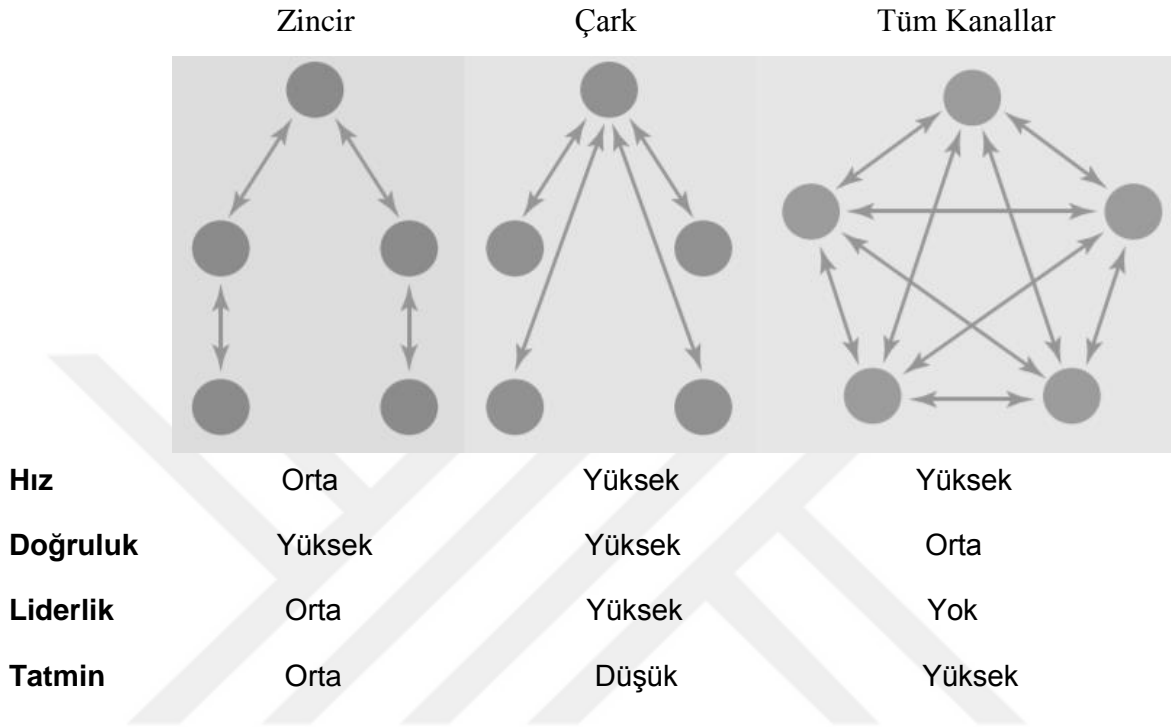
Örgütün hiyerarşik yapısı, tanımlanan yetki ve sorumluluklar dahilinde karar ve talimatların aktarılması, bilgi akışının örgütün hedeflediği ölçütte çalışanlara ulaşabilmesi için düzenlenen iletişim kanalları, örgütün biçimlendirdiği iletişim yolları olarak ifade edilebilir. Bazı araştırmalarda resmi iletişim kanalı olarak da geçmesine rağmen; belirtilen ifade göz önünde bulundurularak, çalışmaların çoğunda geçtiği gibi bu çalışmada da biçimsel iletişim kanalı olarak tanımlanmaktadır.

Biçimsel iletişimde bilgilerin çoğunluğunun, süzgeçten geçirilmesi gerekliliği ön planladadır. İletişim kanallarında etkili bir yönetim süreci için bilgilerin serbestçe dolaşımına olanak sağlayan açık bir sisteme ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütlerde biçimsel iletişimin dört yönde hareket ettiği kabul edilir. Bu yönler sırasıyla; (1) yukarıdan aşağıya doğru iletişim, (2) aşağıdan yukarı doğru iletişim, (3) yatay iletişim ve (4) çapraz iletişimdir (Karcıoğlu, Timuroğlu, & Çınar, 2009: 66).

Biçimsel iletişim kanalları, örgüt içerisinde resmi olarak tanınmaktadır. Talimatlar ve bilgiler bu kanallar boyunca aşağı ve yukarı doğru iletilmektedir. Örgütsel iletişim yoluyla sağlanan bilgiler, yöneticilerin faaliyetlerini daha kolay hale getirir. Biçimsel iletişim, örgütün resmi yapısını veya hiyerarşisini takip eder. İletişimin yukarı, aşağı ya da yatay yönleri olabilmektedir. Bir örgütün biçimsel organizasyon şemasını bilmek suretiyle örgüt içindeki doğal iletişim akışlarını da tahmin etmek kolaylaşır (Kandlousi, Ali, & Abdollahi, 2010: 52).

Örgüt içi iletişim kanalları; zincir, çark ve tüm kanallar olmak üzere üç gruba ayrılabilir. Zincir, biçimsel iletişim zincirine göre hem aşağı hem de yukarı yönlü direktifleri içeren zincir yapısındaki iletişim akışını içerir. Çark, net bir şekilde tanımlanabilen, güçlü bir lider ile çalışma grubu ya da ekibi arasındaki iletişim akışını ifade eder. Burada lider, tüm iletişimlerin geçtiği merkez olarak hizmet eder. Tüm kanallar iletişim yöntemi ise, bir çalışma ekibi içerisindeki tüm çalışanlar arasındaki özfür iletişimi akışını içermektedir. Her ağın verimliliği; hız, doğruluk, liderin ortaya

çıkma olasılığı ve çalışan tatmininin önemi açısından örgütsel iletişim kanalları ,Şekil 4'deki gibi açıklanmaktadır. Tek bir yöntem belirlemek yerine, duruma göre en uygun iletişim kanalının seçilmesi önerilmektedir (Robbins ve Coulter, 2012: 414).



Şekil 4: Örgütsel İletişim Kanalları

**Kaynak:** S.P. Robbins, & M. Coulter (2012). *Management*. 11th Ed., New Jersey:Prentice Hall Inc.

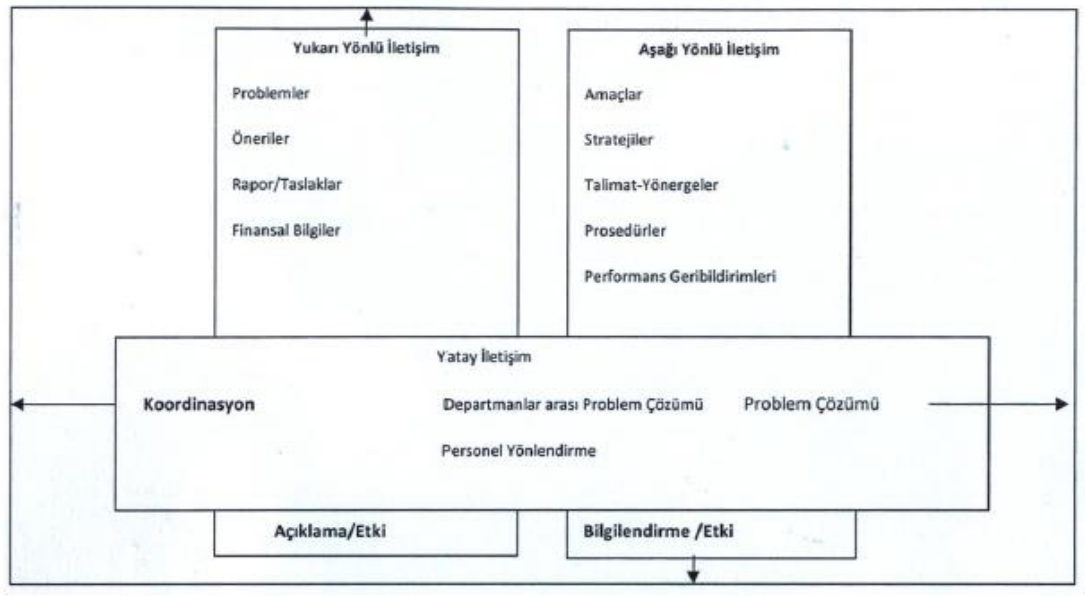
Örgüt stratejilerinin, üst yönetim tarafından plan ve programlar doğrultusunda aktarılmasının hedeflendiği biçimsel iletişim kanalında, hiyerarşik basamaklar arasında bilgi akışı sağlanabilmektedir. Örgütün biçimlendirdiği bu iletişim yönteminin beklentisi, bu bilgi sayesinde örgüt hedeflerine ulaşılmasını kolaylaştırmak ve ortak hedeflerin ortaya konabilmesini sağlamaktır. Başarılı bir biçimsel iletişim sayesinde örgütsel verimliliğin artacağı varsayılmaktadır.

#### 2.4.1.1. Dikey İletişim

Üst ve astlar arasında gerçekleşen dikey iletişim, (1) aşağıdan yukarıya ve (2) yukarıdan aşağıya olarak gruplandırılmaktadır. Dikey iletişimin planlama, yöneltme ve güdüleme işlevleri bulunmaktadır. Örgüt amaçları, prosedür ve politikaları, iş emirleri

ve gerekçeleri ile performansla ilgili geribildirimler, aşağıya doğru iletişim ile aktarılmaktadır. Yukarıya doğru iletişim sayesinde ise görevlere ilişkin analiz raporları, yardım talepleri, iş geliştirmeyle ilgili öneriler ya da çalışma saatleri değişiklikleri ve yıllık izinlerle ilgili istekler gibi işle, yöneticiyle ve örgütle ilgili duyuruların aktarılması söz konusudur (Şimşek, 2011: 63).

Örgütsel amaçların gerçekleşmesinde örgütün alt kademeleri ve üst kademeleri arasındaki bilgi akışını sağlayan kanalların yeterli olması gerekmektedir. Bu kanallar, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru olmak üzere iki tür seyir izlemektedir. Bu akış Şekil 5’deki gibi ifade edilmektedir (Güllüoğlu, 2011: 19).



Şekil 5: Daft (2004)'ın Biçimsel İletişim Kanalları Tablosu

**Kaynak:** Güllüoğlu, Ö. (2011). Kurumsal Bağlılık ile İletişim Doyumu Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama Örneği. *Doktora Tezi*. S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

**Aşağı doğru iletişim**, yöneticiden çalışanlara akan iletişimdir. Bu iletişim şekli çoğunlukla çalışanları bilgilendirmek, yönlendirmek, koordine etmek ve değerlendirmek için kullanılır. Yöneticiler, çalışanlarına iş tanımlarını sunmak, örgütsel politika ve prosedürler hakkında bilgi vermek, hedeflerini belirtmek, dikkat edilmesi gereken problemleri işaret etmek ya da çalışanların performanslarını iyileştirmek amacıyla arkadaşlık ilişkileri geliştirmek ve birbirleriyle iletişim kurmayı sağlamak üzere aşağı doğru iletişim kanalını kullanırlar. Yöneticiler bilgi için çalışanlarına

güvenmek isterler. Çalışanlar, yöneticilere hedeflerdeki ilerlemeler hakkında bilgi vermek ya da herhangi bir sorunu bildirmek amacıyla raporlar verilir. **Yukarı doğru iletişim**, bu şekilde ortaya çıkar ve çalışanlardan yöneticilere doğru akan iletişimdir. Bu iletişim şekli ise,, çalışanların meslekleri, iş arkadaşları ve genel organizasyon hakkında nasıl hissettiklerinin yöneticiler tarafından fark edilmesini sağlar. Yöneticiler, yukarıdan aşağıya doğru akan bu iletişim şekliyle işlerin geliştirilmesi için gerekli fikirleri de alırlar. Yukarı doğru iletişime dair bazı örnekler vermek gerekirse, çalışanlar tarafından hazırlanan performans raporları, öneri kutuları, çalışan tutum anketleri, şikayet prosedürleri, yönetici-çalışan görüşmeleri ve çalışanların problemleri hakkında yöneticileri ya da üst yönetim temsilcilerinin çalışanlarla yaptığı görüşmeler örnek olarak sayılabilir (Robbins ve Coulter, 2012: 412).

Yukarı doğru iletişimin sağladığı olanaklar, üst düzey yöneticilerin somut süreçlerle ve şirket projeleriyle ilgili bilgilendirilmelerinin sağlanması ve daha alt düzeydeki çalışanlara şirketin karar verme sürecine katılmalarıdır. Güçlükleri ise yönetim kurulu başkanının tam da birçok bölüm görüşlerini açıklamak için zaman talebinde bulduklarında, zamanının kesintiye uğraması ve daha alt düzeyde alınması gereken önemsiz kararların üst düzey yöneticiler tarafından görüşülmesine neden olabilir (Gülner, 2007: 46).

Yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya iletişimle, iletişimin etkin hale getirilmesi için çalışanın yöneticisi ile iletişim kurabilme yollarının artırılması ve yöneticinin de etkin dinleme ve farklı fikirlere açıklık gibi liderlik özelliklerini geliştirmesi beklenmektedir. Yöneticinin, çalışanın öneri ve fikirlerine saygı duyduğu ve örgüt faydasına görülen geri bildirimleri uygulama aşamasına geçirebildiği ölçüde başarılı olacağı kabul edilmekte ve çalışanlarla ilişkilerinin olumlu yönde gelişeceği düşünülmektedir. Bu olumlu iletişim ortamı sayesinde de, çalışanın iş tatmininin artacağı öngörülmektedir.

#### **2.4.1.2. Yatay İletişim**

Aynı organizasyon içerisinde, çalışanlar arasında (ast-üst ilişkisinin olmadığı) gerçekleşen iletişim, yatay iletişim olarak adlandırılır. Günümüzün dinamik çalışma ortamında, zaman kazanmak ve koordinasyonu kolaylaştırmak için yatay iletişimlere sıkça ihtiyaç duyulmaktadır. Örneğin, çapraz fonksiyonlu ekipler, bu iletişim ve

etkileşim biçimine büyük ölçüde güvenirler. Bununla birlikte çalışanlar, yöneticilerin aldığı kararlar veya talep edilen aksiyonlar hakkında bilgilendirilmediğinde çatışmalar ortaya çıkabilir (Robbins ve Coulter, 2012: 413).

Varol (1993: 134) çalışmasında, yatay iletişimin gerekliliklerini ve işlevlerini aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- Görevler tanımlanırken; eş düzeyde çalışanlar arasında eşgüdümü gereksiz hale getirecek kadar ayrıntılı olmamasına dikkat edilir. Bu nedenle yatay iletişim ile amaçlanan öncelikle eşgüdümdür.
- Aynı düzeyde çalışanlar, genelde benzer sorunları yaşar ve paylaşırlar. Aralarındaki iletişimin her bir çalışana toplumsal ve duygusal destek sağlayacağı düşünülmelidir. Aynı düzeydeki çalışanların, örgüt hakkındaki bilgisini arttırmasının yanısıra, örgütün bölümleri arasında bir birliktelik duygusu yaratmaya katkıda bulunur.
- Yeni fikirlerin doğuşunda destekçi olduğu gibi çalışanları, benzer gereksiz çabaların tekrarından da kurtarabilir.
- Çalışanların işleri dışındaki süreçlere ilişkin doğrudan bilgi sahibi olabilmelerine ve örgütün tüm fonksiyonları ve hedefleriyle ilgili geniş bir bilgiye ulaşmalarını sağlar.

### **2.4.1.3. Çapraz İletişim**

Örgüt hiyerarşisi içerisinde bulunan farklı departmanlar arasında, farklı basamaksal kanallar kullanılmadan gerçekleştirilen iletişim, çapraz iletişim olarak adlandırılır. Çapraz iletişim, çoğunlukla ulaşılması uzun süren ve karmaşık dikey iletişim kanallarının sıkıntılarının giderilmesi ve olağandışı durumlarda en kısa sürede iletişimin gerçekleşmesi açısından önemlidir. Çapraz iletişim, farklı bölümlerin birbirlerine ilişkin sorumluluklarını daha iyi anlamalarını ve birbirlerine destek olmalarını kolaylaştırır (Güllüoğlu, 2011: 25).

Çapraz iletişim, birbirinin astı ya da üstü olduğu farketmeksizin; farklı çalışma birimlerindeki çalışanlar arasındaki bilgi alışverişidir. İnsan kaynakları uzmanlarının çapraz iletişimi sıkça kullandığı kabul edilir; çünkü örgütteki çoğu birimin çalışma

sonuçları, onların da sorumluluk alanı içerisinde. İnsan kaynakları bölümü çalışanlarının iletişim içinde oldukları insanlar üzerinde doğrudan bir otoriteleri olmadığı için ikna yeteneklerinin gelişmiş olması gerektiği kabul edilir (Gülner, 2007: 49).

Çapraz iletişim, hem çalışma alanlarını hem de örgütsel seviyeleri aşan bir iletişim şeklidir. Verimliliği ve hızı nedeniyle çapraz iletişim faydalı olabilmektedir. Artan e-posta kullanımı çapraz iletişimi kolaylaştırır. Birçok örgütte herhangi bir çalışan, organizasyondan bağımsız olarak farklı bir çalışma alanı veya düzeyinde ve hatta üst düzey yönetici olan başka bir çalışanla e-posta yoluyla iletişim kurabilmektedir. Birçok örgütte genel müdürler, "açık gelen kutusu" e-posta politikasını kabul etmektedir. Bununla birlikte çapraz iletişim, çalışanların yöneticilerini bilgilendirmediği takdirde sorun yaratma potansiyeline de sahiptir (Robbins ve Coulter, 2012: 413). Çapraz iletişim de, örgüt içi iletişimin vazgeçilmez bir parçasıdır.

#### **2.4.2. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları**

Hawthorne deneylerinden itibaren, örgütlerin daha karmaşık biçimlerde işler gördüğü gittikçe daha açık bir hale gelmiştir. Örgütlerde biçimsel olmayan iletişimin başlıca iki nedeni bulunmaktadır. Birisi doğrudan işle ilgiliyken, diğeri sosyaldir. Bir çalışmada örgütlerde yüzyüze iletişimin %60'ının doğrudan eldeki işle ilgili olduğunu bulunmuştur. Hayatın kendisi her şeyi düzene koyabilmek için çok karmaşıktır. Beklenmeyen değişimler ile karşı karşıya kaldığımızda standartlaşma karşılıklı uyum ile desteklenmelidir. Yönetimsel düzeylerde yapılan birçok çalışmanın sonuçları, tüm düzeylerdeki yöneticilerin, biçimsel olmayan iletişim kanallarını biçimsel dökümanlara göre daha fazla tercih ettiklerini (zamanlarının %65 ile %80 aralığında sözel iletişimle geçirerek) ve zamanlarının neredeyse yarısını (ortalama %45) biçimsel otorite kanallarının dışında harcadıklarını göstermektedir. Sonuç olarak yöneticiler, merkezi bilgi sistemini atlayarak birçok bilgiyi toplayabilirler. Kendi biçimsel olmayan iletişim ağlarını oluştururlar. Biçimsel olmayan iletişimin örgütlerdeki varlığının ikinci nedeni ise, insanın sosyal doğasıdır. İnsanlar birbirleriyle insan doğası içinde oldukları için ilişki içindedirler; nedeni arkadaşlık, dertleşme gibi sebepler olabilir. Birçok örgütte



insanların kişisel ihtiyaçlarını karşılamak ve geliştirmek için biçimsel kanalların dışına çıkmaktadır. Birçok olayda sosyal iletişimin örgütün başarısında hayati bir rol oynadığı görülmektedir (Mintzberg, 2014: 50-53).

İletişim ağındaki, biçimsel iletişimin ağırlığının azaltılması, örgüt çalışanlarında birliktelik ruhunun geliştirilmesi, yöneticiler açısından etkin bir yönetsel aracın sağlanması, değişen çevresel şartlar hakkında hızlı bilgi aktarımı ve ekip çalışmalarının etkili hale getirilmesi açılarından; biçimsel olmayan iletişimin oldukça büyük yararı bulunmaktadır. Bu özellikleri yanı sıra biçimsel olmayan iletişimin, örgütsel iletişime negatif yönde etki ettiği durumlar da var olabilmektedir (Karcıoğlu, Timuroğlu, & Çınar, 2009: 66).

Biçimsel olmayan iletişim, insanlar arasındaki sosyal ilişkilere dayanmaktadır. Biçimsel iletişim, şirketin amaçlarına hizmet ederken; biçimsel olmayan iletişim ise çalışanların özel amaçlarına hizmet etmektedir. Biçimsel olmayan iletişim içerisindeki çalışanlar, sorunlarından, tutumlarından, işlerinden ve sevdikleri ya da sevmedikleri her şeyden bahsedebilir ve bu şekilde doyum sağlarlar. Buna ek olarak, biçimsel olmayan iletişim, çalışanların moral ve problemleri hakkında yöneticilere yardımcı olabilecek mükemmel bir bilgi kaynağı olacağı için dikkat çekmektedir (Kandlousi, Ali, & Abdollahi, 2010: 52).

Biçimsel olmayan iletişim özellikleri incelendiğinde, hiyerarşik yapının ve örgüt tarafından belirlenmiş kural ve yönetmeliklerin göz ardı edildiği iletişim kanallarından bahsedildiği anlaşılmaktadır. Doğal bir yolla oluşan bu iletişim kanalında, örgütün herhangi bir kademesinde bulunan kişiler arasında oluşan samimiyet derecesi ölçüsünde, herhangi bir resmi dil kullanılmaz ve bilgi paylaşımı üzerinde herhangi bir denetim sözkonusu değildir. Ait olma ve sosyal ilişki ihtiyaçlarının karşılanması işlevleri dolayısıyla, biçimsel olmayan iletişim aracılığıyla; ortak olay ve durumları yaşayan kişilerin, paylaşabilecekleri konular da oldukça fazladır.

1976'da Steven Jobs ve Stephen Wozniak, California Los Altos'daki eski bir depoda çalışarak ilk Apple bilgisayarı yapmışlardır. Altı yıl sonra, bu şirketin yaklaşık 3.000 çalışanı yarım milyon dolara yaklaşan satış düzeyine sahip olmuşlardır. Normal şartlar altında, bir kurumun beklenmedik hızdaki bu büyümesinin çeşitli bireyler arası sıkıntıları da beraberinde getireceği beklenebilir. Her şeyden önce gelişen yönetim takımının başkanı Markkula'nın çabaları, Apple'da bu sıkıntıların en aza indirildiğini

göstermektedir. Sahip olduğu “gezen yönetim” tarzıyla düzenli olarak çalışanlarıyla montaj hattında ya da kafeteryada kaynaşabilmiştir. Biçimsel (resmi) olmayan mesajlar; iş ortamındaki sosyalleşme alanlarında ya da iş sonrası parti ortamı ve barlar gibi yerlerde resmi kanallar dışında da aktarılabilir. Biçimsel olmayan iletişim, sıklıkla resmi kanallar dışında gerçekleştirilir. “Dedikodu”, “Söylenti” ya da “Fısıltı Hattı” olarak da adlandırılan biçimsel olmayan iletişim, örgütçe desteklenmeyen iletişim kanallarında oluşabilmekte ve çoğunlukla mesajlar yüz yüze ya da telefonla aktarılmaktadır. Sosyal ilişkilerin sürdürülmesi amacıyla kişisel bilgilerin ya da söylentinin örgüt içinde yayılması, biçimsel olmayan iletişimin temel işlevlerindedir (Gülнар, 2007: 50).

Biçimsel iletişim kanallarına kıyasla söylenti ve dedikodunun örgütte biçimsel iletişim kanallarından daha etkin olduğu ve daha hızlı aktarıldığı kabul edilmektedir. Çalışanlar, örgütle ilgili haberleri öncelikle biçimsel olmayan kanallardan öğrenirler. Bilgiler, biçimsel kanallardan iletme sürecine göre daha hızlı yayılır. Örneğin bir yöneticinin istifa ya da kovulma haberi aynı gün içinde çalışanların çoğunluğu tarafından öğrenilmiş olabilir. Çalışanların bu tarz bilgilere çoğunlukla inandıkları gözlemlenmektedir. Aynı zamanda mesajlar sıklıkla çarpıtılabilir veya yanlış anlaşılabilir. Söylenti, kulaktan kulağa iletirken; çalışanların çoğunluğuna yanlış şekilde de aktarılabilir. Çalışanların sadece %10’unun söylentileri ilettikleri varsayılmaktadır ve bunu yapanların ise söylentileri bir kişiye değil, birçok çalışana ilettikleri kabul edilir. Biçimsel olmayan iletişimin faydaları olmasına ve genellikle ihtiyaçlar doğrultusunda ortaya çıkmasına rağmen; asılsız söylenti ve dedikodu konularında dikkatli olunması gereklidir. Asılsız söylenti ve yanlış dedikodular çalışanlar arasında moral bozukluğu yaratabilir ve verimliliği düşürebilir. Açık bir tartışma ortamının, yıkıcı söylentileri ve dedikoduları engelleyebileceği kabul edilir (Bakan ve Büyükbеşe, 2004: 5).

## **2.5.Örgütsel İletişim Araçları**

İletişim süreci içerisinde alınması istenen mesajın iletilebilmesi için çeşitli araçlar kullanılmaktadır. Bu araçlar örgüt tarafından tanımlanmış ve çalışanların kullanması amaçlanarak oluşturulan ortamlardan oluşur. Çalışanların mesajlara tam

anlamıyla erişebilmeleri için birden fazla kanal aracılığıyla mesajların iletilmesi gerekliliği birçok örgütte vurgulanmaktadır.

### **2.5.1. Yazılı İletişim Araçları**

Duyuru panolarından, yıllık raporlara ve özet iletişim paketlerine kadar uzanan yazılı iletişimler, birçok örgütte yer almaktadır. Bu araçlar, yüksek düzeyde bilgi içermesine rağmen diğer iletişim sistemleriyle de desteklenmesi gerekmektedir. Görsel ve işitsel iletişim için de benzer durum geçerlidir. Bilgi-işlem teknolojilerindeki gelişim sayesinde açık iletişimde sıçrama potansiyeli bulunmaktadır. Her yerde erişimi bulunan bilgi sistemleri, herhangi bir çalışanın performans ve amaçlar konusunda en güncel bilgiye ulaşmasına ve bir yönetici kadar iyi bilgilendirilmesine olanak sağlamaktadır (Halis, 2000: 222).

Mesajın örgüt içerisinde kalıcı olabilmesi için yazılı iletişim araçlarından faydalanılır. Özellikle örgüt içindeki hiyerarşik basamaklardan geçerek iletilen bir mesaj söz konusu olduğunda; gönderilmek istenen bilginin, gerçek nitelik ve içeriği kaybedilmeden iletilmesinde yazılı araçlar kullanılır. Yazılı iletişim araçlarından bazıları şunlardır (Güllüoğlu, 2011: 31) :

- Şirket Bültenleri: Çalışanlar, ekonomik, sosyal ve örgütle ilgili haberleri öğrenme ve özellikle kişisel ilgi alanları hakkında bilgi sahibi olma fırsatını elde ederler. Bunun yanı sıra; çalışanın boş zamanını değerlendirme, eğitim ve eğlendirme amacı bulunur ve genellikle ücretsiz olarak dağıtılır.
- Broşür ve El Kitapçıkları: Broşür, genelde birkaç sayfalık dergi boyutunda basılan bir tanıtım aracıdır. En önemli özelliği bol resimli olmasıdır. Broşürlerin sayfalarının sunulan konu bakımından belli bir sıra izlemesi, kolay anlaşılması gerekir. El kitapçıkları ise, broşüre göre daha çok sayfalı, görseller yerine metnin ağırlıkta olduğu iletişim araçlarıdır. İşe yeni girenlerin işe alışma döneminde kullanılır ve yardımcı kaynak niteliğindedir.
- Afiş ve Duyuru Panoları: Afişler, örgütlerin tanımlı alanlarında konumlandırılan veya belirli kişilere dağıtılan araçlardır. Afişlerdeki bazı sloganlar ve çeşitli görseller ile çalışanların ilgisi çekilmeye çalışılır. Örneğin, iş kazalarına ilişkin olarak afiş ve bültenlerin yayınlanması ve bu amaçla çalışanların iş güvenliğini

ilgilendiren konularda duyuru panosuna çeşitli duyuruların asılması gibi. Duyuru panosu ise insanların ulaşabileceği yere mesajların konumlandırılması sayesinde çalışanların yeni bilgileri takip etmesine olanak sağlayan iletişim yöntemidir.

- Yazılı raporlar: Üst konumundaki yöneticiler, danışmanlar ve çalışanlar arasında araştırma ve analiz sonuçlarının paylaşılması amacıyla kullanılan kullanılan ve belirli formata sahip yazılı dökümanlardır. Raporlar, yöneticilerin kolayca anlayabileceği özet bilgileri içeren açık ve net bir dille hazırlanmalı; kısa, eksiksiz, doğru bilgiler içermeli ve istendiğinde gizli tutulmalıdır.

### **2.5.2. Sözlü İletişim Araçları**

Sözlü iletişimi genel itibariyle yüz yüze yapılan görüşme sürecindeki iletişim biçimi olarak kabul edilmekle birlikte; bu görüşmeler birebir de olabileceği gibi topluluk halinde de gerçekleşebilmektedir. Günümüzde teknolojik gelişmeler sayesinde, birbirine uzak mesafedeki kişiler arasındaki iletişim araçlarının yaygınlaşması sözlü iletişim fırsatlarını artırmaktadır.

Daha hızlı bir iletişim akışı sağlamak ve bireylerarası ilişkileri güçlendirmek, geliştirmek amacıyla sözlü iletişim araçlarından faydalanılır. Sözlü iletişim araçlarından en çok kullanılanlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Güllüoğlu, 2011: 32-33) :

- Toplantılar ve Görüşmeler: En yaygın ve en etkili sözlü iletişim araçları görüşme ve toplantılardır. Görüşme, en az iki kişi arasında diyalog kurma, soru sorma ve cevap alma şeklinde karşılıklı konuşma ile gerçekleştirilir. Bu iletişimde yüz yüze görüşmeler, en çok tercih edilen iletişim yöntemidir. Toplantılar ise örgütsel işbirliği ve anlayış ortamı oluşturularak, ortak problemlere çözüm yollarının geliştirilmesi için çeşitli konularda düzenlenir. Toplantıların başlama ve bitiş süreleri önceden belirlenmeli, gündem belirlenmeli ve alınan notlar açıklanmalıdır.
- Konferans ve Seminerler: Konferanslar, herhangi bir konuda çalışanların bilgi düzeyini artırmak için geniş bir dinleyici kitlesine ulaşabilen, sözlü iletişime fırsat sağlayan iletişim araçlarıdır. Konferansta konuşmacı ve dinleyici arasında diyalog kurulmaz. Konferansa göre daha uzun süreli olan seminer ise, çoğu zaman eğitim amacıyla gerçekleştirilir.

Çalışanların iş yerlerinde ya da işle ilgili zamanlarının yoğunluğu göz önünde bulundurulduğunda; sözlü iletişimin en çok zaman alan iletişim biçimi olduğu kabul edilebilmektedir. Biçimsel iletişim kanalları açısından sözlü iletişim, sistematik bir biçimde tanımlanabilirken; biçimsel iletişim kanalları açısından da sözlü iletişimin yeri önemlidir. Yöneticilerin, çalışan sayıları açısından incelendiğinde her birine ayırdıkları zaman açısından değerlendirildiğinde; üstlerin astlara oranla daha çok sözlü iletişimde bulunduğu kabul edilebilmektedir.

### **2.5.3. Görsel ve İşitsel İletişim Araçları**

Görsel semboller ve beden dili hareketleri kullanılarak gerçekleştirilen, sözlü olmayan iletişimde, obje dilinin kullanımı görülür. Dilin tanımından hareketler; onun işaretler ve sembollerden oluşan bir yapı olduğu kabul edilir. Yani kelimeler kullanılmaksızın; insanların hatta objelerin iletişimini tanımlamak için sözel olmayan dil kullanılmaktadır. Görsel semboller, bir iletişim, bilgi oluşumu, açıklama, kontrol ve politik karikatürler içindeki işaretler olarak algılanabilir. Grafik iletişim ve onların iletişim yolları, görsel tasarım için ayrı bir önem taşır. Grafikler, görsel iletişimin bir formu olarak görsel öğrenmeye katkı sağlarlar. Görsel iletişim araçları ile sözel ilişkilerin oluşması önemlidir (İpek, 2003: 69).

Görsel ve işitsel araçlar, iletişimin birçok kanal aracılığıyla alıcıya aktarılması açısından, öğrenme süreçleri içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle işe yeni başlayan çalışanlara ya da yeni bir uygulamanın devreye alınmasında farkındalığın artırılması amacıyla birçok afiş, poster gibi görsel iletişim ve video, sesli-hareketli sunumlar gibi işitsel iletişim araçları kullanılabilir. Bu sayede bilginin, daha hızlı ve kalıcı biçimde mesajın alıcılarına ulaşması amaçlanmaktadır.

### **2.6.Örgütsel İletişimin Etkinliği**

Bilginin üretilmesi, paylaşımı ve gelişimi örgütsel iletişimin etkinliğinin göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Günümüzde bilgi, tüm üretim ve hizmet süreçlerinde hem girdi hem de sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. İnternet teknolojisi ile birlikte bilgiye ulaşma hızı da katlanarak artmakta ve bilgilerin içerikleri de zenginleşmektedir. Bulduğumuz çağa adını veren bilgi çağında, örgütlerde artık bilgi

işçisi adı verilen çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Artan rekabette örgütlerin amaçlarına ulaşması için örgütsel bilginin açık, net, doğru, hızlı ve güvenilir şekilde örgüt içerisinde aktarılmasını sağlamaları beklenmektedir.

Örgütsel iletişimin örgüte aşağıdaki faydaları sağladığı kabul edilmektedir (Demirel, Seçkin, & Özçınar, 2011: 35):

- Karar alma sürecinde yönetime, ihtiyaç duyulan bilgiye ulaşma imkânı sağlar,
- Alınan kararların çalışanlar tarafından amacına uygun şekilde anlaşılmasında ve aksiyona dönüştürülmesinde kolaylık sağlar,
- Çalışanların örgüte bağlılık duygularını güçlendirir,
- Çalışanların olumlu davranış seçenekleri geliştirmelerini sağlayarak; örgütsel performansı artırıcı etki sağlar,
- Çalışanların paylaşımcı tutumlarını geliştirir ve güçlendirir,
- Çalışma ortamındaki çatışma, sürtüşme ve baskıları azaltıcı bir anlayışın yaygınlaşmasını sağlar,
- Örgütsel etkinliklerin işbirliği içerisinde yürütülmesini güçlendirerek, tutarlı çalışma ortamının devamlılığını sağlar,
- Güven ortamı oluşturarak, değişime karşı direnci azaltır ve değişim sürecini hızlandırır,
- Maliyetlerin düşürülmesine, hataların azaltılması yoluyla katkı sağlar,
- Örgütün karlılığını ve verimliliğini artırır.

Henry Ford'un "Fabrikalarımı alabilirsiniz, binalarımı yakabilirsiniz; fakat bana çalışanlarımı geri verirseniz bu işi aynen kurarım" sözü örgütün temel yapı biriminin insan olduğunu vurgulamaktadır. İnsanın bulunduğu her ortamda bireyler arasında etkileşim ya da ilişki olması beklenir. Örgüt ortamındaki bireylerin birbirleriyle ve çevreleriyle olan ilişkileri, örgütsel iletişimin konularını oluşturmakta ve şekillendirmektedir (Şimşek, 2011: 61).

Özetle, bilginin içeriği kadar iletim biçimi, hedef kitlesine ulaşma derecesi, bilginin ulaşma hızı da örgütsel iletişim etkinliği açısından önem arz etmektedir. Örgütlerin başarısı ve hedeflerine ulaşması, örgütsel iletişim etkinlikleri ölçüsünde değerlendirilebilir. Bilginin üretim hızı ve üretilen bilginin doğruluğu ve işlevselliği kapsam dışında tutulduğunda, bilginin akışı ve hedeflenen alıcılara ulaşması açısından örgütsel iletişim etkinliği ile örgüt başarısının birbiriyle ilintili olduğu kabul edilebilir.

### **2.6.1. Bireysel Faktörler**

İnsanların doğuştan sahip olduğu bazı özellikler bulunmaktadır ve yaşamı boyunca elde ettiği deneyimler de bireysel faktörler ile ilgilidir. Bireyin yaşı, cinsiyeti ve eğitimi gibi faktörler içinde bulunulan çevreyi ve mevcut durumu algılamasını doğrudan etkilemektedir. Bireyin yaşı ve bulunduğu yaşam dönemi, tutum ve davranışları, aldıkları kararlar üzerinde önemli bir rol almaktadır. O yüzden, çalışanın işe ilişkin düşünce ve davranışlarında, bireysel faktörlere bağlı bazı farklılıkların görülmesi mümkündür (Aşık, 2010: 38).

Tüm koşullar aynı olsa bile bireye özgü farklılıklar, verilen tepkilerin çeşitlenmesine sebep olmaktadır. Aynı anda, aynı ortamda, aynı iletişim kanalıyla aktarılan haberlerde dahi iki kişinin konu hakkındaki görüşü ve davranışı farklı olabilmektedir. Yöneticiler açısından da durum farklı değildir. Aynı yöneticiye bağlı çalışan kişiler arasında yorumlama farklılıkları bulunabilmektedir. Bu açıdan demografik özellikler olarak da adlandırılan ve kişiye özgü farklılıkları açıklayan bireysel faktörler, yapılan araştırmaların sonuçlarını yorumlamada önemli değişkenlerden biri olarak kabul edilmektedir.

### **2.6.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel faktörler göz önünde bulundurulduğunda; daha çok örgüt ile toplum arasında oluşan iletişim ortamından bahsedilebilmektedir. Günümüzde örgütsel iletişim rolünün uygulayıcısı fonksiyonlarını yerine getiren halkla ilişkiler uzmanlığı, bir örgütün, örgüt içi ve dışı gruplar ile etkileşim kurmasını sağlayarak; örgütün faaliyet alanları ve politikalarını açıklamasını, toplumda bilinirlik ve güven kazanmasını, gelebilecek olası istenmeyen toplumsal tepkilerle karşılaşıldığında, düzenlemelere gidilmesini ve gerekirse örgüt faaliyetlerinde değişiklik yapılmasını sağlayan bir yönetim işlevi olarak tanımlanabilmektedir (Güllüoğlu, 2011: 37-38).

Örgüt içindeki iletişim, örgüt büyüklüğü ve örgütün yapısı nedeniyle oluşan aşırı bilgi yüklemesi, hiyerarşik farklılıklar, yönetim tarzı, statü, rol ilişkileri ve zaman baskısı gibi örgütten kaynaklanan bazı etkenlerden etkilenebilmektedir (Elgünler & Fener, 2011: 38).

Örgüt yukarıda sayılan engelleri aşabilmek ve iletişimi güçlendirmek için, belirli zaman aralıklarında bütün çalışanların ve yöneticilerin katılabileceği toplantı, seminer, sanat gösterisi, sportif faaliyetler, balo ve davetler, kutlama partileri, çalışma alanı dışında yapılan piknikler ve gezi gibi etkinlikler düzenlemelidir.

Örgütsel iletişimin iki farklı bakış açısıyla değerlendirilebilmektedir. Birinci yaklaşım, örgüt içerisindeki iletişimin hiyerarşik basamaklar arasında, yukarı ya da aşağı doğru olup olmadığını gösteren bilgi akışı ya da süreç yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre örgüt, farklı nitelikteki çalışanlardan oluşan bir yapı yerine; bir makina olarak değerlendirilmektedir. Süreç yaklaşımı, örgüt yapısını ve örgütteki iletişim rollerini, iletişim kanalı ve mesaj iletim sistemlerini incelemektedir. İkinci yaklaşım ise, algılama ya da tutum yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre çalışanların örgütteki bilişsel ve duygusal algılamalarının, onların örgütteki davranışlarını etkilediği kabul edilmektedir. İletişim doyumununun, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi birçok değişkeni etkilediği varsayılmaktadır. Çalışanlar ve yöneticiler, örgütteki iletişimden doyum sağladıklarında örgüte verimli ve etkili katkılar sağlayabilmekte, işyerinde daha yüksek bir performans sergileyebilmektedirler (Bitmiş, Güney, & Demirel, 2014: 58).

Çalışanın, bulunduğu pozisyondan kaynaklı ve örgüte özgü bilgiler özetle; ücret sistemi, terfi ve yükselme potansiyeli yönetimi, örgüt hiyerarşisi, örgüt kültürü, liderlik biçimleri, ödüllendirme sistemleri, disiplin yönetmelikleri, iş ortamı, çalışma saatleri, işletme ölçeği gibi kriterlerle sınıflandırılabilir. Bu faktörler, çalışanlar arası iletişimi doğrudan ya da dolaylı olarak etkilediği kabul edilmektedir. Bu çalışmadaki bireysel faktörler, demografik özellikler çerçevesindeki değişkenlerle tanımlanmakta; örgütsel faktörler ise iş tatmini ve iletişim doyumunu değişkenleri üzerinden değerlendirilmeye çalışılmaktadır. Bu nedenle, iş tatmini ve iletişim doyumunu kavramları ilerleyen bölümlerde daha ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ, İLETİŞİM DOYUMU ve İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMLARI

#### 1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

Mutlu çalışanların her zaman üretken işçiler olduklarını düşünmek naif olsa da, çeşitli mesleklerde çalışanların verilerinden elde edilen birçok araştırma; bir çalışanın memnuniyetinin, iş davranışını etkilediğini gösteren kanıtlar ortaya koymaktadır (Churchill, Ford, & Walker, 1976: 70).

İş tatmini konusundaki araştırmalar, 20.yüzyılın başlarından itibaren artmaktadır. İş tatmini; yaşam doyumu, özgüven, bedensel ve ruhsal sağlığı, iç kapanıklığı, hedef belirleme, müşteri memnuniyeti, devamsızlık alışkanlığı, çalışan verimliliği, çalışan performansı ve çalışan devir hızı (işe giriş ve çıkışı) ile ilişkilendirildiği birçok araştırma bulunmaktadır (Gülner, 2007: 107).

Çalışanların ihtiyaçları üzerinden yapılan iş tatmini ile ilgili araştırmalar, çalışanların beklentileri karşılandıkça motive olacakları ve bu doğrultuda işten duydukları tatminin de artacağı sonucuna dayanmaktadır. Bu konuda ilk yapılan çalışmalar, sıcaklık, ışık, gürültü, mola süreleri gibi fiziksel çalışma koşullarına odaklanırken; ilerleyen dönemde çalışan davranışı yönünde sosyal ihtiyaçlar olarak değerlendirmeye alınmıştır. Çalışanın iş tatmini arttıkça, iş performansının da artacağı beklenen bir sonuçtur. Bu konuda hakkındaki yapılmış araştırmalar ve kullanılan ölçekler, bu bölümün konusunu oluşturmaktadır.

#### 1.1. İş Tatmini Kavramının Tanımı ve Gelişimi

İş tatmini, çalışanın işinden duyduğu hoşnut olma derecesi olarak kabul edilir ve çalışanların işlerine karşı geliştirdiği tepkilerini seçmede önemli bulunan bir kavramdır. 1930'da iş tatminiyle ilgili ilk sistematik çalışmaların başladığı kabul edilmektedir. Literatürde iş tatminine ilişkin farklı birçok tanım olmasına rağmen; iş tatmini, işin değerlendirilmesi sonucunda algılanan olumlu duygusal durum ya da memnuniyet olarak tanımlanmaktadır (Yüksel, 2005: 293). İş tatmini, çalışanın iş çevresinden, işin kendisinden, yöneticilerden, içinde bulunduğu çalışma grubundan ya da örgütten elde etmeye çalıştığı, rahatlatan ve iç yatıştırıcı bir duygu olarak ifade edilmektedir. Çalışma

hayatının bir kalite ölçütü olduğu da yapılan iş tatmini tanımlarından biridir (Karcıoğlu, Timuroğlu, & Çınar, 2009: 61).

Benzer bir tanımla iş tatmini, çalışanın işini veya iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucu ulaştığı tatmin edici ya da olumlu duygu durumu olarak ifade edilebilir. Yapılan araştırmalarda, çalışanların karar alma süreçlerinde daha aktif bir rol almaları ve yöneticileri ile daha açık ve dürüst bir iletişim kurabilmeleri sayesinde; çalışanların iş ortamındaki belirsizlik algıları azalmakta, motivasyonları artmakta ve çalışanların iş tatmin düzeyi yükselmektedir (Bitmiş, Güney, & Demirel, 2014: 60).

İş tatmini, genellikle bir çalışanın kendi işine veya iş durumuna karşı olumlu bir etkiye sahip olduğu şeklinde tanımlanır. Olumlu etkiyle birlikte, bu tanıma hem bilişsel hem de davranışsal bileşenler eklenebilir. İş tatmininin bilişsel yönü, bir çalışanın kendi iş veya iş durumuyla ilgili inancını temsil eder. Başka bir deyişle, bir çalışan, yaptığı işin ilginç, canlandırıcı, donuk veya talepkar olduğuna inanabilir. Davranışsal bileşen ise bir çalışanın davranışlarını veya daha sıklıkla işine yönelik davranış eğilimlerini temsil eder. Bir çalışanın iş tatmini seviyesi, düzenli olarak çalışmaya katılmaya çalışması, sıkı çalışması ve örgütte uzun süre kalma niyetinde olması nedeniyle ortaya çıkabilir (Jex ve Britt, 2002: 116).

İş tatmini, sade bir tanımla bir çalışanın işi ile ne kadar mutlu olduğunun göstergesidir. Bir çalışmaya göre iş tatmini, işin özellikleriyle (iş tanımı, iş çeşitliliği, özerklik, geri bildirim, arkadaşlık ilişkileri) çalışanların istekleri birbiriyle uyumlu olduğu zaman gerçekleşmektedir. Araştırma sonuçlarına göre fiziksel ve ruhsal sağlığın, iş tatmini ile ilişkili olduğunu göstermekte ve iş tatminsizliğinin; stres, çatışma ve sıkıntıya yol açtığını ifade etmektedir. Bunun yanı sıra iş tatminsizliği işten gönüllü olarak ayrılma, işe geç gelme veya hiç gelmeme ve işle ilgili davranış bozuklukları ile ilişkilendirilmektedir (Koroğlu, 2012: 276).

Çalışanın işine karşı geliştirebileceği pozitif tutumlar, iş tatmin düzeyi olarak tanımlanmakta ve örgütün verimliliği açısından da değerlendirilebilmektedir. Kaynakları etkin kullanmak, örgüt amaçları içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. İnsan kaynağı açısından çalışanların işlerinden memnun olarak ve tatmin alarak çalışması da işin etkinliğini artırma yoluyla, örgütün hedeflerini gerçekleştirmesi ve artan rekabet koşullarında örgütün ayakta kalabilmesine katkı sağlamaktadır.

## 1.2.İş Tatmini Yaklaşımları

İş tatmini, çalışanların işletmeye, işlerine, yakın çalışma arkadaşlarına ve iş çevresindeki diğer psikolojik hedeflere karşı gösterdikleri tutum olarak tanımlanır. İş tatmini, doğrudan anketler aracılığıyla ya da işletme ya da işle vb. ile ilgili durum ve soruları içeren tutum ölçekleriyle, çalışanlara kantitatif cevaplar oluşturabilecek şekilde sorular sorularak ölçümlenebilir. Aynı zamanda devamsızlık hakkındaki istatistik yoluyla da doğrudan olmayan şekilde ölçümlenebilir (Beer, 1964: 34).

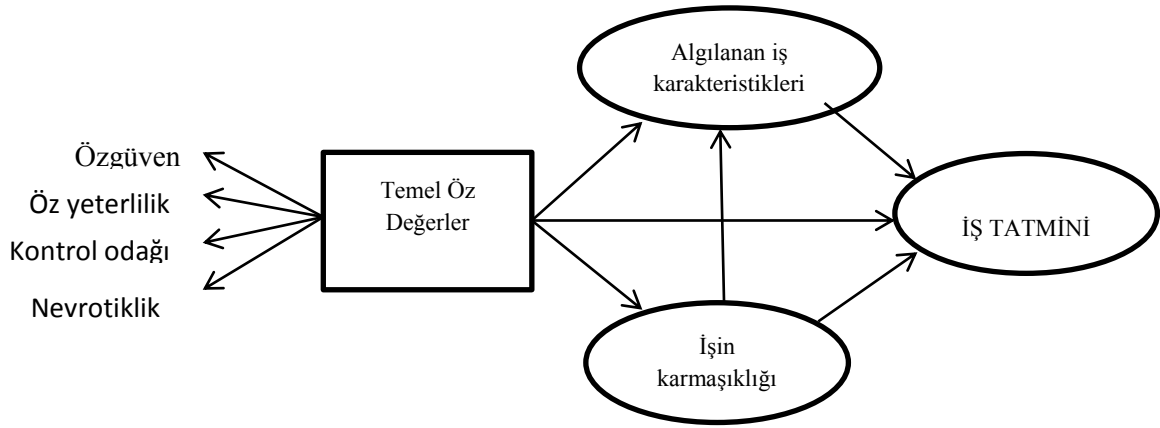
İş tatmini bir tutum olarak tanımlanırken; davranış içeren tepkiler motivasyon olarak ifade edilebilmektedir. İş tatmini ve motivasyon tanımları farklı olmasına karşın; literatürde iş tatmininin sistematik biçimde incelendiği ilk çalışmalar, motivasyon kuramlarıyla açıklanmaya çalışılmıştır. İş tatmini alanında, çok sayıda teorik ve uygulamalı çalışmalar yapılmıştır. Yapılan çalışmalarda en çok atıf yapılan Maslow'un (1943) İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Herzberg'in (1966) Çift Faktör Teorisi, Vroom'un (1964) Beklenti Teorisi motivasyon teorileri olmakla birlikte, iş tatminini ilk inceleyen temel çalışmalardır. İş tatmini alanına katkı sağlayan bu motivasyon teorilerinin yanında, Hackman ve Oldham'ın oluşturduğu İş Özellikleri Modeli (Job Characteristics Model), iş tatminini açıklamaya çalışan farklı bir yaklaşım olarak literatürde yer bulmaktadır.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımı, en çok bilinen ihtiyaç kuramlarındandır. Bu yaklaşım ile bireysel ve evrensel ihtiyaçların karşılanmasıyla iyilik halinde olma ve yaşam doyumuna ulaşılacağı varsayılmaktadır. Bu kuramda ihtiyaçlar; hayatta kalma (survival) ve gelişme (growth) olarak ikiye ayrılmıştır. Fizyolojik, güvenlik, sosyal ihtiyaçlar hayatta kalma; güven ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri ise gelişme ihtiyaçları altında gösterilmektedir. İhtiyaçlar arasında hiyerarşi olduğu ve alt basamaktaki ihtiyaç gerçekleştirilmeden, üst basamağa geçemeyeceği ve üst basamaktaki ihtiyacın, doyumda ön plana çıkacağı öne sürülmektedir (Şimşek, 2011: 43).

Herzberg tarafından iş tatmini; çalışanın işi hakkında beslediği iyi ya da kötü duygular ve çok boyutlu bir yapılar olarak açıklanmıştır. Herzberg'in Çift Faktör yaklaşımı; motive edici faktörler (statü, sorumluluk, terfi, başarıma, tanınma) ve hijyen faktörler (ücret, çalışma koşulları, kişilerarası ilişkiler) olmak üzere iki başlıkta incelenmektedir. (Karcioğlu, Timuroğlu, & Çınar, 2009: 67).

Hackman ve Oldham 'ın 1980 yılında geliştirmiş olduğu İş Özellikleri Modeli ile iş tatminini farklı bir bakış açısıyla doğrudan incelenmiştir. Çift Faktör yaklaşımında ise iş ve örgütsel ortama ilişkin değişkenler ile iş tatmini açıklanmaya çalışılmıştır. Bu model, iş boyutları, kritik psikolojik durumlar ve etkileri arasında ilişkiler bulunduğu varsayımı ile şekillenmektedir. Beceri çeşitliliği, görevin içeriği, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim olarak tanımlanan çekirdek iş boyutları, kritik psikolojik durumları, iş özellikleri modelini meydana getirmektedir. Kritik psikolojik durumlar; işin anlamlılığı, işe karşı duyulan sorumluluk ile ilişkilendirilirken; işin sonuçları hakkında bilgi edinme ise, yüksek içsel motivasyon, yüksek iş tatmini, yüksek performans, azalan devamsızlık ve işgücü devri ile açıklanabilmektedir (Yüksel, 2005: 295).

İş tatmini ile ilgili Judge, Bono, & Locke (2000: 238)'un yaptığı çalışmada, iş tatmininin algılanan iş karakteristikleri, işin karmaşıklığı ve kişinin öz değerlemesi ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Şekil 6'da açıklandığı şekliyle, kişinin öz değerlemesi ise özgüven, öz yeterlilik, kontrol odağı ve nevroitiklik boyutlarıyla ele alınmıştır.



Şekil 6: İş Tatmini Boyutları

**Kaynak:** Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237-249.

### 1.3.İş Tatmini Ölçekleri

İş tatminini ölçeklerinin değerlendirilmesiyle ilgili olarak başlıca iki yaklaşım bulunmaktadır. İlk yaklaşımda, “ücret, çalışma koşulları, yönetici gibi” işin belirli özelliklerine odaklanır. İkinci yaklaşım ise genel iş doyumunu ölçer ve aşağıdaki süreç sıralamasını oluşturur (Gülner, 2007: 146-147) :

1. Bir işin belirli özelliklerinin ayrı ayrı tepkileri elde edilebilir. Bunları toplayarak ya da ortalamasını alarak genel bir puan elde edilebilir.
2. Bir işe ilişkin ayrıntılı özelliklere bakılmaksızın, genel ve değerlendirici tepkiler elde edilebilir. Bu aşamada sorular merkezi bir şekle girerek; ilgi, cazibe, doyum, sıkıntı gibi kavramlarla “işinizden ne kadar hoşlanıyorsunuz?” gibi biçimlerde yöneltilir.
3. Bazı araştırmacılar bu yaklaşımları birleştirerek ölçeklerinde her iki yaklaşımın ayrıntılı ve genel değerlendirmelerine yer verirler.

İş tatmini kavramıyla ilgili en önemli problemler, iş tatmininin tanımlanması, ölçümü ve iş tatmini araştırmalarındaki ölçek kullanımı olarak sayılabilir. İş tatmini ölçümlenmeleri konusunda birçok çalışması bulunan Paul Spector’un, iş tatmini ölçümünde sektör ve çalışan (meslek grupları, mavi/beyaz yaka) ayırımına dayalı ölçek seçimi ve kullanımının önemini vurguladığı görülmektedir. Uluslararası çalışmalarda güvenilirliği ve geçerliliği test edilerek, kullanımı yaygınlaşmış bazı iş tatmini ölçekleri bulunmaktadır. Bu ölçekler; Smith, Kendall ve Hulin (1969) tarafından geliştirilen İş Tanımlama Endeksi (Job Description Index -JDI-), Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilmiş olan Minnesota İş Tatmin Ölçeği (Minnesota Job Satisfaction Questionnaire) olarak belirtilmektedir. Yaygın kullanım alanı olan diğer bir ölçek ise, Spector (1985) tarafından geliştirilen İş Tatmin Ölçeği’dir. Belirtilen bu ölçekler iş tatminini, tanımladıkları boyutlar açısından incelemektedir ve en yaygın kullanılan ölçekler arasında bulunmaktadır. Smith, Kendall ve Hulin’in (1969) İş Tanımlama Endeksi (JDI) iş tatmini ölçümlerinde en sık kullanılan ölçeklerden biridir. Bu ölçek ise işin kendisi, ücret, terfi şansı, yönetim ve çalışma arkadaşları açısından iş tatmini olarak beş alt boyutu incelemektedir. İş tanımlama ölçeğinin geniş kullanımı detaylı revizyonlardan ve tüm demografik gruplara uygulanabilme özelliğinden kaynaklanmaktadır. Spector (1985) ‘in geliştirdiği İş Tatmini Ölçeği (JSS) ile 1’in tam

doyumsuzluk, 5'in de tam doyumunu temsil ettiği Likert ölçeğini kullanılarak dokuz boyut ve toplam doyum puanı elde edilir. Ayrıntılı olarak açıklanan bu dokuz boyut; ücret, terfi, yönetim, yan ödemeler, performansa bağlı ödüller, çalışma şartları, eşit düzey çalışanlar, işin doğası ve iletişimidir (Özsoy vd., 2014: 235).

Literatürdeki araştırmaların büyük çoğunluğunda Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin kısa formu (Short Form Minnesota Satisfaction Questionnaire (SFMSQ)) kullanıldığı gözlemlenmektedir. Minnesota İş Tatmin Ölçeği (MJSQ), Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilmiş olup; uzun formu (orijinali) 100 ifadeden oluşmaktadır. Tam ölçekli MJSQ, 20 değişik boyuttaki memnuniyeti ölçmek üzere tasarlanmıştır. MJSQ kısa formunun, 20 ölçeğinden her biri 20 maddeden oluşur ve bu toplam ölçek skoruyla en yüksek korelasyona sahiptir. Bu 20 maddenin ilk temel bileşeni, tüm değişkenler üzerinde önemli yüklerle genel bir faktör olarak bulunmuştur. Kesin bir faktör skoru çözümü kullanılarak, bu 20 maddeyle ilgili skorlarından her birinin genel memnuniyet faktör skoru hesaplanmıştır (Carlson, Dawis ve Weiss, 1969: 40). Kısa form, iş tatmini boyutlarını içsel ve dışsal olarak ayıran ve 20 maddeden oluşan beşli Likert tipi (1'den 5'e kadar değişen puanlamaya sahip) bir ölçüm aracıdır. Ölçeğin değerlendirilmesinde katılımcılarından her ifade için "hiç memnun değilim", "memnun değilim", "kararsızım", "memnunum", "çok memnunum" şeklindeki beş seçenekten birisini seçmesi istenir. Kısa formu ölçek ile genel tatmin düzeyi, içsel ve dışsal tatmin puanları toplanarak elde edilmektedir. Genel tatmin puanı ortalaması, ölçekte yer alan ifadelerden elde edilen puanların toplamının 20'ye bölünmesiyle hesaplanmaktadır. Minnesota İş Tatmini Ölçeği, 20 iş boyutuna odaklanmaktadır. Bu boyutlar; şirket politikaları ve uygulamaları, tazminat, başarı, etkinlik, otorite, yetenek kullanabilme, gelişim, yaratıcılık, bağımsızlık, takdir, eşit düzey çalışanlar, ahlâki değerler, sorumluluk, sosyal hizmet, güvenlik, sosyal statü, insan ilişkileri yönetimi, teknik olarak değişkenlik gösteren çalışma şartlarıdır (Martins ve Proença, 2012: 5).

Bu çalışmada bahsedilen İş Tanımlama Endeksi (JDI), İş Tatmini Ölçeği (JSS) ve Minnesota İş Tatmini (MJSQ) ölçeklerini içeren, iş tatmini ölçüm araçlarının boyutsal karşılaştırması Tablo 2'de gösterilmektedir (Gülner, 2007: 149):

Tablo 2: İş Tatmini Ölçüm Araçlarının Boyutsal Karşılaştırması

<b><u>İş Tanımlama İndeksi (JDI)</u></b> Smith, Kendall ve Hulin (1969)	<b><u>İş Tatmini Ölçeği (JSS)</u></b> Spector (1997)	<b><u>Minnesota Tatmin Ölçeği</u></b> Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967)
-Terfi	-Terfi	-Gelişim
-Eşit düzey çalışanlar -Ücret	-Eşit düzey çalışanlar -Ücret ve yan ödemeler	-Eşit düzey çalışanlar -Tazminat
-Yönetim -İşin kendisi	-Yönetim -İşin doğası	-Yönetim ve insan ilişkileri -Başarı -Takdir
	-Performansa bağlı ödüller	-Sorumluluk -Şirket politikaları
	-Çalışma Şartları -İletişim	-Çalışma şartları -Yetenek kullanımı -Etkinlik -Otorite -Yaratıcılık -Bağımsızlık -Ahlaki değerler -Güvenlik statüsü -Sosyal hizmetler

**Kaynak:** Gülnar, B. (2007). Araştırma Görevlilerinin İş Tatmini Sağlama Aracı Olarak Örgütsel İletişim ve İletişim Doyumu: Kamu ve Özel Üniversite Karşılaştırması. *Doktora Tezi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

#### 1.4.İş Tatmininin Boyutları

İş tatmini ile ilgili yapılan çalışan çalışmalarda iş tatmini boyutlarının genel itibariyle ücret, işten elde edilen fayda, terfi olanakları, çalışma şartları, yönetim, çalışma arkadaşları ve örgütsel deneyimden oluştuğu gözlemlenmektedir. Yapılan bir araştırmada, iş tatmini boyutlarının ücret, işin yapısı, fiziksel şartlar, birlikte çalıştığı ekip arkadaşları, güvenlik, terfi şansı, statü, fiziksel ve psikolojik ödüller, iletişim, sosyal aktiviteler, örgüt yönetimi ve politikasından oluştuğu açıklanmıştır (Erogluer, 2011: 124).

İş tatmini boyutları, bireysel ve işin kendisinden kaynaklanan faktörler olmak üzere ikiye ayrılır. İş tatmini oluşturan bireysel faktörler; çalışanın beklentileri, çalışanın kişiliği, çalışanın iş tecrübesi, çalışanın sosyal kişiliği, çalışanın hizmet süresi ve çalışanın eğitim düzeyi gibi bireysel özelliklerinden etkilenir. Aynı zamanda işin genel görünümü ve işin zorluk derecesi, ücret, ödüllendirme sistemi, işletmenin sosyal görünümü, çalışma koşulları ve iş güvenliği, çalışanların kararlara katılım derecesi, terfi olanağı, iş ortamına bağlı iş tatmini faktörleridir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 7).

Herzberg, Mausner, & Snyderman'a göre (1959: 113), insanların işlerinden ne beklediği konusunda yaptıkları çalışmada, çalışanların görevleriyle ilgili olarak başarılı olduklarını gösteren olaylara ve yükselme fırsatlarında kendilerini mutlu hissettikleri; tersi durumda mutsuz oldukları durumları ise işin kendisiyle değil de işin koşullarıyla ilgili durumlarla ilişkilendirdikleri ortaya konulmuştur. Bu koşulların yaptığı işte göstermiş olduğu performansın haksız ve dağınık gösterildiği ya da sağlıksız bir çalışma ortamını temsil eden durumları ifade ettiğini kabul ederek; bu faktörleri tıbbi alandaki kullanımına benzer şekilde hijyen faktörler olarak adlandırmışlardır. Hijyen faktörlerini gözetim, kişilerarası ilişkiler, fiziksel çalışma koşulları, ücret, örgüt politikaları ve yönetsel uygulamalar, yan menfaatler ve iş güvenliği olarak belirtmişlerdir.

Bireyler arası ilişkiler, açık bir şekilde iş tatminiyle ilişkili faktörlerin çoğu üzerinde etkiye sahiptir. Çalışanlar işlerinde terfi etme olanağına da sahip olmak isterler. Çalışanların deneyim düzeyi arttıkça işlerinin monotonlaşması ve bunun bir sonucu olarak çalışanların yetkilerini ve sorumluluklarını yetersiz bulmaları, terfi beklentisini arttırmaktadır. Bu nedenle bu şartlara haiz çalışanlar, daha yüksek yetki ve sorumluluklara sahip olmak isteyeceklerdir (Gülner, 2007: 110-111).



Özel yetenek ve bilgi gerektiren işleri yerine getiren çalışanların, gerçekleştirdiği işlerden daha fazla doyum sağladıkları belirlenmiştir. İşin yalnız bir kişi tarafından yapılabilirliği, yapılan işin çalışanın yaratıcılığını gerektirmesi, iş rotasyonu ve iş zenginleştirmenin mümkün olup olmaması, alternatif çalışma programlarının ve esnek çalışma saatlerinin uygulanabilirliği faktörleri iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Bununla birlikte daha fazla sorumluluk üstlendiğini hissedenden çalışanın, stres ve zihinsel anlamda tükenmişlik yaşama potansiyeli oluşturabileceği unutulmamalıdır (Karcıoğlu, Timuroğlu, & Çınar, 2009: 61-62).

## **2. İLETİŞİM DOYUMU KAVRAMI**

Örgüt ve çalışan açısından ayrı ayrı incelendiğinde örgütsel iletişim, farklı anlamlar içermektedir. Örgüt bakış açısı ile iletişim başarısı, performans olarak ölçülürken; çalışan tarafından ise iletişim, iş sayesinde elde edilen doyum olarak değerlendirilmektedir. Bahsedilen doyum, çalışanın algısı, tutum ve davranışı olarak ifade edilir ve literatürde “iletişim doyumunu” olarak nitelendirilmektedir.

Etkin örgütsel iletişimin, verimliliği ve örgütsel gelişimi olumlu yönde etkilediği kabul edilir. Örgütün verimliliğinin uzun vadede gelişimini ve çalışanın örgüte bağlılığını olumlu yönde etkiler (Güllüoğlu, 2011: 103).

Örgütün hedeflerle yönetimi, örgüt performansı açısından ölçülebilirliği sağlarken; çalışanların iletişim doyumunun ölçülmesi de işinden duyduğu memnuniyeti ölçme de önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. İletişim doyumunun, iş tatminiyle ilişkisini sorgulayan birçok çalışma sonucuna göre aralarında güçlü bir ilişki olduğu kabul edilmektedir.

### **2.1.İletişim Doyumu Kavramının Tanımı ve Gelişimi**

Sosyal bir varlık olan insan ile çevresi arasında sürekli bir iletişim ve etkileşim bulunmaktadır. Örgütsel hedeflere ulaşmak için çaba harcanan örgüt ile çalışanlar arasında ise sürekli olarak düşünce ve bilgi akışı gerçekleşmektedir. Yaşamın her alanında olduğu gibi çalışma hayatında da iletişim, insanlar arasındaki bağlantının devamını sağlayan bir araçtır. Toplulukların biraraya gelmesi, örgütlenmelerin oluşturulması, etkinliklerin organizasyonu, koordine edilmesi ve genel bir ifadeyle işlerin devamlılığı için etkin ve yeterli iletişime gereksinimimiz bulunmaktadır.

Doyum kavramı, insan davranışı makro teorilerinde tekrar eden bir kavramdır. Karşılaştırılabilir teoriler içerisinde farklı bakış açılarına göre değerlendirilebilmektedir. Doyum kavramı, hedonizmin zevk/acı prensibi, bilişsel teorinin onaylanma prensibi, değişim teorisinin ödül/ceza ilkesi ve Skinner'ın davranış teorisinin pekiştirme ilkesi açısından incelenebilir. Tüm bu bakış açılarına göre doyum, bu teorilerin yapısal elemanı olarak detaylandırılmıştır. İletişim doyumunu, iletişim süreçleri hakkındaki çalışmalara kavramsal bazda normatif bir yaklaşım açısından katkı sağlamaktadır. İletişim ile başarma, ait olma, baskınlık kurma, psikoloji, güvenlik, sevgi, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları kavramsallaştırılmaktadır. İletişim doyumunu ise bu ihtiyaçları karşılamak için kullanılan iletişimin bir sonucudur (Hecht, 1978: 48).

Örgütler çoğunlukla bilgi akışları ve bilgi işleme yetenekleri açısından incelenir. Bir örgütteki iletişim doyumunu, aynı organizasyon içindeki bilgi akışı ve ilişki değişkenleri ile kişinin memnuniyeti olarak tanımlanabilir. Doyum ve mutluluğun, daha iyi bir performans ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğu ileri sürülmüştür. Özellikle iletişim doyumunun, iş performansı üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. O yüzden çalışma ortamında iletişim doyumunu ile iş performansının pozitif ilişkili olduğu kabul edilmektedir (Kandlousi, Ali, & Abdollahi, 2010: 53).

İletişim doyumunu kavramı, literatürde ilk kez 1959 yılında, Level tarafından kullanılmıştır. İletişim doyumunun ifadeleri, çalışanların yönetimden edindikleri genel bilgi düzeyi, politikalar, süreçler ya da çalışma şartlarındaki değişikliklerle ilgili mesajların geliştirilmesi, örgüt politikalarının açıklanması, örgüt beklentileriyle ilgili bilgi, ücret artışları ve sosyal güvence, yöneticinin iletişim tarzı, yöneticiyle sorunların tartışılmasına ilişkin özgürlük algısı gibi konuları içermektedir (Gülner ve Kazaz, 2010: 48).

Yapılan bir araştırmada iletişim doyumunu, örgütteki toplam iletişim çevresiyle ilgili olarak bireyin algılamalarının doyum derecesi olarak tanımlanmıştır. Mesajların gönderilmesi ve alınması sürecinde, iletişim doyumunun örgüt politikalarının açıklanması, çalışanların iş performansı beklentisini anlaması, değişikliklerin duyurulması, çalışanın yöneticilerine öneride bulunma serbestliğinin sağlanması, örgütsel konulara ilişkin çalışanları ilgilendiren gerekli bilgilerin edilmemesi, önemli bilgilerin kaynağından ya da çeşitli iletişim araçlarıyla (medya) oluşturulması, şikayet bildirebilme özgürlüğü, yönetim kademesine erişebilirlik, üstlerin astlarının duygu ve

sorunlarını anlamaya yönelik çabası, astların iyi performansının takdir edilmesi, yönetimin iletişimi başlatmaya açık ve istekli olması gibi konularla ilişkili olduğu savunulmuştur (Bitmiş, Güney, & Demirel, 2014: 59).

Örgüt içi iletişim doyumunun ön koşulu, etkin bilgi paylaşımına erişebilmektir. Çalışanlar ve yöneticiler, örgüt iletişiminden doyum sağladıklarında daha verimli olma eğilimindedirler. Algılanan iletişim doyum düzeyi, bireyin yeteneklerini değerlendirmesi ve diğer iletişim öğelerinin performansı ile ilişkilidir. İletişim doyumuna ayrıca bireyin iletişim süreci beklentileri ile de bağlantılıdır. Beklentileri karşılanan çalışanın, bireysel iletişim doyumunu yüksek düzeyi yükselirken, beklentileri karşılanmadığında ise, bireysel iletişim doyum düzeyinin azaldığı görülmektedir (Gülner, 2007: 58).

İletişim incelemeleri, genellikle bir kuruluşun iletişim sistemini değerlendirir ve iletişimsel güçlü ve zayıf yönleri hakkında örgüte değerli bilgiler sağlar. İletişim inceleme araştırması, örgütsel refahın ve işleyişin önemli bir ölçüm aracı olarak düşünülen iletişim doyumuna odaklanmaktadır. Bilim insanları ve iletişim uzmanları örgütsel iletişimin rolünü ayırtmakta güçlük çekerken, araştırmacılar genellikle etkili ve tatmin edici bir iletişimin bir örgütün üretkenliğine, performansına ve dış müşteri odaklılığına katkıda bulunabileceğini varsaymaktadırlar. İletişim doyumunun aynı zamanda, stres, çalışan devir hızı ve devamsızlık seviyelerini azalttığı kabul edilmektedir. İletişim doyumunun, çalışanların iş tatmini, bağlılığı ve iş motivasyon düzeyini etkilediği de gösterilmektedir (Zwijze-Koning ve De Jong, 2007: 263).

## **2.2. İletişim Doyumu Yaklaşımları**

İletişim doyumunun kavramsallaştırılmasına yönelik önceki araştırmalar, iletişim etkileşimi çevreleyen beklentiler, ihtiyaçlar ve belirsizlik durumlarında verilen tepkilere dayanmaktadır. Ayırdedici gerçekleştirme yaklaşımı, iletişim davranışının kendisindeki iletişimle ilgili doyumun temelini oluşturmaktadır. İletişim doyumunu, üç önemli fonksiyonu karşılamaktadır (Hecht, 1978: 47):

- Süreç değişkenlerini incelemede bir kriter olarak yararlanılan bir değişkendir.
- Teorilerin kurulumuna katkı sağlamak üzere değişken gruplarının organize edilmesi ve geliştirilmesini sağlar.
- İletişim yeteneklerini geliştirici doğrudan ve kolay uygulamalara sahiptir.

Örgütlerde iletişimin denetlenmesi için kapsamlı prosedürlerin geliştirilmesine büyük bir ilgi bulunmaktadır. Bir denetimin geliştirilmesi, mutlaka farklı iletişim değişkenleri ve stratejilerinin görünüşte bir çok örgütsel hedefe katkıda bulunduğu gerçeğini dikkate almaktadır. Yapılan bir araştırmada iletişimin, (1) verimlilik, (2) doyum, (3) çalışan-yönetim ilişkileri ve (4) kâr olmak üzere dört sonuçtan herhangi birine yol açan bir değişken olarak görüldüğü nedensel bir sıralama ile kavramsallaştırılmıştır. Downs ve Hazen (1979: 63), bu yaklaşım üzerine iletişim ve doyum arasındaki ilişkiyi incelemek üzere çalışmalarını geliştirmişlerdir.

İletişim doyumunu kavramının gelişmesinde ve kavrama yönelik gerçekleştirilen tüm araştırmalarda aşağıdaki analizler temel teşkil etmektedir (Güllüoğlu, 2011: 123):

- **Wiioo Analizi:** 1993 yılında Finlandiya'da üç yıllık bir zaman diliminde 22 kurumda araştırma gerçekleştirilmiş ve örgütlerin iletişim uygulamaları incelenerek sonuçlar üzerinde iletişim doyumunu boyutlarını ortaya çıkaran faktör analizi uygulanmıştır. İletişim doyumunun dört geniş kapsamlı faktörü, 1) İş tatmini, 2) İletinin içeriği, 3) İletişimde gelişmeler ve 4) Kanal etkinliği olarak açıklanmaktadır.
- **Downs ve Hazen Analizi:** Araştırmacılar iletişim doyumunu kişinin örgütteki iletişimin çeşitli yönleriyle elde ettiği bireysel doyum olarak tanımlamışlardır. Araç (medya) kalitesi, Üst ile doyum, Ast ile iletişim doyumunu, İletişim iklimi, Bireysel Geribildirim, Örgütsel Perspektif, Örgütsel Bütünleşme, Yatay ve Biçimsel olmayan iletişim olmak üzere 8 iletişim doyumunu boyutunun varlığına işaret etmektedir.
- **Hecht Analizi:** İletişim doyumuna yönelik bir diğer analiz yöntemi de Hecht tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma bireyler arası iletişim temeli üzerine kuruludur. Bu ölçek, bireyler arası iletişime odaklandığı için iletişim çalışmalarının birçok alanında kullanılmaktadır.
- **Crino ve White Analizi:** İletişim doyum ölçeğinin psikometrik yönleri, daha net bir şekilde tanımlanarak Downs ve Hazen ölçeğinin boyutları yeniden incelenmiştir. Araştırmacılar, ölçüm aracının boyutsal durağanlık ve içsel tutarlılığını ortaya koymaya çalışmışlardır.

- **Clampitt ve Girard Analizi:** Faktör analizi uygulanarak Genel İletişim Etkililiği, Dedikodu İletişimi, Geribildirim, Üst İlişkileri ve Örgüt Bilgisi olmak üzere beş faktör çözümlenmesi geliştirilmiştir.

Downs ve Hazen (1979: 64), örgütsel iletişimi anlaşılabilir bir hale getirmek amacıyla ölçülebilir ve anlamlı bir araç sunarak; bileşik görünüm açısından çalışmalarında aşağıdaki konuları baz almışlardır:

- Çalışan sorularına yanıt olarak politikaların açıklanması,
- İş performansından ne beklendiğinin anlaşılması,
- Resmi kanallar aracılığıyla değişimlerin önceden bildirilmesi,
- Üstlerine öneride bulunma özgürlüğü,
- Çalışanın kendisiyle ilgili gördüğü örgüt bilgilerinin yeterliliği,
- Çalışanın tercih ettiği kaynak ve medyalardan elde ettiği önemli bilgilere erişmesi,
- Sessiz olun uyarıları konusunda şikayetçi olabilme özgürlüğü,
- Üstlerin erişebilirliği ya da ulaşılabilirliği,
- Yöneticilerin, çalışanlarının duygu ve problemlerini anlama çabasının derecesi,
- Çalışanların sergilediği iyi performansın, yöneticileri tarafından takdirle ifade edilme derecesi,
- Üst yönetimin iletişimi başlatmak konusunda açık ve istekli görünme derecesi.

Özetle, iletişim doyumu ile ilgili geliştirilen yaklaşımlar, çalışanın örgüt hakkında sahip olduğu bilgi, ast ve üst arasındaki ilişkisel boyutlar ve çalışanın bilgi ihtiyacının karşılanıp karşılanmadığına odaklanmaktadır. Çalışanın edindiği bilgi düzeyi ve kalitesine verdiği cevap ile işinden duyduğu memnuniyet boyutları birbiriyle ilişkilendirilmeye ve araştırma sonuçları bu çerçevede açıklanmaya çalışılmaktadır.

### **2.3.İletişim Doyumunun Boyutları**

Örgütsel iletişim doyumu, çalışanın örgüt içerisindeki diğer çalışanlarla kurduğu iletişim yeterliliği ve örgüt hakkında elde ettiği bilginin niteliksel ve niceliksel memnuniyet derecesi olarak ölçülebilmektedir.

İletişim doyumu yapısı, 1977 yılında Downs ve Hazen tarafından uygulanabilir bir hale getirilmiş ve örgütsel iletişim alanındaki başarılı araştırma akışlarından biri olmuştur. Downs ve Hazen (1979), orijinal adıyla “İletişim Doyumu Anketi” anılan çalışmalarıyla iletişim doyumunun çok boyutluluğundan bahsetmişlerdir. Yaptıkları çalışmada, amaçları iletişim doyumuyla ilgili belirledikleri her bir boyutun, iş tatmini ile ilgililik derecesini belirlemeye çalışmışlardır. Soru formlarını dört ayrı sektördeki farklı kurumda, yönetsel kademedен uzman çalışan ve operasyonel çalışana kadar yaklaşık beş yüz kişiye ulaştırmışlardır. O zamandan bu yana otuzdan fazla çalışma “İletişim Doyumu Ölçeği” kullanılarak tamamlanmış ve bu form “İletişim Denetimi Anketi” olarak genişletilmiştir.

Downs ve Hazen (1979), örgütsel iletişim doyumunu ölçebilmek için tanımladıkları on faktörü incelemişler, bunlar içerisindeki sekiz faktörden anlamlı sonuçlar elde edilebileceğini bulmuşlardır. Bu faktörler, örgütsel perspektif, örgütsel bütünleşme, bireysel geri bildirim, üst iletişimi, yatay iletişim, ast iletişimi, medya kalitesi, iletişim iklimidir. Özellikle iletişim iklimi boyutunun örgütsel iletişim doyumunu hakkında en önemli sonucu gösteren faktör olduğunu savunmuşlardır. İş tatmini ile ilgili en yüksek bağın üç faktörde (bireysel geri bildirim, üst iletişimi ve iletişim iklimi) oluştuğu sonucuna ulaşmışlardır. Ölçümledikleri bu faktörler içerisinde 7 faktörün diğerlerinden ayrıştırılabilir ve daha anlamlı sonuçlar içerdiği sonucuna erişmişlerdir. İletişim doyumu ölçümünde kullanılacak boyutlar aşağıdaki biçimde açıklanmaktadır (Downs ve Hazen, 1979: 67) :

**1) İletişim İklimi:** Bu geniş iklim faktörü, örgütsel ve kişisel seviyedeki iletişimi yansıtır. Örgütteki iletişimin örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için işçileri motive edip uyaran derecede bu öğelerden gelen memnuniyeti yansıtır. Öte yandan, astların karşılaştığı sorunları ne kadar iyi bildiğini ve ne derece anlayacağını ve nasıl yargılanacağına dair bilgileri içerir. Özellikle önem taşıyan, "örgüt içi iletişim" ile ilgili küresel ölçütün bu faktöre yüklendiği gerçeğidir. Bu, çalışanların iletişimle ilgili genel soruları yanıtladıklarında iklimi düşünmeye meyilli olduklarını gösterebilir.

**2) Üst İletişimi:** Üstlerin iletişiminin yukarı ve aşağı boyutlarını içerir. Temel öğelerden üçü, konuşma sırasında üstün dinleme ve dikkat derecesi ile yöneticinin ortak sorunların çözümünde rehberlik etme derecesini içerir.

**3) Örgütsel Bütünleşme:** Örgüt ve yakın iş ortamıyla ilgili aldıkları bilgiler açısından bireylerin memnuniyetiyle ilgilidir. Özellikle bu faktörle ilgili maddeler, departman politikaları ve planları ile kişinin iş ve çalışanların haber gereksinimleri hakkındaki bilgileri içerir.

**4) Medya Kalitesi:** Çalışanların örgütün medya araçlarının önemli formlarını etkili bir şekilde işlev gördüğünü algılama derecesini yansıtır. Buradaki asıl konular, toplantıların iyi düzenlendiği, yazılı talimatların iyi yazıldığı, örgütsel yayınların yararlı olduğu ve örgütteki iletişim miktarının doğru olduğudur.

**5) Yatay İletişim:** Bu faktör hem yatay iletişim hem de biçimsel olmayan iletişimle ilgili öğeleri yansıtır. Biçimsel iletişim, yatay iletişimden daha kapsayıcı olduğu için çalışanların diğer çalışanlarla olan iletişimlerinin, biçimsel iletişim özelliklerine sahip olduğu düşünülür. Bu faktör dedikodunun örgütte ne kadar aktif olduğunu, yatay iletişimin doğru ve özgürce aktığı derecesi ve biçimsel olmayan iletişimin doğru ve serbest akıcılık derecesini içerir.

**6) Örgütsel Perspektif :** Bu boyuta yüklenen öğeler, örgütün genel işleyişi ile ilgili bilgileri yansıtır. Spesifik maddeler, çalışanların örgütü etkileyen politik faaliyetleri, örgütteki değişiklikleri, şirket mali sıralamaları ve örgütsel politikalar ile hedefler hakkında bilgi alıp almayacağını gösterir.

**7) Ast İletişimi:** Astlarla olan hem yukarı hem de aşağı doğru iletişim üzerinde durur. Bu faktör, astların aşağıya doğru haberleşmeye ne ölçüde tepki verdiği, yukarı doğru iletişimi başlatmaktan sorumlu olma ölçüsünü ve yöneticinin iletişimi aşırı yüklediğini düşünme derecesi gibi konuları yansıtır.

**8) Bireysel Geri Bildirim:** Diğer boyutlardan daha düşük anlamlılık derecesi sonucu verse de kişisel ve işle ilgili başarıların iletilmesini yansıtması bakımından iletişim doyumu ile ilgili görülerek soru formunda tutulmuştur.

1990 yılında C.W. Downs, soru formunu iki yeni faktörle genişletmiştir. **Üst Yönetim İletişimi**, örgüt üyeleriyle üst yönetimin iletişimini değerlendirir. Üst yönetimin yeni fikirlere açıklık, ilgili ve istekli dinleme konularındaki tutumlarıyla ilgili konuları içerir. **Departmanlararası İletişim**, örgütün verimli bir biçimde çalışabilmesi için farklı departmanlar arasındaki gerekli iletişimle ilgilenmektedir. Problem çözme, ekip çalışması ve yöneticiler arasındaki iletişim konularını kapsar (Varona, 1996: 116). Tablo 3’de iletişim doyum boyutları gruplandırılarak açıklanmıştır (Gülнар, 2009: 71) :

Tablo 3: İletişim Doyumu Boyut Grupları

<b>İletişim Doyumu Boyut Grupları</b>		
<b>Bilgiye Dayalı Boyutlar</b>	<b>İlişkiye Dayalı Boyutlar</b>	<b>Bilgiye Dayalı İlişkisel Boyutlar</b>
<b>1. Medya (Araç) Kalitesi</b>	<b>1. Ast İletişimi</b>	<b>1. Üst İletişimi</b>
Üstümün bana güven düzeyi	Astlarımın aşağı doğru (üstten asta) iletişime karşı duyarlı olma düzeyi	Üstümün beni dinleme ve dikkate alma düzeyi
Toplantılarımızın iyi organize edilme düzeyi	Astlarımın bilgiye olan ihtiyacımı önceden sezme düzeyi	Üstümün işle ilgili sorunlarda rehberlik etme düzeyi
Yazılı yönerge ve raporların açık ve net olma düzeyi	Aşırı iletişim yüklemesine maruz kalmamam	Örgüt içi iletişimin ilgi çekicilik ve faydalılık düzeyi
Çalışanların örgütteki iletişime yönelik tutumlarının sağlıklı olma düzeyi	Astlarımın değerlendirmeye, önerilere ve eleştiriye açık olma düzeyi	Yöneticimin yeni fikirlere açıklık düzeyi
Genel olarak kurumdaki iletişimin yeterlilik düzeyi	Astlarımın yukarı doğru (asttan üste) iletişimi başlatmak için isteklilik düzeyi	Sahip olduğum yetki miktarının yeterlilik düzeyi
<b>2. Örgütsel Bilgi (Algı)</b>	<b>2. Yatay İletişim</b>	<b>2. Bireysel Geri Bildirim</b>
Örgüt politikaları ve hedefleri ile ilgili bilgi	Dedikodunun aktiflik düzeyi	İşimin diğer çalışanlarla karşılaştırılmasına ilişkin bilgi
Örgütü etkileyen hükümet faaliyetleri ile ilgili bilgi	Aynı düzeyde çalışanlarla aramdaki iletişimin eksiksiz ve serbest olma düzeyi	Nasıl değerlendirildiğimle ilgili bilgi
Örgütteki değişikliklerle ilgili bilgi	İletişim uygulamalarının olağanüstü durumlara uyarlanabilir olma düzeyi	Çabalarımın takdir edildiğine ilişkin bilgi
Örgütün başarılarıyla ilgili bilgi	İş grubunun uyumluluk düzeyi	İşimdeki sorunların nasıl ele alındığına ilişkin bilgi
Örgütün başarısızlıklarıyla ilgili bilgi	Biçimsel olmayan iletişimin aktif ve eksiksiz olma düzeyi	Yöneticilerimin astlarımın karşılaştıkları sorunları bilmeleri ve anlamaları
<b>3. Örgütsel Bütünleşme</b>	<b>3. Üst Yönetim İletişimi</b>	<b>3. İletişim İklimi</b>
İşimdeki ilerlememle (mesleki gelişimimle ilgili bilgi)	Üst yönetim üyeleriyle açık ve dürüst iletişim kurabilme düzeyi	Örgüt iletişiminin çalışanların örgüt hedeflerine ulaşmaları için motive etme ve heyecanlandırma düzeyi
(Örgütte çalışan) Personel haberleri (terfi, görev değişikliği, evlilik vb.)	Üst yönetimin çalışanlarını önemseme düzeyi	Örgütteki çalışanların iyi bir iletişimci olarak sahip oldukları yetenek düzeyi
Bölümüne ait politikalar ve hedeflerle ilgili bilgi	Yöneticilerin çalışanları dinleme ve onların düşüncelerini hoş karşılama düzeyi	Örgüt içi iletişimin kendimi ifade etmemi sağlama ya da beni örgütün hayati bir ögesi olarak hissettirme düzeyi
İşimin gerekleriyle ilgili bilgi	Çalışanların bilgilendirme seviyesini koruyabilmek için üst yönetimin zamanında iletişim kurma düzeyi	İşim için ihtiyaç duyduğum bilgiyi zamanında alabilme düzeyi
Çalışan hakları ve ücretle ilgili bilgi	Üst yönetimin çalışanlarıyla iletişiminde inanılabilirlik düzeyi	Çatışmaların uygun iletişim kanalları aracılığıyla ele alınma düzeyi
	<b>4. Bölümler Arası İletişim</b>	
	Bölümler arası iletişimlerde çalışanın problem çözme düzeyi	
	Bölümler arası iletişimin (miktar olarak) yeterlilik düzeyi	
	Bölümler arasındaki takım çalışması duygusunun düzeyi	
	Bölüm yöneticilerinin diğer yöneticilerle iletişim kurma düzeyi	
	Bölümüm ve diğer bölümler arasındaki öncelikler üzerinde uzlaşmış olma düzeyi	

**Kaynak:** Gülnar, B. (2009). İletişim Doyumu Boyutları İle Örgütlenme Yapısı İlişkisi: Selçuk Üniversitesi Akademisyenleri Örneği. *Selçuk İletişim*, 5(4), 62-82.



### 2.3.1. İlişkisel İletişim Boyutları

İletişim doyumunu ifade eden ilişkisel iletişim boyutları, diğer örgüt çalışanlarıyla kurulan iletişim ilişkileri sonucunda ulaşılan memnuniyet düzeyiyle ilgilenmektedir. İlişkisel iletişim olarak sınıflandırılan üç boyut aşağıdaki gibidir (Güllüoğlu, 2011:104).

- Ast iletişimi (astlar seviyesinden üstlere doğru olan iletişim)
- Yatay iletişim (aynı seviye çalışanlar arasındaki genellikle biçimsel olmayan iletişim)
- Üst yönetim iletişimi (üst düzey yöneticiler ve diğer çalışanlar arasındaki iletişim)

Downs ve Conrad (1982), kritik olay analizini kullanarak hem yönetici hem de ast durumundaki orta düzey yöneticilere yönelttiği açık uçlu sorularla etkin ast iletişimi konusunu araştırmışlardır. Yapılan araştırmaların çoğunluğu öncelikli olarak yöneticilere odaklanmaktadır ve asıl amaç yönetimi anlamaktır, astlar ise ikincil bir konu görünümündedir. Bunun yanısıra birçok çalışmada da astların etkinliği anlaşılmasına ve incelenmeye çalışılmıştır. Ast iletişiminde, astın üstünden beklediği en önemli iletişimsel davranışların aşağıdaki boyutlarda anlamlı sonuçlar verdiği tespit edilmiştir (Downs ve Conrad, 1982: 33):

1. Açık mesajlar
2. Geri bildirim sağlama
3. İletişimi zamanında kurabilme
4. Kısa ve öz iletişim kurabilme
5. Dinleme
6. Gerçeklere dayalı ve eksiksiz bilgi sağlama
7. Soru sorma
8. Algıları kontrol etme
9. Yönetici ihtiyaçlarının tahmin edilebilmesi
10. Gönüllü katkı
11. Talimatların takibi

Yatay iletişim doyumunu, aynı düzeydeki çalışanlar arasındaki biçimsel ve biçimsel olmayan iletişimin tam ve serbest yönelimli olma düzeyini ifade etmektedir.

Diğer bir deyişle, yatay iletişim, mesajın biçimsel olmayan yöntem ve araçlarla yayılması anlamına gelmektedir ve hem iletişim döngüsü hem de mesajın miktarı ve kesinliği iletişim doyumunda etkilidir. Aynı seviyede çalışanların ve farklı birimlerin birbirleriyle olan iletişimleri olarak tanımlanabilen yatay iletişim kavramı temel olarak aşağıdaki amaçlara hizmet etmektedir (Güllüoğlu, 2012: 97) :

- İşleri kolaylaştırmak,
- Plan ve aktivitelere yönelik bilgi paylaşımını sağlamak,
- Ortak anlayış oluşturmak,
- Farklılıkları törpülemek,
- Hedef odaklı olmak.

Üst yönetim iletişim doyumunu boyutu, çalışanların üst yönetim ve üst yönetimin iletişim uygulamalarına ilişkin algılarının, çalışanların iş tatminini etkileyeceği sonucunu içeren bazı araştırma önerilerini yansıtmaktadır (Pincus, 1986: 401).

### **2.3.2. Bilgisel İletişim Boyutları**

Örgütün tümündeki bilginin akışı ve içeriğine ilişkin doyum üzerine odaklanan bilgisayarlı iletişim boyutları, aşağıdaki faktörlerle açıklanmaktadır (Güllüoğlu, 2011:112).

- Medya Kalitesi (iletişim araçlarını içeren biçimsel iletişim kanalları)
- Örgütsel Bütünleşme (işin gereklilikleri ile ilişkili bilgi)
- Örgütsel Perspektif (örgütle ilgili geniş çaplı bilgi)

Kişinin genel iletişim döngüsü hakkında olumlu bir yargıya varabilmesi ve iletişim doyumuna ulaşabilmesi için, ihtiyaç duyulan bilgileri taşıyan kanalların anlaşılır ve yardımcı nitelikte olması gerekir. İletişim doyumunu boyutlarından medya kalitesi; iyi düzeyde organize edilen toplantıları, yazılı yönergelerin kısa ve anlaşılır olmalarını ve kurumdaki iletişim düzeyinin (miktarının) yeterli olup olmadığını ifade etmektedir. İletişim doyumunun medya kalitesi boyutu, özellikle fazla bölüm, alan ya da segmentte çalışan örgütler için son derece önemlidir. Çünkü çalışanların örgüt politika ve prosedürlerini açık, anlaşılır ve faydalı olarak öğrenmeleri amaçlanmaktadır ve bu denli parçalı yapılarda tüm çalışanlara eşit, etkin ve zamanında ulaşabilmek çoğu zaman sorun teşkil etmektedir. İletişim doyumunu boyutlarından örgütsel bütünleşme doyumunu, bireylerin en yakın çevrelerinden aldıkları bilgi düzeyine odaklanmakta ve departman

planları, iş gereklilikleri ve çalışanlarla hakkındaki haberler ile ilgili elde edilen doyum düzeyini ifade etmektedir (Güllüoğlu, 2011: 112-114).

Örgüt bilgisi, örgütün tamamı hakkında en geniş çeşitte bilgiyle ilgilenir. Değişimler hakkındaki duyuruları, örgütün finansal durumuyla ilgili bilgileri ve örgüt hedefleri ile genel politikaları hakkında bilgileri kapsar (Clampitt ve Downs, 1993: 9).

Bilgisel iletişim alt boyutları, çalışanın örgüt ve işiyle ilgili bilgileri edinebilmesi ve edindiği bilgidен hoşnut olma derecesi ile ilgilidir. Daha çok biçimsel iletişim kanallarıyla ulaşılabilen bu boyuttaki bilgiler örgüt tarafından yönlendirilmekte ve yönetilmektedir.

### **2.3.3. Bilgisel ve İlişkisel İletişim Boyutları**

Bilgisel ve ilişkisel boyutlar ise iletişimin hem bilgisel hem de ilişkisel ihtiyaçlarını karşılayan konulara odaklanmaktadır. Bilgisel ve ilişkisel boyutlar şunlardır (Güllüoğlu, 2011:116):

- Üst iletişimi (üstün, astlarına yaklaşımı ve iletişim algısı)
- Bireysel geri bildirim (performansı değerlendiren bilgi alışverişi)
- İletişim iklimi (örgütteki iletişimin değerlendirilmesi)

Üst iletişimi ile ilgili olarak; dürüstlük, açıklık, coşku, güven ve esneklik gibi kişilik özelliklerinin üstlerde aranan özellikler olduğu ortaya konulmaktadır. (Downs ve Conrad, 1982: 29).

Bireysel geribildirim çalışanların kendilerinin ve performanslarının nasıl değerlendirildiğini bilme ihtiyaçlarıyla birlikte; kişinin kurumdaki çabasının yönetimce algısı, üstlerin çalışanların problemlerini anlamaları ve yapılan işin kriterlerinin çalışanlara bildirilmesiyle ilgili bir iletişim doyum boyutudur. Geri bildirim çalışanlara, yöneticilerinin astlarını nasıl gördüklerini öğrenme fırsatı verirken; aynı zamanda yöneticiler de astlarının kendilerini nasıl değerlendirdiklerini öğrenme şansı elde ederler (Güllüoğlu, 2012: 103).

İletişim iklimi, örgütsel ve bireysel seviyede iletişimi yansıtmaktadır. Bir taraftan örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanları motive eden, ikna eden ve örgüt içerisinde tanımlanmalarını sağlayan örgütsel iletişim konularını içerirken; diğer

tarafından çalışanların iletişime karşı olan tutumlarının sağlıklı olup olmadığını tahmin edilmesini sağlayan konuları içerir (Clampitt ve Downs, 1993: 8).

Yapılan araştırmalarda, bilgisel ve ilişkisel iletişim boyutları içerisinde yer alan iletişim iklimi boyutunun, genel iletişim doyumu ölçümüyle dorudan ilişkili olduğu sonuçları elde edilmektedir. Özellikle sağlıklı bir iletişim ortamının olmasının, örgütte iletişimden duyulan memnuniyeti arttırdığı kabul edilmektedir.

## **2.4. İletişim Doyumunu Etkileyen Faktörler**

İnsanın yaşamında doyum elde edebilmesi, başarılı ve sağlıklı sonuçlar alabilmesi için bireysel özelliklerinin işe ve iş yerine uyumlu olması gerektiği birçok araştırmada ortaya konulmaktadır. İletişim doyumu üzerine yapılan çalışmaların çoğunda, çeşitli bireysel ve örgütsel değişkenlerin iletişim doyumu üzerindeki etkisini araştırılmaktadır.

### **2.4.1. Demografik Özellikler**

Çalışanların iletişim doyumlarını etkileyen demografik faktörlerden ilki organizasyonel pozisyonudur. 1970'lerin sonunda yapılmış çeşitli çalışmalar örgütsel pozisyonla iletişim doyumu arasında ilişkinin varlığını kanıtlamıştır. Resmi bir kurumda yapılan bir çalışmada örgütsel hiyerarşinin çeşitli düzeylerindeki yanıtların dağılımında örgütsel hiyerarşinin en üstündeki iletişim doyum düzeyinin daha alt düzeylerdekilere göre daha yüksek olduğunu ortaya konulmaktadır. Ayrıca farklı bir araştırmada yöneticilerle çalışanları karşılaştırılarak benzer sonuçlarla örgütsel pozisyonundaki farklılıkları ölçülmektedir (Gülner, 2007: 79). Varona (1996), Guatemala'da yer alan üç farklı örgütte (okul, hastane ve yiyecek fabrikası) yaptığı çalışmada toplam iletişimde yöneticilerin, astlara göre anlamlı biçimde daha fazla iletişim doyumu elde ettiğini savunmaktadır.

Bir araştırma sonucuna göre, genç çalışanlarla (17-25), ileri yaş düzeyi çalışanların (41-67) iletişim doyum değişkenlerinin birbirlerinden farklı olduğu ve yaş ilerledikçe çalışanların iletişim doyum düzeylerinde artış olduğu sonucuna varılmıştır (Güllüoğlu, 2011: 135). 329 öğretmen üzerinde öğretmen yaşının etkisiyle ilgili yapılan bir araştırma ise, bu bulguları desteklemektedir. Bu çalışmada daha yüksek yaşta öğretmenlerin daha yüksek iletişim doyum puanına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Buna ek olarak çalışma süresi ile iletişim doyumu arasında benzer pozitif korelasyonun olduğu kabul edilmektedir (Gülner, 2007: 80).

Gregson (1990) Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Derneği'ne kayıtlı 311 kişiden oluşan örnekleminde iletişim doyumunun, doğrudan iş tatminiyle ve dolaylı olarak da iş tatminine bağlı çalışan devir hızıyla anlamlı bir ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Cinsiyet, örgüt büyüklüğü ve iş yerinde çalışma süresi boyutları üzerinden iletişim doyumu, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti sonuçlarının ilişkisini ölçümlenmeye çalışılmıştır. Cinsiyet boyutunda erkeklerin, kadınlara oranla daha fazla iletişim doyumu yaşadıklarını ortaya konmuştur. Aynı zamanda aynı iş yerinde çalışma süresi açısından erkeklerin, kadınlara oranla daha yüksek süreye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşten ayrılma niyeti sonuçlarının, iş tatmininin tüm boyutlarında ve iletişim doyumunun özellikle geri bildirim boyutunda anlamlı ve negatif ilişkili olduğunu savunulmuştur. Cinsiyetin, iletişim doyumunun herhangi bir boyutuyla, toplam iş tatminiyle ve işten ayrılma niyetiyle doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Yüksek eğitim düzeyindeki insanların genellikle daha yüksek bir gelir ve sosyal statüye sahip olmaları, bunun sonucu olarak da daha mutlu olmaları genelde beklenen bir durumdur. Ancak eğitim ve mutluluk ilişkisi konusundaki araştırma sonuçları çelişkilidir. Eğitimin ancak düşük gelir düzeyinde mutluluğu artırdığı belirtilmektedir. Yapılan bir çalışmaya göre, eğitim düzeyi kadın ve erkeklerde farklı şekilde öznel iyilik hali yargılarını belirlemektedir. Kadınların kendini değerlendirmelerinde, eğitim düzeyi değişse bile, dikkate değer bir farklılık gözlemlenmemiştir. Yüksek eğitim gören erkeklerde ise bu durum değiştiği gözlemlenir. Yüksek eğitilmiş erkeklerin, lise ve daha altında eğitim gören erkeklere oranla duygularını daha iyi psikolojik terimlerle ifade edebildiği varsayılmaktadır. Erkeklerin rahatsızlıklarını fiziksel terimlerle ifade etme eğilimi, eğitim düzeyi düştükçe artmaktadır. Erkeklerde, iyi olma konusundaki değerlendirme ölçütlerinin gelişmesinin ve daha duyarlı karar verebilmelerinin eğitim düzeyi ile pozitif ilişkili olarak arttığı kabul edilmektedir (Şimşek, 2011: 75).

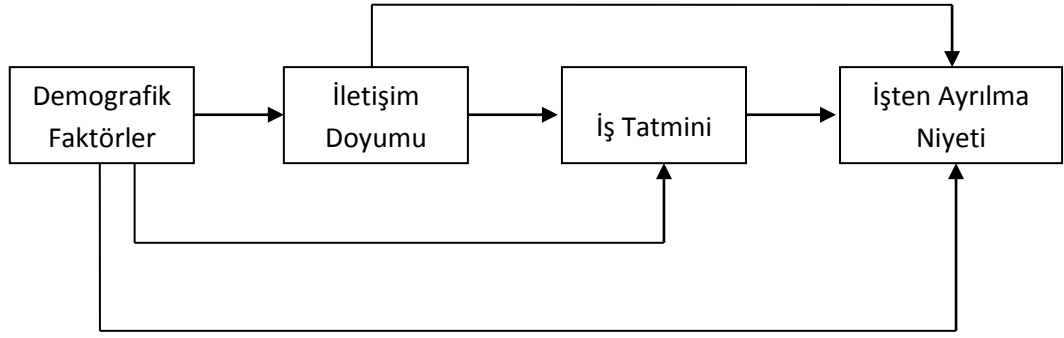
Wharton, Rotolo, & Bird (2000: 70)' ün "İş Tatminin Çok Boyutlu Analizi" çalışmasında; araştırmacılar tarafından incelendiğinde ırk, cinsiyet ve yaş gibi erişilebilir ve kolayca tespit edilebilen demografik nitelikler ile daha az gözlemlenebilir nitelikte olan deneyim süresi, eğitim düzeyi gibi nitelikler arasında önemli bir ayırım

olduğunu kabul edilmektedir. Bu nedenle yapılan çalışmaların çoğunda daha çok ırk, yaş ve cinsiyet demografik özelliklerinin araştırıldığı ileri sürülmektedir.

İletişim doyumu ve birbiriyle ilişkili olduğu düşünülen iş tatmini araştırmalarında medeni durum özelliğinin de doyum açısından bazı farklı sonuçlar verdiği varsayılmaktadır. ABD Ulusal Kamuoyu Araştırması'nın 35 milyon kişiye uyguladığı anket sonuçları, evli olanların %40'ının, evli olmayan, boşanmış, ayrılmış ya da dul kalmış olanların ise ancak %24'ünün mutlu olduğunu göstermektedir. Gelir, yaş ve cinsiyet farkı olmaksızın evlilerin daha mutlu olduğu belirtilmektedir. Yapılan bir araştırmaya göre; evlilik kurumu ile yaşam doyumu kavramı arasında bir ilişki olduğu ve evlilik kurumunun beklenen sosyal desteği sağladığı kabul edilmektedir. Sosyal destek boyutları temel olarak dört boyut ile açıklanmaktadır: (1) Duygusal destek, kendine güvenle; (2) Bilgi desteği, anlayış ve sorunlarla baş etmeyle; (3) Arkadaşlık desteği, ait olma ve olumlu ruh halini artırmayla, (4) Maddi destek ise finansal yardım ve kaynaklarıyla ilişkili olduğu kabul edilmektedir (Şimşek, 2011: 72-73).

Öte yandan; medeni durum ile ilgili bazı araştırmalarda göz önünde bulundurulmayan ancak farklı sonuçların ortaya konabildiği, çocuk sahibi olma boyutu bulunmaktadır. Bir araştırmada evli kadın ve erkeklerde çocuk sahibi olmanın çalışma hayatına etkisi konu edilmiş ve çalışma saatleri açısından çocuk sahibi olan erkeklerin, çocuk sahibi kadınlara oranla daha uzun süre çalıştığını, çocuk sayısı arttıkça işte daha çok zaman ve çaba harcadıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Çocuk sahibi kadınların çalışma saatlerinin azaldığı dolayısıyla işten ayrılmaların da arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Güllüoğlu, 2012: 80).

Gregson (1990) araştırması sonucunda iletişim doyumunu, birçok bakış açısına göre bireyin örgütsel iletişimle ilişkili doyumu olarak tanımlayarak; demografik özelliklerin iletişim doyumunu etkileyen önemli faktörlerden biri olduğunu ifade etmiştir. Gregson, Şekil 7'de gösterilen şema ile, demografik özelliklerin iletişim doyumunu ve iş tatminini artırdığını, bu sürecin ise çalışanın işten ayrılma niyetini düşürdüğü sonucuna ulaşmıştır. Yaptığı çalışmada, demografik özellikler olarak cinsiyet, iş yerinde çalışma süresi ve örgüt büyüklüğü boyutlarını kullanarak; iletişim doyumu, iş tatmini ve işten ayrılma niyetini ölçümlemeye çalışmıştır.



Şekil 7: Gregson'un Öneri Modeli

**Kaynak:** Gregson, T. (1990). Communication Satisfaction: A Path Analytic Study of Accountants Affiliated with CPA Firms. *Behavioral Research In Accounting*, 2, 32-49.

Yapılan araştırmalar da göstermektedir ki; demografik değişkenler olarak tanımlanan bireysel özellikler, birçok boyutun ölçümünde anlamlı farklı sonuçlar içerebilmektedir. Aynı zamanda örgüt kültürüne bağlı olarak; daha çok aynı değerlere ve kültürel altyapıya sahip çalışanları içeren örgütlerde, çalışanların örgüt kültürüne adaptasyonu ölçüsünde bireysel faktörlerin etkisinin azalabileceği kabul edilebilir.

### 2.4.2. Kişilik Özellikleri

“Norman’s Big Five” olarak bilinen Beş Faktör Kuramı, davranış-özellik ilişkisini belirlemede yaygın ve geçerliliği yüksek yaklaşımlardan birisi olmuştur. Bu faktörler dışadönüklük, deneyime açıklık, uyumluluk, sorumluluk ve duygusal dengelilik başlıklarından oluşmaktadır. Beş faktör modelinin evrensel nitelikte olduğu, 50 ülkede yapılan çalışmayla kanıtlanmış olup bütün insan topluluklarındaki bu özelliklerin, yaygın özellikler olduğu kabul edilmektedir (Şimşek, 2011: 48).

İletişim doyumu ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaların anlamlı yeterlilikte olmaması nedeniyle; kişilik özellikleri değişkenlerinin etkileriyle iş tatmini ve yaşam doyumu araştırmalarında daha fazla karşılaşılmaktadır.

İş tatmini üzerinde erken dönemde yapılan çalışmalar, demografik ve kişilik değişkenlerini hazırlayan arka plan faktörlerinin rollerini araştırmıştır. Herzberg (1966) ve Maslow (1954) ‘un motivasyon teorileri birçok çalışmaya rehberlik etmiştir. Bu araştırmaların sonuçları bazı karmaşık ve yetersiz sonuçlar oluşturduğu kabul

edilmektedir. Örneğin, bazı araştırmacılar yaş ve iş tatmini arasında pozitif ve doğrusal bir ilişki bulurken; bazı araştırmacılar tam tersi sonuçlar elde etmiştir. Kişilik ve iş tatmini arasında ise birçok açıdan önemli ilişkiler tespit edilmiştir. Sanayi işçileri arasında yapılan bir araştırmada, başarıma güdüsü yüksek çalışanların düşük başarıma güdüsüne sahip çalışanlara göre daha yüksek motivasyona sahip olduğu ortaya koyulmuştur. Farklı bir çalışmada ise iş tatmini ile özsaygı arasında önemli anlamlı pozitif ilişki olduğunu savunulmuştur (Joshi ve Sharma, 1997: 49).

Sullivan'ın kişilerarası ilişki kuramı, kişiliğin, birey ile çevresinin etkileşiminin ürünü olduğunu belirterek; çevre-birey etkileşimine açıklık getirmeye çalışmaktadır. Bireyin gerek aile, gerekse iş ortamındaki ilişkileri, güven ve güvensizlik duygularıyla birlikte kişiliği etkilemektedir. Olgunlaşma kuramında ise, örgütlerde çalışan bireylerin kişilik gelişiminin, çalışma yaşamı içerisinde çocukluktan olgunluğa doğru bir gelişim süreci izlediği varsayılmaktadır. Bürokratik açıdan güçlü olan örgüt yapılarında ve yakın ya da sürekli denetim altındaki çalışanların üst seviyedeki ihtiyaçlarının doyurulamaması ve çalışanın olgunlaşmasının engellenmesinin; mutsuzluk, stres ve bunalıma neden olduğu kabul edilmektedir. Sağlıklı bir çalışanın beklentileri ile örgütün hedefleri arasındaki uyumsuzluk seviyesinin kontrol edilmemesinin; çatışmaya, çalışanlarda kendini engellenmiş hissetmeye, bakış açısı darlığına, direnme ve düşmanlık gibi tepkilere neden olduğu savunulmaktadır. Demokratik bir çalışma ortamının oluşturulmasıyla edilgenlikten etkenliğe geçen ve olgunlaşma sürecindeki bireyde pek çok olumlu değişim olduğu gözlenmektedir. Örgüt ile uyumlu olmayan çalışanlar zaman geçtikçe işten ayrılma sürecine girebilecek ve benzer değer, tutum ve kişiliğe sahip olan çalışanlar ise kültürü, iklimi ve çalışma yapısını belirleyeceklerdir. Örgütlerin zaman geçtikçe homojenleşeceği anlayışına zemin oluşturacağı sonucuna ulaşılabilmektedir. Örgüt yapısı açısından uyumlu kişilik özelliklerine sahip olması ve örgütün çalışanlarının kişilik gelişimine yani olgunlaşmasına duyarlı olması, çalışanın doyumunu açısından önemli bulunmaktadır (Şimşek, 2011: 50-51).



### 2.4.3. Örgütsel Özellikler

Çalışanın bireysel ihtiyaçlarının karşılanması kadar örgütten beklediği ya da örgütle uyumunun sağlanabilmesi için belirsizliklerin ortadan kaldırılması amacıyla tanımlı iş ve örgüt modellerinin tasarlanması açısından iletişimin rolü önemli bir boyutu oluşturmaktadır.

Hecht (1978: 58), doyumun içsel bir davranış olması nedeniyle gözlemlenebilirlik kriterinin karşılanmasının zor olduğunu belirtmiştir. Beklentilerin karşılanabilmesi için çevresel etkilerin bireyin davranışlarını güçlendirmesi gerektirdiğini açıklamıştır. Çevresel güçlendirme ve beklentilerin karşılanması arasındaki ilişkiler, beklentilerin onaylanması ya da reddedilmesi sonuçlarıyla ölçülebileceğini öne sürmüştür. Buna göre örgüt tarafından çalışanın beklentilerinin reddedildiği durumlarda, içsel davranışlarında yani doyumunda düşüşler meydana gelebilmektedir.

Çalışanların birbirleriyle etkileşim içine girecekleri zaman dilimleri oluşturmanın yanı sıra, geri bildirim önem vermek, biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kanallarını açık tutmak, örgüt içindeki iletişim ortamını olumlu yönde etkileyecektir. Yönetime katılım, iletişim doyumunu ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyen bir kavram olarak ifade edilmektedir. Çalışanların karar verme sürecine katılmalarına olanak sağlayan örgütlerde, çalışanların hem daha fazla motive oldukları hem de daha fazla iletişim doyumunu yaşadıkları ifade edilmektedir. İletişim doyumunu olumsuz yönde etkileyen örgütsel faktörlerden biri kişilerarası çatışmadır. Kişilerarası çatışma, en az iki kişi arasında yaşanan ve süreci olumsuz etkileyen bir kavramdır. Kişi çatışma olmayan ortamda, anlayışlı, açık bir tutum sergilerken; kişi çatışma ortamındayken saldırgan ve yıkıcı bir ortam içine girebilir (Güllüoğlu, 2011: 137-139).

Çalışanların örgütleriyle olan ilişkileri açısından, olumlu tutumlardan bir tanesi de örgüte bağlılıktır ve kendini çeşitli biçimlerde gösterir. Yönetime güven, meslektaşlara güven ve genel örgüt bağlamındaki kişilerarası güvenden oluşan örgütsel bağlılık, "bir kişinin kimlik kazanmasının ve belirli bir organizasyona dahil olmasının görece gücü" olarak tanımlanır. Bu taahhüt biçimi, duygusal taahhüt olarak anılabilir. Pratik anlamda, bir çalışanın örgüte olan duygusal bağlılığı nedeniyle bir örgütten en iyi çıkarları almaya kararlı olduğu ve bu örgüt içinde hareket etmeyi istemesi anlamına gelir. Güven, sosyal kurumlardaki kişiler arası ilişkiler, işbirliği ve istikrar için temel

olarak düşünülebilir. Bunun ışığında taahhüt ve güven, sosyal sermayenin ve destekleyici tutumların önemli üreticileri olabilir. Bağlılık ve güvenin, destekleyici bir tutum oluşturmak için kilit koşullar olduğu düşünülebilir (Ridder, 2004: 21).

## 2.5. İş Tatmini ve İletişim Doyumu ile İlgili Çalışmalar

İletişimle ilgili yapılan çalışmalarda, iletişimin birçok boyutunun iş tatminini etkilediği görülmüştür. Çalışanların ulaştığı bilgi, bilginin zamanlaması, geri bildirim odaklı performans değerlendirme, yönetimin iletişim tarzı, yetki sınırlılıkları, beklentiler ve öncelikler gibi kavramlar iş tatminini genel çerçevede etkileyen kavramlardır. Genel olarak iletişim doyumu ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve doğrudan bir ilişki olduğu ifade edilebilmektedir.

1970'lerin ortalarından itibaren iş tatmini ve iletişim doyumu arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaların yoğunluğu artırmıştır. İletişim doyumu ve iş tatminine yönelik ilk araştırmalardan birini Downs ve Hazen (1977) tarafından gerçekleştirilmiştir. Yaptıkları çalışmada iletişim doyumu ve iş tatmini ilişkisini ortaya koyma amaçlı bir araştırma gerçekleştirmişler ve iki kavram arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Down ve Hazen'in oluşturduğu sekiz boyutlu iletişim doyumu ölçeği, sonrasında yapılan birçok araştırmaya da kaynak oluşturmuştur.

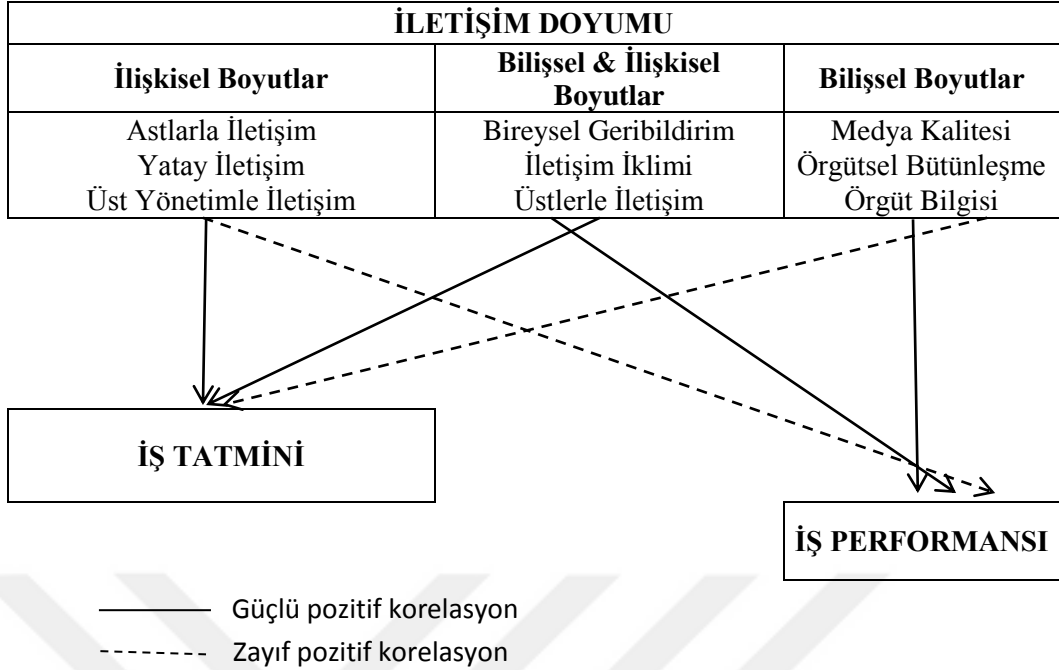
1981 yılında yapılan bir araştırmada satış elemanlarının, üstlerinin kendi duygu ve düşüncelerine önem verdiklerinde ve üst kararlara katılımda bulduklarında daha fazla iş tatmini elde ettikleri sonucuna varmışlardır. Araştırmada ayrıca, geribildiriminin iş tatmininin tüm öğeleriyle pozitif ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır (Güllüoğlu, 2011: 144). Altı farklı kurumdan tam zamanlı çalışan 300 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada ise; cinsiyet rolleri, iki farklı üst iletişim stili (üstünlük ve yakınlık) ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu araştırmanın sonucunda üstün cinsiyeti, üstünlük ve yakınlık değişkenlerinin birbirleriyle ve iş tatminiyle anlamlı biçimde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Gülner, 2007: 139).

Yapılan bir araştırmaya göre iş tatmini, bir tutum olarak kişilerin işleri hakkındaki negatif veya pozitif duygularının bütünü olduğundan kişiye özel bir durum olduğu açıklanmıştır. Bu çalışmaya göre bir kişi için tatmin edici bir iş , başka birisi için tatminsiz olabilir. Çalışmanın sonucunda çalışanları tatmin eden iş özellikleri ile algıların değişken olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. İş tatmininin birey için zamanla

değişebilir olduğu ve aynı boyutun zaman içerisinde o bireyi tatmin etmeyebileceği ortaya konmuştur. İş tatmininin sadece iş yaşantısını etkilemediği, iş hayatının bireylerin hayatlarının büyük bir bölümünü kapsadığı belirtilmektedir. Böylece bireyin iş hayatı haricindeki yaşamı da iş tatminini etkilemektedir. Böylece iş tatmininin yaşam tatminini, yaşam tatmininin de iş tatminini etkileyebileceği sonucuna ulaşılmıştır (İmamoğlu, Keskin, & Erat, 2004: 169).

Akıtıcı ve Öztürk (2016) 'ün yaptığı araştırmada, bir üniversitedeki araştırma görevlilerinin iş tatminini ölçülmesi amaçlanmıştır. Elde edilen bulgularda, eğitim düzeylerine göre araştırma görevlileri arasında anlamlı farklı sonuçlar elde edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada iş tatmini boyutlarına göre doktora seviyesinde olan araştırma görevlilerinin tatmin düzeyi, yüksek lisans seviyesinde olan araştırma görevlilerine göre daha düşük olduğu bulgusu elde edilmiştir. Aynı zamanda yaş demografik özelliğinin, iş tatmini boyutlarında anlamlı farklı sonuçlar oluşturduğu bulunmuştur. Araştırmanın sonucuna göre 30 yaşın altındaki araştırma görevlilerinin iş tatmini düzeyi, 30 yaş üzerindeki araştırma görevlilerine göre daha yüksektir. Bu sonuç, genç katılımcıların örgütteki çalışma sürecine yeni başlamaları ve kendilerini kanıtama, örgütle bütünleşme ve kendilerini örgüte tanıtma çabalarının bir sonucu olarak yönetime daha sıcak bakmaları ve iletişime daha açık olacağı şeklinde açıklanmaktadır.

Pincus (1986: 395), 327 hemşirenin katıldığı çalışmasında örgütsel iletişim doyumu, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Dokuz boyut içeren bir araştırma modeli geliştirerek; iletişim doyumu, iş tatmini ve iş performansı arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. İletişim doyumu ile iş tatmini arasındaki bağlantının daha güçlü olduğunu ve iş tatmininin üstlerle iletişim, iletişim iklimi, kişisel geri bildirim boyutlarıyla daha yüksek ilgi oranında olduğunu ortaya çıkarmıştır. Pincus (1986: 400) araştırması sonucunda Şekil 8'de gösterilen modeli geliştirmiştir.



Şekil 8: İş Tatmini, İş Performansı ve İletişim Doyumunu İlişkisi

**Kaynak:** Pincus, J. D. (1986). Communication Satisfaction, Job Satisfaction and Job Performance. *Human Communication Research*, 12(3), 395-419.

Ünler, Kılıç ve Çıray (2014) Türkiye’deki 12 bankanın çalışanları arasında yaptıkları çalışma ile iletişim iklimi, iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri ortaya koymuşlardır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre iş tatmini arttıkça, işten ayrılma niyetinin azalacağı sonucuna ulaşılmaktadır. Özellikle yöneticinin karar verme yeteneği, çalışanlar arasındaki uyum, çalışma koşulları ve yapılan işlerin takdir edilmesi gibi faktörlerin iş tatmini açısından önemli olduğu belirtilmektedir. Huzurlu bir çalışma ortamında çalışma isteğinin bu sonucu oluşturduğu kabul edilmiştir.

İş tatmini ile örgütsel iletişim doyumunu arasındaki ilişkinin bazı sınırlılıkları olduğu kabul edilmektedir. İş tatmini ile daha çok çalışanın işinden duyduğu memnuniyet düzeyi ölçülmeye çalışılırken; çalışanın örgüt hakkındaki algısı ve örgüte ilişkin bilgisinin değerlendirilmesi olarak iletişim doyumunu alt boyutları arasında bazı farklılıklar oluşabileceği varsayılmaktadır. İş tatmini ve iletişim doyumunu kavramlarıyla ilişkili olduğu savunulan örgütsel bağlılık faktörlerinden biri olan işten ayrılma niyeti kavramı da bu araştırmanın içerisinde açıklanacaktır.

### 3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI

Bu çalışmada iş tatmini ve örgütsel iletişim doyumu arasındaki ilişki incelenirken; birçok çalışmada iş tatmini değişkeniyle doğrudan ilişkili olduğu savunulan ve örgütsel bağlılığın açıklanmasında önemli bir faktör olarak kabul edilen işten ayrılma niyetinin de ölçülmesi amaçlanmıştır. İşten ayrılma niyeti hakkındaki araştırmalarda, uzun soru formları kullanmak yerine; az sayıda soru içeren ve doğrudan işten ayrılmakla ilgili niyetin sorgulandığı kısa soru formları kullanıldığı gözlemlenmiştir.

İşten ayrılma niyeti, çalışanların iş koşullarından tatminsiz olduğu durumlarla karşılaştıklarında gösterdikleri yıkıcı ve aktif eylemler olarak olarak tanımlanabilmektedir. İşten ayrılma niyeti daha çok çalışanın davranışsal bir tutum olarak; örgütten çekilme isteği olarak açıklanmaktadır. Çalışanların, örgüt ve iş şartlarından dolayı yaşadıkları tatminsizliğin bir sonucu olarak; işlerinden ayrılmayı düşünceleri olarak tanımlanabilir. İşten ayrılma niyeti, başka iş fırsatları olmamasına rağmen; işinden ayrılmaya doğrudan neden olabilir ya da çalışanın yeni iş fırsatları araştırmasına neden olarak; işten ayrılmayı dolaylı olarak etkileyebilir. Bu nedenle; işten ayrılma niyeti birey açısından bilişsel ve davranışsal bir olgudur (Yıldırım, 2014: 36)).

İşten ayrılma niyetiyle ilgili olarak; çalışanların iş tatmininin düşük olduğu örgütlerde, işten ayrılma eğiliminin yüksek olduğu görülmektedir. Otoriter ve geleneksel yönetim biçimlerinin bulunduğu örgütlerde, çalışanların sıkça iş değiştirme ve mevcut işinden ayrılma eğiliminde olduğu kabul edilmektedir. İşten ayrılma eğilimini, işten ayrılma niyeti olarak tanımladığımızda; işten ayrılma niyetinde hiyerarşik statüye göre farklılıklar olduğu göze çarpmaktadır. Yönetim kademelerindeki çalışanların, diğer kademelere göre işten ayrılma niyetinin daha düşük olduğu gözlemlenmektedir. Örgütün yönetim kademelerindeki çalışanlara sağladığı eğitim yatırımları ve işten ayrılmamalarının sağlanması için sunduğu imkanları arttırmasının, bu durumun oluşmasında rolü olduğu kabul edilmektedir (Keser, 2009).

İş kazaları ve işten ayrılma hakkında yürütülen bir araştırma sonucunda; geç kalma, devamsızlık ve işten ayrılmanın geri çekilme davranışları olduğu kabul edilmiştir. İşten ayrılmanın genel tanımı, birkaç aydan başlayıp bir yılın çok üzerinde bir süre iş yerinde çalıştıktan sonra; çalışanın, çalıştığı örgütten kendi isteğiyle

ayrılmasıdır. Yapılan bir araştırmada, iş tatmini ile işten ayrılma arasında tutarlı bir negatif ilişki olduğu ve iş tatmini ile iş performansı arasında herhangi bir anlamlı ilişkinin olmadığı bulunmuştur (Johns, 2009: 275). Çalışanın işine devam ettiği süre içerisinde belirlediği kriterlere uygun bir iş fırsatı bulamaması nedeniyle aynı örgütte çalışmasını sürdürdüğü görülebilmektedir.

Çalışanın işten ayrılması, halen örgütler için önemli bir sorunların başında gelmektedir. Çalışanların becerilerinin geliştirilmesi ve eğitilmesi, örgütler için zorlayıcı süreçler olmaktadır. Örgütler alışanları yetiştirmek için maddi kaynaklarını kullanmakta ve bunun belirli zaman harcamaktadır. Bu nedenle işten ayrılma, örgütler için önemli bir maliyet unsurudur. İşten ayrılma niyeti ise işten ayrılma davranışının en önemli habercisidir. İşten ayrılma, bir bireyin kendi inisiyatifi ile sosyal bir sistemden çıkma eğilimi olarak tanımlanmıştır. Çalışanların işten ayrılması üzerine yapılan araştırmalarda, işten ayrılma davranışının önemli ölçüde kişilerin örgüte olan bağlılıkları ve iş tatmini kavramları ile ilgili olduğu savunulmuştur (Kitapçı, Kaynak, & kten, 2013: 53). Varona (1996) yaptığı araştırmada elde ettiği sonuçlara göre iletişim doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde bir bağlılık olduğunu ortaya koymuş ve bu konuda yapılan birçok araştırmada elde edilen bulgularla benzer bir sonuca ulaşmıştır. İletişim doyumunun, örgütsel bağlılık konusunda güçlü tahminler gösterdiğini; özellikle örgütsel bütünleşme ve yatay iletişim boyutlarının bu konuda daha yüksek oranda tahminleme sağladığını ortaya koymuştur.

Churchill, Ford, & Walker (1976: 70) yaptıkları araştırmada iş tatmini ile çalışan devir hızı ile arasında negatif bir ilişki olduğunu; tatmin olmayan çalışanların büyük olasılıkla işten ayrılacağı ve farklı iş arayacağı sonucuna ulaşmışlardır. İş tatmini ile devamsızlık arasında da negatif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Yakın dönem araştırmalarında elde edilen sonuçlarla devamsızlık ve yeni iş arama durumlarının işten ayrılma niyetiyle doğrudan ilişkili olduğu saptanmıştır.

İşten ayrılma niyeti, örgütsel ya da bireysel sebepler kaynaklı, işinden ya da örgütten memnuniyet duymama ve kariyer yaşamında farklı bir yol arayışına geçme isteği olarak nitelendirilebilir. İşten ayrılma niyetinin, iş tatmininin bir sonucu olduğunu savunan çok sayıda araştırma bulunmaktadır. İletişim doyumunun, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar ise daha yakın zamanda ortaya çıkmaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

# İŞ TATMİNİ, İLETİŞİM DOYUMU VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

## 1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Örgütsel iletişim kavramını incelemek üzere iş tatmini, iletişim doyumu ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin baz alındığı bu çalışmada, aynı zamanda bir uygulama çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde, araştırmanın konusu ve amacı, varsayım ve sınırlılıkları, hipotezleri, örneklemin yapısı ve kapsamı ile araştırma yöntemi başlıkları içinde uygulamaya dair detaylara yer verilmiştir.

### 1.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı

Bu çalışmada, perakende sektörü içinde yeralan ve uluslararası çapta mobilya ve aksesuar satışı yapan İsveç menşeli bir firmada, her seviyeden çalışanların oluşturduğu bir örneklem ele alınmıştır. Bu firmadaki çalışanların iş tatmini düzeyi, çalışanlar arasındaki iletişim doyumu seviyesi ve işten ayrılma niyeti düzeyi arasındaki ilişkiler bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Aynı zamanda yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, çalışılan bölüm, pozisyon, ünvanındaki kıdem ve eğitim düzeyi bilgilerini içeren demografik özelliklerin, belirtilen değişkenler üzerinde gözlenen farklı sonuçları elde edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın amacı; örgütsel iletişim etkinliğinin, iş tatmini, iletişim doyumu ve işten ayrılma niyeti değişkenleri üzerinden görünümünün elde edilmesidir. Araştırma konusu olan çalışanlar arasındaki iletişimi incelemek üzere aşağıdaki alt amaçlar üzerinde durulmuştur:

- Çalışanların demografik özelliklerini belirlemek,
- Çalışanların iş tatmini seviyesini ölçümlemek,
- Çalışanların iletişim doyumu seviyesini ölçümlemek,
- Çalışanların işten ayrılma niyetini ölçümlemek,

- Çalışanların iş tatmini düzeyi, iletişim doyumu düzeyi ve işten ayrılma düzeyi arasındaki ilişkileri incelemek,
- Demografik özelliklere göre anlamlı ilişkileri belirlemek.

## 1.2. Varsayımlar ve Sınırlılıklar

Bu araştırma ile perakende sektörü baz alınarak; diğer sektörleri de kapsayan sonuçlar alınmaya çalışılmıştır. Uygulamanın yapıldığı örgütte, İsveç kültürü doğrultusunda oluşturulan bir iletişim yapısı bulunmaktadır. Çalışanlara, Siz/Biz yerine Sen/Ben diliyle iletişim kurması konusunda yönlendirme yapılmaktadır. İletişim araçları açısından; hiyerarşik basamaların en altındaki çalışanlar ile en üst düzeydeki çalışanlar arasında iletişim kurma imkanı sağlanmaktadır. Haftalık olarak yapılan genel mağaza toplantıları ile örgüt ile ilgili bilgiler düzenli olarak paylaşmakta ve iletişim panoları aracılığıyla departmanlara ait bilgiler güncel tutulmaktadır. Açık pozisyonlar için öncelik iç adaylara verilmekte ve çalışanlara, bölümler arası geçiş yapma fırsatları sunulmaktadır. Fırsat eşitliği anlamında Kadın/Erken, Tam Zamanlı/Yarı Zamanlı gibi farklılıkları dengelemek üzere oluşturulan işe alım kriterleri bulunmaktadır. İsveç kültürüne yatkınlık açısından yöneticilerin, örnek liderlik sergilemeleri beklenmektedir. Örgüt kültüründeki farklılıklar nedeniyle, firmadaki demografik dağılımın, diğer firmalara göre farklılık arz edebileceği kabul edilmektedir. İsveç kültürü içerisinde yer alan eşitlik ve farklılıklara açık olma kavramları açısından; bu çalışmada elde edilen sonuçların kadın ve erkek, ast ya da üst gibi faktörler açısından farklılık oluşturmaması beklenmektedir.

Uygulamanın gerçekleştirildiği mobilya mağazasında, çalışanların görüşlerinin üst yönetime iletilmesi amaçlı, İnsan Kaynakları bölümü sorumluluğunda her yıl Şubat ayında “SESİMİZ” isimli anket gerçekleştirilmektedir. Global organizasyonun tamamında da gerçekleştirilen “SESİMİZ” anketi, çeşitli ölçeklerden derlenerek, merkezi olarak belirlenmiş standart ifadelerden oluşmaktadır. “SESİMİZ” anketi, çalışanların iş tatmini, yöneticilerin liderlik indeksleri, çalışanların işten ayrılma niyeti, örgütsel iletişim ve örgüt kültürü değerlerinin bilinirliğinin sorgulandığı ifadeleri



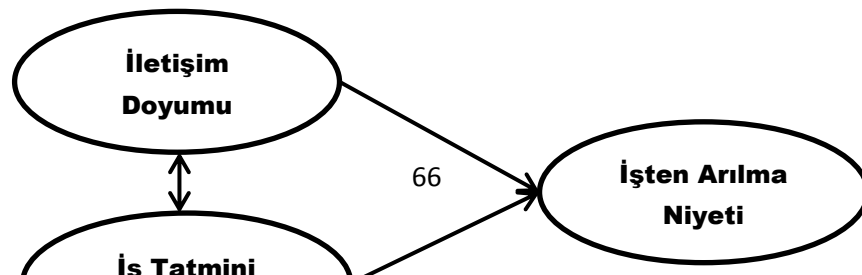
içermektedir. Araştırmada kullanılan anket formunun içerisine, benzer ifadeleri taşıması açısından “SESİMİZ” anketinden bazı ifadeler eklenmiştir. Bu sayede; benzer ifadeler içeren değişkenler için araştırmada kullanılan ölçeklerle benzer sonuçlar alınabileceği varsayılmaktadır.

Anket formlarına aktarılan cevaplar, uygulandığı dönemdeki koşullara göre sonuçlar içerdiğinden; örgütteki organizasyonel ve kültürel değişimlere göre farklı bir dönemde farklı sonuçların da alınabileceği kabul edilmektedir. Ancak ölçümlenmeye çalışılan iş tatmini ve iletişim doyumu arasındaki ilişkinin genel olarak değişmeyeceği kabul edilmektedir.

İş tatmini araştırmalarıyla ilgili literatürde çok fazla sonuç alınmış olunmakla birlikte, iletişim doyumu ile anlamlı ilişkileri sorgulayan Türkçe kaynak sayısı kısıtlıdır. Bu araştırmada elde edilen sonuçlar, Gülnar(2007), Güllüoğlu(2011), Pincus(1986) ve Varona(1996) ’nın çalışmaları ile karşılaştırılarak ortak değişkenler üzerinden yorumlanmaya çalışılmıştır.

### 1.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırmanın konusu olan iş tatmini, iletişim doyumu ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin her biri ayrı ayrı birçok araştırmaya konu olurken; araştırmada bu boyutların aralarındaki ilişkiler elde edilmeye çalışılmıştır. İletişim doyumu değişkeni beş ayrı alt boyutu ile açıklanmaktadır. İletişim doyumunu konu alan çalışmalar, iş performansı, örgütsel bağlılık ya da yaşam doyumu gibi kavramlarla ilişkilendirilirken, iş tatmini ile anlamlı ilişkili olduğu sonucuna ulaşılan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Aynı zamanda iş tatmininin de örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılan birçok çalışma bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre araştırmanın modeli, aşağıdaki gibi oluşturulmuştur. Şekil 9’da belirtildiği gibi, iletişim doyumu boyutunun, hem iş tatmini boyutuyla ilişkili olduğu sonucunun doğruluğu test edilmektedir. Aynı zamanda işten ayrılma niyeti boyutunun, iletişim doyumu ile iş tatmini değişkenlerinin bir sonucu olabileceği öngörülmektedir.



## Şekil 9: Araştırma Modeli

Belirtilen amaçlar doğrultusunda aşağıda açıklanan araştırmanın hipotezleri, bu araştırmanın temelini oluşturmaktadır.

*HİPOTEZ-1:* İş tatmini genel puan düzeyi ile iletişim doyumu genel puan düzeyi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

*HİPOTEZ-2:* İş tatmini genel puan düzeyi ile işten ayrılma niyeti genel puanı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

*HİPOTEZ-3:* İletişim doyumu genel puan düzeyi ile işten ayrılma niyeti genel puanı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

*HİPOTEZ-4:* İşten ayrılma niyeti değişkeni, iş tatmini ve iletişim doyumu değişkenleri ile neden-sonuç ilişkisine sahiptir.

*HİPOTEZ-5:* Çalışanların iş tatmini genel puan düzeyi, demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

*HİPOTEZ-6:* Çalışanlar arasındaki iletişim doyumu genel puan düzeyi, demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

*HİPOTEZ-7:* İşten ayrılma genel puan düzeyi, demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

### 1.4. Örneklem Yapısı ve Kapsamı

Araştırma kapsamında İsveç menşeli, uluslararası bir perakende firmasının Bursa şubesinde bir örneklem elde edilmeye çalışılmıştır. Türkiye organizasyonunda 2000 kişinin üzerinde çalışanı bulunan firmanın, Bursa'daki mağazasında 220 çalışan bulunmaktadır. Bursa mağazasında, tüm çalışanlara ulaşacak şekilde ve İnsan Kaynakları bölümünden onay alınarak; anket formları elden teslim edilmiştir. Dağıtım yapılan anket formlarının geri dönüş oranı %47'dir ve sonuç olarak 105 anket formu verisi elde edilmiştir. Geçerli anket formlarının sayısı ise, 102 olarak tespit edilmiştir.

Uygulama sırasında dağıtılan anket formları aynı ay içerisinde geri alınarak; dönemselsel farklılıklar ve organizasyonel değişiklikler kaynaklı oluşabilecek etkiler en aza indirilmeye çalışılmıştır. Bu nedenle örneklem büyüklüğü, toplam kütlenin yaklaşık %50'sinden oluşmaktadır.

Örneklemin %58'i erkek ve %42'si kadından oluşmaktadır. Geçerli örneklem içerisindeki hiyerarşik yapı ise, yukarıdan aşağıya doğru; Müdür, Grup Lideri, Uzman, Süpervizör ve Ekip Üyesi şeklinde sıralanmaktadır. Buna göre örneklemin %13'ü yöneticilik görevinde bulunan üst konumundaki Müdür ve Grup Liderlerini; %10'u Uzman kadrosunu ve kalan %77'si Ekip Üyelerini içermektedir.

Medeni durum olarak örneklemin %67'si bekar çalışanlardan oluşmaktadır. Örneklemin yaş ortalaması ise yaklaşık 29'dur ve çalışanların yaklaşık yarısının lisans ve üzeri eğitim seviyesinde oldukları görülmektedir.

## **1.5. Araştırma Yöntemi ve Ölçüm Araçları**

Bu çalışmada kullanılan anket formu, beş ayrı kısımdan oluşmaktadır ve bu bölümlerler sırasıyla; demografik yapı, iş tatmini, iletişim doyumu, "SESİMİZ" ve işten ayrılma niyeti ifadelerini içermektedir.

İlgili verileri elde edebilmek amacıyla, anketin ilk bölümündeki 8 soru ile yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, çalışılan bölüm, pozisyon, ünvanındaki kıdem ve eğitim düzeyi bilgileri ile demografik yapı ölçülmektedir.

İkinci bölümde, iş tatmini ile ilgili veri toplamak amacıyla Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967) 'nin oluşturduğu 20 sorudan oluşan ve kısa form olarak adlandırılan Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Bu kısımda “Hiç memnun değilim” den, “İşimden çok memnunum” şeklinde sıralanan 5’li Likert ölçeği seçilmiştir.

Minnesota İş Tatmini Ölçeği, Minnesota Üniversitesi'ndeki "İş Düzeltme Projesi" nden çıkan sonuçlardan biridir. Bu projenin altında yatan teori, iş uyumunun, bireysel beceriler ile çalışma ortamında var olan güçlendirme çalışmalarının arasındaki haberleşmeye bağlı olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bu yöntem, kendi kendini raporlayan bir ölçüm olup; tüm seviyelerde ayrı ayrı ya da bireysel olarak uygulanabileceği tüm bireyler için uygundur. 20 sorudan oluşan MSQ (kısa form) maddeleri, 5 puanlı Likert ölçeğinde derecelendirilmiştir (1: “işimin bu yönünden hiç memnun değilim”, 2: "işimin bu yönünden memnun değilim", 3: "işimin bu yönünden memnun veya memnun olmadığımı karar veremiyorum”, 4: "işimin bu yönünden memnunum", 5: “işimin bu yönüyle çok memnunum”). Öğe tepkileri, toplam puanı oluşturmak için toplanır veya ortalaması alınır. Bu puan ne kadar düşük olursa, iş tatmini seviyesinin de o derece düşük olduğu kabul edilir (Martins ve Proença, 2012: 4).

Üçüncü bölümde iletişim doyumu ile ilgili verileri analiz edebilmek amacıyla; Downs ve Hazen (1977) 'in oluşturduğu İletişim Doyumu Ölçeği, Güllüoğlu'nun (2011) doktora tezindeki Türkçe'ye çevrilmiş hali ile 35 sorudan oluşan soru formu olarak kullanılmıştır. 1: “Kesinlikle katılmıyorum”, 2: “Katılmıyorum”, 3: “Kararsızım”, 4: “Katılıyorum”, 5: “Kesinlikle katılıyorum” a doğru sıralanan 5’li Likert ölçeği ile cevaplar sıralanmaktadır. Anketin her bir alt boyutu, kendi içinde farklı sorularla (maddelerle) test edilmektedir. Soru formunda sekizinci alt boyut olan astlarla iletişim konusu, anketin uygulandığı örneklemin çoğunluğunun astlardan oluşması ve düşük temsil gücü nedeniyle anlamlı sonuçları içermeyeceği varsayılarak; kapsam dışı bırakılmıştır. Örgütsel iletişim doyumunun kabul edilen alt boyutları aşağıdaki gibidir.

- 1) İletişim İklimi: İletişim atmosferinin algılanan etkililiğiyle ilgili genel doyum boyutudur.
- 2) Üstle İletişim: Çalışanın üstleri ile dikey ve yatay iletişim doyumunun ölçümünü ifade eder.

- 3) Örgütsel Bütünleşme: Yakın çalışma çevresiyle ilgili çalışanların aldıkları bilgiye katılım derecesini gösterir.
- 4) Medya (Araç) Kalitesi: Toplantıların iyi organize edilmesi, yazılı yönergelerin kısa ve net olması ve iletişimin doğruluk derecesi üzerine odaklanır.
- 5) Yatay İletişim: Örgütte yatay iletişimle ilişkili doyum ölçülür.
- 6) Örgüt Bilgisi: Örgütün finansal pozisyonuyla ilgili bilginin tam ve net olarak çalışanlara aktarılma derecesidir.
- 7) Bireysel Geribildirim: Çalışanların nasıl değerlendirildikleriyle ilgili ihtiyaç duydukları bilgiyle ilgilenir.
- 8) Astla İletişim: Astların üstleriyle iletişimi kabul etme derecelerini içeren yöneticiler tarafından yanıtlanan sorulardan oluşmaktadır.

Tablo 4’de, iletişim doyumunun alt boyutları açısından soru numaraları sınıflandırılmıştır:

Tablo 4: İletişim Doyumu Alt Boyutlarının Soru Dağılımı

İletişim Doyumu Alt Boyutu	Soru No
Örgütsel Bütünleşme	28, 29, 33, 34, 38
Örgüt Bilgisi	30, 35, 36, 39, 40
Bireysel Geribildirim	31, 32, 37
İletişim İklimi	42, 44, 46, 49, 50, 60
Üst İletişimi	41, 43, 45, 47, 52, 57
Medya Kalitesi	48, 53, 56, 58, 59, 61, 62
Yatay İletişim	51, 54, 55

Dördüncü bölümde, iletişim doyumunu ölçeğinden sonra yeralan, firmanın her yıl gerçekleştirdiği “SESİMİZ” anketinden; bu araştırmaya uygun olduğu tespit edilen 8 soru, ankete eklenmiştir. Bu sorulardan üçü müşteri memnuniyeti, üç tanesi üst iletişimi ve iki ifade ise medya kalitesi ile ilgilidir.

Soru formunun son kısmında yer alan 3 soru ile işten ayrılma niyetini ölçmek amacıyla Camman, Fichman, Jenkins and Klesh'in 1979 yılında oluşturdukları "Örgütsel Değerlendirme Anketi" soruları kullanılmıştır. Bu sorular "Sık sık işten ayrılmayı düşünürüm", "Gelecek yıl yeni bir iş aramayı düşünüyorum" ve "Gelecek yıl bu işi bırakacağım" şeklindedir. Bu bölümde de önceki kısımlardaki gibi 5'li Likert ölçeği seçilmiştir. Likert ölçeği "Kesinlikle katılmıyorum" dan, "Kesinlikle katılıyorum" a doğru sıralanmaktadır. Ek-1'de anket formunun orijinal hali gösterilmektedir.

## **2. BULGULAR**

Bu araştırmada elde edilen bulgular, SPSS 16.0 istatistiksel veri analizi programı kullanılarak oluşturulmuştur. Kullanılan ölçeklere güvenilirlik analizi yapılmış, bunun için Cronbach's Alpha değerleri elde edilmiştir. Tüm boyutlar için faktör analizi ve frekans analizleri yapılarak; en yüksekten en düşük değere doğru sıralamalar elde edilmiştir. Her bir ölçeğin ve iletişim doyumunu alt boyutlarının ayrı ayrı ortalamaları elde edilmiştir. Ölçekler için yapılan normallik testleri sonucu  $p$ -değeri  $< \alpha = 0,05$  olduğundan, verilerin normal dağılıma sahip olmadığı belirlenmiştir. Bu nedenle, demografik değişkenlere göre, farklılıkları belirlemek amacıyla nonparametrik hipotez testleri olan, Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testleri kullanılmıştır. Değişkenlerin birbirleri arasındaki ilişkilerini inceleyebilmek amacıyla hipotezlerin geçerliliğini ölçmede korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır.

### **2.1. Güvenilirlik Analizi**

Araştırmada kullanılan ölçeklere verilen cevaplar üzerinden yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda iş tatmini, iletişim doyumunu ve işten ayrılma niyetine ilişkin elde edilen Cronbach's Alpha değerleri, sosyal bilimlerde çalışmalarında esas alınan 0,70 kabul edilebilir güvenilirlik değerinin çok üzerinde olup, mükemmel güvenilirlikte sınıflandırılmaktadır. İş tatmini ölçeği 0,91, iletişim doyumunu ölçeği 0,94 ve işten ayrılma niyeti ölçeği ise 0,91 ile ölçümlenerek; kullanılan tüm ölçeklerin genel anlamda

güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu ölçeklere ilişkin Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 5'de belirtilmiştir.

Tablo 5: Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

ÖLÇEKLER	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
İş Tatmini	20	0,91
İletişim Doyumu	35	0,94
İşten Ayrılma Niyeti	3	0,91

İletişim doyumuna ait birden fazla ifadenin, bazı alt boyutlarda tanımlanmış olması sayesinde; alt boyutlara ilişkin Cronbach's Alpha güvenilirlik sonuçları da elde edilebilmektedir. Yaşar (2014), yaptığı çalışmada Cronbach's Alpha değerinin 0,40'nın altında bulunması durumunda ölçeğin güvenilir olmadığını ve 0,60 ile 0,80 aralığında ise ölçeğin orta düzey güvenilirliğe sahip olduğunu açıklamıştır. Buna göre yatay iletişim alt boyutunun, güvenilir olmadığı tespit edilmiş ve genel ölçeğe göre çok düşük bir değer olan 0,02 değeriyle ölçümlenmiştir. Örgütsel bütünleşme alt boyutu, 0,66 olarak ölçülürken; orta düzey güvenilir olarak sınıflandırılmaktadır. Bireysel geri bildirim için kabul edilebilir güvenilirlik değerinin üzerinde olan 0,77 sonucuna ulaşılmıştır. Diğer alt boyutlar ise 0,80'inde üzerinde sonuçlar göstererek; yüksek güvenilirliğe sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Sırasıyla elde edilen Cronbach's Alpha değerleri; örgüt bilgisi 0,80, üst iletişimi 0,84, iletişim iklimi 0,82 ve medya kalitesi ise 0,85'dir. İletişim doyumuna ait alt boyutlarından elde edilen Cronbach's Alpha güvenilirlik değerlerine ait özet tablo, Tablo 6'da açıklanmaktadır.

Tablo 6: İletişim Doyumu Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonuçları

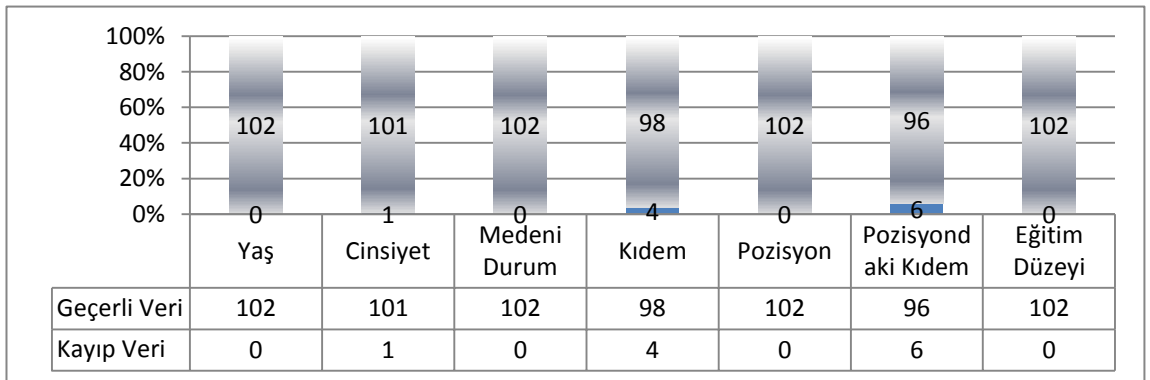
İletişim Doyumu Alt Boyutları	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Örgütsel Bütünleşme	5	0,66
Örgüt Bilgisi	5	0,80
Bireysel Geri Bildirim	3	0,77
Üst İletişimi	6	0,84
İletişim İklimi	6	0,82
Medya Kalitesi	7	0,85
Yatay İletişim	3	0,02

## 2.2. Betimsel Analizler

### 2.2.1. Demografik Özellikler

Analiz sonuçlarına göre anketin ilk bölümünde yer alan demografik yapıya ait ölçümlene sorularının kayıp veri oranları Tablo 7’de belirtilmiştir. Buna göre; yaş, medeni durum, pozisyon ve eğitim düzeyiyle ilgili tam sonuçlara ulaşılabilirken; cinsiyet, kıdem ve pozisyondaki kıdem değişkenlerinde kayıp veriler bulunmaktadır.

Tablo 7: Kayıp Veri Dağılımı



Demografik verilerin sınıflandırılması ve frekans dağılımı Tablo 8’de özetlenmektedir.



Tablo 8: Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımı

Değişken	Kategori	Sayı	Yüzde Dağılım
Yaş	18-24 yaş arası	37	36,3%
	25-29 yaş arası	31	30,4%
	30-35 yaş arası	25	24,5%
	36-40 yaş arası	7	6,9%
	40 yaş üzeri	2	2,0%
Cinsiyet	Kadın	43	42,6%
	Erkek	58	57,4%
Medeni Durum	Bekar	68	66,7%
	Evli-Çocuksuz	13	12,7%
	Evli-Çocuklu	21	20,6%
Kıdem	0-6 ay	14	14,3%
	6 ay-1 yıl	17	17,3%
	1-3 yıl	27	27,6%
	3-5 yıl	16	16,3%
	5 yıl üzeri	24	24,5%
Pozisyon	Müdür	4	3,9%
	Grup Lideri	9	8,8%
	Süpervizör	5	4,9%
	Uzman	5	4,9%
	Ekip Üyesi	79	77,5%
Pozisyonunda Kıdem	0-6 ay	18	18,8%
	6 ay-1 yıl	19	19,8%
	1-3 yıl	34	35,4%
	3-5 yıl	18	18,8%
	5 yıl üzeri	7	7,3%
Eğitim Düzeyi	İlk ve Orta Öğretim	4	3,9%
	Lise	27	26,5%
	Ön lisans	19	18,6%
	Lisans	48	47,1%
	Lisans üstü	4	3,9%

Bu tabloya göre; örneklemin %66,7'si 30 yaşın altındadır ve 40 yaşın üzerindeki çalışan oranı sadece %2'lik bir kısmı oluşturmaktadır. Kadınların oranı, erkeklerden düşük olmakla birlikte; %42,6 olarak yarıya yakındır. Medeni durum olarak; bekar olanların oranı %66,7 ile evlilere göre belirgin bir biçimde yüksek görünmektedir. Evli çalışanlar içerisinde çocuk sahibi olanlar, çocuk sahibi olmayanların üzerinde bir orana sahiptir.

Kıdem ve pozisyonundaki kıdem değişkenlerinde benzer dağılımlar gözlemlenirken; 1 ile 3 yıl arasındaki sürede çalışanların oranının diğerlerine göre yüksek değer içerdiği görülmektedir. Hiyerarşik yapının tabanını oluşturan ekip üyeleri, örneklem içerisinde %77,5'lik orana sahipken; hiyerarşi ile eğitim düzeyinin aynı oranda olmadığı ve örneklemin %50'nin üzerinde lisans ve üzeri eğitim düzeyindeki çalışanlardan meydana geldiği sonucuna ulaşılmaktadır. Lisansüstü eğitim alan çalışanların sayısı ile, ilk ve orta öğretim mezunu çalışanların sayısının aynı olduğu gözlemlenmektedir.

### **2.2.2. İş Tatmini, İletişim Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti**

İş tatmini ile ilgili 20 ifadenin her biri ayrı bir memnuniyet ifadesini içermekte ve her biri farklı bir faktörü oluşturmaktadır. Tablo 9'da belirtilen bu ifade özetlerine ilişkin, ortalama değerler belirtilmektedir. Elde edilen bulgulara göre, en çok memnuniyet duyulan ifadeden en aza doğru sıralandığında; başkalarına yardım etme fırsatına sahip olmak ifadesiyle, nihai müşteriyle temas eden ve hizmet etmekle sorumlu olunan bir sektörde çalışıyor olmanın aynı zamanda iş tatminini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda yapılan işin vicdana uygunluğu ifadesi ikinci sırada yer almaktadır.

En düşük iş tatmini ortamlarının ise ücret ve terfi şansı ifadeleri için elde edildiği görülmektedir. Terfi elde ederek, ücretini arttırmak isteyen çalışanların bu yönde iş tatminlerinin düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 9: İş Tatmini İfadelerinin Ortalama Dağılımı

İş Tatmini Değişkenleri	Ortalama	Standart Sapma
Baskalarına yardım	4,12	0,58
Vicdana uygun	3,97	0,78
Değişiklik sansi	3,95	0,90
Basari hissi	3,93	0,93
Direktif verebilme	3,93	0,80
Mesguliyet	3,89	0,70
Birlikte çalışma	3,87	1,03
Sabit iş	3,84	0,98
Kendi yöntemlerimi kullanma	3,78	0,91
Takdir	3,76	0,98
Çalışma şartları	3,74	0,99
Ara sıra değişiklik yapabilme şansı	3,73	0,96
Yeteneklerimi kullanabilme	3,73	1,07
Tek başına çalışma şansı	3,72	0,81
Saygın iş	3,71	1,08
İnisiyatif kullanma	3,66	1,02
Kararların uygulanması	3,64	1,00
Yöneticimin tarzı	3,61	1,12
Terfi sansi	3,23	1,14
Ücret	2,71	1,27
<b>GENEL ORTALAMA</b>	<b>3,72</b>	<b>0,61</b>

İletişim boyutu ve alt boyutlarına ilişkin betimsel bulgulardan ortalama değerler ve standart sapmalarını gösteren değerler Tablo 10'da belirtilmektedir. Bu tabloya göre yatay iletişim ve örgütsel bütünleşme en yüksek ortalama değerlere sahip olurken; iletişim iklimi ve bireysel geri bildirim alt boyutları en düşük ortalama değerlerdedir.

Tablo 10: İletişim Doyumu Alt Boyutlarının Ortalama Dağılımı

İletişim Doyumu Alt Boyutları	Ortalama	Standart Sapma
Yatay İletişim	3,84	0,56
Örgütsel Bütünleşme	3,84	0,55
Örgüt Bilgisi	3,76	0,65
Medya Kalitesi	3,75	0,66
Üst İletisimi	3,73	0,75
İletişim İklimi	3,64	0,77
Bireysel Geribildirim	3,58	0,81
<b>GENEL ORTALAMA</b>	<b>3,73</b>	<b>0,55</b>

SESİMİZ anketinden seçilen müşteri memnuniyeti, üst iletişimi ve medya kalitesi alt boyutlarını içerdiği kabul edilen ifadelerin genel ortalaması 3,88 olarak elde edilmiştir. İletişim doyumunun genel ortalama düzeyi olan 3,77 değerinden daha yüksek bir değere ulaşıldığı görülmektedir.

İşten ayrılma niyetini ölçen ifadeler için ortalama dağılımları Tablo 11’de gösterilmektedir. Alınan sonuçlara göre ifadelerin ortalamaları birbirine çok yakın ve benzer standart sapmalara sahiptir.

Tablo 11: İşten Ayrılma Niyeti İfadelerinin Ortalama Dağılımı

<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	<b>ORTALAMA</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>Gelecek yıl yeni bir iş arayacağım</b>	2,43	1,28
<b>Gelecek yıl bu işimi bırakacağım</b>	2,33	1,22
<b>Sık sık bu işten ayrılmayı düşünüyorum</b>	2,33	1,18
<b>GENEL ORTALAMA</b>	<b>2,36</b>	<b>1,14</b>

Anket formlarında yer alan ifade ve bu ifadelerin oluşturduğu alt boyutların ortalamalarından meydana gelen sıralamalar, örnekleme yer alan çalışanların genel olarak hangi faktörlere karşı daha duyarlı olabildiklerini de gösterebilmektedir. Bu açıdan elde edilen istatistikî sonuçlar, çalışanların memnuniyetini arttırmakla ilgili çalışmalarda baz oluşturabilmektedir.

### **2.3. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesine Yönelik Bulgular**

Bu başlık altında, kavramlar arasındaki ilişkileri test etmeyi amaçlayan hipotezler için korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Demografik yapıyla ilgili hipotezlerin testi için ise ölçeklerin normallik test sonuçlarında normal dağılmadıkları tespit edildiğinden; parametrik olmayan Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis analizleri kullanılmıştır.

### 2.3.1. Korelasyon Analizleri

Araştırmaya katılan çalışanların iş tatmini, örgüt içerisindeki iletişim doyumları ve işten ayrılma niyetleri arasında bir ilişki olduğu varsayılarak oluşturulan HİPOTEZ-1, HİPOTEZ-2 ve HİPOTEZ-3'ün kabul edilebilirliklerinin test edilebilmesi için verilerin analizinde sosyal bilimler alanında yaygın olarak kullanılan Pearson Korelasyon Analizinden faydalanılmıştır.

İki değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü tespit etmek üzere kullanılan korelasyon katsayısı (r), -1 ile +1 arasında değerler almaktadır ( $-1 \leq r \leq +1$ ). Değerler 0'a yaklaştıkça doğrusal ve zayıf bir ilişki olduğu,  $\pm 1$ 'e yaklaştıkça ise bu değişkenler arasında doğrusal ve güçlü bir ilişki olduğu kabul edilmektedir. Bunun yanı sıra, pozitif (+) değerler değişkenler arasındaki ilişkinin aynı yönlü olduğunu gösterirken, negatif (-) değerler ilişkinin ters yönlü olduğunu ifade etmektedir (Bayram, 2015:179). Pearson korelasyon katsayısı (r) değeri için kabul edilen ölçütler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

r=0	ise ilişki yoktur,
0,01 <= r <= 0,29	ise düşük düzeyde ilişki,
0,30 <= r <= 0,70	ise orta düzeyde ilişki,
0,71 <= r <= 0,99	ise yüksek düzeyde ilişki,
r=1	ise mükemmel ilişki seviyesindedir.

#### 2.3.1.1. İş Tatmini ile İletişim Doyumu Arasındaki Korelasyon Analizi

İş tatmini genel puanı ile iletişim doyumu genel puan düzeyi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin bulunduğu varsayan HİPOTEZ-1'i test etmek üzere; elde edilen bulgularda bu değişkenler arasındaki korelasyon analiz sonucunda, Pearson korelasyon katsayısı ise  $r=0,78$  bulunarak; iş tatmini ve iletişim doyumu değişkenleri arasında yüksek düzeyde pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar, simetrik matris formundaki korelasyon matrisi ile Tablo 12'de belirtilmektedir.

Korelasyon analizinin istatistiksel olarak anlamlılık değeri incelendiğinde, p-değeri 0,00 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre p-değeri=0,00<0,05 olup, hipotezin geçersiz olduğunu savunan boş hipotez H(0) reddedilerek; iş tatmini değişkeninin iletişim doyumu değişkeni ile anlamlı ilişkili olduğu kabul edilir. Bulunan bu ilişkinin 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu elde edilmiştir.

Tablo 12: İş Tatmini ve İletişim Doyumu Korelasyon Analizi

Correlations			
		İş Tatmini Ortalaması	İletişim Doyumu Ortalaması
İş Tatmini Ortalaması	Pearson Correlation	1	,779**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	102	101
İletişim Doyumu Ortalaması	Pearson Correlation	,779**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	101	101

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sonuç olarak iş tatmini ve iletişim doyumu değişkenleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır. İş tatmini arttıkça, iletişim doyumunun da artacağı ya da tersi durumda iletişim doyumu azaldığında, iş tatmininin de azalacağı kabul edilir.

### 2.3.1.2. İş Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Korelasyon Analizi

HİPOTEZ-2’de belirtildiği şekliyle iş tatmini ortalama genel puanı ile işten ayrılma niyeti ortalama genel puan düzeyi arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin bulunduğu hipotezi, Pearson korelasyon analizi ile test edildiğinde, Pearson korelasyon katsayısı ise  $r = -0,55$  olarak elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, simetrik matris formundaki korelasyon matrisi ile Tablo 13’de belirtilmektedir. Buna göre; iş tatmini ve işten ayrılma niyeti değişkeni arasında orta düzeyde negatif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Korelasyon analizinin istatistiksel anlamlılık p-değeri 0,00 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre p-değer=0,00 < 0,05 olup, hipotezin geçersiz olduğunun ifade edildiği boş hipotez H(0) reddedilerek; iş tatmini değişkeninin, işten ayrılma niyeti değişkeni ile

anlamli iliřkili olduđu kabul edilir. Bu iliřkinin 0,01 dűzeyinde istatistiksel olarak anlamli bulunmaktadir.

Tablo 13: İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Korelasyon Analizi

Correlations			
		İş Tatmini Ortalaması	İşten Ayrılma Niyeti Ort
İş Tatmini Ortalaması	Pearson Correlation	1	-,551**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	102	102
İşten Ayrılma Niyeti Ort	Pearson Correlation	-,551**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	102	102

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

İř tatmini ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasında anlamli ve negatif yűnlű bir ilişki bulunmaktadir. İř tatmini arttığında, işten ayrılma niyetinin azalacağı ya da işten ayrılma niyetinin artmasının iř tatminin azalmasıyla ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmaktadir.

### 2.3.1.3. İletişim Doyumu ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Korelasyon Analizi

İletiřim doyumu genel puanı ile iřten ayrılma niyeti genel puan dűzeyi arasında negatif yűnlű anlamli bir iliřkinin bulunduęunu belirten HİPOTEZ-3, Pearson korelasyon analizi ile test edildięinde, Pearson korelasyon katsayısı ise  $r = -0,56$  olarak elde edilmiřtir. Elde edilen sonuçlar, simetrik matris formundaki korelasyon matrisi ile Tablo 14'de belirtilmektedir. Buna gűre; iletiřim doyumu ve iřten ayrılma niyeti deęiřkenleri arasında orta dűzeyde negatif iliřki olduđu kabul edilir.

Korelasyon analizi istatistiki anlamlılık p-deęeri 0,00 olarak elde edilmiřtir. Bu sonuç ile  $p\text{-deęer} = 0,00 < 0,05$  olup, hipotezin geçersiz olduęunun ifade edildięi boř hipotez  $H(0)$  reddedilir ve iletiřim doyumu deęiřkeninin, iřten ayrılma niyeti deęiřkeni ile anlamli iliřkili olduđu kabul edilir. Bulunan bu iliřki, 0,01 dűzeyinde istatistiksel olarak anlamli bulunmaktadir.

Tablo 14: İletişim Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Korelasyon Analizi

		Correlations	
		İsten Ayrılma Niyeti Ort	İletişim Doyumu Ortalaması
İsten Ayrılma Niyeti Ort	Pearson Correlation	1	-,558**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	102	101
İletişim Doyumu Ortalaması	Pearson Correlation	-,558**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	101	101

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

İletişim doyumu ve işten ayrılma değişkenleri arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Başka bir ifadeyle; iletişim doyumu arttığında, işten ayrılma niyetinin azalacağı ya da işten ayrılma niyetinin artmasının iletişim doyumunun azalmasıyla ilişkili olduğu kabul edilmektedir.

### 2.3.2. Regresyon Analizleri

Regresyon analizi, metrik bir bağımlı değişken ile bir veya daha çok bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir analiz yöntemidir. Regresyon analizi, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığını, varsa bu ilişkinin gücünü ve ileriye dönük tahminlerinin yapılmasını sağlar. İki değişken arasında bir ilişkinin olabilmesi için sebepsellik şart değildir. Bu ilişki, tamamen raslantısal olabileceği gibi iki değişkenin üçüncü bir değişkenle olan ilişkilerinden de kaynaklanabilir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011:335).

Sonuç niteliğinde olan değişkene *bağımlı değişken*, neden niteliğinde olan değişken de *bağımsız değişken* olarak adlandırılır. Fonksiyon olarak basit doğrusal regresyon,  $Y=\alpha+\beta X$  olarak ifade edilen istatistik ölçümünde bulunan  $\beta$  değeri, eğimi belirtmekte ve ilişkinin yönünü de açıklamaktadır. SPSS programı çıktısı olarak, modelin özeti ile değişkenliğin %kaçının açıklandığının belirlenmesi ( $R^2$ ), ANOVA tablosu ile bağımsız değişkende meydana gelecek bir birimlik değişimin, bağımlı değişkeni ne kadar etkileyebileceğinin ortaya koyulması (F) ve buna karşılık anlamlılık düzeyi (p) ve son olarak katsayılar tablosu ile de bağımsız değişkenlerin göreceli olarak birbirlerine göre etkileri elde edilmektedir (Bayram, 2015:183-192).



### 2.3.2.1. İşten Ayrılma Niyeti ile İş Tatmini ve İletişim Doyumu Arasındaki Regresyon Analizi

*HİPOTEZ-4* ile doğruluğu test edilmeye çalışılan, işten ayrılma niyeti değişkeni, iş tatmini ve iletişim doyumu değişkenleri ile neden-sonuç ilişkisine sahiptir. Bu hipotez ile iş tatmini ve iletişim doyumu değişkenlerinin, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu kastedilmektedir.

Elde edilen bugulara göre işten ayrılma niyetinin, iş tatmini ve iletişim doyumu boyutlarının bir sonucu olabileceği kabul edilir. İşten ayrılma niyetindeki değişimin %34'ü iş tatmini ve iletişim doyumu ile açıklanmaktadır. Tablo 15'deki belirlilik katsayısına göre, işten ayrılma niyetindeki değişimlerin %34'lük kısmının iş tatmini ve iletişim doyumundan kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo 15: İşten Ayrılma Niyeti Tahmin Modelinin Özet Bulguları

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,584 <sup>a</sup>	,341	,327	,93768

a. Predictors: (Constant), İletişim Doyumu Ortalaması, İş Tatmini Ortalaması

Çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde Tablo 16'da açıklanan bulgular elde edilmiştir. Beta katsayısı incelendiğinde, ilişkinin negatif yönlü olduğu bulunmuştur. İş tatmini ya da iletişim doyumunda oluşan 1 birimlik artış, ilgili değişkeni  $\beta$  değeri kadar düşüş yönünde etkiler. Böylece işten ayrılma niyetindeki düşüşün, iş tatmini ve iletişim doyumundaki artışla ilgili olabileceği sonucuna ulaşılır ya da tersi durumda iş tatmini ve iletişim doyumundaki azalışın, işten ayrılma niyetini arttıracığı sonucu elde edilir.

Regresyon analizi anlamlılık P-değeri iletişim doyumu için  $0,01 < \alpha = 0,05$  ve iş tatmini için ise  $0,03 < \alpha = 0,05$  olduğundan, değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğu kabul edilir ve hipotezin geçersiz olduğunun ifade edildiği  $H(0)$  reddedilir.

Tablo 16: İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Analizi

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,943	,649		10,689	,000
	İş Tatmini Ortalaması	-,523	,249	-,274	-2,098	,038
	İletişim Doyumu Ortalaması	-,703	,267	-,344	-2,629	,010

a. Dependent Variable: İsten Ayrılma Niyeti Ort

İşten ayrılma niyetine ilişkin tahmin edilen doğrusal regresyon modelindeki açıklayıcı değişkenin model üzerinde etkili olduğu ifade edilir. Tahmin edilen regresyon modelleri şu şekilde belirtilebilir:

$$\text{İşten Ayrılma Niyeti} = 6,943 - 0,523 \times \text{İş Tatmini} - 0,703 \times \text{İletişim Doyumu}$$

Bu sonuca göre iş tatminindeki 1 puanlık bir azalışın, işten ayrılma niyetinde 0,523 puanlık bir artışa sebep olacağı; aynı zamanda iletişim doyumundaki 1 puanlık azalışın, işten ayrılma niyetinde 0,703 puanlık bir artışa sebep olacağı söylenebilir. Aynı zamanda göreceli olarak iletişim doyumunu değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerinde daha güçlü bir etkide olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

### 2.3.3. Demografik Değişkenlerin Analizi

İş tatmini, iletişim doyumunu ve işten ayrılma niyeti ölçekleri için yapılan normallik testine göre elde edilen verilerin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir. İş tatmini, iletişim doyumunu ve işten ayrılma niyetinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere Mann-Whitney U testi ile cinsiyetin, belirtilen değişkenler üzerinde benzer dağılımlara sahip olup olmadığı karşılaştırılmaktadır. İki den fazla seçeneğe sahip olduğu için diğer demografik değişkenler için ise Kruskal Wallis H testi ile bulgular elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlar ile HİPOTEZ-5, HİPOTEZ-6 ve HİPOTEZ-7 test edilmektedir.

Test sonuçlarının orijinal görüntüleri EK-2'de gösterilmektedir.

### 2.3.3.1. İş Tatmininin Demografik Değişkenlere Göre Analizi

HİPOTEZ-5 ile iş tatmini genel ortalama düzeyiyle, demografik değişkenler arasındaki ilişkiler test edilmektedir. İş tatmini ortalama değerlerinin, farklılık göstermesi beklenen demografik değişkenler Tablo 17’de belirtilmektedir.

Tablo 17: İş Tatmini ile İlişkili Demografik Değişkenler

DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER	Anlamlılık p-değeri	Mean Rank/ En Yüksek	Mean Rank/ En Düşük
Yaş	0,47	36-40 yaş: 66,50	18-24 yaş: 46,04
Cinsiyet	0,07	Erkek: 55,55	Kadın: 44,86
Medeni Durum	<b>0,02</b>	<b>Evli ve çocuklu: 66,76</b>	<b>Bekar: 47,09</b>
Kıdem	0,09	0-6 ay arası: 59,93	3-5 yıl arası: 45,94
Pozisyon	0,19	Müdür: 66,17	Uzman: 38,30
Pozisyonunda Kıdem	<b>0,03</b>	<b>0-6 ay arası: 63,25</b>	<b>3-5 yıl arası: 37,75</b>
Eğitim Düzeyi	0,10	İlk-orta öğretim: 82:50	Lisans üstü: 41,12

Elde edilen bulgulara göre p-değeri= 0,02 <  $\alpha=0,05$  olan *Medeni Durum* değişkeni ve p-değeri= 0,03 <  $\alpha=0,05$  olan *Pozisyonundaki Kıdem* değişkeni için anlamlı bir ilişkiden söz edilebilmektedir.

Sonuç olarak, iş tatmini ortalama düzeyinin, medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterdiği kabul edilir. Mean Rank sıralamasında, Evli ve çocuklu çalışanlar en yüksek iş tatmini düzeyine sahipken, evli çalışanlar orta düzeyde, bekar çalışanlar ise en düşük düzeyde iş tatmini ortalamasına sahiptir.

Aynı şekilde, iş tatmini ortalama düzeyinin, pozisyonundaki kıdem ile anlamlı farklılık gösterdiği kabul edilir. Mean Rank sıralamasına göre, 0-6 ay arasında çalışanlar en yüksek iş tatmini düzeyine sahiptir. Sonrasında sırasıyla, aynı pozisyonda 6 ay-1 yıl

arasında çalışanlar, 1 yıl-3 yıl arasında çalışanlar, 5 yılın üzerinde çalışanlar ve en düşük oranla 3-5 yıl arasında çalışanlar daha düşük iş tatmini düzeyindedirler.

Elde edilen bulgulara göre p-değeri olarak  $\alpha=0,05$  değerinin üzerinde kaldığı için anlamlı ilişki bulunamayan demografik değişkenlere ait geçerli olan hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

İş tatmini, yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p=0,47$ ).

İş tatmini, cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p=0,07$ ).

İş tatmini, kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p=0,09$ ).

İş tatmini, pozisyon değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p=0,19$ ).

İş tatmini, eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p=0,10$ ).

Özetle; örneklem içerisinde elde edilen bulgulara göre iş tatmini, medeni durum ve pozisyonundaki kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

### **2.3.3.2. İletişim Doyumunun Demografik Değişkenlere Göre Analizi**

Demografik değişkenler açısından anlamlı farklılıkları incelemek üzere; iletişim doyumu değişkenine ait bulgular Tablo 18’de açıklanmıştır. HİPOTEZ-6 ile test edilen bu analizde, iletişim doyumu ortalama düzeyiyle anlamlı farklılık içeren tek bir demografik değişken bulunmaktadır.

*Pozisyonunda Kıdem* değişkeni için p-değeri  $0,05 < \alpha=0,05$  ile sınırda bir değer almaktadır ve bu değişken için anlamlı bir ilişkiden söz edilebilmektedir. Test edilen hipotez testi sonucuna göre; iletişim doyumu ortalama düzeyinin, pozisyonundaki kıdem ile anlamlı farklılık gösterdiği kabul edilir. Mean Rank sıralamasına göre, 0-6 ay arasında çalışanlar en yüksek iş tatmini düzeyine sahiptir. Yüksek orandan düşüğe

doğru sıralandığında, aynı pozisyonda 6 ay-1 yıl arasında çalışanlar, 1 yıl-3 yıl arasında çalışanlar, 5 yılın üzerinde çalışanlar ve en düşük oranla 3-5 yıl arasında çalışanlar daha düşük iş tatmini düzeyindedirler.

Tablo 18: İletişim Doyumu ile İlişkili Demografik Değişkenler

<b>DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER</b>	<b>Anlamlılık p-değeri</b>	<b>Mean Rank/ En Yüksek</b>	<b>Mean Rank/ En Düşük</b>
<b>Yaş</b>	0,78	40 yaş üzeri: 68	30-35 yaş arası: 47,70
<b>Cinsiyet</b>	0,24	Erkek: 53,46	Kadın: 46,58
<b>Medeni Durum</b>	0,15	Evli ve çocuklu: 60,90	Bekar: 47,15
<b>Kıdem</b>	0,09	0-6 ay arası: 63,93	1-3 yıl arası: 40,11
<b>Pozisyon</b>	0,13	Müdür: 72,62	Uzman: 37,40
<b>Pozisyonunda Kıdem</b>	<b>0,05</b>	<b>0-6 ay arası: 63,26</b>	<b>5 yıl üzeri: 37,64</b>
<b>Eğitim Düzeyi</b>	0,39	Lise: 58,59	nlisans: 41,84

Bulguların sonucuna göre p-değeri olarak  $\alpha=0,05$  değerinin üzerinde kaldığı için anlamlı ilişki bulunamayan demografik değişkenlere ait geçerli olan hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

İletişim doyumu, yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p=0,78$ ).

İletişim doyumu, cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p=0,24$ ).

İletişim doyumu, medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p=0,15$ ).

İletişim doyumu, kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p=0,09$ ).

İletişim doyumu, pozisyon değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir (p=0,13).

İletişim doyumu, eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir (p=0,39).

Sonuç olarak, iletişim doyumu, demografik değişkenler içerisinde sadece pozisyonundaki kıdem değişkenine göre farklılık göstermektedir.

### 2.3.3.3. İşten Ayrılma Niyetinin Demografik Değişkenlere Göre Analizi

HİPOTEZ-7 ile işten ayrılma niyeti genel ortalama düzeyiyle, demografik değişkenler arasındaki ilişkiler elde edilmeye çalışılmaktadır. İşten ayrılma niyeti ortalama değerlerinin, farklılık göstermesi beklenen demografik değişkenler Tablo 19’da açıklanmıştır.

Tablo 19: İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkili Demografik Değişkenler

DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER	Anlamlılık p-değeri	Mean Rank/ En Yüksek	Mean Rank/ En Düşük
Yaş	0,70	18-24 yaş arası: 56,45	36-40 yaş arası: 43,07
Cinsiyet	0,34	Kadın: 54,17	Erkek: 48,65
Medeni Durum	<b>0,01</b>	<b>Bekar: 56,97</b>	<b>Evli ve çocuklu: 36,26</b>
Kıdem	0,88	1-3 yıl arası: 51,59	0-6 ay arası: 42,43
Pozisyon	0,09	Uzman: 0,70	Müdür: 25,00
Pozisyonunda Kıdem	0,07	5 yıl üzeri: 69,86	0-6 ay arası: 38,53
Eğitim Düzeyi	<b>0,05</b>	<b>Önlisans: 60,08</b>	<b>İlk-orta öğretim: 39,00</b>

Demografik değişkenler içerisinde p-değeri= 0,01 <  $\alpha$ =0,05 olan *Medeni Durum* değişkeni ve p-değeri= 0,05 <  $\alpha$ =0,05 sınır değerinde olan *Eğitim Düzeyi* değişkeni için anlamlı bir ilişki söz edilebilmektedir. Bulgulara göre, işten ayrılma niyeti ortalama düzeyinin, medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterdiği kabul edilir. Mean Rank sıralamasında, bekar çalışanlar en yüksek işten ayrılma niyeti düzeyine sahipken, evli çalışanlar orta düzeyde, evli ve çocuklu çalışanlar ise en düşük düzeyde işten ayrılma niyeti ortalamasına sahiptir. İş tatmini ve iletişim doyum değişkenlerindeki sonuçtan farklı olarak; işten ayrılma niyeti ortalama düzeyinin, eğitim düzeyi ile anlamlı farklılık gösterdiği kabul edilir. Mean Rank sıralamasına göre, önlisans eğitim düzeyindeki çalışanlar en yüksek işten ayrılma niyeti düzeyine sahiptir. Sonrasında sırasıyla, lisans üstü eğitim düzeyindeki çalışanlar, lisans mezunu çalışanlar, lise eğitimi almış çalışanlar ve en düşük oranla ilk ve orta öğretim düzeyinde eğitim alan çalışanlar daha düşük işten ayrılma niyeti seviyesindedirler.

Elde edilen bulgulara göre p-değeri olarak  $\alpha$ =0,05 değerinin üzerinde kaldığı için anlamlı ilişki bulunamayan demografik değişkenlere ait geçerli olan hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

İşten ayrılma niyeti, yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir (p=0,70).

İşten ayrılma niyeti, cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir (p=0,34).

İşten ayrılma niyeti, kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir (p=0,88).

İşten ayrılma niyeti, pozisyon değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir (p=0,09).

İşten ayrılma niyeti, pozisyonundaki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir (p=0,07).

Verileri incelenen örneklem içerisinde elde edilen bulgulara göre işten ayrılma niyeti ortalama düzeyi, medeni durum ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre farklılık göstermektedir.

## SONUÇ

Yaşamın her alanında olduğu gibi çalışma yaşamında iletişim, insanlar arasındaki bağların devamlılığını sağlayan önemli bir araçtır. Örgütsel amaçlara ulaşmak için örgüt ile çalışanlar arasında ise, sürekli olarak düşünce ve bilgi akışı gerçekleşmektedir. Çalışan bireyin kişisel amaçları karşılandığı ölçüde, yaşayacağı memnuniyet ise, örgütün başarılı sonuçlar almasında etkili olmaktadır.

Çalışanın işinden, iş ortamından, diğer çalışanlarla arasındaki iletişimden aldığı doyumun, işteki performansını arttırmakla birlikte; örgüte olan bağlılığını da arttıracak kabul edilmektedir. Çalışanın memnuniyet düzeyini ölçmek amacıyla literatürde öncelikle iş tatmini, motivasyon gibi kavramlar öne çıkmıştır. Ancak bireysel ihtiyaçları dışında, bulunduğu sosyal ortamdan kaynaklı olarak örgüt ve diğer çalışanlar hakkında bilgi edinme ihtiyacı olduğu da ortaya çıkmıştır. Örgütsel iletişim kavramı hakkında artan sayıda araştırmalar göstermektedir ki; çalışanın memnuniyeti için iletişimle ilgili tatmin duygusunun da giderilmesi gerekmektedir. İletişim doyumu kavramının konu edildiği araştırmalar, çoğunlukla doğrudan ölçüleme yerine özellikle iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri ile karşılaştırılmakta ve iletişim doyumunun kavramsallaştırılmasıyla ilgili bir yaklaşım ortaya konmaya çalışılmaktadır.

Bu araştırma, örgütsel iletişim kavramını incelemek amacıyla modellenmiş ve aynı zamanda iş tatmini, iletişim doyumu ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin arasındaki ilişkileri incelemek üzere; İsveç menşeli uluslararası bir perakende şirketinin Bursa'daki mağazasının tüm seviyedeki çalışanlarına uygulanmıştır. Bursa mağazasındaki çalışanların yaklaşık yarısından veriler elde edilerek örneklem oluşturulmuştur.

Araştırmaya katılan kadın ve erkek oranı birbirine yakın olmakla birlikte; erkeklerin oranı daha yüksektir. Yaş ortalaması değeri 29 yaş olarak ölçülmüş ve genç bir popülasyon oluşturduğu kabul edilmiştir. Bu durumla paralel şekilde medeni durumu bekar olanların sayısı, diğerlerine göre belirgin derecede yüksektir. Benzer şekilde örgütteki kıdem 1-3 yıl arasında ağırlık göstermektedir. Pozisyonundaki kıdemi 5 yıldan fazla olan çalışan sayısı görece düşüktür. Bu yüzden işle ilgili deneyim seviyesinin yüksek olmadığı bir organizasyon olduğu kabul edilebilir. Hiyerarşik seviyede



örneklemnin çoğunluğu ekip üyesi olarak belirtilen çalışanlardan oluşmaktadır. Yönetici pozisyonlarının görece az oluşu, hiyerarşik olarak yatay seviyede bir örgüt yapısına sahip olduğunu göstermektedir. Eğitim düzeyi olarak; örgütte çalışanların çoğunlukla lisans mezunu olduğu ve nitelikli istihdam ile çalışıldığı söylenebilir.

Araştırmada kullanılan ölçekler için elde güvenilirlik analiz sonuçları, her üç ölçek için de sosyal bilimler alanında mükemmel seviye olarak adlandırılan aralıkta bulunmuştur. Bu yüzden, kullanılan ölçeklerle elde edilen sonuçlar, anlamlı olarak kabul edilmektedir. İletişim doyumuna ait alt boyutların güvenilirlik analizinde ise yatay iletişim alt boyutunun güvenilirlik seviyesi, kabul edilebilir düzeyde bulunmamıştır. Yatay iletişimle ilgili anket sorularındaki dedikodu ya da söylenti gibi ifadelerin olumsuzluk algısı yarattığı ve uyumlu çalışma ifadesinin kişisel beceri olarak algılandığı düşünüldüğünden; çeviri kaynaklı bir farklılık olabileceği kabul edilebilir.

İş tatmini ifadelerinin ortalamaları incelendiğinde, en yüksek değerde olanların, başkalarına yardım edebilme şansı ve vicdana aykırı olmayan işler yapabilme ifadeleri olduğu görülmektedir. Hizmet sektörünün sosyal yardım imkanı vermesi açısından çalışanları memnun ettiği sonucuna ulaşılabilir. En düşük ortalama değerlerin ise yöneticinin tarzı, terfi şansı ve ücret ifadelerine ait olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışan tarafından iş tatminini azaltan faktörlerin örgüt kaynaklı olması dikkat çekmektedir.

İletişim doyumunu alt boyutlarının ortalama değerleri incelendiğinde, yatay iletişim ve bireysel geri bildirim alt boyutlarını dışarıda tuttuğumuzda, en yüksek ortalama puanın örgüt ile ilgili bilgi, politika ve işleyişlerin bilinmesi açısından önemli olan örgütsel bütünleşme alt boyutuna ait olduğu görülmektedir. Uygulamanın gerçekleştirildiği firmanın, iletişimleri konusunda öncü ve globalde ortak bir dil kullanmasının da bu sonuçta etkili olduğu düşünülmektedir. En düşük ortalama değer ise, iletişim iklimi alt boyutuna aittir. İletişim iklimi alt boyutu ise çalışanın gözünde örgütün iletişim kanallarını etkin kullandığını ölçmesi açısından; özellikle üst yöneticilerin görece bu konuda potansiyeli olduğu söylenebilir.

Araştırmaya ait hipotezlerin bulguları incelendiğinde literatürde yer alan araştırmacılarla benzer sonuçlara ulaşıldığı söylenebilir. Elde edilen korelasyon analizlerine göre iş tatmini ile iletişim doyumunu arasında pozitif yönlü, güçlü bir ilişki

olduğu görülmüştür. Elde edilen bu sonuç, Pincus'un (1986), çalışanların iletişim doyumu ile iş tatmini arasındaki bağı güçlü olduğunu ve iletişime ilişkin algılarının iş tatminini etkileyeceğini içeren çalışma sonucu, Zwijze-Koning ve De Jong'un (2007) ve Güllüoğlu (2012)'nin iletişim doyumunun iş tatmini ve motivasyonunu etkilediğini açıkladığı çalışmaları ile benzer sonuçlar içermektedir.

İşten ayrılma niyetinin korelasyon analizi ölçümlerinde, hem iş tatmini hem de iletişim doyumu ile negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İşten ayrılma niyeti ile iletişim doyumu arasında ve işten ayrılma ile niyeti ile iş tatmini arasında orta düzeyde bir ilişki elde edilmiştir. Bu çalışmayı destekleyecek şekilde Churchill ve Ford (1976) yaptıkları çalışmada, iş tatmini ile çalışan devir hızı arasında negatif bir ilişki olduğunu ve tatmin olmayan çalışanların büyük olasılıkla işten ayrılacağı ya da farklı iş arayışında olacağını açıklamışlardır. Gregson (1990), iletişim doyumunun dolaylı olarak iş tatmini ile bağlantılı olması nedeniyle çalışan devir hızıyla anlamlı ilişkili olduğunu savunmuştur. Varona (1996) araştırması sonucunda iletişim doyumu ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde bir bağlantı olduğunu ileri sürmüştür. Zwijze-Koning ve De Jong (2007) ise iletişim doyumunun, çalışan devir hızı ve devamsızlık gibi geri çekilme davranış seviyelerini azalttığını kabul etmektedir. Johns'a (2009) göre iş tatmini ile işten ayrılma arasında tutarlı bir negatif ilişki bulunmaktadır. Çalışanların işten ayrılması üzerine yapılan çalışmalarda, çalışanları örgüte bağlılıkları ile iş tatminlerinin ilgili olduğu savunulmuştur. Bu çalışmada elde edilen sonuç, belirtilen çalışmalarla doğrudan ilgilik açısından farklılık göstermektedir. Araştırmaların çoğunda iletişim doyumu, işten ayrılma niyetiyle dolaylı olarak ilişkili olduğu düşünülürken; bu çalışmada işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan etkili olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir.

İşten ayrılma niyetinin, iletişim doyumu ve iş tatmini değişkenlerinden etkilenebileceği hipotezinin test edildiği regresyon analizi sonucuna göre beta katsayısı ( $\beta=-0,70$ ) incelendiğinde iş tatminine nazaran göreceli olarak, daha yüksek bir oranda ilişkili olduğu yorumu yapılabilir.

İletişim doyumu sonucu ile uygulamanın yapıldığı örgütte kullanılan SESİMİZ anketi sonuçlarının güçlü ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu da örgütün iletişime gösterdiği özen ve önemi açıklamaktadır. Literatürdeki araştırmalar iletişim doyumu alt

boyutları açısından incelendiğinde, Pincus (1986) 327 hemşirenin katıldığı çalışmada iletişim doyumunun iş tatmini ile ilişkisinde özellikle üstlerle iletişim, iletişim iklimi ve kişisel geri bildirim alt boyutlarıyla daha güçlü ilişkili olduğunu savunmuştur. Clampitt ve Downs (1993), iletişim iklimi alt boyutunun hem örgütsel hem de bireysel seviyede iletişim doyumunu yansıttığını ileri sürmüşlerdir. Varona (1996), yaptığı çalışmada özellikler örgütsel bütünleşme ve yatay iletişim alt boyutlarının güçlü tahminler gösterdiğini savunmuştur. Güllüoğlu (2011) ise geri bildirim alt boyutunun, iş tatmininin tüm öğeleriyle pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşarak; en güçlü ilişkili alt boyut olduğunu açıklamıştır. İncelenen araştırma sonuçlarından ortak bir sonuca ulaşamadığı görülmektedir.

Bu çalışmada demografik değişkenler açısından iş tatmini, iletişim doyumu ve işten ayrılma niyeti boyutları üzerinde anlamlı farklılıkların görülebildiği sonuçlar elde edilmiştir. İş tatmini değişkeninde, medeni durum ve pozisyonunda kıdem değişkenleri bakımından anlamlı farklı sonuçlar elde edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Evli ve çocuklu çalışanların, evli ya da bekar olan çalışanlara göre daha yüksek iş tatminine sahip olduğu görülmektedir. Medeni durumla ilgili çoğu zaman göz ardı edilen çocuk sahibi olma boyutu da bulunmaktadır. Şimşek (2011) yaptığı çalışmada ABD Ulusal Kamuoyu Araştırması anket sonuçlarına göre, evli olanların %40'ının, diğerlerinin ise %24'ünün mutlu olduğunu ve gelir, yaş ya da cinsiyet farketmeksizin evlilerin daha mutlu olduğunu belirtmektedir. Güllüoğlu'nun çalışmasında (2012) evli kadın ve erkeklerde çocuk sahibi olmanın çalışma hayatına etkisi araştırıldığında, çocuk sahibi çalışanların çalışma saatlerinin cinsiyete göre farklılık gösterdiğini ve çocuk sayısı arttıkça daha çok çaba göstermek zorunluluğu hissedildiğini açıklamaktadır. Pozisyonunda kıdem değişkeni incelendiğinde ise 0-6 ay arasında aynı pozisyonda çalışmakta olanların en yüksek iş tatminine sahip olduğu görülmektedir. Bu da işe alıma döneminde, iş ile ilgili beklentilerin belirsizliği ya da öğrenme sürecindeki yoğunluk durumuna yorulabilir. 3-5 yıl arasında aynı pozisyonda çalışanlar ise en düşük iş tatmini düzeyine sahiptirler. İş tatmini ortamlarında, terfi edebilme şansının en düşük değerler arasında yer alması durumu da açıklamaktadır. Terfi edebilmek için işinde deneyim kazandığını düşünen çalışanların iş tatminde düşüşler görülebileceği sonucuna ulaşılabilir.

İletişim doyumu açısından demografik değişkenler analiz edildiğinde, pozisyonundaki kıdem değişkeni dışında anlamlı sonuçlara ulaşılamamıştır. İletişim doyumu en yüksek çalışanlar, aynı pozisyonda 0-6 ay arasında çalışanlar arasından çıkmaktadır. En düşük iletişim doyumu seviyesi ise 5 yıldan fazla süredir aynı pozisyonda çalışanlarda görülmektedir. İş tatminindeki sonuçtan farklı olarak; yaş ile artan olgunluk seviyesinin sağlıklı iletişime dair beklentileri yükselttiği sonucu çıkarılabilir. Gülnar (2007) araştırmasında, 329 öğretmen arasında yapılan bir araştırmadan bahsetmektedir, bu çalışmanın sonucunda yüksek yaştaki öğretmenlerin daha yüksek iletişim doyum puanına sahip olduğu açıklanmıştır. Buna ek olarak, çalışma süresi ile iletişim doyumu arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Güllüoğlu (2011) ise genç çalışanlarla ileri yaş düzeyindeki çalışanlar arasında iletişim doyumu açısından bir farklılık olduğunu, yaş ilerledikçe çalışanların iletişim doyumu düzeyinde artış olabileceğini açıklamıştır. Pozisyonundaki kıdemi yüksek olup, yaşı daha genç olabilen çalışanlar da olabileceği gibi bu durumla ilgili net bir yorum yapılamamaktadır.

İşten ayrılma niyeti değişkeni üzerinden demografik değişkenler incelendiğinde, medeni durum ve eğitim düzeyi değişkenlerinin anlamlılıklar içerdiği bulgusu elde edilmiştir. Medeni durumu bekar olanların, işten ayrılma niyeti düzeyi daha yüksek bulunmuştur. İş tatminindeki analizi doğrular nitelikte; evli ve çocuklu çalışanlar ise en düşük işten ayrılma düzeyine sahiptirler. Bu çalışmada da desteklenen şekliyle Wharton, Rotolo ve Bird (2000), cinsiyet ve yaş gibi kolay erişilebilen demografik değişkenlerin, daha az gözlemlenebilir olan deneyim süresi ve eğitim düzeyi gibi değişkenlere göre farklı sonuçlar alınabileceğini öne sürmüşlerdir. Eğitim düzeyi detayı incelendiğinde, ön lisans mezunu çalışanların işten ayrılma niyetlerinin yüksek seviyede olduğu görülmektedir. İlk ve orta öğretim mezunu çalışanların ise en düşük işten ayrılma niyeti düzeyinde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Şimşek (2011), çalışmasında yüksek eğitim düzeyine sahip insanların daha yüksek bir gelir ve sosyal statüye sahip olmaları ve daha mutlu olmalarının beklenen bir durum olduğunu belirtmiştir. Bu varsayımın doğru kabul edildiği durumda, uygulamanın yapıldığı grupta eğitim seviyesine göre istenen gelir ya da sosyal statüyü elde edememelerinin, işten ayrılma niyetini arttırabileceği söylenebilir. Ancak eğitim ve memnuniyet arasındaki araştırma sonuçlarının çelişkili olduğu da görülmektedir.

Bu çalışmanın anlamlı sonuçları arasında yer almayan ancak yapılan araştırmalarda anlamlı düzeyde farklı sonuçların elde edildiği çalışmalar da bulunmaktadır. Pincus (1986), çalışanların üst yönetim ve üst yönetimin oluşturduğu iletişim uygulamalarına ilişkin; çalışanların iş tatminini etkileyeceği sonucuna ulaşılan bazı araştırmalardan bahsetmektedir. Varona (1996), üç farklı örgütte gerçekleştirdiği çalışmada iletişim doyumu ilişkisi açısından, yöneticilerin astlara göre anlamlı biçimde daha fazla iletişim doyumu elde ettiğini kabul etmektedir.

Uygulamanın gerçekleştirildiği örgüte ilişkin özelliklerin, demografik farklılıklarla ilgili açıklanan sonuçların oluşmasında etkili olabileceği kabul edilmektedir. Özellikle kadın ve erkek arasında anlamlı bir farklılık görülmemesi, işin doğasından kaynaklanan eşit şartlarda çalışmaktan kaynaklandığı savunulmaktadır. Örgüt kültürünün ortak olması sebebiyle elde edilen sonuçların demografik açıdan; örgütün diğer şubelerinde de benzer sonuçlar verebileceği söylenebilir. Uygulama yapılan örgüt ile çalışma sonuçları paylaşılmış ve özellikle demografik yapıya dair farklılıklar hakkında bilgi verilmiştir. İş tatmini ve iletişim doyumu boyutları açısından ise örgütte; iş tatmini boyutları olan terfi, ücret ve yöneticinin tarzı ile iletişim doyumunun alt boyutu olan bireysel geri bildirim konularında potansiyel gelişim fırsatları bulunmaktadır. Bu çalışmanın sonuçlarındaki iş tatmini, iletişim doyumu ve işten ayrılma niyeti boyutlarının arasındaki ilişkilerin, tüm örgütlerde benzer sonuçlar içerebileceği kabul edilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akıtcı, S., & Öztürk, M. (2016). Araştırma Görevlilerinin İş Doyumlarının Bireysel ve Demografik Açıdan İncelenmesi: SDÜ Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 667-692.
- Allen, R. (1977). *Organizational Management Through Communication*. USA: Harper&Row
- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler için Bir Alan Araştırması, *Akdeniz İİBF Dergisi*, 7(1), 1-30.
- Bal, C. (2013). Sağlık Kurumlarında İletişim Doyumu Üzerine Bir Alan Araştırması, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(25), 107-125.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. USA:Harward University Press.
- Bayram, N. (2015). *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*. 5.Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi
- Beer, M. (1964). Organizational Size and Job Satisfaction, *The Academy of Management Journal*, 7, 34-44.
- Bitmiş, M.G., Güney, S., & Demirel, H. (2014). İletişim Doyumu Verimlilik İlişkisinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Rolü: Çoklu Aracılı Bir Model Testi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 57-74.
- Carlson, R. E., Dawis, R. V., & Weiss, D. J. (1969). The Effect of Satisfaction on the Relationship Between Abilities and Satisfactoriness. *Occupational Psychology*, 43, 39-46.
- Churchill, G., Ford, N., & Walker, O. (1976). *Organizational Climate and Job Satisfaction in the Salesforce*. *Journal of Marketing Research*, 13(4), 323-332.
- Clappitt, P. G. & Downs, C. W. (1993). Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study. *The Journal of Business Communication*, 30(1), 7-30.

- Demirel, Y., Seçkin, Z., & Özçınar, M.F. (2011). Örgütsel İletişim ile Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 33-38.
- Downs, C. W., & Conrad, C. (1982). Effective Subordinancy. *The Journal Business Communication*, 19 (2), 27-37.
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction. *The Journal of Business Communication* (1973), 14(3), 63-73.
- Dursun, Ö.Ö., & Aydın, C.H. (2011). İletişimci Biçimleri Ölçeğinin Türkçeye Çevirisi, Uyarlanması, Geçerlik ve Güvenirliğinin Sağlanması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2), 263-286.
- Durğun, S. (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim. *Yüzyüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132.
- Elgünler, T. Ç., & Fener, T.Ç. (2011). İletişimin Kalitesini Etkileyen Engeller ve Bu Engellerin Giderilmesi. *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication-TOJDAC-*, 1(1), 36-39.
- Elving, W.J.L. (2005). The Role of Communication in Organisational Change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 129-138.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım.
- Eroğlu, E., & Özkan, G. (2009). Örgüt Kültürü ve İletişim Doyumu ile Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği. *Selçuk İletişim*, 5(4), 51-60.
- Eroğlu, K. (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. *Ege Ekonomik Bakış*, 11, 121-136.
- Eisenhardt, K.M. (1985). Control: Organizational and economic approaches. *Management Science*, 31(2), 134-149.
- Gilmer, H. (1961). *Industrial Psychology*. Tokyo: McGraw Hill.
- Gregson, T. (1990). Communication Satisfaction: A Path Analytic Study of Accountants Affiliated with CPA Firms. *Behavioral Research In Accounting*, 2, 32-49.

- Güllüoğlu, Ö. (2011). Kurumsal Bağlılık ile İletişim Doyumu Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama Örneği. *Doktora Tezi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Güllüoğlu, Ö. (2012). *Örgütsel İletişim – İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Gülnar, B. (2007). Araştırma Görevlilerinin İş Tatmini Sağlama Aracı Olarak Örgütsel İletişim ve İletişim Doyumu: Kamu ve Özel Üniversite Karşılaştırması. *Doktora Tezi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Gülnar, B. (2009). İletişim Doyumu Boyutları İle Örgütlenme Yapısı İlişkisi: Selçuk Üniversitesi Akademisyenleri Örneği. *Selçuk İletişim*, 5(4), 62-82.
- Gülnar, B. & Kazaz, M. (2010). Bir Örgüt Olarak Spor Kulüplerinde Bireylerarası İletişim Doyumu. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 13, 45-66.
- Halis, M. (2000). Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14, 217-230.
- Hecht, M. L. (1978). Toward a Conceptualization of Communication Satisfaction. *Quarterly Journal of Speech*, 64, 47,62).
- Hellweg, S., & Phillips S. (1982). Communication and Productivity in Organizations. *Public Productivity Review*, 6(4), 276-288.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation To Work*, New York: John Wiley & Sons. 2nd ed.
- İmamoğlu, Z., Keskin, H., & Erat, S. (2004). Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi*, 11(1), 167-176.
- İpek, İ. (2003). Bilgisayarlar, Görsel Tasarım ve Görsel Öğrenme Stratejileri. *The Turkish Online Journal of Educational Technology (TOJET)*, 2(2), 68-76.
- Jex, S.M., & Britt, T.W.(2002). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. John Wiley & Sons; 2nd ed.
- Johns, G (2009). Geç Kalma, İşe Devamsızlık ve İşten Ayrılma Psikolojisi. *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı*, 2.Cilt. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Jones, E., Watson, B., Gardner, J., Gallois, C. (2004). Organisational Communication: Challenges for the Century. *Journal of Communication*, 54(4), 722-750.



- Joshi, R., & Sharma, B. (1997). Determinants of Managerial Job Satisfaction in a Private Organisation. *Indian Journal of Industrial Relations*, 33, 48-67.
- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237-249.
- Kandlousi, N. S., Ali, A. J., & Abdollahi, A. (2010). Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The Role of the Formal and Informal Communication. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 51-61.
- Karcıoğlu, F., Timuroğlu, K., & Çınar, O. (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi. *Yönetim Dergisi*, 20(63), 59-76.
- Keser, A. (2009). *Çalışma Psikolojisi*. Bursa: Ekin Yayınevi
- Kitapçı, H., Kaynak, R., & Ökten, S. (2013). Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma. *International Review of Economics and Management*, 1, 49-73.
- Köroğlu, Ö. (2012). İçsel ve Dışsal İş Doyum Düzeyleri ile Genel İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13, 275-289.
- Martins, H., & Proença, T. (2012). Minnesota Satisfaction Questionnaire – Psychometric Properties and Validation In a Population of Portuguese Hospital Workers. *FEP Economics and Management*, 471.
- Mc Gregor, D. (1960). *Human Side of Enterprise*. Annotated Edition:2006.
- Miller, K. (2012). *Organisational Communication: Approaches and Processes*. United States of America: Cengage Learning.
- Mintzberg, H. (2014). *Örgütler ve Yapıları - The Structuring of Organizations*. Çeviri: Ahmet Aypay, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Okay, A., & Okay, A. (2009). An Analytic Study of Communication Satisfaction In The Turkish Postal Service. *Selçuk İletişim*, 6, 51-66.
- Özsoy, E., Uslu, O., Karakiraz, A., Aras, M. (2014). İş Tatmininin Ölçümünde Ölçek Kullanımı: Lisansüstü Tezleri Üzerinden Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 232-250.

- Pincus, J. D. (1986). Communication Satisfaction, Job Satisfaction and Job Performance. *Human Communication Research*, 12(3), 395-419.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors: with a new introduction*. New York USA: The Free Press.
- Ridder, J.A. (2004). Organisational Communication and Supportive Employees. *Human Resource Management Journal*, 14(3), 20-30.
- Robbins, S.P., & Coulter, M. (2012). *Management*. 11th Edition, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Rosenblatt, S.B., Cheatham, T.R., & Watt, J.T. (1982). *Communication in Business*. Second Edition, Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Schramm, W. (1971). "The Nature of Communication between Humans", In W. Schramm, & D. F. Roberts (Eds.), *The Process and Effects of Mass Communication*, Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes*. Chicago: Rand McNally.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Şimşek, E. (2011). Örgütsel İletişim ve Kişilik Özelliklerinin Yaşam Doyumuna Etkileri. *Doktora Tezi*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Uysal, G. (2003). Rol Farklılaşmasının İletişime Etkisi ve Johari Modeli. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4, 137-148.
- Ünler, E., Kılıç, B., & Çıray J.C. (2014). İletişim İkliminin İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Etkisi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(41), 237-250.
- Varol, M. (1993). *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Yayınları.
- Varona, F. (1996). Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guetamalan Organizations. *The Journal of Business Communication*, 33(2), 111-140.

- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, 120.
- Wharton, A., Rotolo, T., & Bird, S. (2000). A Multilevel Analysis of Job Satisfaction. *Sociological Forum*, 15, 65-90.
- Yağmurlu, A. (2004). Örgüt Kuramları ve İletişim, *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), 31-55.
- Yaşar, M. (2014). İstatistiğe Yönelik Tutum Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(2), 59-75.
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2011). SPSS Uygulamalı *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. 3.Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık
- Yıldırım, M.H. (2014). Tükenmişlik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 34-44.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.
- Yürür, Ş., & Ünlü, O. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi , *'İŞ,GÜÇ' Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 81-104.
- Zıllıoğlu, M., Yüksel, H., Gürgen, H., Yılmaz, A., Cangöz, İ. (2009). *İletişim Bilgisi*, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Yayını. 4.Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

## EK-1: ANKET FORMU

Sayın IKEA Çalışanı,

Anketten elde edilecek bilgiler bilimsel bir çalışmada kullanılacak olup, kesinlikle gizli tutulacaktır. Çalışmanın hiçbir bölümünde kimlik bilgileriniz talep edilmemektedir. Ankete ayırdığınız zaman için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

01. Lütfen yaşınızı belirtiniz

( ) 18-24 ( ) 25-29 ( ) 30-35 ( ) 36-40 ( ) 40 yaş üstü

02. Cinsiyetiniz ( ) Erkek ( ) Kadın

03. Medeni durumunuz

( ) Bekar ( ) Evli-çocuksuz ( ) Evli-çocuklu

04. IKEA’da çalıştığınız süreyi belirtiniz.....

05. Pozisyonunuzu belirtiniz

( ) Müdür ( ) Grup Lideri ( ) Süpervizör ( ) Uzman ( ) Ekip üyesi

06. Şu anki ünvanınızla kaç yıldır çalışıyorsunuz?.....

07. Eğitim düzeyinizi belirtiniz.

( ) İlk&Orta öğretim ( ) Lise ( ) Ön-Lisans ( ) Lisans ( ) Lisans üstü

İşiniz ile ilgili aşağıdaki cümleleri belirtilen seçeneklerden lütfen (X) şeklinde tamamlayınız!

İkinci Bölüm		Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	İşimden memnunuz	İşimden Çok memnunuz
08	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından işimden					
09	Tek başıma çalışma olanağını sağlaması bakımından					
10	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması açısından					
11	Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi nedeniyle					
12	Yöneticimin altındaki kişileri idare etme tarzı açısından					
13	Yöneticimin karar vermedeki yeteneğini değerlendirdiğimde					
14	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım nedeniyle					
15	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
16	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olduğum için					
17	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olduğum için					
18	Kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını sağladığı için işimden					
19	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması açısından					
20	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
21	İş içinde terfi olanağımın olması nedeniyle					
22	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
23	Kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını verdiği için işimden					
24	Çalışma şartları bakımından					
25	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından					
26	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edildiğim için					
27	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi nedeniyle					

Lütfen Aşağıdaki İfadelere Hangi Düzeyde Katıldığınızı Belirtiniz.						
Üçüncü Bölüm		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
28	Kariyerimle ilgili ilerleme kriterlerine yönelik yeterli düzeyde bilgiye sahibim.					
29	Personel haberlerinden yeterince haberdarım.					
30	IKEA politikaları ve hedefleri ile ilgili tatmin edici düzeyde bilgi miktarına sahibim.					
31	Nasıl değerlendirildiğime ilişkin tatmin edici düzeyde bilgi miktarına sahibim.					
32	Çabalarımın takdir edildiğine ilişkin yeterli düzeyde bilgiye sahibim.					
33	Bölüm politikaları ve hedefleri ile ilgili tatmin edici düzeyde bilgi miktarına sahibim.					
34	İşimin gerekleriyle ilgili yeterli bilgi düzeyine sahip olduğumu düşünüyorum.					
35	IKEA'yı etkileyen kanun ve düzenlemeler ile ilgili sahip olduğum bilgi düzeyi yeterlidir.					
36	Kurumdaki değişikliklerle ilgili yeterli bilgiye sahibim.					
37	İşimdeki sorunların nasıl ele alındığına ilişkin yeterli bilgi düzeyine sahibim.					
38	Yan ödemeler ve ücretle ilgili sahip olduğum bilgi düzeyi yeterlidir.					
39	IKEA'nın başarısı ile ilgili yeterli bilgi miktarına sahibim.					
40	Başarısızlıklarla ilgili yeterli bilgi miktarına sahibim.					
41	Yöneticilerim çalışanlarının karşılaştıkları sorunlarla yakından ilgilenmektedirler.					
42	Kurum içi iletişim, kurum hedeflerine ulaşmak için bizleri motive etmektedir.					
43	Yöneticim beni dinlemekte ve dikkate almaktadır.					
44	Kurumumda çalışanların yeterli düzeyde iletişim becerisine sahip olduklarını düşünüyorum.					
45	Yöneticim işle ilgili sorunlarımda bana rehberlik etmektedir.					
46	Kurum içi iletişim faaliyetleri bende kurumla özdeşleşme ve bütünleşme duygusu uyandırmaktadır.					
47	IKEA iletişimlerinin faydalı ve ilginç olduğunu düşünüyorum.					
48	Yöneticimin bana güvenme düzeyi tatmin edicidir.					
49	İşimle ilgili gerekli bilgileri zamanında elde edebiliyorum.					
50	Kurum içi iletişim çatışmaları doğru iletişim kanalları aracılığıyla ele alınmaktadır.					
51	Dedikodu ve söylentinin kurumda aktif düzeyde olduğunu düşünüyorum.					
52	Yöneticimin yeni fikirlere açıklık düzeyi beni tatmin etmektedir.					
53	Kurum çalışanları arasındaki iletişim tatmin edici düzeydedir.					
54	Kurum içi iletişim uygulamaları olağanüstü durumlara kolayca uyum sağlayabilmektedir.					
55	Mesai arkadaşarımla uyum içinde çalışıyorum.					
56	Toplantılarımız iyi organize edilmektedir.					
57	Sahip olduğum yetki miktarı beni tatmin etmektedir.					
58	Kurumumdaki yazılı yönergelerin ve raporların kısa ve net olduğunu düşünüyorum.					

Üçüncü Bölüm		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
59	Kurumumda genel olarak iletişime karşı geliştirilen tutum sağlıklıdır.					
60	İşimle ilgili ihtiyaç duyduğum bilgileri zamanında elde ettiğimi <u>düşünmüyorum.</u>					
61	Genel olarak kurumumdaki iletişim düzeyinden tatmin oluyorum.					
62	Kurumsal iletişim yöntem ve araçlarının yeterliliği IKEA'ya yönelik bağlılığımıza olumlu yönde katkı sağlamaktadır.					

Lütfen Aşağıdaki İfadelere Hangi Düzeyde Katıldığınızı Belirtiniz.						
Dördüncü Bölüm		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
63	Müşterilerimizin IKEA' dan ne kadar memnun olduğunu biliyorum					
64	Ürünlerimiz ve hizmetlerimiz hakkında müşterilerimizin ne beklediğini biliyorum					
65	IKEA' daki müşteri şikayetleri iyi dinlenir ve çözüm önerileri getirilir					
66	Yöneticim net ve anlaşılır bir biçimde iletişim kurar					
67	Yöneticim fikir ve önerilerini açıklamadan önce görüşümü sorar ve dikkate alır					
68	Yöneticim bilginin paylaşımı ve ekibin bu bilgiyi kullanması için çaba sarfeder					
69	İletişim araçlarını etkin bir biçimde kullanabiliyorum (pano, intranet, bülten,...)					
70	IKEA' daki bilgi kanallarının yeterli olduğunu düşünüyorum					
71	Sık sık işten ayrılmayı düşünürüm					
72	Gelecek yıl yeni bir iş aramayı düşünüyorum					
73	Gelecek yıl işimi bırakacağım					

74. Ekleme istediğiniz düşüncelerinizi ve beklentilerinizi lütfen belirtiniz

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

## EK-2: SPSS TEST SONUÇLARININ ORJİNAL GÖRÜNTÜLERİ

### Mann-Whitney

#### Ranks

	cin...	N	Mean Rank	Sum of Ranks
İs Tatmini Ortalaması	erkek	58	55,55	3222,00
	kadın	43	44,86	1929,00
	Total	101		

#### Test Statistics<sup>a</sup>

	İs Tatmini Ortalaması
Mann-Whitney U	983,000
Wilcoxon W	1929,000
Z	-1,814
Asymp. Sig. (2-tailed)	,070

a. Grouping Variable: cinsiyet

#### Ranks

	cin...	N	Mean Rank	Sum of Ranks
İletişim Doyumu Ortalaması	erkek	57	53,46	3047,00
	kadın	43	46,58	2003,00
	Total	100		

#### Test Statistics<sup>a</sup>

	İletişim Doyumu Ortalaması
Mann-Whitney U	1057,000
Wilcoxon W	2003,000
Z	-1,174
Asymp. Sig. (2-tailed)	,241

a. Grouping Variable: cinsiyet

#### Ranks

	cin...	N	Mean Rank	Sum of Ranks
İsten Ayrılma Niyeti Ort	erkek	58	48,65	2821,50
	kadın	43	54,17	2329,50
	Total	101		

#### Test Statistics<sup>a</sup>

	İsten Ayrılma Niyeti Ort
Mann-Whitney U	1110,500
Wilcoxon W	2821,500
Z	-,949
Asymp. Sig. (2-tailed)	,342

a. Grouping Variable: cinsiyet

## Kruskal-Wallis

**Ranks**

	yasiniz	N	Mean Rank
Is Tatmini Ortalaması	18-24	37	46,04
	25-29	31	52,73
	30-35	25	52,86
	36-40	7	66,50
	40 yaş ve üstü	2	64,00
	Total	102	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Is Tatmini Ortalaması
Chi-Square	3,527
df	4
Asymp. Sig.	,474

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: yasiniz

**Ranks**

	yasiniz	N	Mean Rank
Iletisim Doyumu Ortalaması	18-24	37	50,12
	25-29	30	51,50
	30-35	25	47,70
	36-40	7	60,43
	40 yaş ve üstü	2	68,00
	Total	101	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Iletisim Doyumu Ortalaması
Chi-Square	1,759
df	4
Asymp. Sig.	,780

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: yasiniz



### Ranks

	yasiniz	N	Mean Rank
Isten Ayrilma Niyeti Ort	18-24	37	56,45
	25-29	31	50,74
	30-35	25	47,44
	36-40	7	43,07
	40 yaş ve üstü	2	52,00
	Total	102	

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	Isten Ayrilma Niyeti Ort
Chi-Square	2,145
df	4
Asymp. Sig.	,709

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: yasiniz

## Kruskal-Wallis

### Ranks

	medeni...	N	Mean Rank
Is Tatmini Ortalaması	bekar	68	47,09
	evli-cocuksuz	13	49,92
	evli-cocuklu	21	66,76
	Total	102	

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	Is Tatmini Ortalaması
Chi-Square	7,146
df	2
Asymp. Sig.	,028

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: medeni durum

### Ranks

	medeni...	N	Mean Rank
iletisim Doyumu Ortalaması	bekar	67	47,15
	evli-cocuksuz	13	54,85
	evli-cocuklu	21	60,90
	Total	101	

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	iletisim Doyumu Ortalaması
Chi-Square	3,784
df	2
Asymp. Sig.	,151

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: medeni durum

### Ranks

	medeni ...	N	Mean Rank
Isten Ayrılma Niyeti Ort	bekar	68	56,97
	evli-cocuksuz	13	47,50
	evli-cocuklu	21	36,26
	Total	102	

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	Isten Ayrılma Niyeti Ort
Chi-Square	8,333
df	2
Asymp. Sig.	,016

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: medeni durum

## Kruskal-Wallis

### Ranks

	IKEA'...	N	Mean Rank
Is Tatmini Ortalaması	0-6 ay	14	59,93
	6ay-1yil	17	59,79
	1-3yil	27	39,11
	3-5yil	16	45,94
	5+yil	24	50,19
	Total	98	

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	Is Tatmini Ortalaması
Chi-Square	7,993
df	4
Asymp. Sig.	,092

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: IKEA'daki kidem

### Ranks

	IKEA'...	N	Mean Rank
İletişim Doyumu Ortalaması	0-6 ay	14	63,93
	6ay-1yil	17	56,74
	1-3yil	27	40,11
	3-5yil	16	50,34
	5+yil	24	45,96
	Total	98	

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	İletişim Doyumu Ortalaması
Chi-Square	8,042
df	4
Asymp. Sig.	,090

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: IKEA'daki kidem

### Ranks

	IKEA'	N	Mean Rank
Isten Ayrılma Niyeti Ort	0-6 ay	14	42,43
	6ay-1yil	17	49,41
	1-3yil	27	51,59
	3-5yil	16	49,09
	5+yil	24	51,60
	Total		98

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	Isten Ayrılma Niyeti Ort
Chi-Square	1,177
df	4
Asymp. Sig.	,882

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: IKEA'daki kidem

## Kruskal-Wallis

### Ranks

	Pozisyon	N	Mean Rank
Is Tatmini Ortalaması	müdür	4	80,38
	grup lideri	9	56,17
	süpervizör	5	74,00
	uzman	5	43,70
	ekip üyesi	79	48,58
	Total		102

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	Is Tatmini Ortalaması
Chi-Square	8,055
df	4
Asymp. Sig.	,090

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Pozisyon

**Ranks**

	Pozisyon	N	Mean Rank
İletişim Doyumu Ortalaması	müdür	4	72,62
	grup lideri	9	44,61
	süpervizör	5	74,90
	uzman	5	37,40
	ekip üyesi	78	49,97
	Total	101	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	İletişim Doyumu Ortalaması
Chi-Square	7,114
df	4
Asymp. Sig.	,130

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Pozisyon

**Ranks**

	Pozisyon	N	Mean Rank
İsten Ayrılma Niyeti Ort	müdür	4	25,00
	grup lideri	9	41,72
	süpervizör	5	37,30
	uzman	5	70,00
	ekip üyesi	79	53,68
	Total	102	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	İsten Ayrılma Niyeti Ort
Chi-Square	7,919
df	4
Asymp. Sig.	,095

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Pozisyon

## Kruskal-Wallis

### Ranks

	Pozi...	N	Mean Rank
Is Tatmini Ortalaması	0-6 ay	18	63,25
	6ay-1yil	19	55,55
	1-3yil	34	43,75
	3-5yil	18	37,75
	5+yil	7	42,14
	Total		96

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	Is Tatmini Ortalaması
Chi-Square	10,314
df	4
Asymp. Sig.	,035

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Pozisyonadaki kidem

### Ranks

	Pozi...	N	Mean Rank
iletisim Doyumu Ortalaması	0-6 ay	17	63,26
	6ay-1yil	19	52,37
	1-3yil	34	45,09
	3-5yil	18	38,50
	5+yil	7	37,64
	Total		95

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	iletisim Doyumu Ortalaması
Chi-Square	9,203
df	4
Asymp. Sig.	,056

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Pozisyonadaki kidem

### Ranks

	Pozi...	N	Mean Rank
Isten Ayrılma Niyeti Ort	0-6 ay	18	38,53
	6ay-1yil	19	45,05
	1-3yil	34	46,97
	3-5yil	18	56,69
	5+yil	7	69,86
	Total		96

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	Isten Ayrılma Niyeti Ort
Chi-Square	8,604
df	4
Asymp. Sig.	,072

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Pozisyondaki kidem

## ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

## TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK YAYIMLAMA İZİN FORMU

Yazar Adı Soyadı	Mevlûde JEZER
Tez Adı	ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ANALİZİNDE İŞ TATMİNİ, İLETİŞİM DOYUMU VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ: PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA
Enstitü	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Anabilim Dalı	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Tez Türü	Yüksek Lisans
Tez Danışman(lar)ı	Yard. Doç. Dr. Selver YILDIZ BAĞDOĞAN
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) izni	<input type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input checked="" type="checkbox"/> Tezimin sadece içindekiler, özet, kaynakça ve içeriğinin % 10 bölümünün fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin vermiyorum
Yayımlama izni	<input checked="" type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin Veriyorum

Hazırlamış olduğum tezimin belirttiğim hususlar dikkate alınarak, fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından hizmete sunulmasına izin verdiğimi beyan ederim.

Tarih : 02.03.2018

İmza :