

**T. C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı

Spor Yönetimi Bilim Dalı

**SPOR HİZMET ALANINDA ÇALIŞAN KAMU  
PERSONELİNİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİMLERİNİN İŞ  
TATMİN DÜZEYLERİ ÜZERİNDE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

**Mahmut GÜNDEN**

Danışman

Doç. Dr. Kubilay ÇİMEN

**İstanbul – 2023**



## TEZ TANITIM FORMU

**Yazar Adı Soyadı** : Mahmut GÜNDEN

**Tezin Dili** : Türkçe

**Tezin Adı** : Spor Hizmet Alanında Çalışan Kamu Personelinin Örgütsel İletişimlerinin İş Tatmin Düzeyleri Üzerinde Etkisi

**Enstitü** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

**Anabilim Dalı** : Antrenörlük Eğitimi

**Tezin Türü** : Yüksek Lisans

**Tezin Tarihi** : 05.10.2023

**Sayfa Sayısı** : 85

**Tez** : Doç. Dr. Kubilay ÇİMEN

**Danışmanları**

**Dizin Terimleri** : Örgütsel İletişim, İş Tatmini, İletişim

**Türkçe Özet** : Spor hizmet alanında çalışan kamu personelinin örgütsel iletişimlerinin iş tatmin düzeyleri üzerinde etkisi araştırılmıştır.

**Dağıtım Listesi** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne  
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

*İmzası*

*Mahmut GÜNDEN*

**T. C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı

Spor Yönetimi Bilim Dalı

**SPOR HİZMET ALANINDA ÇALIŞAN KAMU  
PERSONELİNİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİMLERİNİN İŞ  
TATMİN DÜZEYLERİ ÜZERİNDE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

**Mahmut GÜNDEN**

Danışman

Doç. Dr. Kubilay ÇİMEN

**İstanbul – 2023**

## BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Mahmut GÜNDEN

.../.../2023



**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Mahmut Günden'in "Spor Hizmet Alanında Çalışan Kamu Personelinin Örgütsel İletişimlerinin İş Tatmin Düzeyleri Üzerinde Etkisi" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından Antrenörlük Eğitimi anabilim dalı, Spor Yönetimi bilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

*İmza*

Başkan

*Doç. Dr. Kubilay ÇİMEN*  
*(Danışman)*

Üye

*İmza*

*Dr. Öğr. Üyesi Okan KILIÇKAYA*

Üye

*İmza*

*Dr. Öğr. Üyesi Nuri Muhammet ÇELİK*

**ONAY**

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2023

*İmzası*

*Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ*  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

Bu çalışmada, işletmelerde örgütsel iletişim ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi keşfetmeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın amacı doğrultusunda mevcut durumu belirlemeye yönelik nicel araştırma yöntemlerinden betimsel ve ilişkisel tarama yöntemleri kullanılmıştır.

Çalışmada teorik altyapısı iki başlık altında incelenmiştir. İlk olarak iletişim kavramının tanımından başlayarak, örgütsel iletişim kavramları, örgütsel iletişimin önemi ve amacı, örgütsel iletişimin kanalları ve örgütsel iletişimden duyulan memnuniyet ele alınmıştır. İkinci bir konu olan iş doyumu kavramı açıklanarak iş doyumunun önemi ve amacı, iş doyumunu etkileyen faktörler ve iş doyumu sonuçları irdelenmiştir. Son olarak örgütsel iletişim ve iş tatmini kavramları temel alınarak aralarındaki ilişki “Örgütsel İletişim Ölçeği” ve “Minnesota İş Doyumu Ölçeği” kullanılarak SPSS analizi sonuçları ele alınmıştır.

Araştırmanın popülasyonunu İstanbul ili Anadolu Yakası’nda bulunan belediye spor tesisi antrenör ve ofis çalışanları oluşturmaktadır. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılan çalışmada evren yaklaşık 500 kişiden oluşmaktadır. Bu nedenle örneklem için 217 katılımı yereli olmaktadır. Araştırmada bu hedef geçiliş ve toplam 372 kişi ile ölçek çalışması gerçekleştirilmiştir.

Gerçekleştirilen analizler sonucunda, “İstanbul ili belediye spor müdürlüğü spor işletmelerinde spor hizmet alanında çalışan personelin örgütsel iletişim ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır”, “İş tatmini ile demografik özelliklerin arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır”, “örgütsel iletişim ve demografik özellikler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır” sonuçlarına ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel İletişim, İş Tatmini, İletişim

## SUMMARY

This study aims to investigate the relationship between organizational communication and job satisfaction in businesses. To achieve this objective, quantitative research methods, specifically descriptive and correlational survey methods, were utilized to determine the current state of affairs.

In this study, the theoretical framework was examined under two main headings. Firstly, beginning with the definition of communication, concepts related to organizational communication, the significance, and purpose of organizational communication, communication channels within organizations, and satisfaction derived from organizational communication were addressed. Secondly, the concept of job satisfaction was elucidated, along with its significance and purpose, factors influencing job satisfaction, and the outcomes of job satisfaction. Lastly, based on the concepts of organizational communication and job satisfaction, the relationship between them was investigated using the "Organizational Communication Scale" and the "Minnesota Job Satisfaction Scale," and the results of the SPSS analysis were discussed.

The research population consisted of coaches and office employees of municipal sports facilities located on the Anatolian side of Istanbul. A simple random sampling method was employed in the study, and the population comprises approximately 500 individuals. Therefore, the sample size consisted of 217 participants. In order to achieve the research objectives, a scale study was conducted with a total of 372 participants.

Descriptive and correlational survey methods, two quantitative research methods, were utilized in this study to determine the current state of affairs. All quantitative data obtained were analyzed using IBM SPSS Statistics 25, a statistical data analysis program.

The results of the analysis revealed that there is a statistically significant relationship between organizational communication and job satisfaction among personnel working in sports service areas of municipal sports facilities in Istanbul. Additionally, statistically significant relationships were found between job satisfaction



and demographic characteristics, as well as between organizational communication and demographic characteristics.

**Keywords:** Organizational Communication, Job Satisfaction, Communication.



## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY .....	ii
İÇİNDEKİLER .....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
ÖNSÖZ.....	viii
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

1.1. İletişim Kavramı .....	5
1.2. Örgütsel İletişim Kavramı .....	7
1.3. Örgütsel İletişimin Amacı .....	9
1.4. Örgütsel İletişimin Önemi .....	11
1.5. Örgütsel İletişim Kanalları .....	11
1.5.1. Sözlü iletişim kanalları .....	12
1.5.2. Sözsüz iletişim kanalları .....	13
1.5.3. Yazılı iletişim kanalları .....	13
1.5.4. Görsel iletişim kanalları.....	14
1.6. Örgütsel İletişim Ağları .....	15
1.6.1. Biçimsel iletişim .....	15
1.6.2. Biçimsel olmayan iletişim .....	19
1.7. Örgütsel İletişim İle İlgili Çalışmalar .....	20

### İKİNCİ BÖLÜM

#### İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmini Kavramı.....	22
2.2. İş Tatmininin Önemi.....	23
2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	24
2.3.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler .....	25
2.3.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	27
2.4. İş Tatminin Sonuçları .....	30
2.5. İş Doyumu Üzerine Yapılan Çalışmalar.....	30
2.6. Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi .....	31

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli.....	33
3.2. Evren Örneklem.....	34
3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları .....	34
3.4. Veri Toplama Araçları.....	35
3.5. İstatistiksel Analiz .....	36

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

4.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	38
4.2. Güvenilirlik ve Normallik Testleri .....	41
4.3. Örgütsel İletişim ve İş Tatmini Ölçeklere ait Tanımlayıcı İstatistikler .....	41
4.4. Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisine Ait Bulgular .....	42
4.5. Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Örgütsel İletişim ve İş Tatmini Düzeylerinin Karşılaştırılması .....	45
<b>TARTIŞMA .....</b>	<b>53</b>
<b>SONUÇLAR VE ÖNERİLER .....</b>	<b>58</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>62</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>68</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Örgütsel İletişim İhtiyaçları.....	10
<b>Tablo 2.</b> Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi .....	34
<b>Tablo 3.</b> Örgütsel İletişim Ölçeğinin Alt Boyutları .....	36
<b>Tablo 4.</b> İş tatmini Ölçeğinin Alt Boyutları .....	36
<b>Tablo 5.</b> Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	38
<b>Tablo 6.</b> Antrenörlerin Bireysel ve Takım Antrenörü Olma Durumları.....	39
<b>Tablo 7.</b> Ofis Çalışanlarının Dağılımı .....	39
<b>Tablo 8.</b> Besyo Mezunlarının Bölüm Dağılımı .....	40
<b>Tablo 9.</b> “Besyo Mezunu Değilim” Cevabını Veren Katılımcıların Eğitim Alanları Dağılımı .....	40
<b>Tablo 10.</b> Güvenilirlik ve Normallik Analizi.....	41
<b>Tablo 11.</b> Örgütsel İletişim Ölçeğine ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	41
<b>Tablo 12.</b> İş tatmini Ölçeğine ait Tanımlayıcı İstatistikleri.....	42
<b>Tablo 13.</b> İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Ait Bulgular.....	43
<b>Tablo 14.</b> Örgütsel İletişim Alt Boyutları Ve İş Tatmininin Alt Boyutlarına Ait Bulgular..	43
<b>Tablo 15.</b> Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Örgütsel İletişime ait Bulgular .....	45
<b>Tablo 16.</b> Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre İş tatminine ait Bulgular .....	50

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İletişim Süreci .....	6
--------------------------------	---



## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde, değerli bilgilerini benimle paylaşan kendisine ne zaman danışsam bana kıymetli zamanını ayırıp, sabırla ve büyük bir ilgiyle bana faydalı olabilmek için elinden geleni sunan, güler yüzünü ve samimiyetini benden esirgemeyen ve verdiği değerli bilgilerden gelecekte de faydalanacağını düşündüğüm değerli danışman hocam Doç. Dr. Kubilay ÇİMEN'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Çalışmamı yürütmemde bana ayrıca destek olan Maliki Ejder BATUR' a şükralarımı sunarım.



## GİRİŞ

Örgütsel iletişim, iletişimin sabit bir yapı değil, bir süreç olması nedeniyle pek çok araştırmaya konu olmuştur. İletişim konusu, organizasyon yapısında ölçülmesi en zor konulardan biri olarak kabul edilmektedir. Günümüzde örgütlerde iletişim ve iş tatmini kavramları giderek önem kazanmakta ve literatürde bunların işletme performansı açısından hayati önem taşıdığı kabul edilmektedir. Bu bağlamda konuya olan ilgi son dönemde de yoğunlaşarak sürmekte olup bu çalışmada gerek iş tatmini ve örgütsel iletişim etkinliğini gerekse demografik etkenleri detaylarla incelenmesi bakımından alanyazına bir nebze de olsa katkıda bulunacağı ve bu bakımdan önem arz ettiğini söylemek mümkündür.

Bu çalışmanın genel amacı, İstanbul ili belediye spor müdürlüğü spor işletmelerinde spor hizmet alanında çalışan personelin örgütsel iletişimlerinin iş tatmin düzeyleri üzerinde etkisi olup olmadığının araştırılmasıdır. Bu amaç dahilinde çıktılara ulaşmak için belediye spor tesisi antrenör ve ofis çalışanlarının örgütsel iletişim ve iş tatmini demografik değişkenler ile karşılaştırılmıştır. Literatürde örgütsel iletişim ve iş tatmini ile ilgili birçok çalışma yapılmasına rağmen spor hizmet alanında çalışan özellikle Antrenör ve Ofis çalışanlarını kapsayan bir çalışma bulunmamaktadır. Bu bağlamda çalışma spor hizmet alanında çalışan özellikle antrenör ve ofis çalışanlarına odaklanarak, bu grupların örgütsel iletişim ve iş tatmini düzeylerini incelemektedir. Bu özgün yaklaşım, literatüre yeni bir bakış açısı getirecek ve bu alandaki bilgi eksikliğini gidermeye yardımcı olacaktır. Çalışmanın sonuçları, spor tesislerinde çalışan antrenörler ve ofis personelinin örgütsel iletişim ve iş tatmini düzeylerini anlamamıza yardımcı olacaktır. Bu bilgi, yöneticilere bu çalışan gruplarına yönelik daha etkili iletişim stratejileri geliştirme konusunda rehberlik edebilecektir. Sonuç olarak, bu çalışma, spor hizmet alanında çalışan antrenör ve ofis personelinin örgütsel iletişim ve iş tatmini düzeyleri üzerindeki etkilerini inceleyerek, literatüre önemli bir katkı sağlayacaktır. Bu çalışmanın sonuçları, bu alanda daha fazla araştırma yapacak olan akademisyenler, spor kurumları ve yöneticiler için değerli bir referans olacaktır.

Örgütsel iletişim, örgütün farklı departmanları ve işgörenler arasındaki bilgi, duygu, anlayış ve yaklaşım alışverişini, bu değişim sürecindeki her türlü araç ve yöntemi ve söz konusu aktarımla ilgili çeşitli kanalları içermektedir. Örgütlerin

oluşması ve varlığını sürdürmesi, içsel ve dışsal olarak kurdukları ilişkilerin düzen içinde sürdürülmesine bağlıdır. Örgüt içinde görevler ne kadar iyi organize edilmiş olursa olsun, görev tanımları ne kadar net olursa olsun, örgütte görevleri yerine getirecek çalışanlar arasında iletişim olmadan amaçlar üzerinde koordinasyon ve etkileşim olmaz. Örgütsel iletişimin en temel amacı, örgütsel ilişkileri düzene sokmak ve böylece örgütsel ve bireysel amaçlar arasında bilinçli bir denge kurmaktır.

Örgütsel iletişim ile çalışanlarla paylaşılması, anlaşılması ve benimsenmesi iş tatmininin artmasında önemli rol oynar. Paylaşılan ortak değerler, normlar ve davranış biçimleri çalışanların örgüte bağlılığını artırır. Örgütte birliktelik duygusu sağlar, “biz” duygusunu geliştirir ve çalışanları örgüte bağlar.

Yapılan çalışmalara bakıldığında örgütsel iletişim etkinliğindeki artış iş tatminini de etkilediği saptanmıştır. Ancak yine konu ile ilgili literatüre bakıldığında kamu personeli spor tesisi antrenör ve ofis çalışanlarına yönelik saptanmış herhangi bir çıktıya ulaşılamamıştır. Araştırmanın örneklem grubu, İstanbul Anadolu Yakasında spor alanında faaliyet gösteren belediye spor işletmelerinde görev yapan spor antrenörü ve ofis çalışanları ile sınırlıdır. Bu bağlamda bu çalışma ile belirlenen problem sorusu araştırmanın örnekleme dahilinde çözümlenebilecektir. Bu bağlamda çalışmanın problem sorusu “Örgütsel iletişim ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır?” olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri şu şekildedir.

**H1: Örgütsel iletişim ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.**

H1<sub>1</sub>: İş tatmini içsel boyutu ile bilgilendirme arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

H1<sub>2</sub>: İş tatmini içsel boyutu ile hedef belirleme arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

H1<sub>3</sub>: İş tatmini içsel boyutu ile eleştirel iletişim arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

H1<sub>4</sub>: İş tatmini içsel boyutu ile birincil ilişkiler arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.



H1<sub>5</sub>: İş tatmini içsel boyutu ile geri bildirim arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

H1<sub>6</sub>: İş tatmini dışsal boyutu ile bilgilendirme arasında pozitif ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

H1<sub>7</sub>: İş tatmini dışsal boyutu ile hedef belirleme arasında pozitif ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

H1<sub>8</sub>: İş tatmini dışsal boyutu ile eleştirel iletişim arasında pozitif ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

H1<sub>9</sub>: İş tatmini dışsal boyutu ile birincil ilişkiler arasında pozitif ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

H1<sub>10</sub>: İş tatmini dışsal boyutu ile geri bildirim arasında pozitif ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

**H2: Örgütsel iletişim ile katılımcıların demografik özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.**

H2<sub>1</sub>: "Örgütsel İletişim" ile "Yaş Grubu" değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

H2<sub>2</sub>: "Örgütsel İletişim" ile "Medeni durum" değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

H2<sub>3</sub>: "Örgütsel İletişim" ile "Cinsiyet" değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

H2<sub>4</sub>: "Örgütsel İletişim" ile "Eğitim Düzeyi" değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

H2<sub>5</sub>: "Örgütsel İletişim" ile "Gelir Düzeyi" değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

**H3: İş Tatmini ile katılımcıların demografik özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.**

H3<sub>1</sub>: "İş Tatmini" ile "Yaş Grubu" değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

H3<sub>2</sub>: "İş Tatmini" ile "Medeni durum" değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır

H3<sub>3</sub>: "İş Tatmini" ile "Cinsiyet" değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

H3<sub>4</sub>: "İş Tatmini" ile "Cinsiyet" değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

H3<sub>5</sub>: "İş Tatmini" ile "Gelir Düzeyi" değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

### 1.1. İletişim Kavramı

İletişim, Latince communis kelimesinden gelen communication kelimesinin karşılığı anlamındadır (Usluata, 1994, s. 9). Amaca ulaşmada ve davranışları etkilemeye yönelik sözlü veya sözsüz yollarla insanlar arasında anlayış oluşturmaktır (Ceylan, 2003, s. 4). İletişimin en temel kavramsal tanımı; bir kişiden diğerine anlayış, veri ve bilgi aktarımıdır (Davis, 1981, s. 399).

Zillioğlu'na (1993, s. 4) göre, iletişim kavramıyla ilgili çalışmaların çoğu, bu kavramın insanlar ve örgütsel yaşam üzerindeki etkisinden bahsetmiştir. Günümüzde terim olarak kullandığımız iletişim kavramı; geçmiş yıllara göre daha erişilebilir ve detaylı bilgi paylaşımı anlamına gelmektedir. İletişim kavramının 4560 farklı kullanım alanı olduğu tespit edilmiştir. Bu kavramlardan bazıları şunlardır: Bireyde benlik saygısının ortaya çıkması, iletişim kavramının karşılıklı düşünce ve konuşma alışverişi, bireylerin kendilerini ifade etme ve başkalarını anlama yeteneği, bilgi, düşünce, duygu ve becerilerin aktarımıdır (Eroğluer, 2011, s.1).

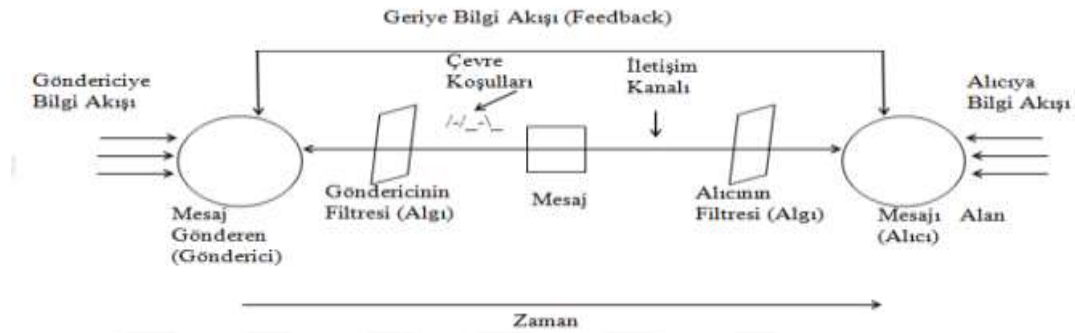
İnsan iletişimi, insanlar veya gruplar arasındaki sözlü/sözsüz biçimde veya bir mesaj yoluyla kurulan bir ilişki süreci olarak görülebilir (Rench, McCroskey ve Richmond, 2008, s. 173). İletişim, insanın hayatta kalması için gerekli olan temel yapı taşlarından biridir. Oskai'ye (2005, s. 3) göre iletişim, insana özgü bir olgudur. Hayatta kalma yollarına baktığımız zaman insanların yaşama biçimlerine göre iletişim değişmektedir. İnsan da diğer tüm canlılar gibi varlığını sürdürmek için doğa ile etkileşim halindedir. İletişim süreci sadece dil yardımıyla gerçekleşmez. İletişim olgusunun ortaya çıkması için yer, mekan, durum ve zamandan bağımsız olarak iki kişinin ilişkisidir. Süreç olarak dil formatı farklı kodlanmıştır (Haman, 2016, s. 41).

İletişim basit gibi görünse dahi insanların anlaması zordur. Talatus'a (2007, s.76) göre hızla değişen ve karmaşık bir yapıya dönüşen dünyamızda, bilginin toplanması ve iletilmesi, düşünce, duygu, beceri ve iletişim gibi olguların paylaşılması veya mübadelesi ışığı altında bu bilgilerin temelinde iletişim olgusu yatmaktadır. Problem çözmek hayatımızın kaçınılmaz bir parçasıdır. Bugünün tanımıyla iletişim, ortak

sorunların çözümüne katılarak ve hayata farklı bir perspektiften bakarak diğer insanlar arasında uzlaşma ve iş birliğini teşvik etme çabalarının tümüdür (Kandar, 2015, s. 15). İnsanlar bu karmaşık süreci yönetmek ve karşıdaki kişiyi anlamak için mücadele etmek zorundadır.

İletişim kavramı için yapılan tanımları incelediğimizde; İletişim bir süreçtir ve insanlar hayatta kalabilmek için iletişime ihtiyaç duyarlar. İletişim, insanların var olduğu her ortamda büyük rol oynar. Karşısındakini anlamak, düşüncelerini doğru ifade etmek, ortaya çıkabilecek sorunlara çözüm önerileri sunmak ve yeni fikirler üretebilmek için iletişim kurmaya ihtiyaç duyar.

Örgütlerin varlığı kısaca "mesajlaşma" olarak tanımlanabilecek iletişim süreci olmadan düşünülmesi imkansızdır. Organizasyonlardaki bütün yönetim süreçleri, iletişim sürecindeki aktif işlemesine dayalıdır. Alınan yönetim kararları, elde edilen sonuçlar, organizasyonla ilgili gelişmeler vb. organizasyonda doğru kişilere ve takımlara iletilmemesinin bir önemi yoktur. Bir liderin başarılı olması, astlarının başarılı olması ile ilişkilidir. Bu durumda liderin astları ile iyi bir iletişim kurması gerektiği tartışılmaz bir gerçektir. Benzer süreç üstler ve benzer seviyedeki iş arkadaşları için de geçerlidir. Bir yönetici, organizasyon için en iyi planları yapabilir ve bunlara dayanarak en iyi kararları alabilir, ancak bu, uygulamaya geçirilmediği takdirde bir anlam ifade etmez. Bir uygulamaya aktarmanın ilk koşulu iletişimdir. Kurallara uyulmazsa iletişim bir darboğaza dönüşebilir. Bu noktada mesaj içeriğinin eksik ya da yanlış şekilde alındığı söylenebilir. Sonuç olarak, işte gecikmeler, alışanların kalitesiz çalışması, kayıplar, hasarlar vb. durumlar meydana gelir. Bu çok önemli iletişim sürecinin ana unsurları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



**Şekil 1. İletişim Süreci**

Kaynak: Koçel, T. (2005, s. 531)

İletişim insan hayatında son derece önemli olmakla birlikte iletişimin önemi ve değeri kullanıldığı alanlarda farklılıklarla artmaktadır. Buradan hareketle bu alanların başında gelen iş hayatında iletişimin önemi çok daha fazladır ve bu durumda örgütsel iletişim kavramı ön plana çıkmaktadır.

## 1.2. Örgütsel İletişim Kavramı

Örgütsel iletişim, bir kurum içinde birbirleriyle devam eden veya tekrarlayan ilişkileri olan bireyler veya bölümler arasında gerçekleşen ve yönlendirilen iletişim sürecini ifade eder. Örgütsel iletişimde, bir örgütün tüm iç ve dış unsurları bir sürecin parçası olarak değerlendirilir ve iletişimin yararları ve maliyetleri çerçevesinde ele alınır (Durgun, 2006, s. 119). Örgütsel iletişimi sadece kurumun iç yapısında değerlendirmek, iletişim düzeyi ile ilgili beklenen unsurların belirlenmesinde başarısız olmaktadır. Ancak kurum dışı unsurların sürece dahil edilmesi örgütsel iletişimin ne anlama geldiğinin anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır.

Örgütsel iletişim kavramında öne çıkan nokta, kurumsal yapı içindeki tüm unsurların birbiriyle istikrarlı bir şekilde iletişim kurmasıdır. Dolayısıyla örgütsel iletişim, kurumun himayesindeki konuları, eylemleri ve planları içerir. Ayrıca iş dünyasının bir konusu olan örgütsel iletişim, sadece kurum içi konularla sınırlı olmayıp, kurumun iş yaptığı tüm kesimlerle olan iletişimini de kapsamaktadır. (Demirtaş, 2010, s. 412). Kural olarak, örgütsel iletişime ilişkin tanımlarda, örgütsel iletişim yalnızca kurumsal yapı içindeki aktörler tarafından gerçekleştirilen bir eylem olarak anlaşılrsa da süreç hem dışarıdan hem de içeriden etki yaratan taraflar ekseninde gelişmektedir.

Örgütsel iletişim kavramı üzerine literatürde yapılan çok sayıda çalışma göz önüne alındığında, iletişimin iş kalitesi ve kurumsal yönetim açısından belirleyici bir faktör olduğu belirtilmelidir. Bu nedenle örgütsel iletişim, kurum çatısı altında sistemin işleyişini iyileştirmek için yönetim ile çalışanlar ve çalışanların kendi aralarındaki iletişim yapısıdır. Kritik olarak değerlendirilen örgütsel iletişim, örgüt içindeki tüm unsurları doğru çalışmaya, hareket etmeye ve etkileşime yönlendirerek, iletişimsel anlamda ortaya çıkabilecek sorunları ortadan kaldırmak için tarafların bakış açılarını daha olumlu hale getirir. Böylece örgütsel iletişim, kurumsal yapının işleyişi için doğrudan ve dolaylı yol gösterici olmaktadır. Özellikle çalışanların işletme

yönetimine yönelik iletişim süreçlerinin yönetim açısından yansımaları vardır (Tanrıverdi, Adıgüzel ve Çiftçi, 2010, s. 105). Çalışanlar, ortaya koydukları bakış açısına karşı iletişimde kendilerine sunulanlara dikkat ederler ve bu sayede ilişkili oldukları kurumların örgütsel iletişim düzeyini ve kalitesini kendi kriterlerine göre ölçebilirler.

İş dünyasının genel uygulamalarının dışında bakıldığında ve işletmeye canlı bir varlık olarak ele alındığında, varlığın var olabilmesi için mutlaka bir iletişim ve etkileşim sürecine ihtiyaç duyduğu görülmektedir. Örgütsel iletişim, kurumsal bir sistem içinde bir sisteme doğrudan veya dolaylı olarak katkıda bulunan tüm unsurların görevlerini yerine getirirken oluşturdukları iletişim ağına verilen addır. İşletme içindeki tüm unsurların, istemeseler bile süreçlerin işleyişi konusunda mutlaka birbirleriyle anlaşmaları ve iletişim kurmaları gerekmektedir. Bu nedenle örgütsel iletişim, işletmeler için bir gereklilik olarak değerlendirilebilir. Söz konusu yükümlülük gerek kurumun gerekse yönetim kademesinin ve çalışanların kendilerini doğru tanımlamasını sağlamak için doğar ve gelişir (MEGEP, 2012, s. 11). Örgütsel iletişimin yetersiz kalitesi ve sürdürülebilirliği, tarafların kurumsal bakış açısıyla birbirlerini anlamalarını giderek zorlaştıracak, işlerin verimlilik ve etkililik düzeyini önemli ölçüde azaltmaktadır.

Bu konuyu farklı açılardan ele alan araştırmacılardan Bovee ve Thill (2000), örgütsel iletişimi, kurumsal yapı içindeki tüm unsurların çıkarlarını dikkate alarak bilgi ve fikirlerini birbirleriyle paylaşmalarına olanak sağlayan bir iletişim süreci olarak değerlendirmektedir. Argenti'ye (2003) göre örgütsel iletişim, işletme içinde olumlu bir etkileşim oluşturmak için sözlü ve yazılı yönlendirmelerin tümünü içerir. Yöneticilerin ve çalışanların hangi seviyede olursa olsun sürekli bir durum olan örgütsel iletişim son derece faydalı bir unsur olmakla birlikte, iş yapıları büyüdükçe ve operasyonel süreçler karmaşıklaştıkça karmaşıklaşan bir yapıya sahiptir (Erogluer, 2011, s. 122). Araştırmacılar tarafından yapılan 5 tanımda her ikisi de ön plana çıktığı için tarafların süreci tartışması, birbirlerine fikirlerini beyan etmesi son derece önemli ve değerlidir.

Genellikle örgütsel iletişim kavramı, işletmenin içsel unsurları temelinde ele alınan bir yapıya sahip olmakla birlikte, işletmeler arası iletişim de örgütsel iletişim kapsamına girmektedir. Aynı zamanda çevresini genişleten bu iletişimsel yapı, sadece

iş ve ticaret unsurlarını içeren bir iletişim biçimi değildir. Ayrıca kurumlar arasında, yöneticiler ile çalışanlar ve çalışanların kendi aralarında yoğun bir sosyal iletişim süreci vardır. Bunun temel nedeni, işletmenin sosyal süreçleri içeren bir yapıya sahip olmasıdır. Örgütsel iletişim süreçlerine giderek daha fazla sosyal unsur dahil edilmeye başlanırken, kurum çalışanları sosyalleşme unsurlarına büyük önem vermektedir. Söz konusu iletişim aslında çalışan ve müşteri olarak insanların örgütler için ne kadar önemli olduğunu göstermektedir (Tutar, 2003, s. 83). Bu haliyle örgütsel iletişim sadece işe yönelik bir iletişim sürecini anlatmakla kalmaz, aynı zamanda bir örgütteki insanların da insan olmasından dolayı sosyalleşme ihtiyacından doğduğunu gösterir.

### **1.3. Örgütsel İletişimin Amacı**

Örgüt iletişimde amaç, neden, iletişimde bulunan kişinin konumu ve iletişimde bulunduğu zamana bakarak değişiklik göstermekte; astlar açısından iletişimin amacına bakıldığında, örgütsel iletişimin amacının yönetsel işlevleri en iyi biçimde yerine getirerek, sorunları yöneticilere ileterek ve sorun karşısında görüş bildirerek örgütün yönetilmesini sağlamak olduğu görülmektedir (Bilgin, 1996, s. 28).

Aslında hepsinin temelinde bilgi ihtiyacı yatmaktadır. Tablo 1, kuruluştaki bireylerin bilgi ihtiyaçlarını göstermektedir. Tabloyu incelediğinizde üst yönetimin çalışanlarla ilgili bilgilere, orta düzeyde yöneticiler için sendika, denetim ve üst yönetimle alakalı bilgilere, çalışanlarınsa yaptıkları iş ve organizasyonla ilgili bilgilere ihtiyacı olduğunu görebilmek mümkündür (Halis, 2000, s. 220).

**Tablo 1.** Örgütsel İletişim İhtiyaçları

Üst Düzey Yönetici İhtiyaçları	Orta Düzey Yönetici İhtiyaçları
<ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışanların örgüte karşı tutumlarını bilme</li><li>• Örgütün kural, program ve politikalarının ne kadar iyi anlaşıldığını bilme</li><li>• Çalışanların verimliliğe katkıda bulunma yollarını tahmin edebilme</li><li>• Çalışanların şikâyetleri ve söylentileri</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Denetleme yetkileri</li><li>• Denetleme otoritesinin sınırları</li><li>• Sendika ilişkiler ve ilgili politikalar</li><li>• Üst yönetim ve bölümlerle ilişkiler</li></ul>
Çalışanların İhtiyaçları	
<b>İş Hakkında Bilgi</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gelişme ve ilerleme imkânları</li><li>• İş güvenliği</li><li>• Eğitim imkânları</li><li>• Ücret</li><li>• Hizmet programı</li><li>• Menfaat</li><li>• Departman performansı</li><li>• Gelecekteki istihdam durumu</li></ul>	<b>Örgüt Hakkında Bilgi</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Örgütün geçmişi</li><li>• Endüstrideki yeri ve yapısı</li><li>• Satışlar, kar ve finansal durum</li><li>• Araştırma faaliyetleri</li><li>• Ürünler ve reklam programı</li><li>• Sendika ilişkileri</li><li>• Yönetim ve örgüt politikaları</li><li>• Büyüme planları</li></ul>

**Kaynak:** Halis, M. (2000, s. 220).

Örgütlerde iletişimin temel amacı, insanlar arasındaki ilişkileri düzenlemek ve yönetsel işlerin düzenli koordinasyonu yoluyla örgütsel hedeflere ulaşmaktır. Pek çok yöneticinin çalışanların talimatları yanlış anladığından şikâyet ettiği göz önüne alındığında, görünüşte basit olan bu süreç aslında o kadar basit değildir. İletişimde verilmek istenen mesajın her aşamada bir ölçüde değiştiği konusunda hemfikir olunmaktadır. Özellikle Türkiye'de çalışan ya da halihazırda çalışmakta olan kişiler işlerini kendi yöntemleriyle yapmayı tercih etmektedirler. Bu nedenle örgüt içi iletişim ayrı bir görevdir ve düşünülmelidir (Telman ve Uzunkoca, 2018, s. 25). Örgütsel iletişimin amacı şu şekilde özetlenebilir (Kocabaş, 2005, s. 250):

- Kurumun politikasının, kararlarının, kısa ve uzun vadeli hedeflerinin çalışanlara duyurulması,
- Şirketin yıllık aylık gelirlerinin ve yeni teknoloji yatırımlarının çalışanlara duyurulması,



- Ücret sistemi, kariyer olanakları, sosyal haklar, gerekli düzenlemeler ve görev tanımlarının çalışanlara duyurulması,
- Çalışanların organizasyonun faaliyetleri ve başarıları hakkında bilgilendirilmesi,
- Çalışanları iş hakkında bilgilendirerek bilgi ve becerilerini geliştirmek,
- Örgütsel iletişim yoluyla çalışanların örgüt kültürüne katılımın sağlanması,
- Kurum içi ve kurum dışı çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirerek organizasyonun sürekliliğinin sağlanmasıdır.

#### **1.4. Örgütsel İletişimin Önemi**

Örgütsel iletişimin en önemli değeri, örgütlerin kuruluş amaçlarını gerçekleştirmelerine sağladığı katkıdır. Örgütsel iletişim, bir örgütün sistemli bir şekilde işlemesi, tam olarak işlemesi, çalışanlar arasında çatışmaların önlenmesi ve koordinasyonun sağlanması için gereklidir (Dökmen, 2006, s. 27). İnsanlar arasındaki çatışmaların önlenmesi, aralarındaki duygu ve düşüncelerin sağlıklı bir şekilde iletilmesine bağlıdır. İletişim sürecinin kalitesi, insanlar arasındaki duygu ve düşüncelerin aktarımının sağlanmasında belirleyici rol oynar. Örgüt işleyişindeki hiyerarşik yapı ve bu yapının oluşturduğu ilişkiler ağı iletişim yoluyla kurulabilmektedir (Eren, 2017, s. 136). Ancak bir örgütün sağlıklı işleyebilmesi için gerekli olan değerler sisteminin oluşturulması da iletişimin etkinliğine bağlıdır. Etkili iletişim kurulamaz ise örgütün fonksiyonlarını yerine getirememesi ve dağılması beklenir (Tutar ve Yılmaz, 2003, s. 138).

#### **1.5. Örgütsel İletişim Kanalları**

Örgüt içi iletişimde bilinç ve düzenliliğin yanı sıra nasıl ve ne araçlarla gerçekleştiğinin de bilinmesi gerekir. Örgütlerde iletişim için kullanılacak araçlar belirlenirken mesajın anlam ve biçimini değiştirmeden araçların hızlı, doğru ve anlaşılır olmasına dikkat edilmelidir (Mysyrly, 2010, s. 20). Bu amaçla örgütlerde haber ve bilgi akışını sağlamak için sözlü (toplantı vb.), yazılı (rapor vb.), sözsüz ve görsel iletişim unsurlarından yararlanılabilir (Karcıoğlu vd., 2009, s. 66). İşletmelerin kendine özgü iletişim yöntemleri, çalışanlar arasında olduğu kadar yönetim ve

Çalışanlar arasında da sistematik ve köklü bir kanal oluşturulduğunda örgütsel iletişim amacına ulaşabilir.

### 1.5.1. Sözlü iletişim kanalları

Kaynak ile alıcı arasında doğrudan kullanılan iletişime “sözlü iletişim” denir. Sözlü iletişimin birçok örneğini kamusal yaşamda görmekte ve bu süreçlerde birey olarak yer almaktayız. Sözlü iletişim becerilerinin etkililiğini artırmak için dikkat edilmesi gereken bazı önemli noktalar şu şekilde sıralanabilir (Durmaz, 2004, s. 15):

- Öncelikle konuşmanın amacını belirlemek,
- Konuşmaya başlamadan önce düşüncelerin mantığını kontrol etmek,
- Görüşülen kişi veya kişilerin söylediklerini dikkate almak,
- Biriyle konuşarak sözlü iletişim becerilerinin durumunu değerlendirmeye çalışmak,
- Sözlü iletişim becerilerini test etmek için konuşmaları kaydetmek,
- Konuşmada değişip seste değişmeyecek unsurların olabileceği göz ardı etmemek,
- Yapılacak konuşmada tanımlanan kelimelere dikkat etmek,
- Kelimelerin doğru kullanımına dikkat etmek,
- Aynı anlamı ifade eden kelimelerin aynı veya benzer cümlede kullanılmasının hata olduğunun bilincinde olmak,
- Kişiyi veya kişileri rahatsız edecek veya rahatsız edecek fıkralardan kaçınmak,
- Din, spor takımı, siyaset, ırk vb. gibi insanları sıkıntıya sokan rahatsız edici konular hakkında konuşmaktan kaçınmak,
- Anlamayı engelleyen teknik dilden kaçınmak,
- Yeni taņıřtıėınız kişilere ilk isimleri ile ve sen dili ile hitap etmemek,
- Eleştiri yaparken insanları kırmamaya ve tarafsız olmaya zen göstermek,

- Dedikodu yapmamak, başkalarının hataları sohbet konusu yapmamak,
- Can sıkıcı olabilecek konuları açmamak veya dahil olmamak, konuyu çok detaylı ve uzun süre açıklamamak,
- Konuşmalarda sürekli kişisel yeteneklerden söz etmemek ve kişi kendini övmemesidir.

Sözlü iletişimin birçok faydası vardır. İletilen mesajın anlaşılma derecesi kontrol edilebilir. Bunun için soru sormalı ve sorulara verilen cevapları kontrol etmeli ve anlaşılmayan yerleri netleştirmelisiniz. Böylece aynı anda geri bildirim sağlanabilir. Sözlü iletişimde, iletilen bir kelimenin hatalı olma olasılığı, yazılı olarak iletilen bir kelimedenden daha fazladır. Hedefler, stratejiler veya politikalar hakkında sürekli ve uzun vadeli iletişim için sözlü iletişim doğru bir iletişim yöntemi değildir ve bu gibi durumlarda iletişimin yazılı olarak kaydedilmesi daha uygun olmaktadır (Tutar, 2003, s. 70). Dolayısıyla sözlü iletişim, doğrudan olabileceği ve geri bildirim eş zamanlı olabileceği için etkili bir iletişim biçimi gibi görünse de resmi durumlar için yeterli değildir.

### **1.5.2. Sözsüz iletişim kanalları**

Sözsüz iletişim kelimelerin kullanılmadığı bir iletişim türüdür. Bunlar vücut dili ve yüz ifadeleri, bakışlar, jestler ve ses tonunu içerir. Sözsüz iletişimin tüm iletişimimizin üçte ikisini kapsadığı düşünülürse çok önemli görünmektedir. Özellikle yöneticiler sözel olmayan iletişim yöntemlerini sıklıkla kullanırlar. Özellikle beden dilinin kelimelerden daha çok şey söylediğine dair bir görüş vardır. Bazen keyfi veya istemsiz sözsüz iletişim türleri, konuşulmak istenen kelimelerle ifade edilemediği durumlarda kullanılır. Dezavantajı ise istem dışı kullanılan beden dili ve yüz ifadeleri gibi sözsüz iletişimin karşı tarafça anlaşılması halinde hoş olmayan durumların ortaya çıkabilmesidir (Mengi, 2020, s. 11).

### **1.5.3. Yazılı iletişim kanalları**

Yazı, toplum ve insanların sosyal ve kültürel evrimleşmesinin bir ürünü olduğunu söylemek mümkündür. Kişilerarası ilişkilerde ve iletişimde gerek bağlayıcı gerekse koruyucu olan yazı, başkalarına ulaştığında yadsınamaz bir gerçek haline gelir. Öte yandan, zaman, ortam ve mekan vb. unsurların sözlü iletişime getirdiği

kısıtlamalar yazılı iletişimde aşılır ve okuyucuya metnin içeriği üzerinde düşünme fırsatı verir (Elma ve Demir, 2000, s.148). Yazılı iletişimi diğer iletişim biçimlerinden ayıran bazı özellikler vardır. Bu özellikler yazılı iletişim için bazı avantajlar sağlarken bazı sınırlamaları da beraberinde getirir. Yazılı iletişimin özellikleri şunları içerir (Çolak, 2012, s. 19- 20):

- Bilgilerin kalıcılığını garanti eder.
- Doğru bilgi aktarımı sağlar.
- İleride başvurmak üzere kalıcı bir iletişim kaydı sağlar.
- Uzun mesajlar göndermenin ideal yollarındandır.
- Mesajın yetkisiz olarak değiştirilmesi riskini en aza indirir.
- Kesin, net ve kapsamlı bir şekilde iletişim kurmanızı sağlar.
- Bir mesajı aynı anda birden fazla kişiye iletmenizi sağlar.

Bu özellikler göz önüne alındığında daha pek çok yeni özelliğin eklenebileceği görülmektedir. Burada yazılı iletişimin en önemli özelliği sürekliliğidir. Yazılı iletişim kalıcı olduğu ve bu iletişim biçiminde mesajı değiştirme riski düşük olduğu için herhangi bir ihtilaf durumunda hukuki delil olarak kullanılma avantajına da sahiptir. Bu nedenle yazı, kişiler ve kurumlar arasında vazgeçilmez ve güvenilir bir iletişim aracıdır. Yazılı iletişimin ısrarlı olması da bazı istenmeyen durumlarda bir sınırlama haline gelebilmektedir. Örneğin, bir şirket raporu veya özel bir mektup, hedeflenen alıcı dışındaki kişilerin eline geçerse, mahremiyet ve mahremiyet kaybına neden olabilir. Yazılı iletişimin zaman alıcı olması, basım ve dağıtım maliyetleri, artan bürokrasi ve çok sayıda formalite gibi dezavantajları da vardır (Çolak, 2012, s.20)

#### **1.5.4. Görsel iletişim kanalları**

Görsel iletişim araçları, kişiler arasında birden fazla biçim alabilen etkili ve destekleyici unsurlardır. Kurumlar veya kişiler yazılı ve sözlü iletişimin yanı sıra görsel iletişimden de yararlanmak isterler. Kusch'a (2014, s. 7) göre görsel iletişim kanalları tek başına kullanıldığında etkili olamamaktadır. Öncelikle görsel iletişimi destekleyen araçlar yardımıyla kullanılması gerektiği vurgulanmaktadır. Genellikle görsellerden oluşan görsel iletişim kanalları, diğer iletişim biçimleriyle de

desteklenmelidir. Görsel iletişim teknolojisinin gelişmesi sonucunda modern yöntemlerle desteklenmekte ve iletişim kanalı olarak hizmet vermeye devam etmektedir. Bazı görsel iletişim araçları; slaytlar, fotoğraflar, videolar, projeksiyon araçları gibi modern teknolojik araçlar. Bu yöntemler arasında düzenlemede en etkili olanı sinematik bileşenli yöntemdir (Elmas, 2017, s. 20).

Görsel iletişim yolları, etkili iletişime diğer iletişim yollarından daha fazla katkı sağlayabilir. Kuruluşlar, ikincil iletişim kanalları ile kuruluş içindeki iletişimi geliştirebilir ve çalışan verimliliğini artırabilir. Çünkü görsel iletişim araçları söylemi görsellerle destekleyerek daha etkili ve ikna edici hale gelmektedir.

## **1.6. Örgütsel İletişim Ağları**

### **1.6.1. Biçimsel İletişim**

Biçimsel (formal) iletişim, organizasyon çalışanlarının kişisel özellikleri dikkate alınmaksızın, örgütsel kurallara ve örgütsel prosedürlere uygun olarak oluşturulmuş bir iletişim şekli olarak ifade edilmektedir. Örgütün hiyerarşik yapısıyla alakalı olmakla beraber dış çevreyle örgüt arasındaki bilgi akışını yönlendiren öğeleride içermektedir (Kahn vd., 2011, s. 363). Resmi iletişimin yönü; azalan, artan, yatay ve çapraz olarak sınıflandırılır (Robbins ve Coulter, 2012, s. 412). Burada yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, çapraz ve yatay iletişim türleri de dikey iletişim ile aynı başlık altında değerlendirilebilir. Bu tür iletişim daha çok hiyerarşik şekilde düzenlenmiş işgörenler arasında görülür.

#### *1.6.1.1. Aşağıdan Yukarı Dikey İletişim*

Alt ve üstlerin bulunduğu kuruluşlarda; işgörenlerin yöneticileri ile kurduğu iletişim şeklidir. Esas hedefi araştırmalarla alakalı bilgileri yönetim basamağına iletmek olan aşağıdan yukarıya dikey iletişim, yöneticilerden gelen mesajlara yönelik geri bildirimler şeklinde de değerlendirilebilir. Modern örgütlerde dilek, şikayet ve öneri kutularının sıklıkla kullanılmasının amacı bu tür iletişimi geliştirmektir (Özdemir, 2014, s. 20). Bu iletişim yöntemi ile yönetici; çalışanın işi, çalışma arkadaşları ve tüm organizasyon hakkında ne düşündüğünü görür ve fikir sahibi olur. Aslında, yönetici nasıl iyileştirileceği konusunda geçmiş fikirlere güvenir. Yukarı doğru iletişim içeriğine örnek olarak; çalışanların hazırladığı performans raporları,

öneri kutuları, çalışan anketleri, şikayet prosedürleri, yönetici-çalışan görüşmeleri, sorunlarını çözme fırsatı bulan yönetici ve çalışanların bir araya geldiği gayri resmi toplantılar. Yukarı doğru iletişim büyük ölçüde örgüt kültürüne bağlıdır. Bir yönetici bir güven ortamı yaratırsa ve yetki vererek veya görüşlere saygı duyarak işbirlikçi karar vermeyi kullanırsa, çalışanlar kararlara katkıda bulunduğundan önemli geri bildirimler olmaktadır. Daha yapılandırılmış ve otoriter bir ortamda, yukarı doğru iletişim hala mevcuttur ancak sınırlıdır (Robbins ve Coulter, 2012, s. 412).

Örgütlerdeki bu iletişim türünden, çalışanların yukarıdan aşağıya iletişimden daha çok memnun oldukları söylenebilir. Larkin ve Larkin (1994) konuyla ilgili yaptıkları çalışmada; çalışan anketleri, sevk programları, çalışan şikayet programları, kalite çemberleri ve grup toplantıları gibi çalışan bağlılığı programları da dahil olmak üzere başlangıçta iletişimi geliştirmek için yaygın olarak kullanılan tüm stratejiler; çalışan memnuniyet düzeylerinin oldukça düşük olduğunu bulmuşlardır (Baker, 2007, s. 9). Bu düşük memnuniyet düzeyinin başlıca nedenleri şunlardır: Bu stratejiler, iki yönlü iletişim eksikliği, zayıf sunum, kötü zamanlama ve yöneticilerin savunmaları tetikleme eğilimi olarak sıralanabilir (Gibson ve Hodgetts, 1991, s. 268).

McCelland (1988)'a göre, zayıf yukarı yönlü iletişimin nedenlerinden bazıları şu şekilde özetlenebilir (Baker, 2007, s. 9):

- Ceza korkusu (insanlar fikirlerini söylemekten korkarlar)
- Filtreler (çalışanlar fikirlerinin ve endişelerinin yukarı doğru değiştiğini hissederler)
- Zaman (yöneticiler, çalışanları dinlemek için zamanları olmadığı izlenimine kapılırlar)

#### *1.6.1.2. Yukarıdan Aşağıya Dikey İletişim*

Yukarıdan aşağıya iletişim, kurumlarda yaygın olarak kullanılan bir iletişim türüdür. Üst kademelerden alt kademelere yani astlara doğru kurulan iletişime aşağı doğru iletişim denir (Ertürk, 2000, s. 163).

Bir organizasyonu istenen yönde yürütmek, sağlıklı bir aşağı doğru iletişime bağlıdır. Yukarıdan aşağıya iletişim tek yönlüdür ve gerekli bilgiler üstlerden astlara iletilir (Gürgen, 1997, s. 63).

Yöneticilerin çalışanlara gönderdiği başlıca mesajlar şu şekildedir (Gümüş ve Sabuncuğolu, 2008, s. 105):

- İş talimatları,
- İş açıklamaları,
- Prosedürler ve uygulamalar,
- Geri bildirim,
- Amaç aşılmasıdır.

Böylece aşağı doğru iletişim, çalışanlar tarafından yöneticiler tarafından tanımlanan belirli mesajları alarak gerçekleştirilir. Yukarıdan aşağıya iletişim genellikle yazılı olarak yapılır.

#### *1.6.1.3. Yatay İletişim*

Aynı düzeydeki çalışanlar arasındaki iletişimde yatay iletişim kanalları kullanılmaktadır (Şahin, 2007, s. 91). Yöneticiler veya aynı seviyedeki çalışanlar arasında kendilerini ilgilendiren konularda ilişkili oldukları bir yöneticiye ihtiyaç duymadan iletişim kurma şeklidir (Çelik, 2007, s. 28).

Örgütsel iletişim biçimi ele alındığında dikey değil yatay iletişimin gerçekleştiği açıktır (Yılmaz, 2011, s. 50). İletişimin bu biçimde olmasının sebeplerine bakıldığında, yönetici sayısına oranla çalışan sayısının fazla olması ve benzer seviyedeki işgörenlerin kendi aralarında yöneticileriyle konuşmaktan daha kolay iletişim kurduğu görülmektedir (Gülner, 2007, s.8). Otoriter bir yönetim tarzına sahip işletmelerde bile, yönetimin verdiği direktifin anlaşılabilmesi durumunda dikey iletişim kanalları yerine yatay iletişim kanalları tercih edilmektedir (Tutar, 2003, s. 129).

İşletmelerde yönetsel işlevleri incelerken; kontrol ve planlama aşamasında dikey iletişim kanallarının, koordinasyon ve yönlendirme aşamasında ise yatay iletişim kanallarının kullanıldığı görülmektedir (Dereli, 2010, s. 64). Yatay iletişim ile ilgili faydalarını düşünürken (Yılmaz, 2011, s. 51);

- İşgörenlerin bütün örgütle ilgili bilgisinin olmasını sağlar,
- İşgörenleri benzer problemlerle karşılaşmaktan kurtarır,

- Örgüte süreç kısmında hız kazandırır,
- Koordinasyon sağlayarak yeni fikirler oluşmasına olanak tanır (Varol, 1993, s. 134-135).
- Departmanlar arasında oluşabilecek sorunların çözümünü kolaylaştırır (Tutar, 2003, s. 130).
- Departmanları arasında örgütün bir topluluk olduğu düşüncesi oluşturur (Varol, 1993, s. 134).

Bununla birlikte yatay iletişim kanallarını kullanımında aynı kademedeki departmanlar arasında rekabet olduğu da unutulmamalıdır (Akbaş, 2008, s. 16). İşgörenlerin birbiri arasında oluşan rekabetle gelişebilecek yanlış bilgi alışverişi durumunda üst yönetimle sorun yaşanması kaçınılmaz olmaktadır.

#### 1.6.1.4. Çapraz (Diagonal) İletişim

Kurumlarda çapraz iletişim, çalışanlar arasında farklı düzeylerde hiyerarşik kanalların kullanılmadığı bir iletişim türüdür. Bir yönetici, başka bir departmandaki ve farklı bir hattaki bir yönetici veya personel ile iletişim kurabilir, ancak aynı yetki düzeyinde değil, daha yüksek veya daha düşük bir düzeyde iletişim kurabilir.

Bu durum, yani çapraz iletişim, işlerin daha pratik ve hızlı yapılması nedeniyle ihtiyaç duyulabilmektedir (Ertürk, 2000, s. 164). Özellikle çapraz (çapraz) iletişim, işlevsel güç ilişkileri sonucunda farklı birimler arasında kurulan iletişim olarak ortaya çıkmaktadır (Kochel, 1998, s. 371).

Bu nedenle, çapraz iletişim, bir organizasyonda dikey kanalların neden olduğu sorunların ve öngörülemeyen durumlarda çözülmesinde yararlıdır. Çapraz iletişim sonucunda örgütle ilgili uzmanlaşma, farklı departmanların birbirlerine karşı sorumluluklarını daha iyi anlamalarına yardımcı olur (Tutar, 2003, s. 131). Ancak çapraz iletişimin yararlarının yanı sıra olay bilgi alışverişinin ötesine geçip departman çalışanlarına emir verme biçimine dönüşürse organizasyonel düzen yerine karmaşa ortaya çıkar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 66).



### 1.6.2. Biçimsel olmayan iletişim

Çalışanların iş veya iş dışında kurdukları ilişkiler sonucunda resmi iletişim dışındaki ilişkiler gelişebilir. Bu tür öngörülemeyen ilişkiler gayri resmi bir yapı oluşturur. İnfomal yapı, formal yapıyı güçlü bir şekilde etkileyen bir özelliğe sahiptir (Atak, 2005, s. 62). Gayri resmi iletişim, insanların doğası gereği hemen her örgütte ortaya çıkan çeşitli duygu, düşünce, gelenek, yargı ve toplumsal güçlerin körüklediği söylenti ve dedikodulardan doğan iletişimdir (Karaçor ve Şahin, 2004, s. 103). Gayri resmi iletişim, resmi iletişim kurallarını ve hiyerarşik düzeni göz ardı eden bir iletişim şeklidir. Bu, özellikle doğal iletişim olarak bilinen resmi iletişim işe yaramadığında, geri bildirim mekanizmasıyla resmi iletişimden daha etkili olabilir (Şimşek, 2011, s. 64).

Biçimsel olmayan iletişim (İnfomal iletişim), örgüt üyeleri arasında kendiliğinden oluşan, örgütte önceden belirlenmiş iletişim kanallarında yer almayan ve belirli bir plan dahilinde ilerlemeyen iletişim türüdür (Bolat vd., 2014, s. 251). İletişim, çalışan davranışını çeşitli şekillerde etkiler. Kuruluşların, çalışanların uyması gereken bir otorite hiyerarşisi ve resmi ilkeleri vardır. Örneğin, bir çalışan ilk müdürüne iş şikayetinde bulunduğu, iş tanımlarına uyduğunda veya iş yeri kurallarına uyduğunda, iletişim her şeyi kontrol eder. İnfomal iletişim de davranışı etkiler (Robbins ve Coulter, 2012, s. 405 İnfomal iletişim; belirli bir plandan bağımsız olarak kendiliğinden oluşan gruplar arasındaki bir iletişim şeklidir. Ağızdan ağza yayılmasına rağmen kendi ödül-ceza sistemine sahip olabilir. Çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için doğal olarak oluşan gruplar halinde kullanılan bu iletişim biçiminin formal bir yapıdan yoksun üç özelliği vardır. Bu özellikler şu şekilde özetlenebilir: Çalışanlar tarafından daha güvenilir olarak tanınması, dedikodunun hızı yöneticinin elinde değil, ilgili kişilerin yararına kullanılmasıdır. Daha çok örgütsel belirsizliğin olduğu dönemlerde kullanılan bu iletişim şekli, böyle dönemlerde dedikoduya daha çok inanılmaktadır (Can, vd. 2011: 367). İnfomal iletişimin bir örgütün başarısına katkı sağlayacak sorunları çözme, koordinasyonu sağlama, çatışmaları çözme, bilgi paylaşma gibi yönleri bulunurken; Dedikodu, söylenti, yalan, aldatma ve iftira gibi örgütün başarısını baltalayacak hususlar da olabilir (Koçel, 2005: 542). Bu nedenle gayri resmi iletişim sırasında bazen örgüt üyeleri arasında çeşitli çatışmalar, huzursuzluklar veya astlar ve üstler arasındaki ilişkilerde bozulmalar hazırlanabilir.

Bu iletişim biçiminin şekillenmesinde çalışanların psikolojik durumu ya da resmi iletişim kanallarının yetersiz işlemesi rol oynayabilir. Resmi kanalların çok iyi çalıştığı yerlerde bile, birden fazla kişinin varlığından dolayı gayri resmi ilişkiler kaçınılmazdır. Dolayısıyla resmi iletişimi engellemek veya dışlamak mümkün değildir (Bolat vd., 2014: 251). Yöneticiler, örgüt içinde önleyemedikleri informal iletişimle mücadele etmek yerine, bunu kendi lehlerine olacak şekilde kontrol altında tutabildiklerinde örgütün liderliğine fayda sağlarlar. Aslında bir organizasyonun sadece formal kanallardan yönetilmesi mümkün değildir. Her türden çalışanı olan bir örgüt gibi karmaşık bir yapıda doğal grupların oluşması kaçınılmazdır ve başarılı bir yönetici bu grupların kullandığı informal iletişim süreçlerini de yöneterek bu durumu örgütün lehine çevirebilir (Atak, 2005: 64).

### **1.7. Örgütsel İletişim İle İlgili Çalışmalar**

İlgili literatür incelendiğinde özel ve/veya kamu çalışanlarının örgütsel iletişim düzeylerini ve örgütsel iletişimi etkileyen faktörleri inceleyen çalışmalara rastlanmıştır.

Ölçer ve Koçer (2015), üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının örgütsel iletişim düzeylerini incelemiştir. Araştırma sonucunda akademik personelin iletişimi yeterli olmasına rağmen bilimsel bilgi alışverişinin yetersiz olduğu ve akademisyenlerin motivasyon eksikliği yaşadığı sonucuna varılmıştır. Katırcı (2021) yüksek lisans tezinde üniversitelerde görev yapan X ve Y kuşağı idari kadroların örgütsel iletişim değerlerini araştırmıştır. Çalışma sonucunda kuşaklar arasında örgütsel iletişimin yönü açısından bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

Blazenaite (2011), araştırmasında etkili örgütsel iletişim için bir iletişim sistemi modeli geliştirmiştir. Çalışmada ilgili literatür incelenerek içsel (örgüt kültürü, örgütsel amaçlar, yönetim felsefesi, liderlik tarzı, örgüt yapısı, bireysel yapı, ödül sistemi, örgütün sahip olduğu teknolojiler) ve dışsal (sosyal, politik, teknolojik, kültürel unsurlar) unsurlara göre iletişim incelenmiştir. Bu faktörler göz önünde bulundurularak örgütsel, yönetsel, grup ve kişilerarası seviyelerde iletişim için önerilerde bulunulmuştur (Blazenaite, 2011). Gochhayat, Giri ve Suar (2017), mühendislik ve yönetimde çalışan personel üzerinde yaptıkları çalışmada, örgüt

kültürü ile örgütsel iletişim arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Haroon ve Malik'in (2018) üniversitelerde örgütsel iletişimin örgütsel performans üzerindeki etkisini inceledikleri bir çalışmada örgütsel iletişimin örgütsel performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

İnce ve Gül (2011) kamu kurumlarında çalışan personel ile yaptıkları çalışmada örgütsel iletişim ile örgütsel adalet türleri arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Chanak ve Avchi (2016), öğretmenlerin örgütsel iletişimi ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerine yaptıkları çalışmada, örgütsel iletişim ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Topsakaloğlu (2015), yüksek lisans tezinde kamu kurumlarında çalışan personelin örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. İlgili literatür incelendiğinde, biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim tarzları üzerine çalışmalar bulunmuştur.

Daniel ve Eze (2016), özel şirket çalışanları ile yaptıkları çalışmada, resmi ve gayri resmi iletişim, bir kuruma duygusal bağlılık ve devam eden bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuşlardır.

Polat, Lynn, Akgün ve Emre (2018), yeni ürünler geliştiren sektörlerde çalışan katılımcılarla yaptıkları çalışmada, takım özerkliği, takım istikrarı, takım üyesi deneyimi ve komuta gücüne güven aracı değişkenlerinin resmi ve resmi olmayan iletişim Örgütsel iletişim ile ilgili literatür incelendiğinde örgüt kültürü, örgütsel eşitlik, örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve örgütsel iletişim arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ

#### 2.1. İş Tatmini Kavramı

Bir örgütün çalışanlarının bir bütün olarak işlerinden ne derece memnuniyet elde ettikleri, iş doyumunu ile açıklanır. İş doyumunu çeşitli araştırmalarda ölçülmüştür.

Karcıoğlu'na (2009, s. 60) göre doyum kavramı, kişinin çabası sonucunda istediğini elde etmesi ve bundan aldığı zevk olarak tanımlanmaktadır. İnsanda oluşan tatmin duygusu, ihtiyaçları karşılandığında mutluluk ve iç huzuru sağlar. İş doyumunda ise, çalışma ortamına sempati ve diğer çalışanlarla iletişim, kişide doyum ve doyum yaratılır. Literatürde “iş doyumunu” terimi, kişinin örgüt çalışanları ve çevresi ile anlaşabilirse kendini sevmesi ve kendisinden tatmin olması anlamına gelmektedir (Türk, 2016, s. 3).

İş doyumunu birden fazla kavramla ilişkilendirilmektedir. Bu kavramlardan bazıları iş tatmini, işe uyum, işe uyum vb. tatmin ile ortak amaçlara sahiptir. Tüm bu kavramlar, çalışanların davranış biçimleriyle ilgilidir. Aynı zamanda iş doyumunu ölçmek için de benzer yöntemler kullanılmaktadır. İş doyumunu diğer kavramlardan ayıran fark, iş doyumunun çalışan mutluluğu ile ilişkili olması ve iş doyumunu düzeyini ölçmesidir (Budak, 2006, s. 4).

İş doyumunu, çalışanların işlerinden beklentileri ve bu beklentileri gerçekleştirip gerçekleştirilmemeleri sonucunda duydukları tatmin ya da memnuniyetsizlik duygularını ifade etmektedir. Çalışanların iş tatmini, organizasyonlarda üretkenliği, bağlılığı, işgücünü ve üretkenliği veya etkinlik hızını artırır. Dolayısıyla örgüt amacına ulaşma süreci pozitif yönde katkı görür (Erogluer, 2011, s. 122).

İş doyumunu verimlilikle doğru orantılıdır. Birçok çalışmanın sonucuna göre liderlik kavramı iş doyumunu düzeyini etkilerken, iş doyumunu kişiliğin duygusal yönüyle ilişkilendirilmektedir. 1980'lerden sonra duygusal deneyimlerin iş doyumunu etkilediği görülmektedir (Aicha, 2016, s. 41).

## 2.2. İş Tatmininin Önemi

Örgütler, faaliyetlerinde belirledikleri hedeflere hızla ulaşabilmek ve rakiplerine karşı mücadelede üstünlük sağlayabilmek için çalışanlarının memnuniyet düzeyini ve motivasyonunu olumsuz etkileyen faktörleri iyileştirmeye çalışmak zorundadırlar. Bu şekilde, çalışanlarının mükemmel çalışmalarını adil bir şekilde ödüllendirmekle kalmaz, aynı zamanda örgüt içindeki tatmin duygusunu ve örgüte bağlılık düzeylerini de artırırılar.

Son yıllarda yapılan birçok çalışma bireysel eğilim ile iş doyumunu arasında bir ilişki olduğunu göstermiş olsa da bu konunun önemi henüz tam olarak anlaşılammıştır. Araştırmasında kişinin kişiliğini etkilemek yerine kişi ile eser arasında uygun yazışmaların kurulması gerektiğini belirtmiştir. Bunun bireyi ve örgütü en uygun çalışma koşullarında değerlendirerek iş doyumunu artıracığı düşünülmektedir (Saari ve Yargıç, 2004, s. 396). Belli bir yaştan sonra insanlar günlük hayatlarının büyük bir bölümünü ait oldukları örgütte geçirmektedirler. Bu nedenle, sadece ekonomik değil, psikolojik faydalarını da etkileyen işinden beklentilerini karşılayan insanlar mutlu olabilir. Sonuç olarak iş doyumunu kişinin iş hayatında hem maddi hem de manevi açıdan büyük önem taşımaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004, s. 6).

Çalışanların işten ayrılma nedenleri üzerine yapılan birçok araştırmanın sonuçlarına göre iş doyumsuzluğuna neden olan faktörlerin ortadan kaldırılması için çalışanların çalışma ortamının en ideal şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Bu sayede örgütsel verimlilik ve bireysel iş doyumunu artmaktadır (Örücü ve Esenkal, 2005). Bu nedenle iş doyumunu, çalışanların ait oldukları örgütler ve yaptıkları iş hakkında ne hissettiklerinin önemli bir göstergesidir (Mount, 2006). Kişinin işine ilişkin arzu edilen olumlu tutum ve duygular iş doyumunun, istenmeyen olumsuz tutum ve duygular ise iş doyumsuzluğunun göstergeleridir (Armstrong, 2006). İş tatmini, çalışanların yapılan iş, iş arkadaşları, yöneticiler ve ücretler gibi bir kişinin çeşitli yönlerine yönelik tutum ve davranışlarının yanı sıra işleriyle ilgili çalışan davranışlarını içerir (George ve Jones, 2008).

Çalışanın iş tatminini bilmek ve geliştirmek, bir organizasyon için birçok fayda sağlar. Bu nedenle iş doyumunu araştırmaları çalışan sorunlarının ele alınması, örgütsel iletişimin geliştirilmesi, işe karşı genel tutumlar, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi,

değişimin planlanması ve yönetilmesi gibi benzer konuların ele alınması açısından önemli görülmektedir (Gedik vd., 2009, s. 1-11). Çalışanları örgüt içinde karar alma süreçlerine dahil etmek, kariyer gelişimi için fırsatlar sağlamak, diğer insanlarla iletişim kurmak ve iş ortamındaki yaşam kalitesini yükseltmek çalışan motivasyonunu ve iş tatminini artıracaktır (Okumuş, 2011).

Brando ve diğerleri (2014, s. 97) iş doyumunun çok boyutlu olduğuna işaret ederken, iş doyumunu organizasyonu planlanırken kişilerin kendilerine özgü davranışlarına özel dikkat gösterilmesi gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca, bir kişinin memnuniyetinin kişisel istekleri, hobileri, eğitim düzeyi, örgütteki rolü ve beklentileri, diğer şeylerin yanı sıra günlük hayatındaki deneyim ve iş deneyimi ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Sürdürülebilir rekabet avantajı arayan şirketler için personel faktörü çok önemlidir. Böylece işletme hedeflerine daha kısa sürede ulaşılabilmesinin çalışanların verimliliğine bağlı olduğu ve bu verimliliğin mutlu çalışanlar sayesinde sağlanabileceği gerçeği ortaya çıkmıştır (Rençber, 2014, s. 30). Örgütlerde çalışan memnuniyet düzeyinin artırılması örgütsel bağlılık açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarını dikkate alan, çalışanları ile sürekli iletişim halinde olan örgütler, örgütsel bağlılığı ve iş doyumunu artıracak, dolayısıyla kurumsal başarıya daha kısa sürede ulaşılacaktır (Yenihan, 2014).

İşinden memnun olan çalışanlardan oluşan örgütlerde, işinden memnun olmayan çalışanların bulunduğu örgütlere göre çalışanların örgüte bağlılığı artmakta ve devamsızlık düzeyi azalmaktadır (Anafarta, 2015, s. 115). Bu, yöneticisinin yaptığı işi takdir etmesi çalışan için bir motivasyon kaynağı olacaktır. Böylece insanların işlerinden alacakları keyif ve bu durum karşısında beklentileri artacaktır. İş doyumunu içsel ve dışsal faktörlere bağlı olarak sürekli değişebilmektedir (Kayabaşı, 2019).

### **2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

Lawler ve Porter (1967) iş doyumunu etkileyen faktörleri içsel ve dışsal doyum olarak iki şekilde sınıflandırmıştır. İç doyumun faktörleri, işin kendisine ve genel olarak duygulardır; bağımsızlık ve özgüven duygusu, başarı duygusu, geri bildirim duygusu, kontrol duygusu vb. işe karşı bir tutum olarak söylenebilir. Öte yandan doyumun dışsal faktörlerinde Soysal ve Tan (2013, s. 47) genellikle liderliğe değer verme, meslektaşlarla iyi ilişkiler, yüksek ücret, çalışma ortamı, iyilik hali vb. faktörler

olarak değerlendirilmektedir. Barutçugil (2004), iş doyumunu etkileyen iki ana faktörün, bireysel faktörlerin, kişinin duyguları, düşünceleri, ihtiyaçları ve bunların ciddiyeti ile ilgili olduğunu ve insanların bireysel özellikleri, yaş, cinsiyet, ahlaki değerler ve yetiştirilme tarzı, aile yapısı vb. durumların iş doyumunu düzeyini etkilediğini belirtmişlerdir. Diğer bir etken ise çalışma koşullarının çalışanların gereksinimlerine uygunluğudur. Kök (2006), mevcut çalışma koşullarının gereklerinden duyulan memnuniyet düzeyi ile orantılı olarak memnuniyetin artacağını savunmaktadır. İş açısından, iş tanımı, maaş, kıdem ve terfi, kabul, denetim, akranlar, iş ve yönetim önceliklidir.

Çalışanların genel tutum ve davranışlarını etkilediği düşünülen bir faktör, bireyin tatmin düzeyi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu düşünülmekle birlikte, tek başına belirleyici değildir. İş doyumunu etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki gruba ayrılabilir (Urhan, 2014). Birçok faktörün şekillendirdiği iş doyumunu, çalışanlar ve örgüt için birçok avantaj veya dezavantaj sağlayan önemli sonuçlara yol açabilmektedir. Günümüzün yüksek rekabet koşulları, çalışanların verimliliklerinin artırılmasını zorunlu kılmıştır. Bu ihtiyaç, çalışanların iş doyumuna verilen önemi artırmaktadır. Şirketler, yüksek memnuniyet düzeyine sahip kişilerle hedeflerine daha kolay ulaşabileceklerini bildikleri için, çalışanlarının memnuniyet düzeylerini etkileyen faktörleri belirlemekte ve iyileştirmektedir (Nergiz ve Yılmaz, 2016).

### **2.3.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler**

İnsanların uzun yıllar çalışarak edindikleri bilgi ve deneyimlerin bağlı oldukları örgütlere aktarılmasının memnuniyet ve düzey üzerinde olumlu etkisi olduğu bilinmektedir. Örgütlerde gerçekleşen bu psikolojik durum, bireylerin kişisel özelliklerinden dolayı farklı algılandığından doyum duyguları da farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle örgütlerin yaptıkları işten tatmin olmaları ve iş doyum düzeylerini artırmaları oldukça önemlidir. İnsanların birçok kişisel özelliğinin, yaptıkları işe karşı tutum ve davranışlarının iş doyumları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu açıktır.

İş doyumuna sebebiyet veren bireysel faktörler cinsiyet faktörü, medeni durum, eğitim, yaş, kişilik ve statü olarak ifade edilmektedir.

- **Cinsiyet Faktörü:** Farklı ülkelerde cinsiyet ve iş doyumunu üstüne yapılan araştırmaların çıktılarına göre erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha düşük düzeyde iş doyumuna sahip olduğu görülmektedir. Bu araştırmalar, kadınların iş beklentilerinin erkeklerden daha düşük olması nedeniyle iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğunu vurgulamaktadır. Bunun kadınların aile rolüne daha fazla önem verdikleri için işlerinden fazla bir Şey beklemedikleri düşüncesi ile bağlantılıdır (Tutar ve Yılmaz, 2014, s.166).
- **Medeni Durum:** İş doyumunu araştırması sonucunda evli çalışanların bekar çalışanlara göre iş doyumlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Kılıç'ın yaptığı araştırmaya göre; Kadın işçilerin aile ve eve zaman ayıramamaları nedeniyle evli çalışanların iş yükünden Őikayetçi oldukları görülmektedir. Ev işleri ve annelik nedeniyle kadın çalışanların işlerinden memnuniyet düzeylerinin bekar kadınlara göre daha düşük olduğu belirtilmektedir (Kılıç, 2011, s. 58).
- **Eğitim:** Tutar eğitim düzeyiyle iş doyumunu arasındaki ilişkinin net bir sonucu olmadığı ifade etmiştir. İşçiler, eğitim düzeyinin yüksek olmasından dolayı ücretlerin daha yüksek olması gerektiğini ancak ücret düzeylerinin beklenenin altında olması veya bireyin creti yeterli görmemesi durumunda bu durum iş doyumunu azalttığı tespit edilmiştir. Diğer bir etken ise eğitim düzeyi yüksek çalışanların farkındalık düzeylerinin düşük eğitim düzeyine sahip çalışanlara göre daha yüksek olması, çevresel faktörlere karşı olumsuz bir tutuma sahip olmalarına sebebiyet vermektedir. Eğitimin iş doyumunu üzerindeki olumlu etkisi, eğitim düzeyi yüksek kişiler için istihdam imkanlarının çeşitliliğinde daha belirgindir (Tutar ve Yılmaz, 2014, s. 167).
- **Yaş:** Yaşla birlikte iş doyumunu ile yaş arasındaki ilişkinin yanı sıra iş doyumunu düzeyinin de arttığı görülmektedir. Ancak zor çalışma koşulları gerektiren işlerde çalışan işçilerde yaş arttığı iş doyumunun azalacağı ifade edilmektedir. Bu durum, verimliliğin yaş ile beraber azaldığı görüşünü doğrulamaktadır. Bununla birlikte kişinin işle alakalı tutumu,



düşüncesi ve davranışlarında dönem dönem farklılıklar görülebilir (Özkalp ve Kirel, 2013, s. 131).

- **Kişilik:** İnsanları birbirinden ayıran özelliklerine kişilik denir. Kişilik, bireyin kendi varlığına yüklediği anlam, varlık ve konum hakkında sahip olduğu düşüncelerin bütünü olarak ifade edilmektedir. Bir kişi, kendisi ile işi arasında anlamlı bir ilişki kurar ve rollerini kabul ederse, iş doyumunu olumludur. Ancak kişi işle ilgili rolleri ile kişiliği arasında çelişki yaşıyorsa iş doyum seviyesinin negatif yönlü olduğu görülmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2014, s. 168). Örnekle ifade etmek gerekirse, içine kapanık biri, yoğun iletişim ve diyalog gerektiren bir iş ile meşgul ise, bu onun için bir stres kaynağı olabilir.
- **Statü:** Örgüt yapısında yer alan kişilerin hizmet sürelerinin ve tecrübelerinin artması neticesinde daha üst pozisyonlara girme fırsatlarının da arttığı bilinir. Buna bağlı olarak kişinin iş doyum düzeyi üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

### 2.3.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

Literatür incelendiğinde insanların çalıştıkları çalışma koşulları, aldıkları ücretler, yöneticilerin yaklaşımları, işin kalitesi ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin insanı motive edebilecek genellikle 5 etmen olduğu ifade edilmektedir. Bu faktörler değerlendirilirken ücret dışsal bir işlev şeklinde ele alınırken, diğer işlevler bireyin iş doyumunu sağlayan içsel etmenler şeklinde sıralanmıştır. İş doyumunu için kişinin işini anlamlı bulması, kendini geliştirebileceği bir yer olarak görmesi ve çalışma ortamını değerli görmesi önemlidir. Kişinin iş hayatında beklentilerini karşılama durumu iş doyumunu olumlu yönde etkilerken, beklentilerini karşılamaması yaşam doyumunu olumsuz etkilemektedir (Çetiner, 2014, s. 60).

- **Ücret:** Ekonomik ve sosyal politikanın belirlenmesinde önemli olduğu gibi, personel açısından değerlendirildiğinde modern işletmeciliğin en önemli konularından biridir. Literatürde ücret, insanların üretken faaliyetler sırasında gösterdikleri bedensel veya zihinsel çabalar sonucunda ortaya koydukları para olarak açıklanmakta ve bunun sonucunda emeklerinin miktarı, üretimdeki

miktara veya harcanan zamana göre hesaplanmakta ve ödenmektedir (Davran, 2014, s. 27).

Son yıllarda yapılan araştırmalar sonucunda ücretlerin bir kişinin yaptığı işten tatmin olması için yeterli olmadığı gösterilmiştir. Bireyin geliri, gereksinimlerini karşılayan ve hayat kalitesini etkilediği için, ücretler, mesleğe yeni başlayan bireylerin ve yeni başlayanların dikkat ettiği, çalışan tatmin düzeyini belirleyen önemli faktörlerden biridir (Urlu, 2010, s. 126).

- **İşin Kendisi:** Önemli bir iş doyumunu kaynağıdır. Çalışma sonucunda sıkıcı olmaması ve ilgi çekici olması işin tatmin edici iş olarak tanımlanan özellikleri olarak belirlenmiştir. Bunun yanında çalışanlar için statü sağlar. Başka bir deyişle, çalışanlar yaptıkları iş için sosyal çevrelerinde bir itibara sahiptir. Bir iş ne kadar farklı beceriler gerektirmesi durumunda, o kadar tatmin edicidir. Fazla deneyim gerektirmeyen tekrar eden becerilerin kullanıldığı işlerde, çalışanlar işlerinden daha az zevk alma eğilimindedir. Bir işin zorluk derecesi genellikle iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olan bir faktördür. Bununla birlikte işte daha az tekrar olduğu ve işin içeriği ne kadar çok değiştiği için iş doyumunun artması muhtemeldir (Tüzel, 2002, s.15).
- **Stres:** Stres insanlarda mutsuzluk, baskı ve kaygıya neden olur. Stres faktörü doğrudan çalışanın iş doyum düzeyinin düşmesine neden olmaktadır (Sat, 2011, s.11).
- **Terfi Olanakları:** Çalışanlar yükselmek için fırsatlara sahip olmak isterler. Bunun en önemli nedenlerinden biri; İşçiler tecrübe kazandıkça işleri monotonlaşmakta ve bunun sonucunda çalışanlar yetki ve sorumluluklarının yetersiz olduğunu hissetmektedir. Bu nedenle daha yüksek yetki ve sorumluluğa sahip olmak isteyeceklerdir. Kuşkusuz yöneticilerin çalışma azmi ve şevki, ilerleme yolları tıkanığında genellikle azalır (Eren, 2017, s. 510).
- **Çalışma Ortamı:** İş doyumunu sağlayan diğer bir faktör olan çalışma koşulları, örgüt çalışanlarının çalışma ortamında ışıklı ve sesli olarak çalışma süresi, çalışanların işlerini kolaylıkla yapmalarını sağlayan araç ve gereçler gibi çeşitli unsurları içermektedir. İşçilerin iş yerlerinin evlerine yakın olması, işyerinde hijyenik olarak uygun olması, işyerindeki eksik araç ve gereçlerin

temini için çalışması, çalışanların verimliliğinin artması ve işinden keyif alması gerekmektedir (Arslan, 2010, s. 64).

Örgüt çalışanları yaşadıkları hayal kırıklıklarını, kişisel kaygılarını, işlerine karşı olumsuz tutumları ve yaşamış oldukları ruhsal sorunları çalışma şartlarına yansıtırlar ve kendilerini şikayetlerle ifade ederler. Bu aşamada organizasyondaki yöneticiler çalışan şikayetlerini en kısa sürede ele alabilir ve iş doyumlarını artırabilirler (Takım, 2012, s. 53).

- **Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler:** Çalışanlar, bir organizasyonun temel unsurudur. Çalışanlar, bir kuruluşun uzun vadeli başarısının ve hayatta kalmasının garantisidir. Ancak bir çalışanın sadece bir örgütte bulunması örgütün amaçlarına ulaşması açısından yeterliliği sağlayamaz. Kurumun amaçlarına uygun olarak çalışanların sorumluluk ve görevlerin tanımlanması, görev tanımlarının hazırlanması ve organizasyondaki iletişim ağının işlenmesi aktif bir biçimde işlemesi sağlanmalıdır. Örgüt yapılarından kaynaklanan formal iletişim ve örgütte çalışanların bazı ihtiyaçları sonucunda oluşan informal iletişim, çalışanlar arasında sağlıklı ve pozitif iletişimin oluşmasına neden olur. Sonuç olarak, formal iletişimdeki eksiklikler informal iletişimle tamamlanarak, örgütün departmanları arasında bilgi alışverişine dayalı elverişli bir ortam yaratılmakta ve işgörenler arasındaki işbirliği ve dayanışma artırılmaktadır (Eroğlu, 2011, s.125).
- **Güvenlik:** Güvenlik ihtiyacı fizyolojik ihtiyaçlardan geçiciliğiyle ayrılır. Bu nedenle güvenlik ihtiyacı karşılandığında sona erer. Ancak bu ihtiyaçların gereğinden fazla karşılanması bireyler için zararlı olabilmektedir. Örneğin; İşyerinde çalışıp çalışmama durumunun kişinin alacağı ücreti etkilememesi, yani kişide her şartta ücret alma duygusu uyandırması, iş yapma olanağının kaybolmasına neden olur. Bu ihtiyacı gereğinden fazla tatmin etmenin bir diğer dezavantajı, o güveni veren kişi veya kuruluşa aşırı bağlılık olarak özetlenebilir. Bu gibi durumlarda kişinin performansı düşebilir ve kişi güveni sağlayan kişi veya kuruluşa karşı onu memnun etmeye çalışabilir. Bir başkasına bağımlılık veya borç, kişinin kendine değer yaratma ve değer verme gibi üst düzey ihtiyaçlardan tatmin olmamasına ve kişinin kimliğinden önemli şeyleri kaybetmesine neden olabilir (Eren, 2017, s. 505).

## 2.4. İş Tatminin Sonuçları

Modern iş hayatında iş doyumu önemli bir faktördür. İş doyumu etik bir gereklilik ve sosyal bir sorumluluktur. İnsanlar yaşamlarında nasıl bedensel sağlığa büyük önem veriyorlarsa, iş yaşamlarında da ruhsal tatmine aynı derecede önem vermektedir. İnsanlar maddi ve manevi ihtiyaçlarını gidermek için çalışmak zorundadır. Hayatımızın önemli bir kısmı işyerinde geçmektedir. İşyerinde amirleri tarafından değer verilen ve ödüllendirilen çalışanlar, iş doyumlarını artıracak ve böylece daha verimli çalışanlar olacaktır (Sevimli ve İscan, 2005, s. 55).

İş doyumu sonuçlarına bakıldığında, çalışanın ruh ve beden sağlığı, örgütün performansı ve fiziki çalışma ortamı etkilenmektedir. Modern yönetim anlayışına göre örgütlerin etkinliği ve verimliliği sadece mali kaynaklarına göre değerlendirilmemelidir. İş doyumu, ekonomik gelişmeden toplumsal barışa kadar pek çok alanı etkileyebilmektedir. Bu nedenle insani boyutu açısından değerlendirmek oldukça önemlidir (Erdoğan, 1997, s. 378).

Stresli koşullarda çalışan çalışanlar psikolojik doyumsuzluk yaşarlar. Psikolojik tatminsizlik yaşayan ve strese yatkın olan çalışanlar, fiziksel sağlıklarında da bozulmalar yaşayabilirler. İnsanlar sorumlu oldukları işten tatmin olmak isterler. İşinden memnun olan çalışanların özel hayatları da mutlu ve huzurlu bir şekilde devam etmektedir (Eren, 2017, s. 245).

İş yerindeki memnuniyetsizlik kronikleşmeye başlarsa, örgüt çalışanlarının davranışlarında gerginlik, stresli bir çalışma ortamı ve psikolojik sorunlar ortaya çıkmaya başlayacaktır. İş doyumsuzluğu nedeniyle çalışanlar açıklanamayan fiziksel rahatsızlıklar, kalp damar hastalıkları ve psikolojik dengesizlikler yaşamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 151).

## 2.5. İş Doyumu Üzerine Yapılan Çalışmalar

İş tatmini ve iş tatmini ile ilgili kavramlar üzerine birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar, çalışanların iş tatminini belirleyen, iş tatminini etkileyen ve iş tatmini ve iş tatmini veya tatminsizliği sonuçlarıyla ilişkili faktörleri araştırmıştır. Bu çalışmalardan bazıları kronolojik olarak şöyle sıralanabilir:

Jackson ve Shuler (1985) yaptıkları çalışmada rol çatışması ile rol belirsizliği ve iş doyumu arasında negatif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Brush ve diğerleri (1987) iş doyumunda cinsiyet farklılıklarını tartışmış ve kadınlarla erkekler arasında fark olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Jex ve Gudanowski (1992), örgütsel koşullarla iş doyumu arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmada, örgüt koşullarının çalışan üzerindeki baskısının iş doyumsuzluğuna neden olduğunu belirlemişlerdir (Spector, 1997, s. 32).

Gazioğlu ve Tansel yaptıkları çalışmada iş doyumu, kişisel özellikler ve işle ilgili faktörler arasındaki ilişkiyi incelemişler ve yaş, cinsiyet, medeni durum, ırk ve eğitim açısından iş doyumunda farklılıklar olduğunu bulmuşlardır (Gazioğlu ve Tansel, 2002, s.11).

Kişisel özellikler ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi inceleyen bir başka araştırma da Oshagbemi tarafından öğretmenler arasında yapılmıştır. Araştırma akademik kariyer ile iş doyumu arasında pozitif bir ilişki olduğunu ancak medeni durum, yaş, üniversitede çalışma süresi ve iş doyumu arasında ilişki olmadığını bulmuştur (Oshagbemi, 2003, s.1210).

Okpara tarafından iş doyumu üzerine yapılan başka bir araştırma BT yöneticilerinin meslektaşlarından, yöneticilerinden ve işlerinden memnun olduklarını ancak ücret ve terfi olanaklarından memnun olmadıklarını ortaya koymuştur (Okpara, 2004, s. 327).

Carmeli ve Freund, çalışanın iş tatmininin örgütsel bağlılık ile performans arasında bir ara faktör olduğunu bulmuşlardır (Carmeli ve Freund, 2004, s. 289).

## **2.6. Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi**

Taylor (1970) doyumun "en az yük/yorgunlukla mümkün olan en yüksek sonuçları elde etmek" ile sağlanabileceğini savunurken, Locke (1976) kişinin "işine ve deneyimine yönelik tatmin edici ve olumlu tutumunu" iş olarak tanımlamaktadır. Taylor'ın klasik yönetim teorisi, hangi faktörlerin iş tatminini etkilediğini anlamaya çalışan bir dizi çalışma başlatmıştır. İş doyumuna aracılık eden bu faktörlerden bazıları üstlerle iletişim tarzı, iletişim doyumu ve mizah olarak ifade edilmektedir (Madlock, 2008, s. 65).

İş doyumunu etkileyen dış etkenler ve hijyen faktörleri arasında kişilerarası iletişim, örgüt iklimi, çalışma ortamı ile etkileşim gibi faktörler bulunmaktadır. Çalışanlar ve üstler arasındaki ilişkiler de iş stresine ve iş doyumsuzluğuna neden olabilen yaygın faktörler arasındadır. Korte ve Winn'e (1996) göre, çalışanlar ile üstleri arasındaki kişilerarası iletişimin azalması sonucu örgüt ortamındaki ilişkilerin bozulması iş doyumunu olumsuz etkilemekte ve bazen çalışanların işlerinden ayrılmalarına neden olmaktadır. Gülmez ve Dörtyol (2009) iş doyumunun belirleyicileri arasında üst yönetim desteği, çalışma koşulları, aidiyet ve yönetsel tutumlar ve iletişimi sıralamıştır.

Sosyal bir varlık olmak için insanların iş ve özel yaşamlarında iletişim kurmaları gerekir. İş hayatındaki iletişim çalışmaları ile iş doyumunu arasındaki ilişkiye bakıldığında, Bakan ve Büyükbeşe (2004, s. 13), iletişim ve iş doyumunu ile yönetici ve yöneticilerin iletişimi ve performansı arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Akdeniz Üniversitesi'ndeki öğretim üyelerinin iş doyumunu etkileyen değişkenleri araştırdıkları bir çalışmada, akranları ile iş doyumunu arasında bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Oshagbemi (1999), Birleşik Krallık'taki 23 üniversiteden 554 akademisyenin memnuniyet düzeylerini incelediği çalışmasında, olumlu ve güçlü meslektaşların ve rahat bir ortamın takım çalışmasını ve akademik sonuçları artıracaklarını öne sürmüştür.

Akıncı (2002), kişiler arası doyumun yüksek olmasını, düşük düzeydeki doyuma, çalışanların söz konusu ortam içinde ve dışında çalışma konusundaki isteksizliği olarak bağlamış ve işten ayrılırken kişilerarası ilişkilerin önemine dikkat çekmiştir.

Munger ve Eikeland (1990) akademik personelin iş değiştirme niyetini incelediler ve finansal kaynakların görev sürelerini veya işten ayrılma durumlarını etkilemediğini, genel iş tatmininin ve meslektaşlarla olan ilişkilerin iş değiştirme niyetinin en güçlü yordayıcıları olduğunu bulmuşlardır.

# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## YÖNTEM

### 3.1. Araştırma Modeli

Çalışma modeli Soysal vd. (2017)'nin “Örgütsel İletişim ve İş Tatmini Düzeylerinin İncelenmesi” adlı araştırmasında kullandığı modelden yararlanılarak oluşturulmuştur. Çalışmada Miles vd. (1996) tarafından geliştirilen Örgütsel İletişim ölçeği ve Weiss vd. tarafından geliştirilen (1967) Minnesota iş tatmin ölçeği kullanılmıştır. Miles ve diğerleri (1996) ayrıca yöneticiler ve çalışanlar arasında dört farklı iletişim türü olduğundan bahsetmiştir: olumlu ilişkiler, yukarıya açıklık, olumsuz ilişkiler ve işle ilgili iletişim. Pozitif ilişki iletişimi, astlarından öneri arayan, çalışanları önemseyen, onlarla kolayca iletişim kuran ve önemli kararlarda çalışanlarına söz hakkı tanıyan yöneticilere yöneliktir. Yukarıya doğru iletişim, çalışanların yöneticilerinin talimatlarını sorgulama yeteneği ile karakterize edilir. Olumsuz ilişki iletişimi, yöneticilerin astlarını başkalarının önünde eleştirdiği zamandır. İşle ilgili iletişim, yöneticilerin çalışanlarına işleri hakkında geri bildirim sağlamasını, onları kurallar ve politikalar, sorumluluklar, programlar, hedefler hakkında bilgilendirmesini içerir. Minnesota İş Doyumu Ölçeği çeşitli boyutlarda (iş doyumu, iş arkadaşı doyumu, maaş doyumu, iç iş doyumu, dış iş doyumu vb.) ölçülmektedir. Weiss ve diğerleri (1999) tarafından yapılan bir araştırma, anlık, geçici duygusal deneyimler ve inançların bir iş doyumu yargısı oluşturmak için birlikte hareket ettiği sonucuna varmıştır. Bununla birlikte, insanların tutumlarına ilişkin genel değerlendirmelerini dayandırdıkları bilişsel veya duygusal yönlerin ağırlıklarının bireysel olarak değişebileceğini burada vurgulamakta fayda vardır.

Bu çalışmada yöntem olarak nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel yöntemler, pozitivist anlayış ekseninde gelişen, uzun bir tarihe sahip olan çok yönlü ilişkiselliği somut veriler ile sunabilen bir çalışma prensibi sunmaktadır (Keat ve Urry, 1994). Araştırmada, mevcut durumu ortaya çıkartmayı amaçlayan betimsel ve nedensel tarama yöntemlerinden yararlanılmıştır. Nedensel karşılaştırma, ortaya çıkmış ya da daha önceden gerçekleşmiş bir durumun ya da olayın nedenlerini, bu nedenleri etkileyen değişkenleri ya da bir etkinin sonuçlarını belirlemeye yönelik bir araştırma türüdür.

### 3.2. Evren Örneklem

Araştırmanın popülasyonunu İstanbul ili Anadolu Yakası belediye spor tesisi antrenör ve ofis çalışanları oluşturmaktadır. Kullanılacak örnekleme yöntemi ise katılımcıların tamamının örneğe girme şansının eşit ve tesadüfi olduğu, aynı zamanda araştırma sonuçlarının çabuk ve kolay bir şekilde ortaya konulmasını sağlayan basit tesadüfi örnekleme yöntemidir (Ural ve Kılıç, 2006). Araştırmanın örneklemini (n=372) gönüllü katılımcılar oluşturmaktadır. Katılımcılara çalışma hakkında bilgi verildikten sonra çalışmaya katılım, gönüllülük esasına dayalı olarak yürütülmüştür.

Araştırmadaki örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde, Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2007) tarafından oluşturulan ana nüfus ve örneklem büyüklüğü tablosu kullanılmıştır. Tabloda belirtildiği gibi, ana nüfus büyüklüğü bir milyon veya daha fazla olduğunda, %95 güven aralığında ve %5 hata payında en az 217 örneklem büyüklüğü yeterlidir. Bu nedenle, araştırma için toplanması gereken anketlerin minimum sayısı 217 olarak belirlenmiş ve veri toplama sürecinde bu sayının aşılması hedeflenmiştir. Bu bağlamda Anadolu bölgesindeki belediye tesislerinden 6 tanesinde araştırmanın yapılması verilerin toplanması açısından yeterli olmuştur.

**Tablo 2. Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi**

Evren boyutu	+0,5 örnekleme hata payı		
100	80	71	77
500	217	165	196
750	254	185	226
1000	278	198	244
2500	333	224	286
5000	357	234	303
10000	370	240	313
25000	378	244	319
50000	381	245	321
100000	383	245	322
1000000	384	246	323
100 milyon	384	245	323

### 3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan varsayımlar şu şekildedir:

1. Çalışmaya katılan örneklem grubunun evreni temsil edeceği,
2. Çalışma grubunun anket sorularını samimi bir şekilde cevaplayacakları varsayılmaktadır.



Araştırmanın Sınırlılıkları şu şekildedir:

1. Araştırmanın örneklem grubu, İstanbul Anadolu Yakasında spor alanında faaliyet gösteren belediye spor işletmelerinde görev yapan spor antrenörü ve ofis çalışanları ile sınırlıdır.

2. Araştırma verileri sadece bu ildeki spor işletmelerinde görev yapmakta olan spor antrenör ve ofis çalışanlarından toplanacak veriler ile sınırlıdır.

3. Araştırmanın uygulandığı spor işletmelerinden bazılarının üst yöneticileri ölçeklerin uygulanmasını istememişlerdir.

4. Bazı katılımcılar ölçekleri, amacına uygun bir şekilde doldurmamışlardır.

5. Araştırma, bu çalışmada kullanılan ölçekler ile sınırlıdır.

### 3.4. Veri Toplama Araçları

Anket formu temelde 3 başlıktan oluşmaktadır:

- Kişisel Bilgi Formu,
- Örgütsel İletişim Ölçeği,
- İş tatmini Ölçeği.

Kişisel bilgi formu bölümü ile örneklemin demografik verileri toplanırken diğer başlıklar arasındaki ilişki literatür taraması verileri ile desteklenerek çalışmaya katkı sunmaktadır.

- **Kişisel Bilgiler Formu:** Ölçeğin ilk bölümünde demografik özellikleri belirlemek için çoktan seçmeli ve açık uçlu 5 soru belirlenmiştir. Katılımcılara cinsiyeti, yaş, medeni durumu, mesleki kıdem ve eğitim durumu sorulmuştur.
- **Örgütsel İletişim Ölçeği:** Örgütsel iletişimi ölçmek amacıyla Huseman ve arkadaşlarının 1980 yılında geliştirdiği ve literatürde yaygın kabul görmüş olan “Örgütsel İletişim Ölçeği” esas alınmıştır. Bu ölçek, orijinalinde 8 alt boyutu temsil eden 56 ifadeden oluşmaktadır. Bununla birlikte Miles ve arkadaşları 1996 yılında bu ölçeğin 24 maddeden oluşan kısa formunu geliştirmişler ve bu kısaltılmış versiyon da yaygın olarak kabul görmüştür. Türkçe uyarlaması Yüksel (2005) tarafından yapılmış olan 5’li Likert tipinde (1-en düşük düzey, 5-en yüksek düzey) tasarlanmıştır. Sosyal bilimlerdeki araştırmalarda

kullanılan ölçeklerde ifade/soru sayısının artmasının cevaplanma oranını ve kalitesini düşürdüğü bilinen bir durumdur. Bu nedenle, bu çalışmada örgütsel iletişim ölçeğinin kısa formu olan 24 ifadeli ölçek tercih edilmiştir.

“Örgütsel İletişim Ölçeği” 24 soruda 5 boyutu ölçmek üzere yapılandırılmıştır. Ölçeği oluşturan boyutlara ait ifadeler aşağıdadır.

**Tablo 3.** Örgütsel İletişim Ölçeğinin Alt Boyutları

Boyut Sayısı	Boyutlar	Ölçekteki Madde Numarası
1	Bilgilendirme	1, 2, 3, 18, 19, 24
2	Hedef Belirleme	4, 9, 10, 11, 12
3	Eleştirel İletişim	13, 14, 20, 21, 22
4	Birincil İlişkiler	5, 6, 7, 8
5	Geri Bildirim	15, 16, 17, 23

- **Minnesota İş Tatmin Ölçeği:** İş tatminlerini ölçmek amacıyla Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilen ve 20 maddeden oluşan Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin kısa formu kullanılmıştır. Minnesota İş Doyum Ölçeği içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahip 2 faktörden oluşmaktadır (Weiss vd. 1967). Bu ölçek, Ölçeği 1-5 arasında puanlanan 5’li likert tipi bir ölçektir. Ölçek puanlamasında, Hiç memnun değilim; 1 puan, Memnun değilim; 2 puan, Kararsızım; 3 puan, Memnunum; 4 puan, Çok memnunum; 5 puan olarak değerlendirilmektedir. Ölçek sonucunda, bir toplam puan elde edilmektedir. Puanların yüksek olması iş doyumunun da yüksek olduğunu göstermektedir (Spector, 1997, s. 15-16).

**Tablo 4.** İş tatmini Ölçeğinin Alt Boyutları

Boyut Sayısı	Boyutlar	Ölçekteki Madde Numarası
1	İçsel Boyut	16,15,9,11,2,20,19,3,10,4,1,7,18,12
2	Dışsal Boyut	6,5,13,14,17,8

### 3.5. İstatistiksel Analiz

Elde edilen tüm niceliksel veriler IBM SPSS Statistics 25 istatistiksel veri analizi programı kullanılarak analiz edilecektir. Hipotezler kurularak veriler arasındaki ilişkinin durumu (pozitif ilişki-negatif ilişki) ve ilişkinin yönü (aynı yön-ters yön) ilişkiselliği araştırılmıştır. Araştırmanın verileri “Örgütsel İletişim Ölçeği” ve “Minnesota İş Doyum Ölçeği:” kullanılarak elde edilecektir. Veriler istatistiksel veri programı yoluyla analiz edilecektir. Toplanan veriler istatistik programına girildikten sonra tanımlayıcı istatistiklerle (Frekans, Yüzde, Aritmetik Ortalama, Standart Sapma)

betimlenerek yorumlanmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri frekans ve yüzde analizi ile incelenip, ölçekleri oluşturan maddelerin, aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

#### 4.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, yaş grubu, çalışma süresi ve gelir durumları hakkında detaylı bir inceleme yapılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 5.** Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Değişkenler		x	%
Cinsiyet	Kadın	135	36,3
	Erkek	237	63,7
Medeni Durum	Bekar	141	37,9
	Evli	231	62,1
Eğitim Düzeyi	Ortaöğretim	45	12,1
	Lisans	327	87,9
Yaş grubu	20-30	159	42,7
	31-40	138	37,1
	41 yaş ve üstü	75	20,2
Çalışma süresi	1-5 yıl	153	41,1
	6-10 yıl	150	40,3
	11-15 yıl	39	10,5
	16 yıl ve üstü	30	8,1
Gelir durumu	Part- time	33	8,9
	Asgari Ücret	12	3,2
	12000-17000	99	26,6
	17001-22000	123	33,1
	22001-27000	84	22,6
	27001 ve üstü	21	5,6
Mesai Süresi	Full Time	300	80,6
	Part Time	72	19,4

Tablo 5. incelendiğinde:

- Cinsiyet: Kadın katılımcıların oranı %36.3 (135 kişi), Erkek katılımcıların oranı ise %63.7 (237 kişi),
- Medeni Durum: Bekar katılımcıların oranı %37.9 (141 kişi), Evli katılımcıların oranı ise %62.1 (231 kişi)
- Eğitim Düzeyi: Ortaöğretim mezunu olan katılımcıların oranı %12.1 (45 kişi), Lisans mezunu olan katılımcıların oranı ise %87.9 (327 kişi)

- Yaş Grubu: 20-30 yaş aralığındaki katılımcıların oranı %42.7 (159 kişi), 31-40 yaş aralığındaki katılımcıların oranı %37.1 (138 kişi) 41 yaş ve üstü katılımcıların oranı ise %20.2 (75 kişi)
- Çalışma Süresi: 1-5 yıl aralığında çalışan katılımcıların oranı %41.1 (153 kişi), 6-10 yıl aralığında çalışan katılımcıların oranı %40.3 (150 kişi), 11-15 yıl aralığında çalışan katılımcıların oranı %10.5 (39 kişi) ve 16 yıl ve üstü süredir çalışan katılımcıların oranı ise %8.1 (30 kişi),
- Gelir Durumu: Part-time çalışan katılımcıların oranı %8.9 (33 kişi), Asgari ücretle çalışan katılımcıların oranı %3.2 (12 kişi), 12000-17000 aralığında gelire sahip katılımcıların oranı %26.6 (99 kişi) 17001-22000 aralığında gelire sahip katılımcıların oranı %33.1 (123 kişi), 22001-27000 aralığında gelire sahip katılımcıların oranı %22.6 (84 kişi) ve 27001 ve üstü gelire sahip katılımcıların oranı ise %5.6 (21 kişi)
- Mesai Süresi: Full-time çalışan katılımcıların oranı %80.6 (300 kişi) ve Part-time çalışan katılımcıların oranı ise %19.4 (72 kişi) olarak bulunmuştur.

**Tablo 6.** Antrenörlerin Bireysel ve Takım Antrenörü Olma Durumları

Antrenör	x	%
Bireysel Antrenör	169	45,4
Takım Antrenörü	102	27,5
Antrenör Değilim	101	27,1

Tablo incelendiğinde katılımcılardan toplam antrenörlerin %45,4'ünü 169 kişi ile “Bireysel Antrenörler”, toplam antrenörlerin %27,5'ini 102 kişi ile “Takım Antrenörleri” oluşturmaktadır. “Antrenör Değilim” cevabını ise %27,1 oran ve 101 kişiden oluşmaktadır. Aşağıdaki tablo da antrenör değilim cevabını veren ofis çalışanlarının oranı verilmektedir.

**Tablo 7.** Ofis Çalışanlarının Dağılımı

Ofis Çalışanı	x	%
Yönetici	72	18,5
Ofis Çalışanı	29	7,6
Ofis Çalışanı Değilim	271	73,9

Tablo incelendiğinde katılımcılardan toplam sayısından %18,5'i 72 kişi ile “Yöneticiler”, toplam katılımcıların %7,6'sını 29 kişi ile “Ofis Çalışanları”

oluşturmaktadır. “Ofis Çalışanı Değilim” cevabı ise %73,9 oran ve 271 kişiden oluşmaktadır.

**Tablo 8.** Besyo Mezunlarının Bölüm Dağılımı

	x	%
Antrenörlük Eğitimi	123	33,1
Spor Yöneticiliği	72	19,3
Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenliği	66	17,7
Rekreasyon	51	13,7
Besyo Mezunu Değilim	60	16,2

Antrenörlük Eğitimine dahil olan kişilerin toplam sayısı 123'tür ve toplam katılımcı sayısının içindeki yüzdeler oranı %33.1'dir. Spor yöneticiliği eğitimi almış olan kişilerin sayısı 72'dir. Bu kişiler toplam katılımcıların %19.3'ünü oluşturmaktadır. Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği eğitimi almış kişi sayısı 66'dır ve toplam katılımcı sayısının içindeki yüzdeler oranı %17.7'dir. Rekreasyon alanında eğitim almış olanların sayısı 51'dir ve toplam katılımcı sayısının %13.7'sini oluşturur. Besyo mezunu olmayan kişilerin sayısı 60'tır. Bu kişiler toplam katılımcıların %16.2'sini temsil eder.

**Tablo 9.** “Besyo Mezunu Değilim” Cevabını Veren Katılımcıların Eğitim Alanları Dağılımı

	x	%
Lise	45	75,5
Uluslararası İlişkiler ve Spor Yönetimi	5	7
İktisat	3	5
İşletme	2	3,5
Eğitim yönetimi ve denetimi	1	1,8
Kamu Yönetimi/Türk Dili ve Edebiyat	1	1,8
Reklamcılık	1	1,8
İnşaat	1	1,8
Çağdaş Türk Lehçeleri ve Edebiyatları	1	1,8

Tablo incelendiğinde farklı eğitim alanlarından toplam 60 kişinin dağılımını gösterilmektedir. Katılımcıların 45 kişi ile %75,5'i lise mezunu, Katılımcıların 45 kişi ile katılımcıların %75,5'i lise mezunu, 5 kişi ile %7'si Uluslararası İlişkiler ve Spor Yönetimi, 3 kişi ile %5'i İktisat, 2 kişi ile %3,5'i İşletme, 1 kişi ile %1,8'i Eğitim Yönetimi ve Denetimi, 1 kişi ile %1,8'i Kamu Yönetimi/Türk Dili ve Edebiyat, 1 kişi ile %1,8'i Reklamcılık, 1 kişi ile %1,8'i İnşaat ve 1 kişi ile %1,8'i Çağdaş Türk Lehçeleri ve Edebiyatları bölümü mezunudur.

## 4.2. Güvenilirlik ve Normallik Testleri

Aşağıdaki tabloda çalışmanın güvenilirlik ve normallik testleri yer almaktadır.

**Tablo 10.** Güvenilirlik ve Normallik Analizi

Ölçek / Alt Boyutlar	N	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	Çarpıklık (Skewness)	Kurtosis (Basıklık)
<b>Örgütsel İletişim Ölçeği</b>	372	24	,969	-,937	-,225
Bilgilendirme		6	,830	-,701	-,453
Hedef Belirleme		5	,862	-,805	-,340
Eleştirel İletişim		5	,942	-,920	,222
Birincil İlişkiler		4	,954	-,937	-,307
Geri Bildirim		4	,836	-,386	,204
<b>Minnesota İş Tatmini Ölçeği</b>	372	20	,961	-,847	,073
İçsel Doyum		14	,910	-,930	,402
Dışsal Doyum		6	,862	-1,085	,266
<b>Toplam Ölçek</b>		44	,979	-,889	-0,55

Tablo incelendiğinde verilerin gerek ölçeğin tamamı bazında gerekse alt boyutlar bazında güvenilir olduğu görülmektedir. Bütün gruplara ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 2$  aralığında yer aldığından dolayı verilerin normal dağılıma uygun olduğu tespit edilmiştir. Veriler normal dağılım gösterdiği için analizlere parametrik testler kullanılarak devam edilmiştir.

## 4.3. Örgütsel İletişim ve İş Tatmini Ölçeklere ait Tanımlayıcı İstatistikler

Aşağıdaki tabloda “Örgütsel İletişim” ölçeğinin " Bilgilendirme ", “Hedef Belirleme”, "Eleştirel İletişim”, “Birincil İlişkiler” ve “Geri Bildirim” alt boyutlarındaki değerlendirmelerin ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır.

**Tablo 11.** Örgütsel İletişim Ölçeğine ait Tanımlayıcı İstatistikler

Boyutlar	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Bilgilendirme	372	3,6532	1,04371
Hedef Belirleme	372	3,6581	1,15712
Eleştirel İletişim	372	3,8548	1,02382
Birincil İlişkiler	372	3,8629	1,32761
Geri Bildirim	372	3,5161	,80728

“Bilgilendirme” alt boyutu ile ilgili yapılan değerlendirmelerde, ortalama değer 3,6532 olarak bulunmuştur. Değerlerin geniş bir dağılıma sahip olduğunu gösteren standart sapma ise 1,04371'dir.

“Hedef Belirleme” alt boyutu ile ilgili yapılan değerlendirmelerde, ortalama değer 3,6581 olarak bulunmuştur. Değerlerin geniş bir dağılıma sahip olduğunu gösteren standart sapma ise 1,15712'dir.

“Eleştirel İletişim” alt boyutu ile ilgili yapılan değerlendirmelerde, ortalama değer 3,8548 olarak bulunmuştur. Değerlerin geniş bir dağılıma sahip olduğunu gösteren standart sapma ise 1,02382'dir.

“Birincil İlişkiler” alt boyutu ile ilgili yapılan değerlendirmelerde, ortalama değer 3,8629 olarak bulunmuştur. Değerlerin geniş bir dağılıma sahip olduğunu gösteren standart sapma ise 1,327661'dir.

“Geri Bildirim” alt boyutu ile ilgili yapılan değerlendirmelerde, ortalama değer 3,5161 olarak bulunmuştur. Değerlerin daha dar bir dağılıma sahip olduğunu gösteren standart sapma ise 0,80728'dir.

Aşağıdaki tabloda “İş Tatmini” Ölçeğinin "İçsel Boyut" ve "Dışsal Boyut" alt boyutlarındaki değerlendirmelerin ortalamalarını ve standart sapmalarını göstermektedir.

**Tablo 12.** İş tatmini Ölçeğine ait Tanımlayıcı İstatistikleri

Boyutlar	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
İçsel Boyut	372	3,8710	1,08071
Dışsal Boyut	372	3,9234	1,21487

“İçsel Boyut” ile ilgili yapılan değerlendirmelerde, ortalama değer 3,8710 olarak bulunmuştur. Standart sapma değeri ise 1,08071 olarak hesaplanmıştır. Bu durum, değerlerin biraz daha homojen bir dağılıma sahip olduğunu göstermektedir.

“Dışsal Boyut” ile ilgili yapılan değerlendirmelerde, ortalama değer 3,9234 olarak bulunmuştur. Standart sapma değeri ise 1,21487 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda, değerlerin biraz daha geniş bir dağılıma sahip olduğu görülmektedir.

#### 4.4. Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisine Ait Bulgular

Örgütsel iletişim ve iş tatmini arasındaki ilişkinin anlamlılığını test etmek için Pearson Korelasyon Tekniği kullanılmış olup, yapılan analiz sonucu elde edilen sonuçlarla ortaya konan hipotezler aşağıdaki şekilde yorumlanmıştır. Korelasyon analizi, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü belirlemek için kullanılır. Pearson Korelasyonu, değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiyi ölçen bir istatistiksel yöntemdir. Korelasyon analizi sonuçları, değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ve bu ilişkinin gücünü gösterir.



**Tablo 13.** İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişisine Ait Bulgular

		Örgütsel iletişim	İş Tatmini
Örgütsel iletişim	Pearson Korelasyon	1	,727
	Anlamlılık Düzeyi (p)		,000
İş Tatmini	Pearson Korelasyon	,727	1
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,000	

Yukarıdaki tabloda bulunan Pearson korelasyon analizi sonuçları, "İş Tatmini Ölçeği" ve "Örgütsel İletişim Ölçeği" arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi incelendiğinde anlamlılık düzeyi  $p < 0,05$  olduğundan gruplar arasında güçlü pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buna göre **"H1: Örgütsel iletişim ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır"** hipotezi doğrulanmıştır.

Örgütsel iletişim alt boyutları ve iş tatmininin alt boyutlarının incelendiği tablo aşağıdaki verilmiştir.

**Tablo 14.** Örgütsel İletişim Alt Boyutları ve İş Tatmininin Alt Boyutlarına Ait Bulgular

		İş Tatmini Ölçeği		Örgütsel İletişim Ölçeği				Geri Bildirim
		İçsel Boyut	Dışsal Boyut	Bilgilendirme	Hedef Belirleme	Eleştirel İletişim	Birincil İlişkiler	
İş Tatmini Ölçeği	İçsel Boyut	r	1					
		P						
İş Tatmini Ölçeği	Dışsal Boyut	r	,664**	1				
		P	,000					
Örgütsel İletişim Ölçeği	Bilgilendirme	r	,684**	,846**	1			
		P	,000	,000				
Örgütsel İletişim Ölçeği	Hedef Belirleme	r	,668**	,871**	,903**	1		
		P	,000	,000	,000			
Örgütsel İletişim Ölçeği	Eleştirel İletişim	r	,684**	,896**	,869**	,848**	1	
		P	,000	,000	,000	,000		
Örgütsel İletişim Ölçeği	Birincil İlişkiler	r	,668**	,941**	,900**	,931**	,869**	1
		P	,000	,000	,000	,000	,000	,*
Örgütsel İletişim Ölçeği	Geri Bildirim	r	,533**	,757**	,786**	,815**	,769**	,763**
		P	,000	,000	,000	,000	,000	,000

İş Tatmini İçsel Boyutu Örgütsel iletişim alt boyutları değerlendirildiğinde:

- Bilgilendirme:  $r = 0.684$ ,  $p < 0.001$  (Pozitif ve orta düzeyde anlamlı)
- Hedef Belirleme:  $r = 0.668$ ,  $p < 0.001$  (Pozitif ve orta düzeyde anlamlı)

- Eleştirel İletişim:  $r = 0.684$ ,  $p < 0.001$  (Pozitif ve orta düzeyde anlamlı)
- Birincil İlişkiler:  $r = 0.668$ ,  $p < 0.001$  (Pozitif ve orta düzeyde anlamlı)
- Geri Bildirim:  $r = 0.533$ ,  $p < 0.001$  (Pozitif ve orta düzeyde anlamlı) olarak bulunmuştur.

İş Tatmini Dışsal Boyutu ile Örgütsel iletişim alt boyutları değerlendirildiğinde:

- Bilgilendirme:  $r = 0.846$ ,  $p < 0.001$  (Pozitif ve yüksek düzeyde anlamlı)
- Hedef Belirleme:  $r = 0.871$ ,  $p < 0.001$  (Pozitif ve yüksek düzeyde anlamlı)
- Eleştirel İletişim:  $r = 0.896$ ,  $p < 0.001$  (Pozitif ve yüksek düzeyde anlamlı)
- Birincil İlişkiler:  $r = 0.941$ ,  $p < 0.001$  (Pozitif ve yüksek düzeyde anlamlı)
- Geri Bildirim:  $r = 0.757$ ,  $p < 0.001$  (Pozitif ve yüksek düzeyde anlamlı) olarak bulunmuştur.

Bu sonuçlar, her iki ölçeğin alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Yani, iş tatmini ile örgütsel iletişim arasındaki alt boyutlar birbiriyle ilişkilidir ve artış veya azalış eğiliminde benzerlik göstermektedir. Bu bağlamda H1'in alt hipotezleri aşağıdaki gibidir:

- H1<sub>1</sub>: İş tatmini içsel boyutu ile bilgilendirme arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.
- H1<sub>2</sub>: İş tatmini içsel boyutu ile hedef belirleme arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.
- H1<sub>3</sub>: İş tatmini içsel boyutu ile eleştirel iletişim arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.
- H1<sub>4</sub>: İş tatmini içsel boyutu ile birincil ilişkiler arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.
- H1<sub>5</sub>: İş tatmini içsel boyutu ile geri bildirim arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

- H1<sub>6</sub>: İş tatmini dışsal boyutu ile bilgilendirme arasında pozitif ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.
- H1<sub>7</sub>: İş tatmini dışsal boyutu ile hedef belirleme arasında pozitif ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.
- H1<sub>8</sub>: İş tatmini dışsal boyutu ile eleştirel iletişim arasında pozitif ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.
- H1<sub>9</sub>: İş tatmini dışsal boyutu ile birincil ilişkiler arasında pozitif ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.
- H1<sub>10</sub>: İş tatmini dışsal boyutu ile geri bildirim arasında pozitif ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

#### 4.5. Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Örgütsel İletişim ve İş Tatmini Düzeylerinin Karşılaştırılması

Katılımcıların demografik özelliklere göre “Örgütsel İletişim” düzeylerinin karşılaştırılmasına ait bulgular tek yönlü varyans (ANOVA) analizi ve bağımsız örneklem t-testi analizi kullanılarak elde edilmiştir. Analize ait bulgular Tabloda verilmiştir. ANOVA ve bağımsız örneklem t-testi gruplar arasında ortalamalar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için kullanılmaktadır.

**Tablo 15.** Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Örgütsel İletişime ait Bulgular

Demografik Özellikler	Örgütsel İletişim Boyutları						
		Bilgilendirme	Hedef Belirleme	Eleştirel İletişim	Birincil İlişkiler	Geri Bildirim	Toplam
Yaş Grubu	F	6,706	6,279	4,494	1,636	7,100	7,159
	P	,001	,002	,004	,012	,000	,001
Medeni Durum	F	,133	,037	,089	,526	,908	,500
	P	,723	,847	,765	,469	,341	,569
Cinsiyet	F	,126	2,982	,045	4,273	,004	,019
	P	,412	,085	,832	,039	,952	,889
Eğitim Düzeyi	F	,019	,047	1,228	,338	1,784	,628
	P	,892	,828	,269	,562	,182	,429
Gelir Düzeyi	F	3,955	2,162	4,494	3,487	1,603	4,052
	P	,002	,058	,001	,004	,159	,001
Çalışma Süresi	F	1,720	1,359	,292	2,726	,598	2,001

---

P	,163	,255	,831	,044	,617	,113
---	------	------	------	------	------	------

---

Tablo incelendiğinde:

- "Örgütsel İletişim" ile "Yaş Grubu" değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ( $p<0.05$ ).
- "Örgütsel İletişim" ile "Medeni durum" değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).
- "Örgütsel İletişim" ile "Cinsiyet" değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ( $p<0.05$ ).
- "Örgütsel İletişim" ile "Eğitim Düzeyi" değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).
- "Örgütsel İletişim" ile "Gelir Düzeyi" değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ( $p<0.05$ ).
- "Örgütsel İletişim" ile "Çalışma Süresi" değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ( $p<0.05$ ).

"Örgütsel İletişim" alt boyutları ile "Yaş Grubu" incelendiğinde:

- Bilgilendirme: Yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ( $F=6.706, p<0.05$ ). Bu sonuç, yaş gruplarındaki bireylerin hedef belirleme boyutundaki tatmin düzeylerinin farklı olduğunu göstermektedir.
- Hedef Belirleme: Yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ( $F=6.279, p<0.05$ ). Bu sonuç, yaş gruplarındaki bireylerin geri bildirim boyutundaki tatmin düzeylerinin farklı olduğunu göstermektedir.
- Eleştirel İletişim: Yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ( $F=4.494, p<0.05$ ). Bu sonuç, yaş gruplarındaki bireylerin eleştirel iletişim boyutundaki tatmin düzeylerinin farklı olduğunu göstermektedir.
- Birincil İlişkiler: Yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ( $F=1,636, p<0.05$ ). Bu sonuç, yaş gruplarındaki bireylerin

birincil ilişkiler boyutundaki tatmin düzeylerinin farklı olduğunu göstermektedir.

- Geri Bildirim: Yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ( $F=7,100, p<0.05$ ). Bu sonuç, yaş gruplarındaki bireylerin geri bildirim boyutundaki tatmin düzeylerinin farklı olduğunu göstermektedir.

“Örgütsel İletişim” alt boyutları ile “Medeni Durum” incelendiğinde:

- Bilgilendirme: Medeni durumun Bilgilendirme boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ( $F=0.133, p>0.05$ ).
- Hedef Belirleme: Medeni durumun Hedef Belirleme boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ( $F=0.037, p>0.05$ ).
- Eleştirel İletişim: Medeni durumun Eleştirel İletişim boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ( $F=0.089, p>0.05$ ).
- Birincil İlişkiler: Medeni durumun Birincil İlişkiler boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ( $F=0.526, p>0.05$ ).
- Geri Bildirim: Medeni durumun Geri Bildirim boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ( $F=0.908, p>0.05$ ).

“Örgütsel İletişim” alt boyutları ile “Cinsiyet” incelendiğinde:

- Bilgilendirme: Cinsiyetin Bilgilendirme boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ( $F=0.126, p>0.05$ ).
- Hedef Belirleme: Cinsiyetin Hedef Belirleme boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ( $F=2,982, p>0.05$ ).

- Eleştirel İletişim: Cinsiyetin Eleştirel İletişim boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ( $F=0.45$ ,  $p>0.05$ ).
- Birincil İlişkiler: Cinsiyetin Birincil İlişkiler boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $F=4,273$ ,  $p<0.05$ ).

“Örgütsel İletişim” alt boyutları ile “Eğitim Düzeyi” incelendiğinde:

- Bilgilendirme: Eğitim düzeyinin Bilgilendirme boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ( $F=0.019$ ,  $p>0.05$ ).
- Hedef Belirleme: Eğitim düzeyinin Hedef Belirleme boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ( $F=0.47$ ,  $p>0.05$ ).
- Eleştirel İletişim: Eğitim düzeyinin Eleştirel İletişim boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ( $F=1.228$ ,  $p>0.05$ ).
- Birincil İlişkiler: Eğitim düzeyinin Birincil İlişkiler boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ( $F=0.338$ ,  $p>0.05$ ).
- Geri Bildirim: Eğitim düzeyinin Geri Bildirim boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ( $F=1.784$ ,  $p>0.05$ ).

“Örgütsel İletişim” alt boyutları ile “Gelir Düzeyi” incelendiğinde:

- Bilgilendirme: Gelir düzeyinin Bilgilendirme boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $F=3.995$ ,  $p<0.05$ ). Bu sonuç, gelir düzeyinin bilgilendirme boyutundaki tatmin düzeyi üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir.
- Hedef Belirleme: Gelir düzeyinin Hedef Belirleme boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ( $F=2,162$ ,  $p>0.05$ ).
- Eleştirel İletişim: Gelir düzeyinin Eleştirel İletişim boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $F=4.494$ ,  $p<0.05$ ).

Bu sonuç, gelir düzeyinin eleştirel iletişim boyutundaki tatmin düzeyi üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir.

- Birincil İlişkiler: Gelir düzeyinin Birincil İlişkiler boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $F=3.487$ ,  $p<0.05$ ). Bu sonuç, gelir düzeyinin birincil ilişkiler boyutundaki tatmin düzeyi üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir.
- Geri Bildirim: Gelir düzeyinin Geri Bildirim boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ( $F=1.603$ ,  $p>0.05$ ).

“Örgütsel İletişim” alt boyutları ile “Çalışma Süresi” incelendiğinde:

- Bilgilendirme: Çalışma süresinin Bilgilendirme boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ( $F=1.720$ ,  $p>0.05$ ).
- Hedef Belirleme: Çalışma süresinin Hedef Belirleme boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ( $F=1.359$ ,  $p>0.05$ ).
- Eleştirel İletişim: Çalışma süresinin Eleştirel İletişim boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ( $F=0.292$ ,  $p>0.05$ ).
- Birincil İlişkiler: Çalışma süresinin Birincil İlişkiler boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $F=2.726$ ,  $p<0.05$ ).
- Geri Bildirim: Çalışma süresinin Geri Bildirim boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ( $F=0.598$ ,  $p>0.05$ ).

Katılımcıların demografik özelliklere göre “İş tatmini” düzeylerinin karşılaştırılmasına ait bulgular tek yönlü varyans (ANOVA) analizi ve bağımsız örneklem t-testi analizi kullanılarak elde edilmiştir. Analize ait bulgular Tabloda verilmiştir.

**Tablo 16.** Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre İş tatminine ait Bulgular

Demografik Özellikler	İş Tatmini Boyutları		Toplam	
	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin		
Yaş Grubu	F	9,221	3,683	11,444
	P	,000	0,26	,000
Medeni Durum	F	6,232	,800	,120
	P	0,13	,372	0,13
Cinsiyet	F	,836	3,020	2,187
	P	,361	,083	,140
Eğitim Düzeyi	F	,062	,650	,000
	P	,804	,799	,992
Gelir Düzeyi	F	3,000	3,869	2,938
	P	,011	,002	,013
Çalışma Süresi	F	7,696	4,660	7,998
	P	,000	,003	,000

Tablo incelendiğinde:

- “İş Tatmini” ile "Yaş Grubu" değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ( $p<0.05$ ).
- “İş Tatmini” ile " Medeni Durum " değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ( $p<0.05$ ).
- “İş Tatmini” ile " Cinsiyet " değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).
- “İş Tatmini” ile " Eğitim düzeyi" değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).
- “İş Tatmini” ile " Gelir Düzeyi " değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ( $p<0.05$ ).
- “İş Tatmini” ile " Çalışma Süresi" değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ( $p<0.05$ ).

“İş Tatmini” alt boyutları ile “Yaş Grubu” incelendiğinde:

- İçsel Tatmin ( $F=9.221$ ,  $p<0.001$ ): Yaş grupları arasında içsel tatmin düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir. Gruplar arasında en az biri diğerlerinden farklıdır.
- Dışsal Tatmin ( $F=3.683$ ,  $p=0.026$ ): Yaş grupları arasında dışsal tatmin düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir. Gruplar arasında en az biri diğerlerinden farklıdır.



“İş Tatmini” alt boyutları ile Medeni Durum incelendiğinde:

- İçsel Tatmin ( $F=6.232$ ,  $p=0.130$ ): Medeni durumun içsel tatmin üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir. Gruplar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.
- Dışsal Tatmin ( $F=0.800$ ,  $p=0.372$ ): Medeni durumun dışsal tatmin üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir. Gruplar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

“İş Tatmini” alt boyutları ile Cinsiyet incelendiğinde:

- İçsel Tatmin ( $F=0.836$ ,  $p=0.361$ ): Cinsiyetin içsel tatmin üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir. Gruplar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.
- Dışsal Tatmin ( $F=3.020$ ,  $p=0.083$ ): Cinsiyetin dışsal tatmin üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir. Gruplar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

“İş Tatmini” alt boyutları ile Eğitim Düzeyi incelendiğinde:

- İçsel Tatmin ( $F=0.062$ ,  $p=0.804$ ): Eğitim düzeyinin içsel tatmin üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir. Gruplar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.
- Dışsal Tatmin ( $F=0.650$ ,  $p=0.799$ ): Eğitim düzeyinin dışsal tatmin üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir. Gruplar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

“İş Tatmini” alt boyutları ile Gelir Düzeyi incelendiğinde:

- İçsel Tatmin ( $F=3.000$ ,  $p=0.011$ ): Gelir düzeyinin içsel tatmin üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır. Gruplar arasında en az biri diğerlerinden farklıdır.
- Dışsal Tatmin ( $F=3.869$ ,  $p=0.002$ ): Gelir düzeyinin dışsal tatmin üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır. Gruplar arasında en az biri diğerlerinden farklıdır.

“İş Tatmini” alt boyutları ile Çalışma Süresi incelendiğinde:

- İçsel Tatmin ( $F=7.696$ ,  $p<0.001$ ): Çalışma süresinin içsel tatmin üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır. Gruplar arasında en az biri diğerlerinden farklıdır.
- Dışsal Tatmin ( $F=4.660$ ,  $p=0.003$ ): Çalışma süresinin dışsal tatmin üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır. Gruplar arasında en az biri diğerlerinden farklıdır.



## TARTIŞMA

Sayiner (2022) araştırmasında yaş değişkeninin iş doyumu ve alt boyutları olan iletişim ve alt grupları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. En düşük seviye olan 18-24 yaş grubu ile bir sonraki yaş grubu olan 25-31 yaş grubu arasında iş doyumunda farklılıklar bulunmuştur. Ancak buna eşlik eden iletişimsel algı ile yaş farklılıklarının en yüksek düzeyde 18-24 yaş ve 53 yaş üzerinde kendini göstereceği varsayılmıştır. Bu çalışmada da buna benzer sonuçlara ulaşılmış, çalışanların yaşlarına ait özellikleri ile örgütsel iletişim ve iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Sezer (2018) örgütsel iletişimin analizinde iş tatmini, iletişim doyumu ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: incelemiştir. Çalışmada İletişim doyumu ve İş tatmini, cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu çalışmada ise İş tatmini ile cinsiyet değişkeni arasında farklılık gözlemlenmezken Örgütsel iletişim ve cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır

Evli çalışanların ortalama aile iletişim doyumu ile "bireysel geri bildirim" doyumu arasında fark olup olmadığını belirlemek için Kaynar (2018) t-testinin bağımsız değişkenlerinin bekar çalışanlardan daha yüksek olduğu bulunmuştur. Yapılan bu çalışma sonucunda ise örgütsel iletişim boyutu ve çalışanların medeni durumuna ait özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ancak iş tatmini ile çalışanların medeni durumuna ait özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunduğu sonucu saptanmıştır.

Özyurt (2021) çalışmasında, iş deneyimi değişkeni açısından gruplar arasında önde gelen 11-15 yıl iş deneyimine sahip olanların ortalama iş tatmininin 16 yıl ve üzeri iş deneyimine sahip olanlara göre daha düşük olduğunu bulmuştur. Yaşa göre biriken iş tecrübesi ve birikimler de doğru değerlere göre artmaktadır. Deneyimin artmasıyla birlikte çalışanlar daha üst pozisyonlara aday olmaktadır. Terfi veya terfi olasılığının hizmet süresi, yüksek iş tatmini ile doğru orantılı olduğu tespit edilmiştir. Yücekaya ve Hündür (2020) tarafından yapılan bir çalışmada iç iletişim ve iş tatmini algıları çalışma yılına göre farklılık göstermektedir. Her iki değişken için de istihdam ve daha uzun çalışma saatlerinden memnuniyet daha yüksek bulunmuştur. Sayiner (2022), toplam işe gidip gelme süresi, iş tatmini ve iletişim eksikliği ile tüm ek boyutlar

arasında bir ilişki bulmuştur. İş doyumunun en yüksek değerleri 20 yıl ve üzerindedir. İş doyumunun en düşük olduğu dönem 5-10 yıl arasında düştüğü saptanmıştır. Bu çalışmanın sonucunda da benzer sonuçlara ulaşılmış ve hizmet süresi arttıkça çalışanların hizmet süresi arttıkça iş tatmini ve örgütsel iletişiminin anlamlı olarak değiştiği gözlemlenmiştir.

Sayiner (2022) eğitim durumu değişkeni, iş doyumunu ve alt boyutları ile gelecekteki iletişim yeteneği ve alt boyutları arasında ilişki bulunamamıştır. Araştırma sonuçlarına göre eğitim düzeyindeki farklılıklar iş doyumunu ve iletişimin uygulanmasını etkilememektedir. Benzer sonuçlara ulaşılan bu çalışmada da yine örgütsel iletişim ile eğitim durumuna ait özellikleri arasında ve iş tatmini ile eğitim durumuna ait özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Erogluer (2011) Örgütsel İletişim ile İş Tatminini incelemiş, ücret boyutlarında ise anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. 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. Bu çalışmada da gelir düzeyinin değişmesi iş tatmini ve örgütsel iletişiminin anlamlı olarak değiştiğini göstermektedir.

Kayasandık (2019) çalışmasında örgüt kültürü ile iş ve yaşam tatmini ilişkisinde örgütsel iletişim doyumunun aracı rolünü incelemiştir. Demografik grup dağılımlarındaki anlamlı farklılıklarla ilgili hipotezlere bakıldığında erkek akademisyenlerin iş tatmini ve yaşam tatmini ortalamaları daha yüksek olsa da tüm değişkenler arasındaki bu farkların cinsiyet gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu sonuç, aynı meslek grubunda cinsiyet dağılımına göre iş tatmininin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmadığı gösteren Yıldız ve diğerleri (2003) ile Sünter ve diğerlerinin (2006) elde ettiği sonuçlar ile benzerlik göstermektedir. Recepoğlu ve Ülker Tümlü (2015) de akademik personelin yaşam tatmininin cinsiyet ve yaşa göre farklılık göstermediğini ifade etmektedir. Oshagbemi (2000) de İngiltere'deki akademik personel üzerinde yaptığı çalışmada cinsiyetin iş tatmini üzerinde etkisinin olmadığını belirtmektedir. Öztürk'ün (2015) üniversite idari personeli ve akademisyenlerinden oluşan örnekleminde Denison örgüt kültürü

modeline göre bireysel farklılıkları incelediği çalışmasında da cinsiyet örgüt kültürü algısında anlamlı şekilde farklılaşmaya neden olmamaktadır.

Yüksel (2005), iletişimin iş tatmini üzerindeki etkilerini incelediği araştırmasında araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen üç hipotez test edilmiştir. Araştırmanın birinci hipotezinde, iletişim ile iş tatmini arasında anlamlı ve güçlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Araştırmanın ikinci ve üçüncü hipotezinde ise, iletişimin iş tatminini artıran bir unsur olduğu belirlenmiştir. Regresyon analizine göre, iletişim değişkeni iş tatmininin istatistiksel olarak anlamlı bir tahmin edicisidir. Çalışmanın bu sonuçları iş tatmini ile iletişim değişkeni arasında fonksiyonel bir yapının bulunduğunu göstermektedir.

Karcioğlu ve diğerleri (2009) tarafından 247 hemşire üzerinde yapılan çalışmada örgütsel iletişim ve iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiş ve etkili bir örgütsel iletişime sahip olan kuruluşların daha fazla iş tatmini sağladığı gözlemlenmiştir. Amos ve diğerleri (2005) tarafından 44 hemşire üzerinde yapılan çalışmada iş tatmini ve iletişim arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Frone ve Major (1998) tarafından 93 yönetici hemşire üzerinde yapılan çalışmada iletişim ve iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Küçük (2022) sağlık çalışanlarında örgütsel iletişimin iş tatminine etkisinde örgütsel sosyalleşmenin aracılık rolünü incelediği tez çalışmasında örgütsel iletişimin örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkisinin yanında örgütsel iletişimin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel sosyalleşmenin aracılık rolünün bulunup bulunmadığı araştırılmıştır. Araştırma verileri anket yöntemi ile toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS ve AMOS istatistik programları ile analiz edilmiştir. Analiz yöntemi olarak yapısal eşitlik modeli ve process makro analizleri kullanılmıştır. Gerçekleştirilen analizler sonucunda; örgütsel iletişimin örgütsel sosyalleşmeyi ve iş tatminini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Diğer taraftan örgütsel sosyalleşmenin de iş tatminini anlamlı olarak etkilediği bulunmuştur. Son olarak örgütsel iletişimin iş tatminine etkisinde örgütsel sosyalleşmenin yüksek aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Yücekaya ve Hündür (2020) kurum içi iletişimin çalışanların iş tatminine etkisi: Çanakkale ilinde bir araştırma adlı çalışmalarında kurum içi iletişimin çalışanların iş tatmine etkisini incelemişlerdir. Bu çalışmada kurum içi iletişimin, çalışanların iş

tatminlerini pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. İletişimin iş tatmini üzerindeki önemi dikkate alınarak, yöneticilerin kurum içi iletişim kanallarını geliştirmeleri gerekmektedir. Çalışanların demografik özelliklerinden cinsiyet, medeni durum ve yaşlarına göre iş tatmini ve kurum içi iletişim yönünden anlamlı bir fark olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bunun yanında çalışanların eğitim seviyesi, aylık gelir ve çalışma yıllarına göre ise hem iş tatmini hem de kurum içi iletişim algısının farklılaşmakta olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Soysal, Öke, Yağar ve Tunç (2017) çalışmalarında hastane çalışanlarının örgütsel iletişim ve iş tatmini düzeylerini analiz etmek, örgütsel iletişim ve iş tatmini düzeylerinin bazı demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek ve örgütsel iletişim ve iş tatmini arasındaki ilişkileri incelemektir. Veri analizinde tek yönlü varyans analizi, korelasyon ve regresyon yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel iletişim ortalaması 3,75; iş tatmini ortalaması 3,26 olarak bulunmuştur. İş tatmin düzeyi ile yaş, eğitim durumu gibi bazı demografik faktörler arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Araştırmada örgütsel iletişim ile iş tatmini arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel iletişimin bazı boyutlarının iş tatmin düzeyini etkilediği gözlemlenmiştir.

Günay, (2021) Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde İş Tatmininin Aracı Ve Örgütsel İletişimin Düzenleyici Rolü üzerine yapmış olduğu araştırmada örgütsel iletişimin düzenleyici rolüne ilişkin psikolojik sözleşme ihlal algısı ile iş tatmini ilişkisinde değişimin anlamlı olmadığı; iş tatmini ile örgütsel bağlılık ilişkisinde ise duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerindeki değişimin anlamlı olmadığı; devam bağlılığı üzerindeki değişimin ise anlamlı olduğu görülmüştür. Araştırmaya konu olan faktörler cinsiyet, yaş ve kurumdaki çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık analizi bağlamında incelenmiştir.

Özkan (2016) tarafından yapılan bir araştırma, çevrelerinde iletişim ve iş tatmini arasındaki ilişkinin derecesi, olumlu sonuçlar ve ılımlı tutum algıları ile ilgili yapılan bir korelasyon analizinin sonuçlarında elde etmiştir. Bu durumda insanların iletişiminin olumlu işleme, çalışanların iş doyum düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir. Karcıoğlu ve diğerleri (2009), 247 kontrol grubunda kesintili iş tatmini ile iletişim boyutu arasında bir ilişki bulmuşlardır.

Literatürde bakıldığında Örgütsel iletişim ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu çalışma sonucunda da aynı bulgular tespit edilmiş ve örgütsel iletişim ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

İstanbul ili belediye spor müdürlüğü spor işletmelerinde spor hizmet alanında çalışan personelin örgütsel iletişimlerinin iş tatmin düzeyleri üzerinde etkisi olup olmadığının araştırıldığı bu çalışma 372 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, örgütsel iletişim ve iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu sonuç, örgütsel iletişimin çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, örgütsel iletişimin iş tatmini üzerindeki etkisi aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- Örgütsel iletişim, çalışanların bilgi ve geri bildirim almasını sağlar. Bu durum, çalışanların işlerini daha iyi anlamasına ve performanslarını artırmaya yardımcı olur.
- Örgütsel iletişim, çalışanların kendilerini önemli ve değerli hissetmesini sağlar. Bu durum, çalışanların iş tatminini artırır.
- Örgütsel iletişim, çalışanların iş arkadaşları ve yöneticileri ile daha iyi ilişkiler kurmasını sağlar. Bu durum, çalışanların iş yerinde daha mutlu ve tatmin olmasını sağlar.

Araştırma sonucunda, örgütsel iletişimin iş tatmini üzerindeki etkisinin farklı demografik değişkenler açısından farklılık gösterdiği de bulunmuştur. Bu farklılıklar aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- Yaş: Daha genç çalışanlar, daha yaşlı çalışanlara göre örgütsel iletişimden daha fazla yararlanmaktadır. Bunun nedeni, daha genç çalışanların daha yeni bilgilere ve geri bildirimlere ihtiyaç duymasıdır.
- Medeni durumun iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Benzer şekilde, örgütsel iletişim ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu da cinsiyetin örgütsel iletişim algısını etkileyebileceğini göstermektedir. Ancak, cinsiyetin iş tatmini üzerinde belirgin bir etkisi bulunmamıştır.



- Gelir düzeyi: Daha yüksek gelirli çalışanlar, daha düşük gelirli çalışanlara göre örgütsel iletişimden daha fazla yararlanmaktadır. Bunun nedeni, daha yüksek gelirli çalışanların genellikle daha fazla sorumluluk ve beklentiye sahip olmasıdır.
- Çalışma süresi: Daha uzun süredir çalışanlar, daha kısa süredir çalışanlara göre örgütsel iletişimden daha fazla yararlanmaktadır. Özellikle uzun süredir çalışan bireylerin iş tatmini seviyelerinin, diğer gruplara kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun nedeni, daha uzun süredir çalışanların örgütsel süreçleri daha iyi anlaması ve daha fazla geri bildirim almasıdır.
- Eğitim düzeyi değişkeninin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Benzer şekilde, eğitim düzeyinin örgütsel iletişim algısını etkilemediği gözlemlenmiştir.

Bu sonuçlar, çalışanların demografik özelliklerinin iş tatmini ve örgütsel iletişim alguları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, iş yerlerinde çalışan memnuniyetini artırmak için demografik faktörlerin dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır.

Bu tez çalışması, örgütsel iletişim ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın bulguları, örgütsel iletişim ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Araştırmanın sonuçları, örgütsel iletişimin çalışanların iş tatmini üzerindeki önemini göstermektedir. Örgütler, çalışanların iş tatminini artırmak için örgütsel iletişimi iyileştirmeye yönelik çalışmalar yapmalıdır. Çalışanların örgütsel iletişim deneyimlerinin artması, iş tatmini düzeylerinin yükselmesiyle ilişkilidir. Özellikle, açık, etkili ve destekleyici bir iletişim ortamının iş tatmini üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır.

Gelecekteki çalışmalar yön gösterebilmek adına aşağıdaki öneriler belirlenmiştir:

- İletişim becerilerinin geliştirilmesinde işletmeler, çalışanların iletişim becerilerini geliştirmek için eğitim ve geliştirme programlarına yatırım yapmalıdır. Etkili iletişim becerileri, çalışanların iş tatmini düzeylerini artırabilir ve işletme performansını olumlu yönde etkileyebilir.

- Yöneticiler, çalışanlarla sürekli olarak açık ve iki taraflı iletişim kanalları sağlamalıdır. Geribildirim süreçleri ve iletişim platformları aracılığıyla çalışanların düşüncelerini, endişelerini ve önerilerini dile getirmelerini teşvik etmek, iş tatminini artırabilir. İşletmeler, iletişim teknolojilerini etkin bir şekilde kullanarak çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştırmalıdır. Sanal toplantılar, anlık mesajlaşma uygulamaları ve diğer iletişim araçları, zaman ve mekân kısıtlamalarını aşarak işbirliğini teşvik edebilir ve iletişimi güçlendirebilir.
- Araştırmanın sınırlamaları da bulunmaktadır. Öncelikle, veri toplama sürecinde kullanılan ölçeklerin bazı kısıtlamaları bulunmaktadır. Bununla birlikte, araştırma belirli bir sektörde veya örgütte sınırlı kalmıştır ve sonuçlar genelleştirilebilirlik açısından dikkate alınmalıdır. Gelecekteki çalışmalarda, farklı sektörlerde ve kültürel bağlamlarda benzer analizler yapılması önerilmektedir.
- İlerideki araştırmacılar, farklı sektörlerde, kültürel bağlamlarda veya örgütlerde çalışanlar üzerinde çalışabilirler. Örneklem seçimi, daha geniş bir katılımcı yelpazesini kapsayacak şekilde genişletilebilir. Bu, örgütsel iletişim ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi daha kapsamlı bir şekilde anlamamıza yardımcı olacaktır.
- Örgütsel iletişim ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi anlamak için uzun vadeli araştırmalara ihtiyaç vardır. İlerideki çalışmalarda, zaman içindeki değişimleri gözlemlemek ve örgütsel iletişimin iş tatmini üzerindeki uzun vadeli etkilerini değerlendirmek önemlidir.
- İlerideki araştırmalar, örgütsel iletişim ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi anlamak için çoklu değişken analizlerine odaklanabilirler. Örneğin, liderlik tarzı, iş ortamı ve çalışanların kişisel özellikleri gibi diğer faktörlerin bu ilişkiye etkisini değerlendirilebilir.
- İlerideki araştırmacılar, farklı kültürlerde veya ülkelerde örgütsel iletişim ve iş tatmini arasındaki farkları karşılaştırmalı olarak inceleyebilirler. Bu tür karşılaştırmalar, kültürel faktörlerin bu ilişki üzerindeki etkisini anlamamıza yardımcı olabilir.

- İletişim teknolojileri iş dünyasında hızla gelişmekte ve değişmektedir. İlerideki çalışmalarda, iletişim teknolojilerinin örgütsel iletişim ve iş tatmini üzerindeki etkisini daha ayrıntılı bir şekilde inceleyebiliriz. Özellikle sanal iletişim ortamlarının iş tatmini üzerindeki etkisi üzerinde odaklanılabilir.



## KAYNAKÇA

- Akbaş, B. (2008). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma.*, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler, *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(6), 1-25.
- Akkirman, A. D. Haris, D. L. (2005), Organizational Communication Satisfaction in the Virtual Workplace, *The Journal of Management Development*, 24 (5/6): 397- 409.
- Arslan, M. (2010). *Çalışma Yaşamında Stresin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atak, M. (2005). Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi. *Havacılık ve Uçay Teknolojileri Dergisi*, 2(2), 59-67.
- Bakan, I. Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması, *Akdeniz İİBF Dergisi*, 7, 1-30
- Baker, Kathryn A. (2007). Organizational Communication, Retrieved October 25th
- Bilgin, K. U. (1996). Kamu Yönetiminde Yönetmel İletişim. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 5 (2) ,25-35.
- Can, H. vd., Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Ekinoks Yayın Dağıtım, 8. Baskı, 2011.
- Carmeli, A. ve Freund, A. (2004). Work Commitment, Job Satisfaction and Job Performance: An Empirical Investigation, *International Journal of Organization Theory and Behavior*, Fall, Number; 7, ss.289-309
- Carrière, J. and Bourque, C. (2009), The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction, *Career Development International*, Vol. 14 No. 1, pp. 29-49. <https://doi.org/10.1108/13620430910933565>
- Çelik, Y. (2007). *Yöneticinin İletişim Korkusunun Örgütsel İletişim Sürecine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetiner, M. (2014). *Bireysel Kariyer Planlaması ile Kişilik Arasındaki İlişkinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi. Isparta. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Ceylan, S. (2003). *İşletmelerde İletişim ve İki Otel İşletmesi Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çolak, Ü., F., (2012), *Medya ve İletişim*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, Açık öğretim Fakültesi Yayını, Ünite 2, Eskişehir
- Davis, K. (1981). *Human Behaviour at Work; Organizational Behaviour*, McGraw Hill, 6th Edition.
- Davran, D. (2014). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Van İli İlk ve Ortaokulları Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Van: Yüzüncü Yüzyıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirtaş, M. (2010), *Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği*, *Marmara Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 28/1: 411-444
- Dereli, Ö. (2010). *Örgütsel Kültürün Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi: Örgütlerde Resmi ve Gayri Resmi İletişim Dengelerini Ölçmeye Yönelik Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dökmen, Ü. (2006). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Durgun, S. (2010), *Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim*, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3/2: 112-132.
- Durmaz, M. (2004). *Kişiler Arası İletişim ve Motivasyon*, İzmir: Ege Üniversitesi Basın Evi.
- Elma, C. ve Demir, K. (2000), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Elmas, N. (2017). *Örgütsel İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, İstanbul Ticaret Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Erogluer, K. (2011), *Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme*, *Ege Akademik Bakış*, 11/1: 121-136.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları
- Eskiyörük, D. (2015). *Örgütsel İletişim*. İstanbul: Cinius Yayınları.

- Gazioğlu, Ş. ve Tansel, A. (2002). Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors, Economic Research Center Working Papers in Economics, January, ss. 1-11
- Gibson, J. W. (1991). *Hodgetts, Richard M., Organizational Communication – A Managerial Perspective*, New York: Harper Collins Publishers, 2nd Edition.
- Gülmez, M. ve Dörtüoğlu İ. T. (2009). Perakendecilik Sektöründe İş Gören (Çalışan) Tatminini Etkileyen Faktörler ve Bir Araştırma, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 27-44
- Gülınar, B. (2007). *Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu*. İstanbul: Literatürk Yayınları.
- Gülınar, B.–*Araştırma Görevlilerinin İş Tatminini Sağlama Aracı Olarak Örgütsel İletişim ve İletişim Doyumu: Kamu Ve Özel Üniversite Karşılaştırması*, Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gümüş, M. ve Sabuncuoğlu, Z. (2008). *Örgütlerde İletişim*. İstanbul: Arıkan Yayınları
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları
- Halis, M. (2000). Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14 (1), 217-230. <http://e-dergi.atauni.edu.tr/atauniiibd/article/view/1025003494/1025003323>
- Karaçor, S. ve Şahin, A. (2004). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri Ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(8), 97-117.
- Karcıoğlu, F. Timuroğlu, K. ve Çınar, O. (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama. *Yönetim Dergisi*, 20(63), 59-76.
- Kaynar, E. (2018) *Örgütsel İletişim Doyumunun İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Görgül Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kocabaş, F. (2005). Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği. *Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 247-252
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Basım Yayım.
- Koçel, T. 1998). *İşletme Yöneticiliği. Yönetim ve Organizasyon-Organizasyonlarda Davranış- Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınları
- Korte, W. B. and Wynne, R. (1996). *Telework: Penetration, potential and practice in Europe*, Amsterdam: Ohmsha Press
- Kumar, B. P. ve Gırı, V. N. (2009). Effect of age and experience on job satisfaction and organizational commitment. *The Icfaı Journal of Organizational Behaviour*, 8, 28-36.

- Kuş, E. (2012). *Nicel-nitel araştırma teknikleri: Sosyal bilimlerde araştırma teknikleri, nicel mi nitel mi?* Ankara: Anı Yayıncılık.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, in M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago, IL: Rand McNally, pp. 1297-1343.
- Madlock, P. E. (2008). The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, And Employee Satisfaction, *Journal of Business Communication*, 45(1), 61-78.
- Manger, T. ve Eikeland, O. (1990). Factors Predicting Staff's Intentions To Leave In The University, *Higher Education*, 19, 281-291.
- MEGEP (2012), *Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri - Örgüt İletişimi*, Ankara: MEB Yayını.
- Mengi, R. Ş. (2020). *Mavi Yaka Çalışanlarında Örgütsel İletişim Doymu İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Miles, E.W. Patrick, S. ve King, W.C. (1996) Job Level As A Systemic Variable In Predicting The Relationship Between Supervisory Communication And Satisfaction. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 69, Pp.277-292.
- Mısırlı, İ. (2010). *Genel ve Teknik İletişim Kavramlar, İlkeler, Uygulamalar*, (Beşinci. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık
- Okpara, J. O. (2004). Personal Characteristics as Predictors of Job Satisfaction: An Exploratory Study of IT Managers in A Developing Economy, *Information Technology&People*, Volume: 17, Number: 3, 2004, ss.327-338
- Oshagbemi, T. (1999). Satisfaction with co-workers' behaviours, *Employee Relations*, 22 (1), 88-106
- Oshagbemi, T. (2003). Personal Correlates of Job Satisfaction: Empirical Evidence from UK Universities, *International Journal of Social Economics*, Volume:30, Number: 12, ss. 1210-1232
- Özdemir, S. (2014). *Sosyal Medyanın Örgüt İçi İletişimdeki Rolü*, Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkan (2016) *Taşeron Personel ile Kadrolu Personelin Örgütsel İletişim, Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini Değişkenleri açısından İncelenmesi: Giresun Belediyesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi. Trabzon: Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özyurt, M. (2021) *Yetenek Yönetiminin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

- Robbins, S.. P. Coulter, M. (2012). Management, New Jersey: Pearson Education, 11th Edition, [https://shankar9119.files.wordpress.com/2013/07/management-11thedn-by-stephen-p-robbins-mary-coulter-pdf-qwerty80.pdf]
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji* (4 b.). Bursa: Alfa Yayınları.
- Sat, S. (2011). *Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumunu ile Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya' da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme*, Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sayiner, Ö. (2022) *Hizmet Sektöründe Profesyonel Yöneticiler Üzerinde Örgütsel İletişim Boyutlarının İş Tatmin Düzeyi Üzerindeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Sevimli, F. ve Iscan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumunu. *Ege Academic Review*, 5(1), 55-64.
- Şimşek, E. (2011). *Örgütsel İletişim ve Kişilik Özelliklerinin Yaşam Doyumuna Etkileri*, Doktora Tezi. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assesment, Cause And Consequencs* Thousand Oaks: Sage Publications.
- Takım, A. (2012). *Örgütsel Çatışmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi (Bir Kamu Kurumunda Uygulama)*, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tanrıverdi, H. Adıgüzel, O. ve Çiftçi, M. (2010), Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11: 101-122.
- Taylor, F. W. (1970). *What is scientific management?*, in H. F. Merrill (ed.), *Classics in management*, New York: American Management Association, pp. 67-71.
- Telman N. ve Uzunkoca Ü. (2018). *İletişimin Temel Alanlarına Psikolojik Bakış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tutar, H. (2003), *Örgütsel İletişim*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H. ve Yılmaz, K.M. (2013). *İletişim: Genel ve Örgütsel Boyutuyla*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tüzel, Y. (2002). *Örgütsel Stres Kaynaklarının İş Tatminine Etkisi Bankalarda Yapılan Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss İle Veri Analizi* (2. baskı). Ankara: Detay Yayıncılık



Urlu, F. (2010). *İş Tatmini Unsurları: Sakarya Üniversitesi Araştırma Görevlileri Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Usluata, A. (1994). *İletişim*, İstanbul: İletişim Yayınları

Varol, M. (1993). *Örgüt Sosyolojisine Giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.

Weiss, D. J. Dawis, R. V. England, G. W ve Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: XXII). *Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center, Work Adjustment Project*

Yılmaz, E. (2011). *Örgütsel Bağlılığa İletişimin Etkisi: Bir Örnek Olay*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yücekaya, P. ve Hündür, U. B. (2020) Kurum İçi İletişimin Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Çanakkale İlinde Bir Araştırma, *Journal Of Original Studies* Cilt / Volume 1, Sayı / Issue 1, 2020, Pp. 39-54

## EKLER

### 1- Kişisel Bilgi Formu

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz	
Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
Yaş Grubunuz	<input type="checkbox"/> 20-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51 ve üstü
Medeni Durumunuz	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
Bulduğunuz yerde çalışma süreniz	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16 yıl ve üstü
Eğitim Durumunuz	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Üniversite
Lisans mezunları için bölümünüz	<input type="checkbox"/> Besyo <input type="checkbox"/> diğer (yazınız)
Besyo ise hangi bölüm	<input type="checkbox"/> Beden eğitimi ve spor öğretmenliği <input type="checkbox"/> Antrenörlük eğitimi <input type="checkbox"/> Spor yöneticiliği <input type="checkbox"/> Rekreasyon <input type="checkbox"/> Besyo mezunu değilim
Ofis çalışanları için	<input type="checkbox"/> Ofis Çalışanı <input type="checkbox"/> Ofis çalışanı değilim
Antrenör Katılımcıları İçin	<input type="checkbox"/> Bireysel Antrenör <input type="checkbox"/> Takım Antrenörü <input type="checkbox"/> Antrenör değilim
Mesai süreniz	<input type="checkbox"/> part time <input type="checkbox"/> full time
Gelir durumu	<input type="checkbox"/> part time çalışan <input type="checkbox"/> Asgari ücret <input type="checkbox"/> 12000-17000 <input type="checkbox"/> 17001-22000 <input type="checkbox"/> 22001-27000 <input type="checkbox"/> 27001 ve üzeri

### 2- Örgütsel İletişim Ölçeği

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz. 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum					
<b>Sorular</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.Yöneticim beni işletme kuralları ve politikaları hakkında bilgilendirir					
2.Yöneticim işletmedeki kuralların ve politikaların sebeplerini söyler					

3.Yöneticim şirkette neler olup bittiği hakkında bana bilgi verir					
4.Yöneticim işimle ilgili değişikliklerin niçin yapıldığı konusunda bilgi verir.					
5.Yöneticimin talimatlarını anlamadığımda açıklama isteyebiliyorum					
6. Yöneticim bölümümün gelişmesine ilişkin önerilerimi sorar					
7.Yöneticim iş takviminin (programının) sebeplerini anlatır					
8.Yöneticim işin nasıl yapılacağı hakkında görüşlerimi sorar.					
9.Yöneticim çalışma grubumla ilgili gelecek planları hakkında beni bilgilendirir					
10. Yöneticim ulaşmam için yararlı hedefler belirler.					
11. Yöneticimin talimatları anlaşılırdır					
12.Yöneticim benim kişiliğim hakkında eleştiriseldir.					
13. Yöneticimin talimatlarının yanlış olduğunu düşündüğümde sorgularım					
14.İşlerin yanlış yapılması halinde düşüncelerimi yöneticime söyleyebilmekteyim.					
15.Yöneticim yaptığım işi başkalarının önünde eleştirir					
16.Yapmam gereken işleri bildirmesine karşın yöneticim yaptığım işler hakkında bilgi ister.					
17.Yöneticimin bana olan şakaları iyi niyetlidir.					
18.Yöneticim hobilerimi bilir.					
19. Yöneticim benimle günlük sohbetlerde bulunur.					
20.Yöneticimin benimle samimi ilişkileri vardır.					
21. Yöneticim iyi iş için onay verir.					
22. Yöneticim benim önemli kararlara olan katkımı değerlendirir					
23. Yöneticim yaptığım iyi iş hakkında beni bilgilendirir					
24. Yöneticim iyi yapılan işleri takdir eder.					

### 3- Minnesota İş Tatmini Ölçeği

Aşağıda yöneticileriniz, çalışma arkadaşlarınız ve kurumunuzla ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her cümleyi dikkatle okuyarak, ifadelere ne ölçüde memnuniyet duyup duymadığınız ile ilgili ifadelerin yanında yer alan kutucuklara (X) ile işaretleyiniz. 1- Hiç Memnun Değilim, 2- Memnun Değilim, 3-Kararsızım, 4- Memnunum,5- Çok Memnunum					
Sorular	1	2	3	4	5
1.Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2.Tek başına çalışma olanağının olmasından					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4.Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından					
5. Amirin kişileri idare tarzı açısından					
6.Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7.Vicdanıma aykırı olan şeyleri yapma durumunda kalmamam açısından					
8.Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9.Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olma açısından					
10.Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11.Kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
12.Akademik kararların uygulanmaya konması bakımından					
13.Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14.İş içinde terfi olanağının olması bakımından					
15.Kendi kararlarını uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16.İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17. Çalışma şartları bakımından					
18.Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmaları açısından					
19.Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

