

Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme

The Relationship Between Organizational Communication and the Aspects of Job Satisfaction: A Theoretical Study

Kemal EROĞLUER¹

ÖZET

Bu çalışmanın amacı örgütlerde çalışanların iş tatminlerini etkilediği düşünülen iş tatmini boyutlarından yönetim politikası, çalışma arkadaşları, yönetici, işin niteliği ve ücret değişkenleri ile iletişim arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmada Bursa, Malatya ve Eskişehir'de faaliyet gösteren altı örgütte yapılan bir alan araştırmasına yer verilmiştir. Araştırmada anket yöntemi kullanılmış, ankete katılanlardan elde edilen verilerin SPSS 15.0 paket programı kullanılarak analizleri yapılmıştır. Bu analizlerde tanımlayıcı istatistikler, t-testi, tek yönlü varyans analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda iletişim ile iş tatmini boyutlarından yönetim politikası, çalışma arkadaşları, yönetici, ücret ve işin niteliği boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: İş tatmini, iletişim, yöneticiden tatmin, çalışma arkadaşlarından tatmin, ücret tatmini

ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the relationship between the communication and the factors which effect the job satisfaction dimensions in organizations. These factors are management policy, colleagues, manager, the quality of work and salary. During this study, a field research was committed in six companies situated in Bursa, Malatya and Eskişehir. The questionnaire method was used in this study. The data obtained from the method has been analyzed by SPSS 15.0 software program. Descriptive statistics, t-test, one-way variance analysis and regression analysis have been used in this analysis. The result of this study reveals that there is a significant relationship between the communication and the job satisfaction dimensions such as: management policy, colleagues, managers, the quality of work and salary.

Key Words: Job satisfaction, communication, satisfaction with administrator, satisfaction with colleagues, satisfaction with salary

1. GİRİŞ

Küreselleşme olgusunun sonucu olarak içinde bulunduğumuz dönemde siyasal, sosyal, teknoloji ve sağlık alanında yaşanan gelişmeler toplumsal yaşamı ve iş yaşamını önemli ölçüde etkilemektedir. Örgüt yönetimleri, bu gelişmelere bağlı olarak sektörlerinde oluşan ağır rekabet koşullarıyla mücadele edebilmek için yeni yönetim teknikleri geliştirmek zorundadır. Bu yönetim tekniklerinin hedefinde çalışanlar yer alırken, uygulanmasında ise iletişimin gücünden yararlanılır. Sosyal bir varlık olan insan için iletişim hayatın her alanında olduğu gibi iş yaşamında da çok önemli bir yere sahiptir. Sonucu olumlu ya da olumsuz olsun iletişim toplumsal yaşamın ayrılmaz bir parçası olduğu gibi örgütsel amaçların elde edilmesine yönelik tüm faaliyetlerde de önemli rol oynar.

Yapılan bu çalışmanın amacı örgütsel iletişimin çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkisini belirlemektir. Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler sonucu ulaşılan sınırsız iletişim olanakları, örgütlerin faaliyetlerinde iletişimin kalitesi ve işlerliğinin önemi-

ni daha belirgin bir şekilde ortaya koyarken, yapılan bu çalışmanın önemine de işaret etmektedir. Konu ile ilgili yapılan çalışmalar göz önüne alındığında, çalışmada kullanılan iş tatmini boyutlarının kısmen veya tamamen örgütteki çalışanlara, diğer bir ifade ile sosyal bir varlık olan insana bağlı olmasının, örgütsel iletişim üzerinde farklı zaman ve şartlarda farklı sonuçlara neden olabileceği söylenebilir. Özellikle örgüt yönetiminin bilgilendirme konusunda etkin bir politika izlemesinin çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu etki yaratacağı değerlendirilmektedir.

2. İLETİŞİMİN TANIMI VE ÖNEMİ

İletişim ile ilgili yapılmış pek çok çalışma bu kavramın insan ve örgüt yaşamındaki önemine değinmiştir. Günümüzde kullanılan iletişim kavramı önceki kullanımına nazaran daha geniş kapsamlı bir bilgi alışverişini ifade etmektedir. İletişim kavramının 4560 çeşit kullanımı olduğu belirlenmiştir. Bunlardan bazıları şöyledir: İletişim düşüncenin konuşma ile karşılıklı değiş tokuşudur; iki kişinin birbirini anlaması,

¹ Dr., k_eroглуer@yahoo.com.tr

insanın karşısındaki kişiye kendini anlatabilmesidir; bireyde benlikle ilgili olarak belirsizliğin azaltılmasıdır; duyguların, düşüncelerin, bilgi ve becerilerin aktarılma sürecidir; bir kişinin tekelinde olanın başkaları ile paylaşılması, başkalarına da aktarılması sürecidir (Zillioğlu, 1993; 4).

İletişim; insanların, toplu halde yaşamaya başlamalarından itibaren, toplumsal etkileşimlerde rol oynayan, sembolik mesajların karşılıklı ulaştırılmasıyla bazı anlamları aralarında paylaşmaları sürecidir. İletişim ile bilginin, farklı davranış şekilleri ve sonuçlar yaratmak amacıyla kaynaktan, alıcıya aktarılması ile sağlanır. İnsanlar iletişimle ortak değerleri paylaşma olanağını elde ederler (Telman ve Ünsal, 2005; 19).

Oliver'a (1997) göre iletişim iki veya daha fazla kişi arasındaki fikirlerin, duyguların ve düşüncelerin, kelimeler, harfler ve semboller aracılığıyla alınıp verilmesidir. Bunun teknik bir olgu olarak tanımlanabileceğini belirtir. Çünkü sembollerin ne kadar doğru aktarıldığı, semantik olarak sembollerin ne kadar iletilmek istenen olguyu karşıladığı ve iletilen olgunun istenen yönde ne kadar etkili olduğu belirsizdir (Akt. Kalla, 2005; 303).

İletişim gerek bireysel gerekse örgütsel bazda her faaliyetin temelini oluşturur. En önemli etkilerinden biri ise koordinasyon özelliğidir. Örgütlerin işleyişindeki faaliyetler dikkate alındığında koordinasyonun ve iletişimin çok önemli etkilere sahip olduğu görülür.

2.1. İletişim Sürecinin Elemanları

İletişim sürecinin elemanları Doğan'a (2002; 260) göre mesajı gönderen gönderici, mesajı ileten gönderme aracı veya kanal ile mesajı alan ve onu yorumlayan alıcı olmak üzere üç temel öğeden oluşmaktadır. Zillioğlu'na (2003; 97) göre iletişim sürecinin elemanları kaynak, hedef, ileti, kanal ve araçtır. Robbins ve Coulter (2003; 283) ise iletişim sürecinin elemanlarını kaynak, mesaj, kodlama, kanal, kod çözme, alıcı ve geri bildirim olarak ifade etmişlerdir.

Kelly (1999; 92) iletişim sürecinin elemanlarını iletişim kaynağı, kod açma, mesaj, kanal, alıcı, kod çözme ve gürültü olarak belirtmiştir. İletişim kaynağı iletişimi başlatan gönderici olarak adlandırılmaktadır. Kod açma iletilmek istenen bilginin karşı tarafın da anlayabileceği bir düzen ile sunuma hazırlamaktır. Mesaj bir düşünce veya bilginin kodlanmış şeklidir. Kanal mesajın iletiildiği bir yoldur. Alıcı mesajı alan kişi iken, kod çözme mesajın alıcıya göre değerlendirilmesidir. Gürültü ise iletişim esnasında ortaya çıkan ve iletişimi olumsuz bir biçimde etkileyen unsurlardır.

2.2. Örgütlerde İletişim

İletişim kişinin iç iletişiminden başlamak üzere kişiler arası, kişiler ile grup arası olmak üzere pek çok şekilde ortaya çıkarken aynı zamanda örgütlerin yaşamlarını sürdürmesinde de çok önemlidir. Örgütlerin faaliyetlerinde koordinasyonun önemi ne derece büyük ise bu koordinasyonun sağlanmasında iletişimin de önemi o derece büyüktür.

Örgütsel iletişimin pek çok tanımı yapılmıştır. Örneğin Bovee ve Thill (2000) örgütsel iletişimi örgüt içinde bilgilerin ve fikirlerin alış verişi olarak tanımlarken, Argenti (2003) ise örgütsel iletişimi örgüt içindeki bütün çalışanlar için olumlu bir atmosfer yaratmak olarak tanımlamıştır. Örgütteki iletişim, bir yöneticiden diğerine, bir çalışandan diğerine aktararak taşınmalıdır. Örgütler büyüdükçe ve karmaşıklıklaştıkça örgüt içi iletişim zorlaşır ve örgütsel iletişimin kalitesine olan ihtiyaç artar (Akt. Kalla, 2005; 304).

Akat ve diğerlerine (2002; 342) göre örgütsel iletişim, örgütün belirlenen amaçlara doğru işleyişini sağlamak ve hedeflerine ulaştırmak amacıyla, örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve öğeler ile örgüt ile çevre arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir. Daft'a (1997: 560) göre ise örgütsel iletişim, bilginin karşılıklı paylaşımının yanında aynı zamanda bu bilgilerin iki veya daha fazla kişi tarafından anlaşılması süreci olarak tanımlanmıştır. Örgütsel iletişimde bilginin aktarılmasının ötesinde göndericinin alıcıyı etkileme isteğinin olması bu süreçte önemli olmaktadır (Akt. Kelly, 1999; 92). Örgütlerde oluşturulacak etkin bir iletişim örgütlerin stratejik planlarını gerçekleştirmede en önemli yardımcısı olacaktır. Örgütlerde stratejik planlama seviyesinde iletişimin proaktif, iyi organize edilmiş ve etkin olarak kullanılabilir olması örgütlerin amaçlarına ulaşmasında önemli rol oynar (Kuchi, 2006; 219).

2.3. Örgütsel İletişim Kanalları

İletişimin yoğun olarak yaşandığı örgütlerde, bilgilerin iletilmesi için çeşitli iletişim sistemleri oluşturulmuştur. Bu sistemler, birbirlerine iletişim kanalları ile bağlanan karar merkezleri biçimindedir. Bu merkezlerde alınan kararlar, uygulanmak üzere faaliyetin yerine getirildiği icra merkezlerine iletilir. Örgütlerde bu tür iletişimleri yüklenen biçimsel ve biçimsel olmayan biçiminde iki tür iletişim kanalı vardır (Akat ve diğerleri, 2002; 356).

Biçimsel iletişim örgütlerde emir, talimat ve raporların örgüt kuruluşunda belirlenen yolların takip edilerek ilgili çalışanlara iletilmesi ile ortaya çıkar (Robbins ve Coulter, 2003; 293). Biçimsel iletişim kanalları

yönetim ve çalışanlar, çalışanların kendi içinde olmak üzere dikey, yatay ve çapraz olarak üç grupta incelenmektedir.

Biçimsel olmayan iletişim ise biçimsel iletişimin diğer bir ifade ile örgütün hiyerarşik yapısı dışında oluşan, çalışanların çeşitli ortamlarda bir araya geldiklerinde sosyal ihtiyaçlarını karşılamak ve örgütsel faaliyetlere hız ve etkinlik kazandırmak amacıyla kendi aralarında arkadaşlığa dayalı olarak kurdukları iletişim olarak tanımlanabilir (Robbins ve Coulter, 2003; 293). Kaynağının belirli olup olmamasına göre söylenti ve dedikodu da biçimsel olmayan iletişimin çeşitlerindedir.

2.4. Örgütsel İletişimin İşlevleri

Örgüt içinde iyi bir iletişim sistemi kurulamaz ise, örgüt üyeleri faaliyetlerini birbirinden bağımsız ve kopuk bir şekilde gerçekleştirmeye çalışır. Bu da örgütsel amaçlara ulaşmayı bazen imkansız kılarken, bazen ise daha uzun zaman ve daha çok emek harcamayı gerektirebilir.

Örgüt içinde iletişimin pek çok önemli işlevi olmasına rağmen iletişimin bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, emir verme ve öğretim-egitim ile birleştirme işlevlerinin genel olarak daha önemli olduğu değerlendirilebilir. İletişimin bilgi sağlama işlevi ile çalışanlara örgütün amaçları, politikaları ve yönetim ile ilgili bilgiler, çalışanların görevleri, yetki ve sorumlulukları ile teknolojik gelişmeler hakkında bilgilendirmeler yapılarak çalışanların işlerini daha iyi yapabilmelerine olanak sağlayabilir. Örgütlerde çeşitli biçimlerde gerçekleşen iletişimin önemli bir bölümü insanların düşünce, tutum ve davranışları üzerinde etki yapmayı amaçlamaktadır. Çalışanlarının örgütün amaçlarını gerçekleştirebilecek şekilde çalışabilmesi, örgütün hedeflerini benimsemelerine bağlıdır. Çalışanlar tarafından amaçların benimsenmesi ise ikna etme ve etkilemeye yönelik iletişim sürecinin örgüt tarafından etkili bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Çalışanların görev ve sorumluluklarını bilmelerinde ve gereği gibi yerine getirmelerinde iletişimin emredici ve öğretici işlevi önemli rol oynar. Yönetim çalışanlara bu iletişim işlevi ile daha kolay ulaşarak örgüt içindeki görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlarken, iletişiminin diğer önemli bir işlevi de birleştirme ve koordinasyon sağlamasıdır. Örgüt içindeki karşılıklı ilişkiler göz önüne alındığında iletişimin birleştirme işlevinin örgüt yaşamında önemli bir rol oynadığı görülmektedir (Gürgen, 1997; 25-28).

2.5. Örgütsel İletişimin İyileştirilmesi

Örgütlerde etkin bir iletişim sisteminin kurulması örgüt çalışanları arasında katılımçılık ruhunun geli-

tilmesi ve yerleştirilmesi ile sağlanabilir. İnsan kaynakları yönetimi örgütlerde aşağıdan yukarıya doğru iletişimi teşvik eder. Bunun anlamı katılımcı yönetim, bir başka ifade ile yönetim ile çalışan arasında psikolojik ortaklık kurulmasıdır (İbicioğlu, 1999; 12).

Örgüt faaliyetlerinin belirlenen şekilde yerine getirilerek örgütün rekabet gücünün ve karlılığının artırılmasında örgüt içi iletişimi iyileştirmeye yönelik olarak geliştirilmiş bulunan ve örgüt yöneticilerinin etkin olarak kullanabilecekleri birçok teknik mevcuttur. Bu teknikler arasında mesajın tekrarı, sonucu izleme, haber ve bilgi akışının yönetimi, empati, iletişimde kullanılan dilin sadeleştirilmesi, iletişim kanallarının artırılması, iletişimde bilgisayar kullanımının özendirilmesini yer almaktadır (Şimşek ve diğerleri, 2003; 127-128). Champoux (1996) örgütsel iletişimin iyileştirilmesinde, gönderici ve alıcının aynı kültürü paylaşmaları, sözlü ve yazılı iletişim becerilerine sahip olmaları, geri bildirimde bulunmaları, alıcının kaynağın gönderdiği mesajı anlayabilmesi, kaynak tarafından gönderilen mesajın kısa, net, açık ve anlaşılır olması, iletişim esnasında gürültünün mümkün olduğunca azaltılması ve iletişimde teknolojik gelişmelerden faydalanılması gerektiğini ifade etmiştir (Akt. Bolarinwa ve Olorunfemi, 2009; 5).

3. İŞ TATMİNİ

İş tatmini kişinin belli bir işe karşı pozitif duygusal tepkisi ile ilgilidir. İş tatmini çalışanın işten elde ettiği gerçek sonuçlarla, işten beklediği, umduğu ve hak ettiği sonuçların kendisi tarafından karşılaştırılmasıyla ortaya çıkan duygusal bir tepkidir (Oshagbemi, 1997; 108). İş tatmini kavramı her ne kadar farklı şekillerde açıklanmaya çalışılsa da genel anlamda işten duyulan memnuniyetin bir göstergesi olduğu ifade edilebilir.

İş tatmini çalışanların iş ve çalışma ortamından bekledikleri ile algıladıkları durum arasındaki fark olarak belirtilmektedir. Çalışanlar işlerinden bekledikleri sonuçları elde ettikleri oranda işlerinden tatmin duyarlar. Çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması örgütte verimliliği ve işe bağlılığı artırırken, işgücü devir hızını ve işe devamsızlıkları düşürür. Bu tür sonuçlar ise örgüt tarafından arzulanan hedeflere ulaşmaya yardımcı olur (Tengilimoğlu, 2005; 27).

3.1. İş Tatmininin Yararları

Çalışanların performansları üzerinde çok önemli etkisi olan iş tatmininin yararları çalışan, yönetici ve örgüt açısından olmak üzere üç grupta incelenebilir. İş tatminini etkileyen faktörler kişiye göre değişiklik gösterdiği gibi iş tatmininin sonuçları da kişiye göre farklı algılanabilir. Diğer bir ifade ile farklı bireysel

özelliklere sahip çalışanların, işten algıladıkları iş tatmini duygusu da farklı olur. Günlük yaşamının önemli bir bölümünü görev yaptığı örgütte geçiren çalışanın tatmin düzeyi, özel yaşamını ve sağlığını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. İş tatmininin yüksek olmasının çalışan mutluluğuna katkıda bulunduğu, düşük olmasının ise çalışanın işine yabancılaşmasına neden olduğu, buna bağlı olarak da ilgisizliğin ve uyumsuzluğun ortaya çıktığı genel kabul gören bir anlayıştır (Akıncı, 2002; 7).

İş tatmininin örgütler açısından yararı çalışanların örgüte yapacakları katkıyı arttırmasıdır. Günümüzde mal ve hizmet kalitesinin yüksek olması kadar müşteri memnuniyetinin sağlanması da önemli bir hale gelmiştir. Bu aşamada örgütler sadece dış müşterilerin değil, aynı zamanda iç müşteri olan çalışanların da memnuniyetini sağlamalıdır. Sadece dış müşterilerin memnuniyetinin baz alınması, çalışanların ihmal edilmesi, çalışanlar arasında tatminsizlik yaratabilir. Schlesinger ve Haskett (1991) müşteri tatmininin çalışanların iş tatminine yüksek derecede bağımlı olduğunu vurgulamışlardır (Akt. Edvardson ve Gustavson, 2003; 148).

Örgütlerin amaçlarına ulaşması ancak örgütü oluşturan tüm bölüm ve birimlerin koordineli bir şekilde çalışarak, kendilerine verilen hedefleri gerçekleştirmeleri ile mümkündür. Bölüm içi ve bölümler arası koordinasyonu sağlayan ve çalışanlarını yönlendiren yöneticilerin başarısı, personelin teşkilat amaçları doğrultusunda verimli çalışmasına bağlıdır. İş ve iş yeri ile ilgili beklentileri karşılanan çalışanların iş tatminlerinin olumlu olması yöneticilerin performans ve tatmin düzeylerini de olumlu yönde etkileyecektir. Bu olumlu durum sayesinde yöneticiler gerek çalışanlar, gerekse iş ile ilgili konularda daha az sorunla karşılaşacaklarından ilgi ve dikkatlerini farklı alanlara kaydırarak örgüte yapacakları katkıyı arttırabilirler.

3.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Örgüt yönetimi açısından çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek olması, belirlenen hedeflere ulaşmak için önemli bir unsurdur. Yöneticilerin çalışanların iş tatminlerini etkileyen faktörler hakkında bilgi sahibi olmaları ve bu faktörlere yönetim uygulamalarında yer vermeleri başarılarına katkıda bulunabilir.

Çalışanların tatmin düzeyini etkileyen faktörlerin yapılan çalışmalarda genel olarak bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki grup altında incelendiği görülmektedir. Bireysel ya da kişisel faktörler, bireylerin farklı düzeylerde tatmin olmalarını sağlayan etkenlerdir. Bireysel faktörler yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki statü ve kıdem, kişilik, zeka, sosyo-kültürel çevre ve çalışma süresi olarak sı-

ralanırken, örgütsel faktörler ise fiziksel özellikler, işin niteliği, özendirme, yönetim tarzı ve denetim biçimi, güvenlik duygusu, kararlara katılma, iletişim, ücret, gelişme ve terfi imkanları, rekabet, çalışma şartları, birlikte çalışılan kişiler ve örgütsel ortam olarak sıralanabilir (Tengilimoğlu, 2005; 27).

3.3. İş Tatmini Boyutları

İş tatmini genel olarak çalışanların işe karşı göstermiş oldukları tepkiye bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Yapılan çalışmalarda iş tatmini ile ilgili boyutlar Misener ve diğerlerine (1996; 87-91) göre ücret, işten elde edilen fayda, terfi olanakları, çalışma şartları, yönetim, çalışma arkadaşları ve örgütsel deneyimden oluşmaktadır. Benzer şekilde Aksu ve Aktaş (2005; 480) iş tatmini faktörlerini ücret, işin yapısı, fiziksel şartlar, çalışma arkadaşları, güvenlik, terfi olanakları, statü, fiziksel ve psikolojik ödüller, iletişim, sosyal aktiviteler, örgüt yönetimi ve politikası olarak belirtmişlerdir.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde Friday ve Friday (2003; 429-430), Crosman ve Abou-Zaki (2003; 369), Savery (1996; 19), Lam (1995: 74) iş tatmini boyutlarının ücret, güvenlik, terfi, liderlik, yönetim tarzı, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı, takdir edilme ve işin kendisi gibi faktörlerden oluştuğunu belirtmişlerdir (Aktaran: Erdil ve diğerleri, 2004; 19).

Yazın alanındaki diğer çalışmalar göz önüne alındığında iş tatmini boyutları olarak yukarıda belirtildiği gibi farklı boyutlar kullanılmıştır. Ancak sıklıkla kullanılan işin niteliği, yönetici, yönetim politikası, çalışma arkadaşları, ücret boyutları, yapılan bu çalışmanın yazın alanında teori ile ilişkili yeni bilgilere ulaşıp ulaşılamayacağı konusunda ve yazın alanında yer alan çalışma sonuçlarını destekler nitelikte benzer veya farklı sonuçlar verebileceği düşüncesiyle incelenmiştir.

4. İLETİŞİM İLE İŞ TATMİNİ BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Çalışmada iş tatmini boyutları olarak belirlenen yönetim politikası, çalışma arkadaşları, yönetici, işin niteliği ve ücret boyutları ile iletişim arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak yapılan incelemede yönetim politikası kapsamında örgütlerin sergilediği yönetsel yaklaşım, işin niteliği konusunda yetki ve sorumlulukların açık ve net bir şekilde belirlenmesi, çalışma arkadaşları boyutunda birlikte çalışılan kişiler ile ortak çalışma yapabilme, yardımlaşma, iyi ilişkiler kurma, ücret boyutunda ise uygulanan ücret politikasının çalışanlara bildirilmesi, yönetici boyutunda ise yöneticinin yetenekleri, imkan ve kabiliyetleri ile çalışanlara desteği konuları ele alınmıştır.

4.1. Yönetim Politikası Boyutu İle İletişim Arasındaki İlişki

Yönetim şekli ve örgütsel uygulamalar, sorumluluğa bağlı yetki verilmesi, iş ile ilgili olarak alınacak kararlara çalışanların katılımının sağlanması, emir alınan amir sayısı, örgüt yönetiminde çalışanların görüş ve önerilerine değer verilmesi, performans ve yeteneğe göre terfi imkanı, bilgi akışı gibi değişkenlerden oluşturulmuştur. Yönetim şekli ve örgütsel uygulamaların çalışanların iş tatminleri üzerinde belirleyici etkisi olduğu kabul edilmektedir (Akıncı, 2002; 12).

Kinjerski ve Skrypnec'e (2006; 286) göre güçlü bir örgüt yapısı için çalışanlardan örgütün vizyonu ve amacı hakkında düzenli olarak geri bildirim ve değerlendirme alınırken aynı zamanda çalışanlar da bilgilendirilmelidir. İmai (1994) Kaizen sürecinde üretim ve teknolojide iyileştirmeyi öngördüğü ölçüde bireylerin gelişmesine olanak sağlayarak onların bu süreçte önemli rol oynamasını vurgulamıştır. Bu konuda dikkat çeken noktalar arasında yönetimin çalışanlara olan yaklaşımı da yer almaktadır. Kalla (2005; 311), örgüt politikalarının amaçlara ulaşmadaki etkisi dikkate alındığında, çalışanların motivasyonunda en etkili faktörlerden birinin örgütün sergilediği yönetsel yaklaşım olduğunu belirtmiştir. Örgüt uyguladığı politika ile önce çalışanlarında eşitlik, açıklık ve ilerleme hissi uyandırarak onları örgütün gelişmesine katkıda bulunmaya yönlendirmelidir. Böylece örgüt politikaları çalışanların verimlilikleri üzerinde olumlu etki yaratabilir (Dhar, 2009; 50-51).

Yönetimin örgütsel faaliyetlerle ilgili çalışanlara yapacağı bilgilendirmelerin çalışanların faaliyetleri desteklemesinde katkıda bulunmasında ve sahiplenmesinde önemli rol oynadığı belirlenmiştir (Klein, 1996; 32). Örgütlerde çalışanlarla bilgi paylaşımının motivasyon üzerinde etkisi olduğu kadar, örgüte olan güvenin de bir göstergesi olduğu ve alınan kararların etkinliği üzerinde etkisi olduğu ifade edilebilir. Paswan ve Pelton (2005; 5) yönetim politikalarının uygulanma şeklinin çalışanların motivasyonları üzerinde etkili olduğunu vurgulamışlardır. Bu düşünceler ışığında yönetim politikası boyutuyla ilgili olarak oluşturulan hipotez şu şekilde ifade edilebilir;

H1: Örgütte iş ile ilgili genel politikaların çalışanlara bildirilmesi çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkiler.

4.2. Çalışma Arkadaşları Boyutu İle İletişim Arasındaki İlişki

Örgütlerin ana unsurunu oluşturan çalışanlar aynı zamanda örgütlerin yaşamını sürdürmesinin de bir teminatıdır. Ancak çalışanın varlığı örgütün amaçlarına

ulaşmasını tek başına sağlayamaz. Bunun için çalışanların örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde örgüt kuruluşu içine dahil edilmesi, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, iş tanımlarının yapılması ve örgüt içi iletişim ağının kurularak işletilmesi gereklidir.

Örgüt yapısından kaynaklanan biçimsel iletişim yanında çalışanların kendi aralarında bir takım ihtiyaçlardan ortaya çıkan biçimsel olmayan iletişim, çalışanlar arasında arkadaşlık ve iş birliği duygularının ortaya çıkmasına yardımcı olur. Biçimsel olmayan iletişim biçimsel iletişimin boşluklarını tamamlayarak çalışanlar arasında sağlıklı ve olumlu bir iletişimin ortaya çıkmasını sağlar. Örgüt içindeki olumlu iletişim çalışma arkadaşları arasındaki yardımlaşma ve dayanışmayı artırır. Poon'a (2006; 518) göre yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkinin kalitesi, yönetici ve çalışanlar açısından birbirlerine ve örgüte karşı olumlu duyguların oluşmasına neden olmaktadır. Benzer şekilde Korsgaard ve diğerleri (2002; 312-319) yöneticilerin çalışma gruplarına karşı sergiledikleri açık iletişimin çalışanların kendi aralarındaki ilişkileri olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Bunun yanında Hillier ve diğerlerine (2005; 423) göre çalışanlar arasındaki ilişkinin ve iletişimin niteliğinin bozuk olması çalışanların performansını düşürebilmektedir. Zeffane ve McLoughlin (2006; 625) çalışanlar arasında yaratılan olumlu ilişki ve iletişimin iş birliğini arttırdığını, Madlok ve Lightsey (2010;47) ise benzer şekilde olumlu iletişimin çalışanların iş tatmini, performansı ve örgütün başarısının artmasında önemli rolü olduğunu belirlemişlerdir. Bu düşünceler ışığında çalışma arkadaşları boyutu ve iletişim ile ilgili oluşturulan hipotezler şu şekilde ifade edilebilir;

H2: Örgütlerde faaliyetlerin koordinasyonunun sağlanması maksadıyla çalışma arkadaşları ile kurulan iletişim çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkiler.

H3: Çalışma arkadaşları ile kurulan sosyal nitelikli iletişim çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkiler.

4.3. Yönetici Boyutu İle İletişim Arasındaki İlişki

Kar ve riski başkalarının olmak üzere, mal veya hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini araştırıp bulan ve bunları belli ihtiyaçları karşılamak üzere bir araya getiren, başkaları aracılığıyla iş gören kişi olarak belirtilen yöneticinin (Koçel, 2001; 16) üstlendiği yönetim görevini başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için teknik, beşeri, kavramsal bilgilerin yanı sıra analitik düşünce, karar verme, iletişim, kişiler arası ilişkiler, esneklik, politika ve prosedürleri takip etme yeteneklerine de sahip olmalıdır (Peterson ve Fleet, 2004; 1300).

Mustaffa ve diğerlerine (2010; 16-20) göre örgütlerde yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişim, iş ve sosyal ihtiyacı karşılamaya yönelik olarak oluşur. İşe yönelik iletişim şekilleri arasında talimat verme, bilgilendirme, geri bildirim ile olumlu ve olumsuz izlenimler yer alır. Bu iletişim şekilleri çalışanların iş tatminleri üzerinde etkili olurken, yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişim kalitesinin artması da çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri üzerinde etkili olmaktadır.

İletişimin pek çok işlevinin yanında icra edilecek işin niteliğine olan etkisi göz önüne alındığında, yönetimin ve yöneticinin performansı üzerinde de etkilidir (Robbins ve Coulter, 2003; 282). Çalışanlarla yöneticiler arasında kurulan etkin ve nitelikli bir iletişim sistemi çalışanların örgüte bağlılıklarını, örgütte kalma isteklerini artırır. Yöneticilerin olumlu tutumları çalışan devir hızını düşürürken, etkin iletişim ile sorunlar daha ilk aşamada çözülebilir (Taplin ve Winterton, 2007; 13). Çalışanların, yöneticilerin iletişim tarzlarını ve iletmek istedikleri konuların içeriğini, örgütün iletişim modellerini ve işleyişini algılama biçimlerinin olumlu ya da olumsuz olması iş tatmini seviyelerini etkilediği belirlenmiştir (Gray ve Laidlaw, 2002; 213). Bu bilgiler ışığında yönetici boyutu ile ilgili olarak oluşturulan hipotez şu şekilde ifade edilebilir;

H4: Yöneticilerin gerek iş gerekse özel durumları ile ilgili olarak her konuda çalışanlar ile iletişim kurmaları çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkiler.

4.4. İşin Niteliği Boyutu ile İletişim Arasındaki İlişki

Herzberg çift faktör teorisi ile işin kendinden ve iş ortamından kaynaklanan, çalışanlarda tatmin ve tatminsizliğe yol açan bir takım unsurlar olduğunu, bu unsurların işin içeriği ile ilgili içsel bileşenler ve iş tatminini düşüren iş ortamı ile ilgili dışsal bileşenler olduğunu belirtmiştir. İşin niteliği, başarı, takdir, sorumluluk ve ilerleme fırsatları ile birlikte tatmin edici faktörler arasında yer almaktadır (Graham ve Messner, 1998; 196).

Çalışanların örgüt içinde yerine getirecekleri görevlerin net bir şekilde belirlenmiş olması (Rogers ve diğerleri, 1994; 16) ile yetki, sorumluluk ve iş standartlarının açık bir şekilde belirtilmesi (Bloch ve Whiteley, 2007; 71) çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkilediği değerlendirilmektedir. Davis'e (2004; 496) göre küçük işletmelerde, yapılan iş ile çalışanların iş tatminleri arasında güçlü ilişkiler vardır. Yapılan işin sevilmesi (Eliason, 2006; 11) ve farklı yetenekler gerektirmesi ile iş geri bildirimini içermesi (Ross, 2005; 257) işin niteliği bazında çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir. Buna göre işin niteliği boyutu ile ilgili olarak oluşturulan hipotez şu şekilde ifade edilebilir;

H5: Yapacakları iş ile ilgili önceden belirlenen yetki ve sorumlulukların çalışanlara bildirilmesi iş tatminlerini olumlu yönde etkiler.

4.5. Ücret Boyutu ile İletişim Arasındaki İlişki

Çalışanların güdülenmesinde önemli unsurlardan biri olan ücret, çalışanların bedensel veya zihinsel emeklerinin karşılığında ödenen bedel olarak ifade edilebilir. Çalışanların ücret kriterleri yaptıkları işe göre adil bir şekilde belirlenerek çalışanlara açıklanmalıdır. Çalışanlar gösterdikleri performansın ücretlerine yansıtılış şeklini ve örgütün ücret politikasını bildikleri takdirde örgütün adaletine olan güvenleri devam edebilir. Örgüt yönetiminde önemli bir basamak olan ücret yönetimi farklı çıkar gruplarında yer alan çalışanların beklentilerini bir noktada birleştirir. Uygulanan ücret politikasında, örgütün imkanları çok zorlanmamalı ancak ücret, çalışanları tatmin edecek seviyede olmalıdır. Ücretlendirme politikasında temel amaç uygun ücret sistemi uygulamalarıyla çalışanların motivasyonunun ve örgütün verimliliğinin artırılması olmalıdır (Akalp, 2003; 1).

Davis (2004; 499) çalışanların yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücret ile iş tatminleri arasında güçlü bir ilişki bulunduğunu belirtmiştir. Tang ve diğerleri (2004; 111-113) ücretin, iş tatmini üzerinde etkisi olan temel faktörlerden biri olduğunu belirtmişlerdir. Bunun yanında aynı iş yerinde aynı statüdeki çalışanların farklı ücret almalarının, düşük ücret alanlar üzerinde olumsuz etki yarattığı gözlemlenmiştir (Thozhur ve diğerleri, 2006; 163). Çalışanlar arasında ücret karşılaştırması yapılması iş tatminlerini olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir (Uppal, 2005; 344).

Ücretlerin belirlenmesinde pek çok örgütte performans değerlendirme sisteminden yararlanılır. Performans değerlendirme süreci yönetim tarafından yürütülen, örgüte ve değerlendiricilere göre farklılık arz eden bir süreçtir (Law, 2007; 20). Yapılan değerlendirmeler sonucu belirlenen ücretin ve diğer gelirlerin çalışanlara bildirilmesi iş tatminini etkilemesi açısından önemli bir husustur.

Ücret bilgilerinin çalışanlarla paylaşılması konusunda örgütler arasında farklı uygulamalar vardır. Çalışanlara ücret ile ilgili bilgi aktarımını reddeden kırmızı örgütlerin yanında her türlü bilgiyi aktaran yeşil tip örgütler de vardır. Bu iki grup örgütün arasında ise ücret yapısını çalışanları ile paylaşan ancak ücret sisteminin faktörlerini açıklamayan örgütler de vardır. Ücretlendirmenin açıklanması çalışanların iş anlayışını etkiler ve diğer çalışanların aldıkları ücretler ile ilgili spekülasyonların ortadan kalkmasına yardımcı olur. Ayrıca açık ücret sistemi çalışanların bilgi edinme isteklerini tatmin eder ve aynı işi yapan çalışanların aynı

düzeyde ücret almalarını sağlar. Çalışanların aldıkları bu tür bilgiler ise örgütün adaletine olan güvenlerini arttırır (Day, 2007; 740).

Ücret sistemi ile ilgili iletişim ve bilgilendirme, çalışanların iş tatminleri üzerinde olumlu veya olumsuz etki yaratabilir. Örgütler ücret sisteminin nasıl işlediği konusunda çalışanlarının yeterli seviyede bilgi sahibi olduklarından emin olmalı, sadece bilgi vermekten ziyade çalışanlarını bu konuda eğitmelidirler. Çalışanların bilgilendirilmesinde yönetici ve örgüt yönetimlerinin aktif rol oynamaları önemlidir. Çalışanların ücret ile ilgili yetersiz seviyede bilgilendirilmeleri tatmin ve motivasyonlarını azalttığı söylenebilir (Sweins ve diğerleri, 2009; 473-474). Bu düşünceler ışığında ücret boyutu ile ilgili olarak oluşturulan hipotez şu şekilde ifade edilebilir;

H6: Çalışanlara aldıkları ücretin nasıl belirlendiği konusunda tatminkar bir açıklama yapılması iş tatminlerini olumlu yönde etkiler.

5. İŞ TATMİNİ BOYUTLARI İLE İLETİŞİMİN İLİŞKİSİNE YÖNELİK KURAMSAL BİR İNCELEME

5.1. Araştırmanın Amacı ve Analiz Yöntemi

Bu araştırmanın amacı örgütlerde iletişim ile çalışanların iş tatminleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Örgüt içindeki iletişimin çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkisini belirlemek üzere iletişim bağımsız, iş tatmin boyutları ise bağımlı değişken ve yapılan t-testi ve varyans analizi sonucunda farklılık arz eden demografik özellikler ise kontrol değişkeni olarak alınmış ve aralarındaki ilişkiler incelenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada, iletişim ve iş tatmini arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik olarak öncelikle örgütlerden veri elde etmek amacıyla soru formları oluşturulmuştur. Soru formlarının oluşturulmasında Aliyeva (2005), Huay (1988), Koh ve Boo (2004) ile Bakan ve Büyükbeşe (2004)'nin çalışmalarında yer alan ifadelerden yararlanılmış, ifadeler çalışmada uyumlaştırılarak kullanılmıştır.

Soru formu 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmış olup, formda yer alan ifadeler (1) Kesinlikle Katılıyorum, (2) Çoğunlukla Katılıyorum, (3) Kararsızım, (4) Çoğunlukla Katılmıyorum, (5) Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde değerlendirilmiştir. Üç bölümden oluşan soru formunun birinci bölümde demografik özellikleri belirlemeye yönelik dokuz ifade, ikinci bölümde iletişim ile ilgili otuz beş ifade üçüncü bölümde ise iş tatmini ile ilgili olarak kırk bir ifade olmak üzere toplam seksen beş ifade yer almıştır.

İletişim konusu çalışmada amir ile iletişim, çalışma arkadaşları ile iletişim, bilgilendirme, ücretlendirme bilgisi ile terfi ve kariyer bilgisi olmak üzere beş boyutta incelenmiştir. Amir ile iletişim boyutu "Üstlerime işim ile ilgili karşılaştığım problemleri rahatlıkla iletebilirim." ifadesinin de yer aldığı on ifade ile ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışma arkadaşları ile iletişim boyutu "İş ile ilgili konularda arkadaşlarımla rahatlıkla iletişim kurabilirim." ifadesinin de yer aldığı altı ifade ile değerlendirilirken, bilgilendirme boyutu "Yönetim yapacak iş ile ilgili önceden belirlenen yetki ve sorumlulukları çalışanlara bildirir." ifadesinin de yer aldığı on iki ifade ile ölçülmeye çalışılmıştır. Ücretlendirme bilgisi boyutu dört ifade ile ölçülürken "Çalıştığım örgüt ücretin belirlenmesinde kullanılan ölçütleri çalışanlara bildirir." kullanılan ifadelerden birisidir. Terfi ve kariyer bilgisi boyutunda "Çalıştığım örgüt kariyer ve terfi imkanları konusunda çalışanları bilgilendirir." ifadesinin de yer aldığı üç ifade ile ölçülmeye çalışılmıştır.

İş tatmini konusu yönetim politikası, çalışma arkadaşları, yönetici, işin niteliği ve ücret olmak üzere beş boyutta incelenmiştir. Yönetim politikası boyutu "Bu örgütte yeni düşünce ve davranışlara fırsat verildiğine inanıyorum." ifadesinin de yer aldığı on ifade ile, çalışma arkadaşları boyutu "Aynı bölümdeki diğer çalışanlarla ortak çalışmalar yapabilirim." ifadesinin de yer aldığı sekiz ifade ile yönetici boyutu "Amirimin adil davrandığı kanaatindeyim." ifadesinin de yer aldığı sekiz ifade ile ölçülmeye çalışılmıştır. İşin niteliği boyutu "Yaptığım işin bilgi ve becerime uygun olduğunu düşünüyorum." ifadesi ile birlikte sekiz ifade ile değerlendirilirken, ücret boyutu ise "Hak ettiğim maaşı aldığımı inanıyorum." ifadesinin de yer aldığı yedi ifade ile ölçülmeye çalışılmıştır.

Hazırlanan soru formları önceden görüşülen altı sanayi kuruluşuna gönderilerek uygulanması sağlanmıştır. Geri dönen soru formları SPSS 15.0 programı kullanılarak veri girişleri yapılmış, ardından elde edilen bilgileri değerlendirmede tanımlayıcı istatistikler, t-testi ve tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde ise regresyon analizi kullanılmıştır.

5.2. Veri Toplama Süreci

Araştırmada kullanılacak verileri toplamak üzere Türkiye'de faaliyet gösteren büyük sanayi kuruluşlarına telefon ve e-mail yoluyla ulaşılarak yapılacak araştırma ile ilgili olarak öncelikle bilgi verilmiş, araştırma ile ilgilenen kuruluşlarla ayrıca detaylı olarak görüşülmüştür. Araştırma ile ilgilenen altı sanayi kuruluşu uygulama yapmayı kabul etmişlerdir. Bu kuruluşlardan iki tanesi Eskişehir'de faaliyet gösterirken, üç kuruluş Bursa'da bir kuruluş ise Malatya'da faaliyet göstermek-

tedir.

Araştırmaya katılan altı kuruluşa toplam 564 adet soru formu gönderilmiş olup, 445 adet soru formu 30-55 gün içinde geri dönmüştür. Soru formlarının geri dönüş oranı %79'dur. Geri dönüş oranları dikkate alındığında sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda bu oranın örgütleri temsil ettiği ifade edilebilir.

5.3. Demografik Özellikler

Araştırmada çalışanların %0,5'i (2) 20 yaş ve altı, %66,3'ü (295) 21-30 yaş arası, %31,2'si (139) 31-40 yaş arası, %2'si (9) ise 41-50 yaş arasındadır. Bu noktadan hareketle araştırmaya katılan çalışanların %98'inin genç çalışanlardan oluştuğu söylenebilir. Çalışanların % 58'ini (258) erkek çalışanlar oluştururken, kadın çalışanların oranı ise %42 (187) dir. Çalışanların % 3,1'i (14) okur-yazar, % 43'ü (191) ilköğretim mezunu, % 37,8'i (168) lise mezunu, % 15,7'si (70) üniversite/yüksek okul mezunu, % 0,4'ü (2) yüksek lisans/doktora derecesine sahiptir. Araştırmaya katılan çalışanların % 80,8'i (359) ilköğretim ve lise mezunudur. Örgütlerin ilköğretim ve lise mezunu çalışanları ağırlıklı olarak istihdam etmeleri bu örgütlerde yapılan işlerin bu eğitim düzeyine sahip çalışanlar gerektirdiği şeklinde yorumlanabilir. Araştırmaya katılan çalışanların %55,7'si (248) evli, %39,1'i (174) bekar, dul çalışanların oranı ise %5,2 (23) dir. Çalışanların % 4,5'i (20) büroda, % 73,7'si (328) üretimde, % 3,6'sı (16) muhasebe bölümünde, % 0,2'si (1) güvenlikte, % 3,1'i (14) personel bölümünde, % 2,5'i (11) pazarlama bölümünde, % 2,3'ü (10) satın alma bölümünde, % 1,4'ü (6) lojistik bölümünde, % 1,8'i (8) Ar-Ge bölümünde, % 3,1'i (14) Kalite-kontrol bölümünde çalışmaktadırlar. Soru formunda diğer bölümünü işaretleyen çalışan oranı %3,8 (17) dir. Araştırmaya katılan çalışanların % 73,7'lik kısmı üretimde çalışırken % 26,3'lük bölümü de üretime yardımcı bölümlerde görev yapmaktadır.

Çalışanların %0,7'si (3) üst kademe yönetici, % 2,7'si (12) orta kademe yönetici, % 2,7'si (12) alt kademe yöneticidir. Çalışanların % 11,9'u (53) memur, % 74,6'sı (334) işçi olarak çalıştıklarını belirtmişlerdir. Çalışanların %5,6'sı (25) mühendis olarak görev yapmaktadırlar. Çalışanların %1,8'i (8) belirtilen bölümlerin dışında görev yaptıklarını ifade etmişlerdir. Çalışanların %4,3'ü (19) örgütlerinde bir yıldan daha az süre ile çalıştıklarını, %44,3'ünün (197) 1-5 yıl arasında örgütlerinde çalıştıklarını, %36'sının (160) 6-10 yıl arasında, % 13,2'sinin (59) 11-15 yıl arasında, %2,2'sinin (10) ise 16 yıl ve üzerinde görev yaptıklarını beyan etmişlerdir. Buna göre çalışanların büyük bir kısmı 10 yıla kadar iş yaşamı bulunan çalışanlardan oluşmaktadır.

Çalışanların %6,1'i (27) 1 yıldan daha az süre ile, %76,6'sı (341) 1-5 yıl arası, % 16,2'si (72) 6-10 yıl arası,

% 0,9'u (4) 11-15 yıl arası ve %0,2'si (1) 16 yıldan fazla süre ile halen çalıştıkları örgütte görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların halen yaptıkları iş ile ilgili çalışma sürelerine göre, çalışanların %6,5'i (29) 1 yıldan daha az süre ile, %54,6'sı (243) 1-5 yıl arası, % 28,1'i (125) 6-10 yıl arası, % 9,9'u (44) 11-15 yıl arası, % 0,9'u (4) ise 16 yıl ve üzeri süre ile halen yaptıkları işi icra ettiklerini belirtmişlerdir.

5.4. Faktör ve Güvenirlilik Analizi

Araştırmada iletişim ve iş tatmini ile ilgili ifadelerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek üzere KMO testi (Kaiser-Meyer ve Olkin Testi) uygulanmış, test sonucunda iletişim ile ilgili ifadelerin değeri 0,939; iş tatminine yönelik ifadelerin değerinin ise 0,942 olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu değerlere göre her iki grup ifadenin de faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir.

İletişim ifadelerine uygulanan faktör analizinde 32 nci ifadenin faktör yükü çok düşük çıktığı için analize dahil edilmemiştir. Faktör analizi sonucunda 34 adet iletişim ifadesinin beş faktöre ayrıldığı belirlenmiştir.

Tablo 1'de de görüldüğü gibi iletişime yönelik ifadeler ilgili faktör grupları içine dahil edilerek faktör 1 amir ile iletişim, faktör 2 çalışma arkadaşları ile iletişim, faktör 3 bilgilendirme, faktör 4 ücretlendirme bilgisi, faktör 5 ise terfi ve kariyer olarak adlandırılmıştır.

İş tatminine yönelik 41 ifade faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonunda 42, 43, 44, 45, 46, 69, 73, 74, ve 76 nci ifadelerin faktör yükleri çok düşük çıktığı için analizlere dahil edilmemiştir. Tablo 2'de faktör analizi sonucuna göre iş tatmini ifadelerinin yer aldığı iş tatmini boyutları verilmiştir. Bu tablo da faktör 1 yönetim politikası, faktör 2 çalışma arkadaşları, faktör 3 yönetici, faktör 4 işin niteliği ve faktör 5 ücret olarak adlandırılmıştır.

Soru formunda yer alan iletişim ve iş tatminine yönelik ifadeler için yapılan faktör analizi sonucuna göre, ifadeler ilgili faktörlerin içine dahil edildikten sonra oluşturulan yeni iletişim ve iş tatmini boyutları güvenirlilik analizine tabi tutulmuşlardır. Tablo 1'de yer alan analiz sonucuna göre tüm iletişim boyutlarının Cronbach α değeri 0.887 olarak bulunurken, Tablo 2'de tüm iş tatmini boyutlarının Cronbach α değeri ise 0.908 olarak bulunmuştur.

5.5. İletişim Boyutlarına İlişkin Bulgular

İletişim boyutlarına ilişkin yapılan analizde iletişim boyutlarının Tablo 1'de verilen ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde çalışanların iletişim ve iş tatmini boyutlarına yönelik olarak algı düzeylerinin olumlu yönde olduğu görülmektedir.

Tablo 1: İletişim İfadelerine Yönelik Uygulanan Faktör Analizi Sonuçları

S. Nu	İfadeler	Faktör Yükleri				
		Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
14	Örgütte bölüm ile ilgili karar alma sürecine katılım	0,841				
16	Alınan kararlar ve uygulama süreci hakkında bilgilendirme	0,832				
13	Kişisel problemlerin rahatlıkla yöneticiye bildirilmesi	0,824				
12	Yöneticinin iş ile ilgili konularda sık sık çalışanla iletişim kurması	0,794				
15	Yöneticinin problemin çözümüne çalışanı da katması	0,789				
17	Örgüt iş ile ilgili takip edeceği politikayı çalışana bildirmesi	0,768				
11	Çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişimin yeterli olması	0,681				
9	Üstlere iş ile ilgili problemlerin aktarılması	0,641				
10	İş ile ilgili yol gösterme ve destek konusunda çalışanların güveni	0,464				
33	Yöneticilerin çalışma ortamı ile ilgili sorunların iletilmesinde yardımcı olması	0,474				
21	İş ile ilgili konularda arkadaşlarla iletişim kurma		0,808			
20	Arkadaşlarla faaliyetlerin koordinasyonu için iletişim kurma		0,768			
24	Arkadaşlarla anlaşılabilme		0,688			
22	İşlerin koordinesinde iletişimin bir zorunluluk olduğu düşüncesi		0,669			
23	Arkadaşlarla ilgili düşüncelerin iletilmesi		0,664			
25	Arkadaşların benim ile iletişim kurmaktan duyduğu memnuniyet		0,448			
18	Çalışanları işe ilişkin genel politikalar konusunda bilgilendirme			0,132		
8	Örgüt ile ilgili her konuda çalışanların bilgilendirilmesi			0,271		
7	Örgüt faaliyetleri ile ilgili olarak bilgilendirilme			0,455		
19	Örgüt ile ilgili yapılacak genel uygulamaların çalışanlara bildirilmesi			0,199		
35	İşin yapılması için gerekli bilgiye ulaşma			0,344		
34	İş ile ilgili makine ve teçhizatın kullanımı ile ilgili bilgilendirme			0,376		
5	İş metotları ile ilgili bilgilendirme			0,764		
2	Çalışanın yetki ve sorumluluklarının bildirilmesi			0,706		
4	Örgütte belirli dönemlerdeki gelişmelerin bildirilmesi			0,705		
6	İşin özellikleri ve sonuçları hakkında bilgilendirilme			0,690		
1	Yapılacak iş ile ilgili yetki ve sorumlulukların bildirilmesi			0,679		
3	Yetki ve sorumlulukların tanımlanması			0,416		
28	Çalışanlara ücret ile ilgili bilgilendirme yapılması				0,681	
27	Ücret değişkenlerinin bildirilmesi				0,653	
26	Ücretin belirlenmesinde kullanılan ölçütlerin bildirilmesi				0,651	
29	Kariyer ve terfi imkanlarının bildirilmesi					0,475
31	Terfilerde uygulanacak kriterlerin bildirilmesi					0,704
30	Uygulanan terfi politikasının çalışanlara bildirilmesi					0,605
	α - Değeri (tüm boyutlar:0,887)	0,941	0,893	0,910	0,830	0,885
	Boyutların Ortalamaları	2,50	2,03	2,20	2,29	2,57
	Standart Sapma Değerleri	0,70	0,79	0,64	0,76	0,84

Bilgilendirme boyutu çerçevesinde Tablo 1'de yer alan ortalama ve standart sapma değerlerine göre çalışanların yaptıkları iş, işteki yetki ve sorumlulukları ve örgütün genel politikaları ile ilgili olarak örgüt tarafından yeterli seviyede bilgilendirildikleri söylenebilir. Çalışanların amirleri ile iletişim boyutu kapsamında çalışanların gerek iş ile ilgili gerekse iş dışı konularda amirleri ile iletişim düzeylerinin iyi seviyede olduğu ve amirlerin çalışanları desteklemek amacıyla çalışanlarla iyi seviyede iletişim kurdukları söylenebilir.

Çalışma arkadaşlarıyla iletişim boyutu verileri dik-

kate alındığında çalışanların gerek iş ortamında gerekse iş dışı ortamlarda kendi aralarında iyi seviyede iletişim kurabildikleri ifade edilebilir. Ücretlendirme bilgisi boyutu kapsamında Tablo 1'de verilen değerlerine göre, örgütlerin çalışanlarla ücretlendirme kriterleri ve ücretlerin nasıl belirlendiği konularında iyi seviyede iletişim kurabildikleri söylenebilir. Örgütlerin çalışanlara uyguladığı terfi ve kariyer politikası, terfi kriterleri ve çalışanların sahip olması gereken nitelikler konusunda yeterli seviyede bilgilendirdikleri Tablo 1'de verilen analiz değerleri göz önüne alınarak söy-

Tablo 2: İş Tatmini İfadelerine Yönelik Uygulanan Faktör Analizi Sonuçları

S. Nu	İfadeler	Faktör Yükleri				
		Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
53	Örgütte yeni düşünce ve davranışlara fırsat verilmesi	0,445				
54	Örgütte çalışanların problemlerinin süratle çözülmesi	0,600				
55	Örgütte görev dağılımlarının eğitim ve yeteneğe uygun olması	0,651				
56	Örgütte faaliyetlerin genellikle planlandığı şekilde yürütülmesi	0,415				
57	Örgütte uygulanan ödüllendirme sisteminin adil olması	0,652				
58	Performans değerlendirme sisteminin sağlıklı işlediği duygusu	0,736				
70	Terfilerin yeteneğe göre yapılması	0,579				
71	Örgütte terfi şansının yüksek olması	0,679				
72	Örgütte yapılan terfilerin adil olması	0,661				
75	Örgütteki çalışma koşullarından memnuniyet	0,644				
59	Aynı bölümdeki diğer çalışanlarla ortak çalışma yapılması		0,439			
60	Herhangi bir problem olduğunda çalışanlar arasında yardımlaşma		0,597			
61	Çalışma arkadaşlarıyla iş ortamı dışında görüşme		0,656			
62	Çalışma arkadaşlarının konularında uzman kişiler olması		0,764			
63	Çalışma arkadaşları sorumluluk sahibidir		0,843			
47	Yöneticinin görevini layıkıyla yapabilecek yetenekte olması			0,514		
48	Yöneticinin görev ve sorumluluklarını tam olarak yapar			0,534		
49	Yöneticinin adil olması			0,695		
50	Yöneticinin örgüt ve çalışanların çıkarlarını gözetmesi			0,685		
51	Yöneticinin her şartta çalışana destek olması			0,724		
52	Yöneticinin tutum ve davranışlarından memnuniyet			0,694		
36	Yapılan işteki yetki ve sorumlulukların açıkça bildirilmesi				0,662	
37	Kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapma imkanı olması				0,773	
38	Yapılan işin bilgi ve yeteneklere uygun olması				0,624	
39	İşin severek yapılması				0,460	
40	Yapılan işin beklentileri karşılması				0,431	
41	Yapılan işin kişisel gelişime katkısı				0,529	
64	Hak edilen maaşın alındığı inancı					0,565
65	Maddi problemlerin olması					0,801
66	Geçim sıkıntısı çekilmemesi					0,804
67	Maaşın normal harcamalar için yetmesi					0,763
68	Hak edilenden daha az maaş aldığı düşüncesi					0,452
	α - Değeri(tüm boyutlar:0,908)	0,933	0,910	0,906	0,938	0,865
	Boyutların Ortalamaları	2,29	2,22	2,31	2,08	2,97
	Standart Sapma Değerleri	0,81	0,88	0,80	0,90	0,91

lenebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri açısından iletişim boyutları ile ilgili anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için t-testi ve tek yönlü varyans analizi testi (ANOVA) yapılmıştır. İletişim boyutlarının tamamı dikkate alındığında Tablo 3'e göre demografik özelliklerden çalışma arkadaşları ile iletişim boyutunda erkek ve kadın çalışanlar arasında bir algılama farklılığı olmadığı belirlenmiştir. Buradan hareketle erkek ve kadın çalışanların gerek iş ile ilgili konularda gerekse iş dışı konularda aralarında rahatlıkla iletişim ve iyi ilişkiler kurabildikleri söylenebilir. Diğer iletişim boyutları ile demografik özellikler arasında ise anlamlı farklılıklar olduğu (bilgilendirme, amir ile iletişim, ücretlendirme bilgisi ile terfi ve kariyer bilgisi bo-

uyutları için $p:0,000<0,05$) belirlenmiştir. Bu farklılıkların ise örgüt politikaları, yetki ve sorumluluklar gibi konularda örgüt tarafından yapılan bilgilendirmelerin erkek ve kadın çalışanlar tarafından farklı şekilde algılanmasından kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir. Amir ile iletişim, ücretlendirme bilgisi ile terfi ve kariyer bilgisi boyutlarında kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha olumlu yönde düşünceye sahip oldukları söylenebilir.

İletişim boyutlarından bilgilendirme boyutu ile demografik özellikler arasında yapılan tek yönlü varyans analizinin Tablo 3'teki verilerine göre, bilgilendirme boyutu ile çalışanların eğitim durumu, çalışanların görev aldığı bölümler ve çalışma süreleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiş olup, bu duru-

Tablo 3: Demografik Özellikler İle İletişim Boyutları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

D*	Bilgilendirme		Amir ile İletişim		Çalışma Arkadaşları ile İletişim		Ücretlendirme Bilgisi		Terfi ve Kariyer Bilgisi	
	F/(t)	p	F/(t)	p	F/(t)	p	F/(t)	p	F/(t)	p
D1*	1,208	0,306	3,270	0,021	2,377	0,069	1,697	0,167	7,047	0,000
D2*	8,287 **	0,000	9,891**	0,000	0,206**	0,837	3,833**	0,000	8,271**	0,000
D3*	4,478	0,001	5,098	0,001	1,981	0,096	2,800	0,026	2,777	0,027
D4*	2,971	0,052	3,515	0,031	1,218	0,297	0,370	0,691	4,083	0,017
D5*	2,111	0,023	4,633	0,000	2,357	0,001	3,170	0,001	2,167	0,019
D6*	1,751	0,108	5,539	0,000	1,630	0,137	3,635	0,002	3,532	0,002
D7*	1,625	0,167	3,214	0,013	2,802	0,026	1,696	0,150	5,882	0,000
D8*	4,156	0,003	10,46	0,000	2,232	0,065	4,775	0,001	9,617	0,000
D9*	2,764	0,027	8,692	0,000	1,373	0,243	4,936	0,001	5,101	0,001

* D1: Yaş, D2: Cinsiyet, D3: Eğitim Durumu, D4: Medeni Durum, D5: Görev Yapılan Bölüm, D6: Örgütteki Pozisyon, D7: Meslek Yaşamındaki Çalışma Süresi, D8: Halen Yapılan İş İle İlgili Çalışma Süresi, D9: Halen Görev Yapılan Örgütteki Çalışma Süresi olarak kodlanmıştır

** Analizde 0.05 anlamlılık düzeyinde (t) değeri ve (p) değeri kullanılmıştır.

mun farklı eğitim düzeyindeki tüm çalışanlar için aynı bilgilendirme metodunun kullanılmasından kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir.

Amir ile iletişim boyutu ile çalışanların yaş grupları, eğitim durumları, medeni durumları, görev alınan bölüm, çalışanların örgütteki pozisyonları, meslek yaşamındaki çalışma süreleri, halen görev yapılan örgütteki çalışma süreleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu Tablo 3'te yer alan verilere göre tespit edilmiştir. Bu farklılığın çalışanların amirleri ile iletişimden beklentilerinin ne derece karşılanabildiği konusunu gündeme getirirken, aynı zamanda her çalışanın aslında amiriyle iletişimde farklı beklentiler içinde olduğu ifade edilebilir.

Tablo 3'e göre çalışma arkadaşları ile iletişim boyutunda çalışanların görev aldığı bölüm ile meslek yaşamındaki çalışma süresi bazında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Buna göre çalışanların bölümlerindeki diğer çalışanlarla iletişim konusunda farklı düşüncelere sahip oldukları, bu farklılığın benzer şekilde çalışanların meslek yaşamlarının sürelerine göre de ortaya çıktığı, çalışanların hizmet yıllarına göre çalışma arkadaşları ile iletişim düzeylerinde farklılıklar olduğu söylenebilir. Ücretlendirme bilgisi boyutu ile çalışanların eğitim durumu, görev alınan bölümler, çalışanların örgütteki pozisyonu, görev yaptıkları örgütteki çalışma süreleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Farklı eğitim düzeyinde, farklı statüde ve bölümlerde görev yapan, farklı hizmet yılına sahip çalışanlar tarafından, ücretlendirme konusunda yapılan bilgilendirmelerin farklı düzeylerde algılanabileceği, bunu önlemek için farklı metotlar kullanılarak bilgilendirmenin yapılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

İletişim boyutlarından terfi ve kariyer bilgisi boyutu ile demografik özellikler arasında yapılan tek yönlü varyans analizinde Tablo 3'e göre tüm demografik

özelliklerde anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılıkların nedeni olarak, örgütün terfi ve kariyer bilgisi konusunda yaptığı bilgilendirmelerin farklı özelliklere sahip çalışanlarca farklı anlaşılmasından kaynaklanabileceği ifade edilebilir.

5.6. İş Tatmini Boyutlarına İlişkin Bulgular

İş tatmini boyutlarına ilişkin yapılan analizde iş tatmini boyutlarının Tablo 2'de verilen ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde ücret boyutunun diğer boyutlara nazaran kararsıza yakın düzeyde çıkmasına karşın çalışanların algı düzeylerinin diğer boyutlarla ilgili olumlu yönde olduğu görülmüştür.

Demografik özelliklerden cinsiyet ile iş tatmini boyutları arasında yapılan ve Tablo 4'te yer alan t-testi sonucuna göre iş tatmini boyutlarından yönetim politikası ve çalışma arkadaşları boyutlarında anlamlı farklılık olmadığı yönetici, işin niteliği ve ücret boyutlarında ise anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Bu verilerden hareketle erkek ve kadın çalışanlar arasında yöneticilerinden algılanan tatmin düzeyinin beklentilerine paralel olarak olumlu veya olumsuz olabileceği, işin niteliğinin erkek ve kadın çalışanlarca yaptıkları işe ve yönetimin uygulamalarına bağlı olarak farklılık gösterebileceği, ücretten algılanan tatmin düzeylerindeki farklılığın ise çalışanların ücret seviyelerinin yanı sıra erkek çalışanların ev geçindirme yükümlülüklerinden, kadın çalışanların ise ev bütçesine katkı sağlama düşüncesinden kaynaklanabileceği söylenebilir.

Tablo 4'te yer alan verilere göre yönetim politikası boyutu ile demografik özellikler arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Çalışma arkadaşları boyutunda ise çalışanların örgütteki pozisyonları bazında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu farkın değişik pozisyonlarda görev yapan çalışanların farklı düzeylerde iş tatmin seviyelerine sahip olmalarından kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir.

Tablo 4: Demografik Özellikler İle İş Tatmini Boyutları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

D*	Yönetim Politikası		Çalışma Arkadaşları		Yönetici		İşin Niteliği		Ücret	
	F/t	p	F/t	p	F/t	p	F/t	p	F/t	p
D1*	1,330	0,264	1,300	0,274	0,292	0,831	0,370	0,774	1,542	0,227
D2*	8,287**	0,139	1,768**	0,078	4,764**	0,000	5,082**	0,000	6,016**	0,000
D3*	1,649	0,161	1,727	0,143	2,758	0,027	4,548	0,001	3,476	0,008
D4*	0,743	0,476	0,914	0,402	0,778	0,460	0,097	0,907	3,663	0,026
D5*	0,554	0,851	0,977	0,463	2,072	0,025	2,239	0,015	1,753	0,067
D6*	1,366	0,227	2,482	0,023	2,552	0,019	2,739	0,013	2,231	0,039
D7*	0,524	0,718	1,947	0,102	1,534	0,191	1,518	0,196	4,354	0,002
D8*	1,826	0,123	0,722	0,577	2,071	0,586	0,586	0,673	2,514	0,041
D9*	0,808	0,520	0,593	0,668	4,160	0,003	1,170	0,324	2,276	0,06

* D1: Yaş, D2: Cinsiyet, D3: Eğitim Durumu, D4: Medeni Durum, D5: Görev Yapılan Bölüm, D6: Örgütteki Pozisyon, D7: Meslek Yaşamındaki Çalışma Süresi, D8: Halen Yapılan İş İle İlgili Çalışma Süresi, D9: Halen Görev Yapılan Örgütteki Çalışma Süresi olarak kodlanmıştır.

** Analizde 0.05 anlamlılık düzeyinde (t) değeri ve (p) değeri kullanılmıştır.

İş tatmini boyutlarından yönetici boyutunun analiz sonuçlarına göre demografik özelliklerden çalışanların eğitim durumu, görev aldıkları bölüm, örgütteki pozisyonları, halen görev yaptıkları örgütteki çalışma süreleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Farklı eğitim düzeyine sahip çalışanların yöneticilerinden beklentileri ve dolayısıyla beklentilerinden kaynaklanan tatmin düzeyleri de farklı seviyede olabilecektir. Çalışanların görev yaptıkları bölümlere göre yöneticileri ile olan ilişki seviyeleri tatmin düzeyleri üzerinde etkili olabilir. Çalışanların örgütteki çalışma yıllarına göre yöneticilerinden beklentileri farklı düzeyde olacağından analizler sonucunda ortaya çıkan farklılıkların bu nedenlerden kaynaklandığı ifade edilebilir.

Tablo 4'de yer alan analiz sonuçlarına göre işin niteliği boyutunda çalışanların eğitim durumları, görev aldıkları bölümler, örgütteki pozisyonları bazında anlamlı farklılıklar olduğu bunun ise işin niteliği olarak kabul edilen konuların örgüt ve çalışanlar tarafından farklı şekilde değerlendirilmesinden kaynaklandığı ifade edilebilir. Ücret boyutunda ise çalışanların eğitim durumları, medeni durumları, örgütteki pozisyonları, çalışanların meslek yaşamlarındaki çalışma süreleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu farklılığın kaynağının ise çalışanların yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücret beklentilerinin, eğitim durumları, medeni durumları, örgütteki pozisyonları ve çalışma yıllarına göre artması şeklinde ifade edilebilir.

5.7. İletişim Boyutlarının İş Tatmini Boyutları Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular

İletişim boyutları ile iş tatmini boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan aşamalı

regresyon analizinde, iş tatmini boyutları bağımlı değişken, iletişim boyutları bağımsız değişken olarak alınırken demografik özelliklerden farklılık arz eden cinsiyet, çalışanların örgütteki pozisyonları, çalışanların eğitim durumları, halen görev yaptıkları örgütlerdeki çalışma süreleri ve çalışanların medeni durumları kontrol değişkeni olarak alınmıştır. Yapılan analizlerde iletişim ile iş tatmini boyutları tek tek incelenmiş, analizlerde iş tatmini boyutları olarak alınan yönetim politikası, yönetici, çalışma arkadaşları, işin niteliği ve ücret boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre çalışmada belirlenen 6 hipotez de kabul edilmiştir.

İletişim boyutları ile yönetim politikasından kaynaklanan iş tatmini ilişkisine yönelik olarak yapılan ve Tablo 5'te yer alan regresyon analiz sonucunda kurulan model üç aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada bilgilendirme boyutu ($\beta=0,872$; $R=0,645$; $R^2=0,416$ ve $p=0,000$) analize girdiğinde yönetim politikası ile aralarındaki ilişkinin pozitif yönlü ve kuvvetli olduğu ve bilgilendirme boyutunun yönetim politikasından kaynaklanan iş tatminindeki değişimin %41,6'sını ($p=0,000$) açıkladığını %58,4'ünün ise kontrol edilemeyen diğer faktörler tarafından açıklandığı görülmüştür. İkinci aşamada bilgilendirme boyutu ($\beta=0,566$) ile birlikte çözümlenmeye arkadaşlarla iletişim boyutu ($\beta=0,367$), ($R=0,682$; $R^2=0,416$ ve $p=0,000$) girmiştir. Üçüncü aşamada yer alan bilgilendirme boyutu ($\beta=0,450$), arkadaşlarla iletişim boyutu ($\beta=0,277$) ve ücret bilgisi boyutu ($\beta=0,231$) çözümlenmeye girdiğinde ($R=0,698$; $R^2=0,416$ ve $p=0,000$) aralarındaki ilişkinin pozitif yönlü ve kuvvetli olduğu ayrıca üç boyutun birlikte yönetim politikasından kaynaklanan iş tatminindeki değişimin %48,7'sini ($p=0,000$) açıkladı-

Tablo 5: İş Tatmini İle İletişim Boyutları Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Olarak Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları (n=445)

İş Tatmini/ İletişim Boyutları	Model	R	R ²	F	β	t	p	
Yönetim Politikası	1	Bilgilendirme	0,645	0,416	52,082	0,872	17,533	0,000
	2	Bilgilendirme	0,682	0,465	54,351	0,566	8,349	0,000
		Arkadaşlarla İletişim				0,367	6,331	
3	Bilgilendirme	0,698	0,487	51,820	0,450	6,283	0,000	
	Arkadaşlarla İletişim				0,277	4,573		
	Ücret bilgisi				0,231	4,324		
Çalışma Arkadaşları	1	Arkadaşlarla İletişim	0,613	0,375	43,889	0,765	15,953	0,000
	2	Arkadaşlarla İletişim	0,652	0,425	46,230	0,478	7,283	0,000
Bilgilendirme		0,473				6,166		
Yönetici	1	Bilgilendirme	0,710	0,504	74,108	0,901	19,928	0,000
	2	Bilgilendirme	0,732	0,535	71,953	0,690	11,774	0,000
		Ücret bilgisi				0,255	5,436	
3	Bilgilendirme	0,739	0,546	65,575	0,585	8,793	0,000	
	Ücret Bilgisi				0,201	4,054		
	Arkadaşlarla İletişim				0,180	3,203		
İşin Niteliği	1	Bilgilendirme	0,757	0,573	98,112	1,083	22,875	0,000
	2	Bilgilendirme	0,789	0,623	103,102	0,741	11,683	0,000
Arkadaşlarla İletişim		0,410				7,572		
Ücret	1	Bilgilendirme	0,570	0,325	35,167	0,524	12,368	0,000
	2	Bilgilendirme	0,578	0,343	31,369	0,395	5,883	0,000
Amirle İletişim		0,172				2,473		

ğını %51,3'ünün ise kontrol edilemeyen diğer faktörler tarafından açıklandığı söylenebilir. Bu verilerden hareketle iletişim ile yönetim politikası arasında anlamlı ($p \leq 0,05$) ve kuvvetli bir ilişkinin ($R=0,698$) olduğu, örgüt tarafından yönetim politikasının çalışanlara iletilme derecesinin artması çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde arttırdığı ifade edilebilir. Dolayısıyla H:1 hipotezi 0,05 anlamlılık düzeyinde kabul edilebilir.

İletişim boyutları ile çalışma arkadaşlarından kaynaklanan iş tatmini ilişkisine yönelik olarak yapılan regresyon analiz sonucunda kurulan model Tablo 5'te sunulmuştur. Birinci aşamada arkadaşlarla iletişim boyutu ($\beta=0,765$; $R=0,613$ ve $p=0,000$) ile aralarındaki ilişkinin pozitif yönlü ve kuvvetli olduğu ayrıca arkadaşlarla iletişim boyutunun çalışma arkadaşlarından kaynaklanan iş tatminindeki değişimin %37,5'ini ($p=0,000$) açıkladığını anlaşılmaktadır. İkinci aşamada arkadaşlarla iletişim boyutu ($\beta=0,478$) ile birlikte bilgilendirme boyutu ($\beta=0,473$) analize girildiğinde ($R=0,652$; $R^2=0,425$ ve $p=0,000$) aralarındaki ilişkinin

pozitif yönlü ve kuvvetli olduğu, arkadaşlarla iletişim ve bilgilendirme boyutlarının çalışma arkadaşlarından kaynaklanan iş tatminindeki değişimin %42,5'ini ($p=0,000$) açıkladığını %57,5'inin ise kontrol edilemeyen diğer faktörler tarafından açıklandığı söylenebilir. Buna göre iletişim ile çalışma arkadaşları arasında anlamlı ($p \leq 0,05$) ve kuvvetli bir ilişkinin ($R=0,613$) olduğu ve çalışma arkadaşları ile kurulan sosyal nitelikli iletişim düzeyinin artması iş tatminleri üzerinde olumlu etki yaratacağı görülmektedir. Buna göre H:2 hipotezi 0,05 anlamlılık düzeyinde kabul edilebilir. Çalışanların, faaliyetlerin koordinasyonu amacıyla kurdukları iletişim ile iş tatminleri arasında anlamlı ve kuvvetli bir ilişkinin olduğu ($p \leq 0,05$, $R=0,652$), H:3 hipotezinin 0,05 anlamlılık düzeyinde kabul edilebileceği ifade edilebilir.

İletişim boyutları ile iş tatmini boyutlarından yönetici boyutundan kaynaklanan iş tatmini ilişkisine yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonucunda aralarında istatistiksel olarak anlamlı ilişki ($p < 0,05$)

bulunurken, kurulan model üç aşamadan oluşmuştur. Birinci aşamada bilgilendirme boyutu ($\beta=0,901$; $R=0,710$, $R^2=0,504$ ve $p=0,000$) çözümlenmeye girdiğinde aralarında anlamlı ve kuvvetli bir ilişkinin olduğu ve yöneticiden kaynaklanan iş tatminindeki değişimin %50,4'ünü tek başına açıkladığı görülmüştür. İkinci aşamada bilgilendirme boyutu ($\beta=0,690$) ile ücret bilgisi boyutu ($\beta=0,255$) çözümlenmeye girmiş ($R=0,732$; $R^2=0,535$ ve $p=0,000$) aralarındaki ilişkinin pozitif yönlü ve kuvvetli olduğu, bilgilendirme ve ücret bilgisi boyutlarının yöneticiden kaynaklanan iş tatminindeki değişimin %53,5'ini ($p=0,000$) açıkladığını görülmüştür. Üçüncü aşamada yer alan bilgilendirme boyutu ($\beta=0,585$), ücret bilgisi boyutu ($\beta=0,201$) ve arkadaşlarla iletişim boyutu ($\beta=0,180$) birlikte çözümlenmeye girdiğinde, ($R=0,739$; $R^2=0,546$ ve $p=0,000$) aralarındaki ilişkinin pozitif yönlü ve kuvvetli olduğu bilgilendirme, ücret bilgisi ve arkadaşlarla iletişim boyutlarının yönetici boyutundan kaynaklanan iş tatminindeki değişimin %54,6'sını ($p=0,000$) açıkladığını, bu verilerden hareketle iletişim ile yönetici boyutu arasında anlamlı ($p\leq 0,05$) ve kuvvetli bir ilişkinin ($R=0,739$) olduğu görülmektedir. Yönetici ile çalışanlar arasında kurulan iletişim seviyesinin artması çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde arttırdığı ifade edilebilir. Dolayısıyla H:4 hipotezi 0,05 anlamlılık düzeyinde kabul edilebilir.

İletişim boyutları ile iş tatmini boyutlarından işin niteliğinden kaynaklanan iş tatmini ilişkisine yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonucunda aralarında istatistiksel olarak anlamlı ilişki ($p<0,05$) bulunmuş ve iki aşamalı model kurulmuştur. Tablo 5'te yer alan birinci aşamada bilgilendirme boyutu ($\beta=1,083$; $R=0,757$; $R^2=0,573$ ve $p=0,000$) ile aralarındaki ilişkinin pozitif yönlü ve kuvvetli olduğu, bilgilendirme boyutunun çalışma arkadaşlarından kaynaklanan iş tatminindeki değişimin %57,3'ünü ($p=0,000$) açıkladığını söylenebilir. İkinci aşamada bilgilendirme boyutu ($\beta=0,741$) ve arkadaşlarla iletişim boyutu ($\beta=0,410$) çözümlenmeye girdiğinde ($R=0,789$; $R^2=0,623$ ve $p=0,000$) aralarındaki ilişkinin pozitif yönlü ve kuvvetli olduğu, bilgilendirme ve arkadaşlarla iletişim boyutlarının işin niteliğinden kaynaklanan iş tatminindeki değişimin %62,3'ünü açıkladığı söylenebilir. Bu verilerden hareketle iletişim ile işin niteliği arasında anlamlı ($p\leq 0,05$) ve kuvvetli bir ilişkinin ($R=0,789$) olduğu, çalışanlara örgüt yönetimi tarafından işin niteliği ile ilgili yapılan bilgilendirmenin artması çalışanların iş tatminleri üzerinde olumlu etki yaratacağı söylenebilir. Buna göre H:5 hipotezi 0,05 anlamlılık düzeyinde kabul edilebilir.

Tablo 5'te sunulan iletişim boyutları ile iş tatmini boyutlarından ücret boyutundan kaynaklanan iş tat-

mini ilişkisine yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonucunda aralarında istatistiksel olarak anlamlı ilişki ($p<0,05$) bulunmuş ve iki aşamalı model kurulmuştur. Birinci aşamada bilgilendirme boyutu ($\beta=0,524$; $R=0,570$; $R^2=0,325$ ve $p=0,000$) ile aralarındaki ilişkinin pozitif yönlü ve kuvvetli olduğu, bilgilendirme boyutunun çalışma arkadaşlarından kaynaklanan iş tatminindeki değişimin %32,5'ini ($p=0,000$) açıkladığını, %67,5'inin ise kontrol edilemeyen diğer faktörler tarafından açıklandığı söylenebilir. İkinci aşamada bilgilendirme boyutu ($\beta=0,395$) ve amir ile iletişim boyutu ($\beta=0,172$) çözümlenmeye girdiğinde ($R=0,578$; $R^2=0,343$ ve $p=0,000$) ile aralarındaki ilişkinin pozitif yönlü ve kuvvetli olduğu, bilgilendirme ve amir ile iletişim boyutlarının ücretten kaynaklanan iş tatminindeki değişimin %34,3'ünü açıkladığını söylenebilir. Bu verilerden hareketle iletişim ile ücret boyutu arasında anlamlı ($p\leq 0,05$) ve kuvvetli bir ilişkinin ($R=0,578$) olduğu, çalışanlara örgüt yönetimi tarafından ücret ile ilgili yapılan bilgilendirmenin artmasının çalışanların iş tatminleri üzerinde olumlu etki yaratacağı görülmektedir. Buna göre H:6 hipotezi 0,05 anlamlılık düzeyinde kabul edilebilir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgüt yönetiminde koordinasyon unsuru olan iletişim, faaliyetlerin planlanmasından uygulamanın en son noktasına kadar çok önemli rol oynar. Bilginin istenilen yer ve zamanda, arzu edilen nitelik ve nicelikte ilgili kişilere iletilmesi örgüt başarısına katkı sağlar. Örgüt başarısını etkileyen diğer önemli bir konu ise çalışanların iş tatminleridir. Çalışanlar örgütlerdeki çalışma koşullarından memnun oldukları sürece, iş tatmin düzeylerinin ve örgütlerine olan katkılarının daha da artacağı söylenebilir.

Bu çalışmanın temel amacı örgütsel iletişim ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyerek, örgütlerde iletişim düzeyinin artırılmasının çalışanların iş tatminleri üzerinde etkili olacağı düşüncesini vurgulamaktır.

Bu noktadan hareketle altı sanayi kuruluşunda çalışma uygulanmıştır. Uygulamada örgütlerdeki çalışanların iletişim seviyeleri bilgilendirme, amir ile iletişim, arkadaşlarla iletişim, ücretlendirme bilgisi ile terfi ve kariyer bilgisi boyutları yardımıyla ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışanların iletişim konusundaki algılarının olumlu yönde ve yüksek düzeyde olduğu, diğer bir ifade ile örgütlerin çalışanları ile iyi seviyede iletişim kurdukları söylenebilir. Aynı şekilde çalışanların iş tatmin düzeyleri örgütün yönetim politikası, çalışma arkadaşları, yönetici, işin niteliği ve ücret boyutları ile belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışanların iş tatmin düzeylerinin iyi seviyede olduğu ancak ücret boyutunda

çalışanların diğer boyutlara nazaran orta seviyede görüş bildirdikleri gözlenmiştir. Bunda çalışanların ücret seviyelerinin belli bir miktarın üzerinde ancak beklentilerinin altında olabileceği söylenebilir.

Çalışanların demografik özelliklerinden yaş, eğitim düzeyi, medeni durumu, çalıştıkları bölümler, örgütteki pozisyonları, meslek yaşam süreleri, örgütteki çalışma süreleri bazında iletişim boyutları ile aralarında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Örgütlerin çalışanları ile kuracakları iletişimlerde çalışanların özelliklerinin dikkate alınması, örneğin çalışanların seviyelerine göre bilgilendirme yapılması iletişimin etkinliğini arttırabilecektir. Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre iş tatmin boyutlarından yönetici, işin niteliği ve ücret boyutlarında örgütlerin çalışanların beklentilerine yönelik uygulamalar yapması iş tatmin seviyelerini olumlu yönde arttırabilecektir.

Çalışmada iletişim ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak oluşturulan altı hipotezinde kabul edildiği görülmüştür. Yönetim politikası ile iletişim boyutları arasında yapılan regresyon analizinde örgütün yaptığı bilgilendirme, arkadaşlarla iletişim ve ücret bilgisi boyutlarının çalışanların iş tatminleri üzerinde etkili olduğu, çalışma arkadaşları boyutunda bilgilendirme ve arkadaşlarla iletişim boyutlarının etkili olduğu gözlenmiştir. Yönetici boyutunda bilgilendirme, ücret bilgisi ve arkadaşlarla iletişim boyutlarının, işin niteliği boyutunda bilgilendirme ile ar-

kadaşlarla iletişim boyutları çalışanların iş tatminleri üzerinde etkili olurken, ücret boyutunda ise bilgilendirme ve amir ile iletişim boyutlarının etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel iletişim ve iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışma bundan sonra yapılacak çalışmalara, kullanılan iletişim ile iş tatmini boyutları ve elde edilen bulgular bazında yol gösterici olacaktır. Yapılacak çalışmalarda daha fazla çalışmanı olan ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerde farklı iletişim ve iş tatmini boyutlarının kullanılması değişik sonuçlar elde edilmesine neden olabilecektir. Çalışanların içinde buldukları zamana ve duruma göre farklı beklentiler içinde olacakları düşünüldüğünde, çalışmada kullanılan boyutlar ve elde edilen sonuçlar yapılacak diğer çalışmalarda izlenecek yol ve kullanılması düşünülen değişkenler hakkında araştırmacılara fikir verebilir. Özellikle bilgilendirme boyutunun iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik ayrı bir çalışmada tek başına incelenmesinin yazın alanına önemli katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Yöneticiler açısından iş tatmininin arttırılmasında örgüt içinde sağlıklı bir iletişim sisteminin kurulması ve işletilmesi çok önemlidir. Çalışmada elde edilen sonuçlar incelendiğinde yönetimin çalışanları bilgilendirmede kullandığı metotları geliştirmesi ve bilgilendirme derecesini arttırması çalışanların iş tatminleri üzerinde olumlu etkilerde bulunacağı ifade edilebilir.

KAYNAKLAR

- Akalp, G. (2003) "İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(1).
- Akat, İ., Budak, G. & Budak, G. (2002) *İşletme Yönetimi*, 4. Baskı, İzmir, Barış Yayınları.
- Akıncı, Z. (2002) "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama". *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (4): 1-25.
- Aksu, A. & Aktaş, A. (2005) "Job Satisfaction of Managers in Tourism", *Managerial Auditing Journal*, 20(5): 479-488.
- Aliyeva, S. (2005) "Kurum İçi İletişim: Ölçülmesi ve Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi." *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Bakan, İ. & Büyükbeşe T. (2004) "Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması." *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (7): 1-30.
- Bloch, S. & Whiteley P. (2007) *Kusursuz Liderlik*, İstanbul, Optimist Yayıncılık.
- Bolarinwa, J.A. & Olorunfemi, D.Y. (2009) "Organizational Communication for Organizational Climate and Service in Academic Libraries", *Library Philosophy and Practice*, ISSN 1522-0222, pp. 1-5.
- Davis, G. (2004) "Job Satisfaction Survey Among Employees in Small Business", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4): 495-503.
- Day, N. E. (2007) "An Investigation Into Pay Communication: Is Ignorance Bliss?", *Personnel Review*, 36(5): 739-762.
- Dhar, R. L. (2009) "Living with Organizational Politics: An Exploration of Employee's Behavior", *International Journal of Management and Innovation*, 1(1): 37-56.
- Doğan, M. (2002) *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, 2.Baskı, İzmir, Anadolu Matbaacılık.
- Edvardson, B. & Gustavson, B. (2003) "Quality in the Work Environment: a Prerequisite for Success in New Service Development", *Managing Service Quality*, 13(2): 148-163.
- Eliason, S. L. (2006) "Factors Influencing Job Satisfaction Among State Conservation Officers", *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 29(1): 6-18.
- Erdil, O.; Keskin, H.; İmamoğlu, S.Z. & Erat, S. (2004) "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1): 17-26.
- Graham, M. W., & Messner, P. E. (1998) "Principals and Job

- Satisfaction". *International Journal of Educational Management*, 12(5): 196-202.
- Gray, J. & Laidlaw, H. (2002) "Part Time Employment And Communication Satisfaction in An Australian Retail Organization", *Employee Relations*, 24(2): 211-228.
- Gürgeç, H. (1997) *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, İstanbul, Der Yayınları.
- Hillier, D.; Fewell, F.; Cann, W. & Shephard, V. (2005) "Wellness at Work: Enhancing the Quality of Our Working Lives", *International Review of Psychiatry*, 17 (5): 419-431.
- Huay, T. H. (1988) "Management Communication and Employee Job Satisfaction: A Study of Semi-Government Agency in Singapore", *UMI*, No. 1335348
- İbicioğlu, H. (1999) "İşletmelerde İnsangücü Verimliliğinin Arttırılması", *Dumlupınar Üni. Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2).
- Imai, M. (1994) *KAİZEN Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*, İstanbul, ONK Ajans.
- Kalla, H. K. (2005) "Integrated Internal Communications: A Multidisciplinary Perspective", *Corporate Communications: An international Journal*, 10(4): 302-314.
- Kelly, D. (1999) "Using Vision to Improve Organizational Communication", *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2): 92-101.
- Kinjerski, V. & Skrypnik, B. J., (2006) "Creating Organizational Conditions that Foster Employee Spirit at Work", *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4): 280-295.
- Klein, S. M. (1996) "A Management Communication Strategy for Change", *Journal of Organizational Change Management*, 9(2): 32-46.
- Koçel, T. (2001) *İşletme Yöneticiliği*, 8. Basım, İstanbul, Beta Yayınları.
- Koh, H. C. & Boo, E.H.Y. (2004) "Organizational Ethics and Employee Satisfaction and Commitment", *Management Decision*, 42(5): 677-693.
- Korsgaard, M.A.; Brodt, S.E. & Whitener, E.M. (2002) "Trust in the Face of Conflict: the Role of Managerial Trustworthy Behavior and Organizational Context", *Journal of Applied Psychology*, 87: 312-319.
- Kuchi, T. (2006) "Constant Change and the Strategic Role of Human Communication. A Selective Annotated Bibliography", *Library Management*, 27(4/5): 218-235.
- Law, D. R., (2007) "Appraising Performance Appraisals: A Critical Look at an External Control Management Technique", *International Journal of Reality Therapy*, 26(2): 18-25.
- Madlok, P.E. & Kennedy-Lightsey, C. (2010) "The Effects of Supervisors' Verbal Aggressiveness and Mentoring on Their Subordinates", *Journal of Business Communication*, 47(1): 42-62.
- Misener, T.R.; Haddock, K.S.; Gleaton, J.U. & Ajamieh, A.R. (1996) "Toward an International Measure of Job Satisfaction", *Nursing Research*, 45: 87-91.
- Mustaffa, L.S.; Bakar, H. A. & Mohamad B. (2010) "The Supervisory Communication-Commitment to Workgroup Model: Example on a Malaysian Organization", *Journal of US-China Public Administration*, 7(1): 13-23.
- Osagbemi, T. (1997) "The Influence of Rank on the Job Satisfaction of Organizational Members", *Journal of Managerial Psychology*, 12(8): 511-519.
- Paswan, A. K. & Pelton, L. E. (2005) "Perceived Managerial Sincerity, Feedback-Seeking Orientation and Motivation Among Front-line Employees of a Service Organization", *Journal of Services Marketing*, 19(1): 3-12.
- Peterson, T. O. & Van Fleet, D. D. (2004) "The Ongoing Legacy of R.L. Katz. An Updated Typology of Management Skills", *Management Decision*, 42(10): 1297-1308.
- Poon, J. M.L. (2006) "Trust-in-Supervisor and Helping Co-workers: Moderating Effect of Perceived Politics", *Journal of Managerial Psychology*, 21(6): 518-532.
- Robbins, P.S. & Coulter M. (2003) *Updates Management 2003*, New Jersey, Prentice Hall.
- Rogers, J.D.; Kenneth E. C. & Toby, J.K. (1994) "Increasing Job Satisfaction of Service Personnel", *Journal of Services Marketing*, 8(1): 14-26.
- Ross, D. L. (2005) "Perceived Job Characteristics and Internal Work Motivation", *Journal of Management Development*, 25(3): 253-266.
- Sweins, C.; Kalmi, P. & Nyman, K. H. (2009) "Personnel Knowledge Of Pay System, Pay Satisfaction and Pay Effectiveness: Evidence From Finnish Personnel Funds", *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2): 457-477.
- Şimşek, Ş.; Akgemici T. & Çelik, A. (2003) *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Konya, Adım Matbaacılık ve Ofset.
- Tang L.T.; Luna-Arocas, R.; Sutarso, T. & Tang, D.S. (2004) "Does the Love of Money Moderate and Mediate the Income – Pay Satisfaction Relationship?", *Journal of Managerial Psychology*, 19(2): 111-135.
- Taplin, Ian M. & Winterton, J. (2007) "The Importance of Management Style in Labor Retention", *International Journal of Sociology and Social Policy*, 27(1/2): 5-18.
- Telman, N. & Ünsal, P.(2005) *İnsan İlişkilerinde İletişim*, İstanbul, Epsilon Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, D. (2005) "Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(24): 23-45.
- Thozhur, S. M.; Riley, M. & Szivas, E. (2006) "Money Attitudes and Pay Satisfaction of the Low Paid", *Journal of Managerial Psychology*, 21(2): 163-172.
- Uppal, S. (2005) "Disability, Workplace Characteristics and Job Satisfaction", *International Journal of Manpower*, 26(4): 336-349.
- Zeffane, R. & Mcloughlin, D. (2006) "Cooperation and Stress Exploring the Differential Impact of Job Satisfaction, Communication and Culture", *Management Research News*, 29(10): 618-631.
- Zilloğlu, M. (2003) *İletişim Nedir?*, İstanbul, Cem Yayınevi.