

İLETİŞİM DOYUMU VERİMLİLİK İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİNİN ROLÜ: ÇOKLU ARACILI BİR MODEL TESTİ

M. Gökhan BİTMİŞ*
Semra GÜNEY†
Hilal DEMİREL‡

Öz

Bu çalışmanın amacı iletişim doyumu ve verimlilik arasındaki olası ilişkinin belirlenmesi ve bu ilişkide örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenlerinin rollerinin ortaya çıkarılmasıdır. Araştırmada anket yöntemi kullanılarak, Ankara’da faaliyet gösteren kamu kurumlarındaki 339 uzman ve yardımcısından veri toplanılmıştır. Elde edilen veriler önyükleme yöntemi kullanılarak %95 güven aralığında 5000 önyükleme ile analiz edilmiştir. Sonuçlar; iletişim doyumunun verimliliği olumlu yönde etkilediğini, örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenlerinin iletişim doyumu-verimlilik ilişkisinde aracılık rolü oynadıklarını göstermiştir.

Anahtar Sözcükler: İletişim doyumu, verimlilik, iş tatmini, örgütsel bağlılık, önyükleme

Abstract

The Role of Organizational Commitment and Job Satisfaction in Communication Satisfaction and Productivity Relationship: A Test of Multiple Mediation Model

The purpose of this study is to determine the potential relationship between the communication satisfaction and productivity. Further, we aim to reveal the role of organizational commitment and job satisfaction in this relationship. Survey method is used by collecting data from a sample of 339 specialist and assistant specialist in public institutions in Ankara. Data is analyzed by bootstrapping method, which is based on 5000 bootstrap samples in 95% confidence interval. The results show that communication satisfaction positively

*Arş.Gör., Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Beşevler-Ankara, mgbitmis@gazi.edu.tr

†Prof.Dr., Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Beytepe-Ankara, semguney@hacettepe.edu.tr

‡ Kültür ve Turizm Bakanlığı, Ankara, hilaldemirel@yahoo.com

affects productivity. Also, organizational commitment and job satisfaction play mediating roles in the relationship between communication satisfaction and productivity.

Keywords: Communication satisfaction, productivity, job satisfaction, organizational commitment, bootstrapping.

GİRİŞ

Yönetmel ve örgütsel başarıya ulaşmanın en önemli anahtarlarından bir tanesi olarak değerlendirilen örgütsel iletişim, günümüz yenilikçi örgütlerinde örgütsel işleyişin önemli bir parçası olarak önemini giderek artırmaktadır. Örgütsel iletişim, bir örgüt içerisindeki tüm işgörenler arasında gerçekleşen iletişim mekanizmalarını ve süreçlerini ifade etmektedir. Bu anlamda örgütsel iletişim, gerek bireylerin davranışlarını etkilemede gerekse bireylerin davranışlarından etkilenmede kullanılan önemli bir araçtır (Ellis, 1976).

Goldhaber *vd.* (1978: 76) örgütsel iletişimin iki ana bakış açısından değerlendirilebileceğini belirtmişlerdir. Birinci yaklaşım örgütteki iletişim akışının yukarı ya da aşağı doğru olup olmadığını gösteren bilgi akışı ya da süreç yaklaşımıdır. Bu yaklaşım örgütü farklı nitelikteki işgörenlerden oluşan bir yapı yerine onu bir makina olarak değerlendirmektedir. Diğer bir deyişle, süreç yaklaşımı örgütün yapısını ve örgütün işleyişindeki iletişim rollerini, kanal ve mesaj sistemlerini incelemektedir. İkinci yaklaşım ise algılama ya da tutum yaklaşımıdır. Bu bakış açısında işgörenlerin örgütteki bilişsel ve duygusal algılamalarının onların örgütteki davranışlarını etkilediği düşünülmektedir (Goldhaber *vd.*, 1978: 79). Algısal araştırmalar; iklim, bilgi yeterliliği ve doyum faktörlerine ilişkin algıları içermektedir. Bu çalışmada yer alan ve işgörenlerin iletişimin farklı biçimlerine ilişkin algılarını içeren iletişim doyumunu (Downs, Hazen, 1977: 64), algısal ya da tutumsal yaklaşımın vurguladığı bir konu olup örgütsel iletişim araştırmalarında ise son derece önemli bir yere sahiptir.

İletişim doyumunun, iş tatmini (Pincus, 1986; Yüksel, 2005) ve örgütsel bağlılık (Allen, 1992; Ada *vd.*, 2008) gibi bir çok değişkeni etkilediği düşünülmektedir. Ayrıca, işgören ve yöneticiler örgütteki iletişimden doyum sağladıklarında daha verimli ve etkili olabilmekte, işyerinde daha yüksek bir performans gösterebilmektedir. Dolayısıyla bazı örgütsel iletişim çalışmaları iletişim doyumunu ile örgütsel çıktı değişkenlerinden verimlilik üzerine odaklanmış (Örneğin: Clampitt, Downs, 1993) ancak iletişim doyumunu ve verimlilik arasındaki ilişkiyi açıklayan mekanizmalara ilgili yazında yeterince değinilmemiştir. Bundan dolayı bu çalışmanın amacı; iletişim doyumunu ve verimlilik arasındaki olası ilişkiyi araştırmak ve bu ilişkide muhtemel aracı

mekanizmalar olarak düşünülen iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin önyükleme yöntemi kullanılarak rollerinin ortaya konulmasıdır.

1. İLETİŞİM DOYUMU, VERİMLİLİK, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

İletişim doymu kavramı literatürde ilk kez Level (1959) tarafından kullanılmıştır. Redding (1972) iletişim doymunu, bireyin örgütteki toplam iletişim çevresine ilişkin algılamalarının doym derecesi olarak ifade etmiştir. Redding (1972: 25-30) örgütsel iletişimin bir disiplin olarak en önemli ayırt edici özelliğinin mesaj ve mesaj değişim süreçlerinde olduğunu vurgulamış ve her şeyin aslında potansiyel bir mesaj niteliği taşıdığını belirtmiştir. Redding, mesaj gönderme ve alma aktivitelerini inceleyerek iletişim doymunun örgüt politikalarının açıklanması, işgörenlerin iş performansından bekleneni anlaması, değişikliklerin bildirilmesi, yöneticilere öneri getirme özgürlüğünün sağlanması, örgütsel konulara ilişkin işgörenleri ilgilendiren gerekli bilginin sağlanması, önemli bilgilerin kaynaklardan ya da iletişim araçlarından (medya) elde edilmesi, şikayette bulunma özgürlüğü, yöneticilere erişilebilirlik, yöneticinin astlarının duygularını ve sorunlarını anlamaya yönelik çabası, yöneticinin astların iyi performansını takdir etmesi, yönetimin iletişimi başlatmaya açık ve istekli olması gibi konularla ilişkili olduğunu savunmuştur (Redding, 1972; akt. Downs, Hazen, 1977: 64). Downs, Hazen (1977: 72) ise iletişim doymunun örgütsel bütünleşme, iletişim iklimi, üst iletişimi, araç (medya) kalitesi, yatay iletişim, şirket bilgisi (örgütsel perspektif), ast iletişimi ve bireysel geribildirim boyutlarını içeren çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu belirtmişlerdir. İşgörenlerin, örgütsel iletişimin bu farklı boyutları açısından sağladıkları bireysel tatmini ise iletişim doymu olarak adlandırmak mümkündür (Crino, White, 1981: 831-832).

Yapılan araştırmalar iletişim doymunun; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve verimlilik değişkenleri ile ilişkili olduğunu göstermiştir.

1.1. İletişim Doymu→Örgütsel Bağlılık ve İletişim Doymu→İş Tatmini İlişkisi

Örgütsel bağlılığı bir işgörenin belirli bir örgütle ve örgütsel amaçlarla özdeşleştiği, örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusu olduğu bir durum olarak tanımlamak mümkündür (Robbins *vd.*, 2010: 63). Meyer ve Allen (1991) bağlılığı, işgörenin örgütü ile olan ilişkisini şekillendiren ve örgüt üyeliğine devam veya devam etmemesi üzerine etkisi olan psikolojik bir durum olarak ifade etmiştir. Genel olarak örgütsel bağlılık, işgörenin örgütten kendi rızası ile ayrılmasını azaltıcı etki yapan işgören ile örgütü arasındaki psikolojik bir

bağlantıdır (Meyer, Allen, 1996: 252). İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini artırmak isteyen yöneticiler, örgütlerde başarılı iletişim uygulamalarına yer vermek durumundadır. Etkili iletişim uygulamaları işgörenlerde önemsenme algısını artıracak ve böylece işgörenlerin örgüte bağlılık düzeyleri de yükselecektir (Güney, 2007: 256).

Potvin (1991) perakendeci, hastane ve çok uluslu bir ileri teknoloji firması olmak üzere Amerika'daki üç ayrı örgütte yürüttüğü çalışmalarında, iletişim doyumu ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin varlığını tespit etmiştir. Downs (1991) iletişim doyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi iki Avustralyalı örgütte incelemiş ve değişkenler arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Varona'nın (1996: 132) Guatemala'da faaliyet gösteren bir yiyecek firması, bir katolik okulu ve bir çocuk hastanesinden toplam 310 çalışana yapmış olduğu araştırmada yine iletişim doyumu ve çalışanların örgütsel bağlılığı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ada *vd.* (2008) örgütlerde etkili iletişim sistemleri ile işgörenlerin sorunlarını üstleri ile daha rahat bir şekilde paylaşarak üstlerinden geri bildirim alabildiklerini ve böylece kendilerini örgütlerinde daha değerli hissederek işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarının artabileceğini belirtmiş ve bir imalat işletmesinden 112 işgören üzerinde yaptıkları araştırmalarında örgütsel iletişim ve bağlılık arasında olumlu bir ilişki belirlemişlerdir. Bundan dolayı aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

H₁: İletişim doyumu örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkiler.

İş tatminini ise bireyin işini veya işteki deneyimlerini değerlendirmesi sonucu ulaştığı tatmin edici ya da olumlu duygusal durum olarak tanımlamak mümkündür (Locke, 1976). Araştırmalar göstermiştir ki işgörenler karar alma süreçlerinde daha aktif bir rol oynadıklarında, yöneticileri ile daha açık ve dürüst bir iletişim kurduklarında işgörenlerin iş ortamlarındaki belirsizlik algıları azalmakta, motivasyonları artmakta ve işgörenlerin işlerinden duydukları tatmin düzeyi yükselmektedir.

Pincus'un (1986) hemşireler üzerine uyguladığı araştırmasında iletişim doyumu ve iş tatmini arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki belirlemiştir. Downs, Hazen (1977: 72) çalışmalarında iletişim doyumunun bireysel geribildirim, iletişim iklimi ve yönetici ile iletişim faktörlerinin iş tatmini ile daha yüksek düzeyde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ehlers (2003) üretim sektöründe yaptığı araştırmasında iletişim doyumu ile iş tatmini faktörleri arasında anlamlı ve olumlu ilişkiler saptamıştır. Yüksel (2005) örgütlerde iletişim eksikliğinin belirsizliğe neden olabileceğini ve bu belirsizliğinde işgörenlerde stres, iş tatminsizliği, düşük düzeylerde bağlılık ve verimliliğe yol açabileceğini belirterek 109 işgören üzerinde yapmış olduğu araştırmada iletişim düzeyi ile iş

tatmini arasında olumlu bir ilişki saptamıştır. Gülnar (2007) Türkiye'deki üniversitelerde çalışan araştırma görevlilerinin iletişim doyumu ve iş tatmin düzeylerini kamu ve vakıf üniversiteleri örneklemi bağlamında karşılaştırmalı olarak inceleyerek tüm örneklerde iletişim doyumu ve iş tatmin düzeyi arasında olumlu bir ilişki tespit etmiştir. Bundan ötürü bu çalışmada aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

H₂: İletişim doyumu iş tatminini olumlu yönde etkiler.

1.2. Örgütsel Bağlılık→Verimlilik ve İş Tatmini→Verimlilik İlişkisi

Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılık (örneğin, Meyer, Allen, 1991; Yeh, Hong, 2012) ve iş tatmini (örneğin; Petty *vd.*, 1984) değişkenlerinin verimlilik üzerinde anlamlı ve olumlu etkilerinin varlığını tespit etmiştir. İşgörenlerin bireysel amaçları ile örgüt amaçları örtüştüğünde işgörenler örgütlerini benimseyerek örgütlerinde kalmakta ve kendilerini işlerine adanarak verimlilikleri ve iş performansları artmaktadır (Yeh, Hong, 2012: 55). Yeh ve Hong (2012) Çin'de faaliyet gösteren Tayvanlı bir ayakkabı firmasının iştirakinde çalışan 420 işgören üzerine uyguladıkları araştırmalarında örgütsel bağlılık ile iş performansı arasında olumlu bir ilişki saptamışlardır.

Meyer ve arkadaşları (1989) büyük bir yiyecek hizmeti veren işletmede yaptıkları araştırmada örgütsel bağlılık ve performans arasında anlamlı bir ilişki saptamış, iş tatmini ve performans arasında ise anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Meyer ve arkadaşları işgörenlerin örgütlerine duygusal olarak bağlandıklarında daha yüksek bir performans sergileyeceklerini belirtmişlerdir. Örgütlerine duygusal olarak bağlanan işgörenlerin örgütte kalmaya zorunlu olan ya da kendilerini örgütte kalmak için zorunlu hisseden işgörelere nazaran örgüte sağlayacakları performans daha yüksek olacaktır (Meyer, Allen, 1991: 74). Chen ve Francesco (2003) ise Çin'de büyük bir ilaç üreticisi şirketten 253 işgören üzerine uyguladıkları çalışmalarında işgörenlerin kendilerini örgütlerinde kalmaları için zorunlu hissetmediklerinde örgütlerine duygusal olarak bağlanmaları ile performansları arasındaki ilişkinin daha yüksek olacağı sonucuna ulaşmışlardır.

Shore ve Martin (1989: 634) ise iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerine yapmış oldukları çalışmalarında; hem iş doyumu hem de örgütsel bağlılığın performans üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırma sonuçları ayrıca; kısa vadeli verimlilik ölçümlerinde iş tatmininin örgütsel bağlılığa göre daha etkili olduğu, ancak uzun dönemli verimlilik sonuçlarının incelenmesi halinde örgütsel bağlılığın çalışanların performansı üzerinde çok daha güçlü bir etkisinin olduğu sonucunu ortaya koymuştur.

Yapılan araştırmalar bazı çekincelere rağmen (örneğin: Fisher, 2003) genel olarak işlerinden tatmin olmuş, mutlu işgörenlerin iş ortamlarında daha üretken olacakları yönündedir. Judge, Thoresen, Bono ve Patton (2001) yaptıkları meta analizde (toplam örneklem = 54.471) iş tatmini ve performans arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki belirlemişlerdir. Bundan ötürü aşağıdaki hipotezler önerilmiştir:

H₃: Örgütsel bağlılık verimliliği olumlu yönde etkiler.

H₄: İş tatmini verimliliği olumlu yönde etkiler.

1.3. İletişim Doyumu → Verimlilik İlişkisi

Verimlilik çok geniş bir kavram olmakla birlikte ölçülebilirliği oldukça zor bir değişkendir. Araştırmacılar verimliliği bir çok farklı yönleri ile ele almışlardır. Bunlar; etkenlik, ürün kalitesi, yönetici tarafından değerlendirilen astın iş performansı, yapılan işin niceliği ve niteliğidir (Huseman *vd.*, 1980: 178-182). Bu çalışmada ise Downs ve Hazen'in iletişim doyumu ölçeğine uyum sağlaması açısından verimlilik, kamu kurumu çalışanlarının kendi performanslarını değerlendirmesi ile ölçülmüştür. Dolayısıyla bu çalışmadaki verimliliğe, algılanan verimlilik tabirini kullanmakta mümkündür. İşgören perspektifinden değerlendirilen verimlilik, örgütsel amaçlara ulaşmada işgörenlerin bu konudaki algılarını tespit ederek büyük yararlar sağlamaktadır.

Örgütlerde iletişim ile verimlilik arasındaki bağıntı çeşitli araştırmacılarca incelenmiştir. Kim (1975) işgörenlerin performansı konusundaki etkili geribildirim işgörenlerin verimliliğinin artması ile ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Pincus (1986: 395) hastanede çalışan 327 hemşire üzerine uyguladığı araştırmasında iletişim doyumu ile iş performansı arasında olumlu bir ilişkinin varlığından söz etmiştir. Varona (1988) iki Guetamalalı şirketten 274 çalışan üzerine yaptığı araştırmasında iletişim doyumu ile algılanan verimlilik arasında anlamlı ilişkiler bulmuştur. Clampitt ve Downs (1993: 20), iletişim doyumunun işgören verimliliği üzerindeki etkilerinin belirlenmesi ve örgüt türünün iletişim-verimlilik ilişkisinde nasıl bir rol oynadığını belirlemek için imalat ve hizmet sektöründeki işgörenler üzerine yaptıkları araştırmalarında iletişim doyumu faktörlerinin verimlilik üzerinde anlamlı etkilerinin varlığını tespit etmişlerdir. Ayrıca, Gray ve Laidlaw (2004) iş görenlerin etkili bir iletişim vasıtası ile yeterli düzeyde bilgilendirilmelerinin örgütün performansını artıracaklarını belirtmişlerdir.

Bazı güncel çalışmalarda ise iletişim ve verimlilik arasındaki ilişkide rol oynayabilecek aracı mekanizmalar sorgulanmıştır. Örneğin, Neves ve Eisenberger (2012) yönetim ile olan iletişimin işgören performansına etkisini

aracı değişken kullanarak bir hizmet örgütünde panel dizayn ile test etmişlerdir. Neves ve Eisenberger, algılanan örgütsel desteğin iletişim ve performans ilişkisinde aracı bir değişken olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Neves, Eisenberger, 2012: 460). Nikolic vd. (2013) 131 orta düzey yönetici üzerinde Downs ve Hazen (1977)'in iletişim doyumu ölçeğini kullanarak içsel iletişim doyumu ve iş tatmini boyutları arasındaki ilişkileri incelemiş ve birçok boyut açısından olumlu ilişkiler tespit ederek, lider üye etkileşiminin içsel iletişim doyumu ve iş tatmini ilişkisinde düzenleyici rol oynadığını belirlemişlerdir. Bulgulara göre, yüksek düzeydeki lider üye etkileşimi içsel iletişim doyumu ve iş tatmini ilişkisini güçlendirmektedir.

Bu çalışmada ise literatüre dayanılarak iletişim doyumu ve verimlilik arasındaki ilişkide potansiyel aracı mekanizmalar olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri önerilmiştir.

Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler test edilecektir:

H₅: İletişim Doyumu verimliliği olumlu yönde etkiler.

H₆: İletişim doyumu ve verimlilik arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenleri aracılık rolü oynar.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Örnekleme

Bu çalışmada anket yöntemi kullanılarak Ankara'da bulunan çeşitli kamu kurumlarında görev yapan toplam 350 uzman ve yardımcısından veri toplanmıştır. Toplanan soru kağıtlarının, kayıp veri ve uç değerler açısından incelenmeleri sonucunda, bunlardan 11'inin değerlendirme dışı bırakılmasına karar verilmiş ve 339 anket bu çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Katılımcıların yaşları 23 ile 62 arasında ($Ort_{yaş} = 36.25$, $ss = 8.60$); kurumda çalışma süreleri ise 1 ile 36 yıl arasında değişmektedir ($Ort_{süre(yıl)} = 9.83$, $ss = 7.73$). Katılımcıların %80'i (n=270) kadındır.

2.2. Kullanılan Ölçekler

Araştırma anket yöntemi ile uygulanmış olup bireylerin iletişim doyumu, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve verimliliklerini ölçmeye yönelik olarak dört farklı ölçekten oluşan anket formu kullanılmıştır. Katılımcılara demografik değişkenler dışında beşli Likert tipinde belirtilen ifadeleri hangi katılım düzeylerinde onayladıkları sorulmaktadır (1=Hiç Katılmıyorum; 5 = Kesinlikle Katılıyorum).

2.2.1. İletişim Doyumu Ölçeği

Downs ve Hazen'in (1977) işgörenlerin iletişim düzeyi ve bunun iş tatmini ile ilişkisini belirlemek için geliştirdikleri iletişim doyumu ölçeği (Communication Satisfaction Questionnaire) gerek uygulamalı gerekse temel araştırmalarda bir çok farklı örgütte ve ülkede yaygın olarak kullanılan iletişim doyumu konusundaki en etkili ölçeklerden bir tanesidir (Nakra, 2006: 43). Türkiye'de de bu ölçek birçok araştırmacı tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır (Örneğin; Gülnar, 2007, 2009; Eroğlu, Özkan, 2009) Bundan ötürü bu çalışmada kamu kurumu çalışanlarının iletişim doyumu düzeylerini belirlemek üzere bu ölçek tercih edilmiştir. Downs ve Hazen tarafından geliştirilen ilk ölçek 88 ifadeden oluşmakta olup farklı örgütlerde çalışan 225 işgörene uygulanmıştır. Daha sonra ölçek, Downs ve Hazen tarafından yeniden gözden geçirilerek 40 ifadeye düşürülmüş ve dört farklı örgütten 510 işgörene tekrar uygulanmıştır. Ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği birçok çalışmada kanıtlanmıştır (Downs, Hazen, 1977; Crino, White, 1981). Bu çalışmada örneklem daha çok yönetsel olmayan pozisyonlardaki işgörenlerden oluştuğu için ast ile iletişimi ölçmeye yönelik olan beş ifade ölçekten çıkarılarak 35 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ayrıca, ölçeğin sekiz boyutlu yapısı bazı çalışmalarda (örneğin; Pincus, 1986; Gray, Laidlaw, 2004; DeConinck *vd.*, 2008) faktörler arası yüksek korelasyondan ötürü tartışmalara neden olmaktadır. Bundan dolayı bu çalışmada gerek literatürdeki ölçeğin faktör yapısındaki tartışmalar gerekse analiz süreçlerinde kolaylık sağlanması açısından tüm faktörler birleştirilerek tek bir iletişim doyumu skoru elde edilerek değişken analize dahil edilmiştir. Ölçeğe ilişkin örnek ifadeler: "Yöneticim işle ilgili sorunlarda bana rehberlik etmektedir" ve "Kurum içi iletişim çatışmaları uygun iletişim kanalları aracılığıyla ele alınmaktadır". Ölçeğin toplam güvenilirliği (Cronbach alfa) 0.93 olarak bulunmuştur.

2.2.2. İş Tatmini Ölçeği

İşgörenlerin işlerinden duydukları tatmin düzeyini ölçmek için bu çalışmada Weiss *vd.* (1967) tarafından geliştirilen Minnesota Tatmin Ölçeği'nin 20 ifadeden oluşan kısa formu kullanılmıştır. Minnesota Tatmin Ölçeği hem gruplar hem de bireyler üzerinde etkili sonuçlar üretebildiğinden ötürü (Ritter, 2004) gerek ulusal gerekse uluslararası bir çok araştırmacı tarafından (Örneğin; Mathieu *vd.*, 2014; Igalens, Roussel, 1999; Köroğlu, 2012; Yıldırım, 2007) yaygın olarak kullanılmaktadır. Ölçekten örnek ifadeler: "İşimden aldığım başarı duygusu beni tatmin eder" ve "İşimdeki çalışma koşulları benim için uygundur". Ölçeğin toplam güvenilirliği (α) 0.92 olarak bulunmuştur.

2.2.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılık, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen 16 maddelik ölçeğe göre değerlendirilmiştir. Ölçekte yer alan örnek ifadeler: “Kurumuma karşı duygusal bir bağ hissediyorum” ve “Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum”. Bu çalışmada ölçeğin toplam güvenilirlik değeri (α) 0.90 olarak bulunmuştur.

2.2.4. Verimlilik Ölçeği

İşgörenlerin verimlilikleri Downs ve Hazen’in (1977) geliştirdikleri iletişim doyumu ölçeğindeki verimlilik ile ilgili ifadelerden 2 madde ile çalışmaya uyarlanmıştır. Bu iki ifade, iletişim doyumu ölçeğine ilişkin maddelerden bağımsız olarak değerlendirilmiştir. Uyarlanan iki ifade ile oluşturulan ölçek, katılımcılardan verimliliklerine ilişkin değerlendirmede bulunmalarını istemektedir. Ölçekteki ifadeler: “Genel olarak işimdeki verimliliğim yüksektir” ve “Son altı ayda performansımda yükselen bir artış meydana geldi”. Ölçeğin toplam güvenilirlik değeri (α) 0.71 olarak tespit edilmiştir.

Ayrıca, Şekil 2’de önerilen modelin geçerlilik analizi yapılmıştır. Geleneksel olarak 3 ve altında $\chi^2 / d.f.$ (Ki kare /serbestlik derecesi) oranı (Kline, 2005); 0.90 ve üzerinde CFI (Comparative Fit Index); 0.08 ve altında RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) değerleri kabul edilebilir model uyumuna işaret etmektedir (Hair *vd.*, 2006). Şekil 2’de önerilen modelin uyum iyiliği istatistikleri açısından kabul edilir değerler ürettiği tespit edilmiştir ($\chi^2 / df = 2.37$; CFI =0.91; RMSEA =0.05).

3. BULGULAR

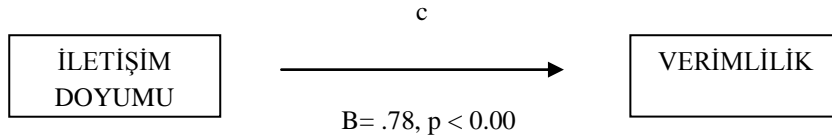
Araştırmada öncelikle değişkenlere ait ortalamalar, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Tablo 1’deki sonuçlar incelendiğinde genel olarak tüm değişkenler arasındaki korelasyonun istatistiksel olarak anlamlı olduğu; işgörenlerin verimliliğinin diğer değişkenlere nazaran iş tatmini ile daha yüksek bir ilişkiye sahip olduğu (.51, $p < .01$), iş tatmini ile iletişim doyumu (.76, $p < .01$), örgütsel bağlılık ile iletişim doyumu (.53, $p < .01$) ve örgütsel bağlılık ile iş tatmini (.72, $p < .01$) değişkenleri arasında ise pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca, değişkenler arası VIF (The Variance Inflation Factor) değerleri incelenmiş ve VIF değeri iletişim doyumu için 2.3; örgütsel bağlılık için 2; iş tatmini değişkeni için ise 3.4 olarak tespit edilmiştir. Bu değerler kabul edilebilir VIF değer ölçütleri ($VIF < 10$; Hair *vd.*, 2006) aralığında olup araştırma değişkenleri arasında çoklu doğrusal bağlantı problemi olmadığını göstermektedir.

Tablo 1. Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort	SS	1	2	3	4
1 İletişim Doyumu	2.93	0.61	---			
2 İş Tatmini	3.05	0.77	.76**	---		
3 Örgütsel Bağlılık	2.91	0.82	.53**	.72**	---	
4 Verimlilik	3.39	0.96	.50**	.51**	.44**	---

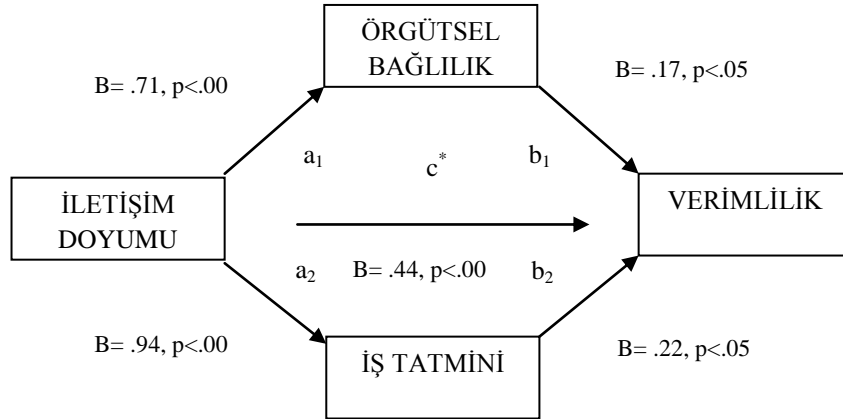
N=339, **. $p < 0.01$, Ort. = Ortalama, S.S. = Standart sapma

Araştırma modelinin testi için Preacher ve Hayes (2008) tarafından önerilen önyükleme (*bootstrapping*) ile çoklu aracılı model testi yöntemi kullanılmıştır. Çoklu aracılı model testi iki ana kısımdan oluşmaktadır. Birincisi bağımsız değişkenin (iletişim doyumu) etkisini bağımlı değişkene (verimlilik) taşıyan araçlar (örgütsel bağlılık ve iş tatmini) tarafından oluşturulan toplam dolaylı etkinin incelenmesidir. İkincisi ise her bir aracı değişkenin spesifik olarak yarattığı dolaylı etkinin değerlendirilmesidir. Bu yöntem araçlar tarafından spesifik olarak yaratılan dolaylı etkiyi inceleyerek tekli aracılı modellere nazaran üstünlük sağlamaktadır. Ayrıca toplam dolaylı etki istatistiksel olarak anlamsız olabilirken her bir aracı tarafından yaratılan spesifik dolaylı etkilerden bazıları anlamlı olabilmektedir. Nitekim bir aracı değişken istatistiksel olarak anlamlı olan diğer bir aracı değişken üzerinde baskılayıcı bir etki gösterebilmektedir. Bu yöntem araştırmacılara bu manada her bir aracı değişkenin yarattığı dolaylı etkiyi ortaya çıkararak önemli ölçüde avantajlar sağlamaktadır. Şekil 1’de iletişim doyumu değişkeninin verimlilik değişkeni üzerindeki toplam etkisi (c) gösterilmiştir. Şekil incelendiğinde bireylerin iletişim doyumlarının verimlilikleri üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Bundan dolayı Hipotez 5 kabul edilmiştir.

Şekil 1. İletişim Doyumunun Verimlilik Üzerindeki Toplam Etkisi (c)

Şekil 2’de ise değişkenler arası etkileri gösteren standardize olmayan katsayılar (B) ve aracı değişkenlerce yaratılan dolaylı etkiler gösterilmiştir. Modeldeki değişkenler incelendiğinde iletişim doyumu ile örgütsel bağlılık arasında (B= .71, $p < .00$), örgütsel bağlılık ile verimlilik arasında (B= .17, $p < .05$), iletişim doyumu ile iş tatmini arasında (B= .94, $p < .00$) ve iş tatmini ile verimlilik arasında (B= .22, $p < .05$) istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu bir etki söz konusudur. Dolayısıyla, Hipotez 1,2,3 ve 4 kabul edilmiştir.

Şekil 2. İletişim Doymu Verimlilik İlişkisinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Değişkenlerinin Çoklu Aracılı Modeli {Değişkenler arası Standardize Olmamış Katsayılar (B) Sunulmuştur}



İletişim doyumunun verimlilik üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılık değişkenince yaratılan spesifik dolaylı etki $a_1.b_1$ standardize olmamış patikalarının çarpımıyken iletişim doyumunun verimlilik üzerindeki etkisinde iş tatmini değişkenince yaratılan spesifik etki ise $a_2.b_2$ patikalarıdır. Toplam

yaratılan dolaylı etki ise $\sum_{i=1}^j (a_i.b_i)$ formülü ile hesaplanabileceğinden iletişim

doyumunun verimlilik üzerindeki toplam etkisi doğrudan etki ve spesifik tüm dolaylı etkilerin toplamı olacaktır (Preacher ve Hayes, 2008). Bir formül ile ifade edilecek olursa:

$$c = c^* + \sum_{i=1}^j (a_i.b_i) \text{ şeklinde gösterilebilir.}$$

Dolayısıyla $c = c^* + a_1.b_1 + a_2.b_2 = 0.44 + 0.13 + 0.21 = 0.78$ olacaktır. Bu değer (0.78) Şekil 1'deki iletişim doyumunun verimlilik üzerindeki toplam etkisini gösteren standardize olmamış katsayı (B) değeri ile örtüşmektedir.

Aracılık testi için bu çalışmada önyükleme (bootstrapping) yöntemi kullanılmıştır. %95 güven aralığında 5000 önyükleme yapılarak dolaylı etkiler için önyükleme sonuçları aşağıda Tablo 2 ve 3 de verilmiştir.

Tablo 2. Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Dolaylı Etkileri (ab patikaları)

	Dolaylı Etkiler (Data)	Tahmin Edilen Değer (Boot)	Yanlılık(Bias)	Standart Hata(SE)
Toplam	.3433	.3417	-.0016	.1002
Örgütsel Bağlılık	.1262	.1272	.0010	.0585
İş Tatmini	.2171	.2145	-.0026	.1104
C ₁	-.0910	-.0874	.0036	.1455

C_1 = Örgütsel bağlılık değişkeni tarafından sağlanan dolaylı etki – İş tatmini değişkeni tarafından sağlanan dolaylı etki.

Tablo 2 incelendiğinde iletişim doyumunun verimlilik üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılık değişkeni üzerinden 0.13, iş tatmini değişkeni üzerinden ise 0.21, iki değişken üzerinden toplamda 0.34 birimlik dolaylı etki söz konusudur. Tablo 3'te ise %95 oranında yanlılığı düzeltilmiş güven aralıklarının alt ve üst limitleri verilmiştir. Eğer sıfır bu güven aralıklarının arasında yer alıyorsa, dolaylı etkinin sıfır olması olasıdır. Diğer bir tabirle, bu durumda aracılık etkisi istatistiksel olarak anlamlı olmayacaktır (Preacher, Hayes, 2008).

Tablo 3. Yanlılığı Düzeltilmiş Güven Aralıkları (Bias Corrected Confidence Intervals)

	Alt Limit	Üst Limit
Toplam	.1582	.5490
Örgütsel Bağlılık	.0143	.2425
İş Tatmini	.0139	.4487
C ₁	-.3955	.1814

C_1 = Örgütsel bağlılık değişkeni tarafından sağlanan dolaylı etki – İş tatmini değişkeni tarafından sağlanan dolaylı etki.

Tablo 3 incelendiğinde; toplam dolaylı etki %95 güven aralığında 0.1582 ile 0.5490 arasında değişmektedir. Tablo 2'de verilen ön yüklem ile tahmin edilen değer ise toplam dolaylı etki için 0.3417 olup bu değer güven aralıklarının arasındadır. Sıfır bu güven aralıklarının alt ve üst limitlerinin arasında olmadığı için toplam dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlıdır. Spesifik dolaylı etkilere baktığımızda ise örgütsel bağlılık değişkeni üzerinden sağlanan dolaylı etki %95 güven aralığında 0.0143 ve 0.2425 aralığında değişmektedir. Ön yüklem ile tahmin edilen değer 0.1272, bu güven aralıklarının arasında yer almakta olup, sıfır bu güven aralıklarının dışındadır. Dolayısıyla örgütsel bağlılık değişkeni üzerinden sağlanan dolaylı etki

istatistiksel olarak anlamlıdır. İş tatmini değişkeni üzerinden sağlanan dolaylı etki ise %95 güven aralığında 0.0139 ve 0.4487 aralığında değişmektedir. Ön yükleme ile tahmin edilen değer 0.2145, bu güven aralıklarının arasında yer almakta olup sıfır bu güven aralıklarının dışındadır. Bundan ötürü, iş tatmini değişkeni üzerinden sağlanan dolaylı etki de istatistiksel olarak anlamlıdır.

Sonuç olarak, iletişim doyumunun verimlilik üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenleri birer aracı değişkendir. Bu iki aracı değişkenden hangisinin etkisinin daha büyük olduğunu söylemek ise 0, -0.3955 ve 0.1814 güven aralıklarının arasında olduğu için istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bundan dolayı Hipotez 6 kabul edilmiştir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada iletişim doyumu-verimlilik ilişkisi ve bu ilişkide örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenlerinin rolleri önyükleme yöntemi kullanılarak kamu sektöründe incelenmiştir. Sonuçlar, iletişim doyumunun verimliliği anlamlı ve olumlu bir şekilde etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca bu araştırmada, iletişim doyumu-verimlilik ilişkisinde örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenlerinin aracılık rolü oynadığı belirlenmiştir. İletişim doyumu verimliliği, örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenleri üzerinden etkilemektedir. Araştırma sonuçlarına göre; iletişim doyumu yüksek olan işgörenlerin örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri de yükselmekte bu da onların verimliliklerini artırmaktadır. İşgörenler yöneticileri ile iyi düzeyde iletişim kurduklarında, yöneticilerin onları dinlediklerini ve önemsediklerini hissettiklerinde, yeterli ölçüde geri bildirim aldıklarında, çalıştıkları kurum hakkında yeterince bilgi edindiklerinde, muhtemelen kendilerini örgütün bir parçası olarak hissedecek, belirsizlik algıları azalacak ve örgütteki iyi iletişimden kaynaklanan yüksek motivasyonla kendilerini örgütlerine duygusal olarak bağlı hissederek bu ılımlı atmosfere sahip kurumlarından kolayca ayrılamayacaklardır. Ayrıca iletişim doyumunun artması bir motivatör rolü üstlenerek işgörenlerin iş tatminlerinin de artmasına neden olacaktır. Gerek örgütsel bağlılıkları gerekse iş tatminleri artan işgörenler örgüt amaçlarına ulaşmak için daha fazla çaba gösterecek ve yüksek bir enerji ile çalışacaklardır. Böylece işgörenlerin verimlilikleri de artacaktır. Sonuçlar ilgili yazınla örtüşmektedir (Downs, Hazen, 1977; Pincus, 1986; Potvin, 1991; Meyer, Allen, 1991; Clampitt, Downs, 1993; Varona, 1996; Ehlers, 2003; Chen, Francesco, 2003; Gray, Laidlaw, 2004; Yüksel, 2005; Gülnar, 2007; Ada *vd.*, 2008; Yeh, Hong, 2012; Nikolici *vd.*, 2013).

Bu çalışmayı ilgili yazındaki benzer çalışmalardan farklı kılan özelliği ise örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenlerinin iletişim doyumu-verimlilik ilişkisinde %95 güven aralığında 5000 önyükleme yapılarak iki aracı değişkenin

birlikte analiz süreçlerine dahil edilmiş olmasıdır. Böylece hem örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenlerince yaratılan spesifik dolaylı etkilerin hem de bu iki değişkenin toplamında yaratılan dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlılığını değerlendirmek mümkün kılınmıştır. Diğer bir deyişle, hem örgütsel bağlılık ve iş tatmini hem de bu iki değişkenin toplamında yaratılan dolaylı etkiler istatistiksel olarak anlamlı olup iletişim doyumu verimliliği örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenleri üzerinden anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

İşgörenlerin verimliliğini artırmak isteyen yöneticiler, astları ile kurdukları iletişim düzeyine önem vermeli, işgörenlerin örgütsel amaçları içsel olarak kabul etmelerini sağlayarak uygun çalışma koşulları, iyi bir ücret politikası, terfi olanakları ve sosyal imkanlar gibi onların kendilerini değerli hissetmelerini, örgütlerinde kalmalarını ve işlerinden tatmin olmalarını sağlayacak uygulamalara yer vermelidir. Yöneticilerin astları ile iletişim konularında eğitim almalarının sağlanması da işgörenlerin verimliliklerini artırmak adına büyük bir önem taşımaktadır.

Çalışmanın bir takım kısıtları bulunmaktadır. Bunlardan ilki, araştırmanın kesitsel doğasından kaynaklanmaktadır. Bu konuda yapılacak boylamsal araştırmalarla iletişim doyumu, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve verimlilik değişkenleri arasındaki ilişkilerin zamanla nasıl değiştiğini görebilmek mümkün kılınacaktır. Araştırmanın bir diğer kısıtı ise değişkenlerin çalışmaya katılanların konuya ilişkin algılarını ölçmeleridir. Bu konuda farklı değişkenler (örneğin objektif verimlilik ölçekleri) kullanılarak yapılacak araştırmalar sonuçların karşılaştırılması açısından önemlidir. Araştırmanın son kısıtı ise bu çalışmanın Ankara’da bulunan kamu kurumlarında çalışan uzman ve yardımcılara uygulanmış olmasıdır. Gelecek araştırmalarda, farklı örneklem grupları ile çalışmanın tekrarlanması sonuçların genelleştirilmesi açısından önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- Ada, N., İ. Alver, F. Atlı (2008) “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yeralan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış**, 8(2), 487-518.
- Allen, M.W. (1992) “Communication and Organizational Commitment: Perceived Organizational Support as a Mediating Factor”, **Communication Quarterly**, 40(4), 357-367.
- Allen, N., J. Meyer (1990) “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, 63(1), 1-18.

- Chen, Z.X., A.M. Francesco (2003) “The Relationship Between the Three Components of Commitment and Employee Performance in China”, **Journal of Vocational Behavior**, 62, 490-510.
- Clampitt, P.G., C.W. Downs (1993) “Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity”, **Journal of Business Communication**, 30(1), 5-28.
- Deconinck, J., J. Johnson, J. Busbin, F. Lockwood (2008) “An Examination of the Validity of the Downs and Hazen Communication Satisfaction Questionnaire”, **Marketing Management Journal**, 18(2), 145-153.
- Downs, A. (1991) “The Relationship Between Communication Satisfaction and Commitment: A Study of Two Australian Organizations”, Unpublished Master’s Thesis, University of Kansas.
- Downs, C.W., M.D. Hazen (1977) “A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction”, **Journal of Business Communication**, 14(3), 63-73.
- Ehlers, L.N. (2003) **The Relationship of Communication Satisfaction, Job Satisfaction and Self-Reported Absenteeism**, Unpublished Master’s Thesis, Miami University.
- Ellis, D.S. (1976) The Central Role of Communication in Complex Organizations. in J.L. Owen, P.A. Page, G.I. Zimmerman (eds.), **Communication in Organizations**, New York: West Publishing Co., 18-34.
- Eroğlu, E, G. Özkan (2009) “Örgüt Kültürü ve İletişim Doyumu ile Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği”, **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, 50-61.
- Fisher, C.D. (2003) “Why Do Lay People Believe that Satisfaction and Performance are Correlated? Possible Sources of a Commonsense Theory”, **Journal of Organizational Behavior**, 24, 753-777.
- Goldhaber, G.M., D.T. Porter, M.D. Yates, R. Lesniak (1978) “Organizational Communication”, **Human Communication Research**, 1, 76-96.
- Gray, J., H. Laidlaw (2004) “Improving The Measurement of Communication Satisfaction”, **Human Communication Quarterly**, 17, 425-448.
- Gülнар, B. (2007) **Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu**. İstanbul: LiteraTürk.
- Gülнар, B. (2009) “İletişim Doyumu Boyutları ile Örgütlenme Yapısı İlişkisi: Selçuk Üniversitesi Akademisyenleri Örneği”, **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, 62-82.

- Güney, S. (2007) Örgütsel Bağlılık. iç. S. Güney (Der.), **Yönetim ve Organizasyon**, (2. Baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 233-57.
- Hair, J.F. Jr., W.C. Black, B.J. Babin, R.E. Anderson, R.L. Tatham (2006) **Multivariate Data Analysis**, Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Huseman, R.C., J.D. Hatfield, W.R. Boulton, R.D. Gatewood (1980) "Development of a Conceptual Framework for Analyzing the Communication-Performance Relationship", **Academy of Management Proceedings**, 178-182.
- Igalens, J., P. Roussel (1999) "A Study of the Relationships Between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction", **Journal of Organizational Behavior**, 20, 1003-1025.
- Judge, T.A., C.J. Thoresen, J.E. Bono, G.K. Patton (2001) "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review", **Psychological Bulletin**, 127, 376-407.
- Kim, J.S. (1975) **Effect of Feedback on Performance and Job Satisfaction in An Organizational Setting**, Unpublished Doctoral Dissertation, Michigan State University.
- Kline, R.B. (2005) **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, (2nd Edition), New York: The Guilford Press.
- Koroğlu, Ö. (2012) "İçsel ve Dışsal İş Doyum Düzeyleri ile Genel İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 13(2), 275-289.
- Level, D.A. (1959) **A Case Study of Human Communication in an Urban Bank**, Doctoral Dissertation, Purdue University.
- 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, 1297-1349.
- Mathieu, C. (2014) "A Dark Side of Leadership: Corporate Psychopathy and its Influence on Employee Well-Being and Job Satisfaction", **Personality and Individual Differences**, 59, 83-88.
- Meyer, J.P., N.J. Allen (1991) "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, 1(1), 61-89.
- Meyer, J.P., N.J. Allen (1996) "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity", **Journal of Vocational Behavior**, 49, 252-276.

- Meyer, J.P., S.V. Paunonen, I.R. Gellatly, R.D. Goffin, D.N. Jackson (1989) "Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment that Counts", **Journal of Applied Psychology**, 74(1), 152-156.
- Michael, D.C., C.W. Michael (1981) "Satisfaction in Communication: An Examination of the Downs-Hazen Measure", **Psychological Reports**, 49, 831-838.
- Nakra, R. (2006) "Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Identification: An Empirical Study", **The Journal of Business Perspective**, 10(2), 41-51.
- Neves, P., R. Eisenberger (2012) "Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organizational Support", **Human Performance**, 25, 452-464.
- Nikolic, M., J. Vukonjanski, M. Nedeljkovic, O. Hadzic, E. Terek (2013) "The Impact of Internal Communication Satisfaction Dimensions on Job Satisfaction Dimensions and the Moderating Role of LMX", **Public Relations Review**, 39, 563-565.
- Petty, M.M., G.W. McGee, J.W. Cavender (1984) "A Meta-Analysis of The Relationships Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance", **Academy of Management Review**, 9(4), 712-721.
- Pincus, J.D. (1986) "Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance", **Human Communication Research**, 12(3), 395-419.
- Potvin, T.C. (1991) **Employee Organizational Commitment: An Examination of its Relationship to Communication Satisfaction and Evaluation of Questionnaires Designed to Measure the Construct**, Unpublished Doctoral Dissertation. University of Kansas.
- Preacher, K.J., A.F. Hayes (2008) "Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models", **Behavior Research Methods**, 40(3), 879-891.
- Redding, W.C. (1972) **Communication within the Organization: An Interpretive Review of Theory and Research**, New York: Industrial Communication Council.
- Ritter, K.A. (2004) **How Graduate Education Impacts Job Satisfaction for Family and Consumer Sciences Teachers**, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Missouri.
- Robbins, S.P., T.A. Judge, T. Campbell (2010) **Organizational Behaviour**, England: Financial Times, Prentice Hall, Pearson Education Limited.

- Shore, L.M., H.J. Martin (1989) "Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions", **Human Relations**, 42(7), 625-638.
- Varona, F. (1988) **A Comparative Study of Communication Satisfaction in Two Guatemalan Companies**, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Kansas.
- Varona, F. (1996) "Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations", **Journal of Business Communication**, 33(2), 111-140.
- Weiss, D.J., R.V. Dawis, G.W. England, L.H. Lofquist (1967) **Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire**, Vol. 22, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Yeh, H., D. Hong (2012) "The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance", **Journal of Human Resource and Adult Learning**, 8(2), 50-59.
- Yıldırım, F. (2007) "İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 62(1), 253-278.
- Yüksel, İ. (2005) "İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6(2), 291-306.