



Okullarda İletişim Becerilerinin İş Motivasyonu ve İş Doymu Üzerindeki Aracılık Etkisi

Mediating Effect of the Communication Skills on the Job Motivation and Job Satisfaction in the Schools

Dr. Dursun EĞRİBOYUN ¹

Öz

Alanyazın taraması ve iletişim becerileri ile iş motivasyonu ve iş doyumunun ilişkisini ortaya koyan araştırma sonuçlarının ışığı altında; bu çalışmada İzmir'de bulunan özel ve devlet okullarında görev alan yönetici ve öğretmenlerin ortaya koydukları iletişim becerileri ile iş motivasyonu ve iş doymu algılarının ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, ilişkisel tarama modelinde bir çalışmadır, amacı bakımından da hem tanımlayıcı hem de açıklayıcı niteliktedir. Bu amaç doğrultusunda çalışmada yer alan değişkenler arasındaki kavramsal ilişkiler bir model üzerinde ifade edilmiştir ve araştırma sürecinde irdelenmiştir. Çalışma, gönüllülük esasına dayalı olarak amaçlı örneklem yöntemi ile belirlenmiş 100 kişilik bir araştırma grubu ile yürütülmüştür. Bu amaçla, çalışmada İletişim Becerileri Envanteri ile İş Motivasyonu ve Minnesota İş Doymu Ölçekleri kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre iş motivasyonu-iş doymu, iş motivasyonu-iletişim becerileri ve iletişim becerileri-iş doymu arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmüştür. Belirlenen araştırma modeline göre yönetici ve öğretmenlerin algıları değerlendirilirken içsel motivasyon algılarının diğer değişkenlere göre daha fazla olduğu, korelasyon değerleri arasında ise en yüksek ilişkinin genel iş motivasyonu ile duygusal iletişim arasında bulunduğu görülmüştür. Araştırma sonucunda iletişim becerilerinin, iş motivasyonu ile iş doymu üzerinde herhangi bir aracılık etkisi tespit edilememiştir.

Anahtar Kelimeler: İletişim becerileri, iş motivasyonu, iş doymu

Makale Türü: Araştırma

Abstract

This research aimed to determine the relationship between communication skills, job motivation, and job satisfaction perceptions demonstrated by the managers and teachers in private and public schools in Izmir. The research is a study in the relational screening model, which is both descriptive and descriptive. The conceptual relationships between the variables were expressed on a model and examined during the research process. The study was carried out with a research group of 100 people determined by the purposeful sampling method on a voluntary basis. In accordance with the problem of the research, the necessary statistical techniques were used. According to the findings, it was observed that there was a meaningful relationship between job motivation-job satisfaction, job motivation-communication skills, and communication skills-job satisfaction. According to the research model, it was observed that the intrinsic job motivation perceptions of managers and teachers were higher than other variables and that the highest relationship between correlation values was between overall job motivation and emotional communication. As a result, no mediating effect of communication skills was detected on job motivation and job satisfaction.

Keywords: Communication skills, job motivation, job satisfaction

Paper Type: Research

¹degriboyun@gmail.com

Atf için (to cite): Eğriboyun, D. (2022). Okullarda iletişim becerilerinin iş motivasyonu ve iş doymu üzerindeki aracılık etkisi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(3), 920-940.

Giriş

İletişim, motivasyon ve iş doymu günümüzde hemen hemen herkesin bildiği ve kullandığı kavramlardır. Ancak bu kavramların yüzeysel olarak mı kullandıkları ya da konunun teorik temellerine vakıf olunup olunmadığı günümüzde incelenmesi ve tartışılması gereken bir konu haline gelmiştir. İletişim, motivasyon ve iş doymu karşılıklı iki kişi arasından başlayarak örgüt hatta uluslararası örgütlere kadar yaygınlaştırılabilecek önemli yönetim kavramlarıdır.

Örgüt ve yönetim konusunda çok çeşitli araştırmalar yapılmıştır ve halen de yapılmaktadır. Eğitim örgütleri içerisinde çok iyi bir iletişimin kurulması ve sağlanan bu iletişimin de motivasyon ve iş doymunu olumlu yönde artırması da üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Burada yöneticilere önemli görevler düşmektedir çünkü yönetim sürecini akıllı ve olumlu yönde sürdürecektir olan, yöneticilerdir. Bu anlamda, iletişim becerilerinin ne olduğu, nasıl sağlanabileceği ve geliştirilebileceği, motivasyon ve iş doymunun neler olduğu ve nasıl geliştirilmeleri gerektiği günümüzde irdelenmesi gereken kritik konulardır çünkü bu konudaki ilişkiler ne kadar sağlıklı olursa eğitim örgütleri de o oranda motivasyon ve iş doymu sağlayarak verimli olacaktır.

Eğitim yönetiminde doğal olarak yönetimsel davranış da önemli bir rol oynamaktadır. Yönetimin aynı zamanda sosyal bir faaliyet de olduğu kabul edilirse iletişim, motivasyon ve iş doymunun ne kadar birbirleriyle ilintili ve iç içe girmiş kavramlar olduğu da anlaşılacaktır. Yönetimin tanımında da görüldüğü üzere başkalarıyla birlikte çalışabilmek için uygun motivasyon ve iletişim teknikleri kullanılmalıdır. Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için de çalışanlar iyi motive edilmelidir çünkü etkililiğe karşı etkenlik sağlayabilmek için motive edilmiş çalışanlara ihtiyaç vardır. Ayrıca sınırlı kaynakları rasyonel olarak kullanabilmek için motivasyon teorilerinden tam olarak yararlanılması gerekmektedir. Değişen çevre de motivasyonu etkilemektedir. Bu nedenle içsel ve dışsal motivasyon çok iyi dengelenmelidir.

Eğitim yönetiminin etkililiği değerlendirilirken iletişim ve iletişim becerilerinden de yararlanılması gereklidir çünkü geniş anlamda yönetim fonksiyonları söz konusu olduğunda etkili olabilecek yönetim fonksiyonlarından birisi de iletişim olarak kabul edilmektedir (Berberoğlu, 2006, s. 107). Bursalıoğlu'na (2000, s.107) göre iletişim, insan davranışını değiştirmek amacıyla her türlü kavram ve sembolün iletilme sürecidir. Tüm yönetim süreçlerinin temelinde iletişim süreci yatmaktadır.

Motivasyon ise son derece karmaşık ve çok yönlü bir konudur. Burada bir yandan kişi, diğer yandan örgüt söz konusudur. Bu nedenle vurgulanan iki grup arasında uyumun sağlanması da hem kişi hem örgüt açısından tatmin edici sonuçlar vermelidir. Çünkü sözü edilen uyumun sağlanmasında motivasyon temel anahtar rolünü oynamaktadır (Fındıkçı, 2003, s. 369). Yüksel (2003, s.130) de bu kapsamda motivasyonu işgörenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma süreci olarak yorumlamaktadır.

Bu değerlendirmelerin ışığı altında bireyin amaçlarını gerçekleştirmesi ile örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi arasında dengeli bir ilişkinin olması gerektiği ve bu amaçla sağlanacak iletişimin de yönetici ve çalışanları motive edecek ve iş doymularını sağlayacak kapsamda bir iletişim olması gerektiği düşünülmektedir. Bu bağlamda, yönetimde iletişim becerileri, motivasyon ve iş doymu kavramları tüm boyutları, kapsamaları, etkileri ve sonuçlarıyla birlikte hem yöneticiler hem de öğretmenler açısından incelenmeye değer bir konu haline gelmiştir. Yapılan alan yazın taramasında da Türkiye'de bu konuda henüz yeterli düzeyde çalışmaların yapılmadığı görülmektedir. Yukarıda ifade edilen düşünce ve gerekçeler de bu konuda bir çalışmanın gerekliliğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla okullarda görev alan yönetici ve öğretmenlerin iletişim becerilerine ilişkin algılarının motivasyon ve iş doymu ile ilgili algılarının anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığı araştırma konusu olan problemi doğurmaktadır.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. İletişim ve İletişim Becerileri

İletişimi Baltaş ve Baltaş (2002, s.19) duygu, düşünce ve bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkaları ile paylaşılması olarak tanımlarken Can vd. (2001, s. 288) istenen sonuçları başarmak ve davranışları etkilemek amacıyla insanlar arasında sözlü ya da sözlü olmayan diğer araçlarla anlayış sağlama olarak tanımlamaktadırlar. İletişimin bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, birleştirme ile emredici ve öğretici işlevler gibi bazı işlevleri de bulunmaktadır (Demir, 2003, s. 137). Türkmen (1992, s.24) bu konuyla ilgili olarak örgütsel iletişimin temel işlevlerini ayrıntılı olarak açıklamaktadır ancak yaptığı açıklamada bu araştırmayı ilgilendiren en önemli konu ise örgütsel iletişimdir. Çünkü örgütsel iletişim örgütte planlama, koordinasyon, karar verme, güdüleme (motivasyon) ve denetimin sağlanabilmesi için örgüt yönetiminin uygulamaya koyacağı en etkin araçlardan birisidir. Bu konular aynı zamanda iyi bir yöneticinin yerine getirmesi gereken fonksiyonlar olduğu için yöneticiler bu konuda da bilgi sahip olmak zorundadırlar.

İletişim konusunda üzerinde durulan bir diğer konu da iletişimin görevleridir. Bu görevleri de Demir (2003, s.138) kontrol, güdüleme (motivasyon), duyguların ifade edilmesi ve bilgi iletme olarak tasnif etmektedir. Bu görevler de yöneticinin her zaman yerine getirdiği işlevlerdir. Burada üzerinde dikkatle durulması gereken kavram motivasyon yani güdülemedir çünkü bu araştırmada da iletişim becerileri ile motivasyon (güdüleme) üzerinde durulmaktadır. Bu amaçlar değerlendirildiğinde de motivasyon konusunun genel olarak iletişim becerileri içerisinde yer olan bir konu olduğu görülecektir. Bu konuyu Varol (1993, s. 128) da örgütsel iletişimin amaçları konusu içerisinde değerlendirmekte ve motivasyonun genel olarak iletişim becerileri içerisinde yer aldığını desteklemektedir.

Gerek araştırmanın özelliği açısından gerekse iletişim becerileri çerçevesinde kişilerarası iletişim, örgüt içi iletişim ve kitle iletişimi üzerinde durulması gereken konulardır. Çünkü iletişimin olabilmesi için en az karşılıklı iki kişi olmalıdır. Ayrıca yönetim bir örgüt içerisinde ve bir kitleye karşı gerçekleştirildiği için yönetici-çalışan ve her iki grubun kendi aralarında gerçekleştirdikleri iletişim, motivasyon ve iş doyumunun da kaynağı olmaktadır. İletişimin motivasyon ve iş doyumunun en önemli aracı olduğu düşünülürse iletişim örgüt içerisinde çalışma sürecinin her anını kapsamaktadır ve her zeminde ihtiyaç duyulacak bir olgudur.

1.2. İletişim Türleri

Yürütülen araştırmada iletişim türleri olarak daha çok Ersanlı ve Balcı'nın (1998, s. 9) araştırmalarında iletişim becerileri olarak ifade edilen bilişsel (zihinsel), duygusal ve davranışsal iletişim üzerinde durulacaktır. Yapılan araştırmalar genel olarak değerlendirildiğinde iletişim becerisi insanın kendisini açık bir şekilde, tam olarak ifade edebilmesi ve aynı şekilde diğer insanları dinleyerek onların da ne söylediklerini tam ve doğru olarak anlayabilmesi olarak tanımlanabilir. Bu kapsamda duygusal iletişim, iletişim kuran insanların duyguları arasında karşılıklı bir etkileme süreci olarak kabul edilmektedir (Bartsch ve Hübner, 2005, s.2). Ayrıca duygusal iletişim bireylerin karşılıklı olarak birbirlerinin duygusal durumlarını etkilemek için sahip oldukları bilgiyi birbirleriyle değiştirmek amacıyla mesajları kullanma sürecini ifade etmektedir. Mesajlar bir bilgiyi paylaşmak veya uyarılar ya da tavsiyeler yoluyla diğerlerinin duygularını etkilemek için de kullanılabilir. Kısaca, farklı derecelerde de olsa bütün iletişim duygusaldır (Planalp, 2009, s.489).

Davranışsal iletişim de insanların günlük davranışlarında psikolojik olarak kullandıkları bir iletişim biçimidir. Ayrıca iletişimin daha direkt ve açık bir şekli olarak günlük yaşamla ilgili bir insanın duygularını, ihtiyaçlarını ve düşüncelerini dolaylı olarak ifade eden bireysel farklılıkların bir değişkeni olarak da tanımlanmaktadır (Wikipedia, 2016). Bilişsel iletişim ise Northeastern University Traumatic Brain Injury Resource for Survivors and Caregives (2016)

tarafından insanların fonksiyonlarını başarılı bir şekilde yerine getirmeleri ve birbirleriyle anlamlı bir şekilde etkileşime geçebilmelerine olanak sağlayan bir süreç olarak düşünülmektedir.

1.3. İş Motivasyonu

Motivasyon istekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Günümüzde motivasyon kavramının güdü olarak da tanımlandığı görülebilmektedir (Cüceloğlu, 2003, s.229). Bu bağlamda güdüler organizmayı uyarır ve faaliyete geçirirken organizmanın davranışını belirli bir amaca doğru yöneltir. Motivasyonla ilgili birçok teori ve yaklaşımdan söz edilebilir. Ancak insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile doğrudan ilişkili olan Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Herzberg'in çift etmen yaklaşımı ve McClelland'ın başarı güdüsü üzerinde durulması gereken konulardır (Fındıkçı, 2003, s.379; Yüksel, 2003, s.133).

Herzberg tarafından öne sürülen teoriye göre bireyin işiyle ilgili ilişkisinin esas olduğunu değerlendirmektedir ve kişinin işine karşı davranışı, bireyin başarısı ya da başarısızlığını çok iyi belirlemektedir (Robbins,1986, s.125). Bu teori Can vd. (2001, s. 310) gibi bazı araştırmacılar tarafından iş doymu ile ilgili geliştirilen en önemli kuramlardan biri olarak da kabul edilmektedir.

1.4. Motivasyon Türleri

Güdüler, bireyin çeşitli şekillerde ortaya çıkan ihtiyaçlarından oluşmuştur. Bireyin ihtiyaçlarının büyüklüğüne göre bu güdüler, kişinin davranışlarını, bunların biçimini, şiddetini ve yönünü etkiler. Bu kapsamda motivasyonu ikiye ayırabiliriz; içsel motivasyon ve dışsal motivasyon (Dündar vd., 2007; Ertan, 2008; Mottaz, 1985; Ryan ve Deci, 2000). Bu çerçevede Lawler (1969) içsel motivasyonu çalışanın işini iyi yapması sonucunda elde etmeyi beklediği sübjektif ödülün ya da olumlu duyguların, kişiyi işini yapmak için ne kadar motive ettiğinin ölçüsü olarak tanımlamaktadır. Eren'e (2001, s.531) göre de içsel motivasyon, bireyin bir işi yapmaktan dolayı elde etmiş olduğu başarı ve bu başarının kendisine verdiği kişisel tatmindir.

Dışsal motivasyon araçları ise Dündar vd.'ne (2007) göre sosyal motivasyon araçları ve örgütsel araçlar olmak üzere iki boyutludur. Dışsal motivasyon bireye çevresi, çalıştığı örgüt veya çoğu kez üstleri tarafından verilir (Eren, 2001, s.531). Bunun yanı sıra Brislin vd. (2005, s.89) ile Mahaney ve Lederer'in (2006, s.42) de ifade ettikleri gibi dışsal motivasyon araçlarının çalışanları motive etmediği ancak motive olmaları için uygun koşulları sağladığı da değerlendirilmektedir. Herzberg vd. (1972; akt. Eren, 2001, s.505) de çalışanları özendiren (teşvik eden), çalıştığı kuruma daha çok bağlayıp doyum sağlayan faktörleri işin içsel yönüne ilişkin etkenler oldukları için motive edici faktörler; dışsal yönüne ilişkin etkenleri ise, hijyen faktörleri olarak adlandırmaktadır. Herzberg yaptığı araştırmalarında iş doyumunun bu iki farklı boyuttan oluştuğuna inanmaktadır. Bu boyutlardan hijyen faktörleri; yönetim, ücret, kişilerarası ilişkiler, çalışma koşulları ve statü gibi dışsal bakış açısının dahil olduğu iş çevresini ihtiva etmektedir (Robbins, 1991; Nagy, 2007).

Herzberg'in iş doyumunun ikinci boyutu olarak tanımladığı motive edici faktörler; işteki görevler, işin içeriği ve işin içsel bakış açısı ile ilişkili olan ve başarılı olarak tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve gelişme gibi bakış açılarını kapsamaktadır (Nagy, 2007). Robbins (1991) de bu faktörlerin varlığının, kişiye kişisel başarı hissi verdiği için kişiyi motive edeceğini belirtmektedir.

Herzberg'in ikili etmen teorisi iş doymu içeriğine yeni bir bakış açısı getirmiştir. Örgütlerde yönetim daha önce hep hijyen faktörler üzerinde yoğunlaşmış ve bir doyumсузлук durumu ortaya çıktığında çözüm bu faktörlerin iyileştirilmesinde aranmıştır. Ancak sunulan imkânlar yüksek seviyelere çıkarılsa bile, çalışanların doyumсузлукlarının sürdürüğü görülürdü. Herzberg'in ikili etmen teorisi bu duruma bir çözüm sunarak, yalnızca hijyen faktörlere dayanarak çalışanların motive edilmesinin mümkün olmadığını göstermiştir (Özdemir, 2006).

1.5. İş Doyumu

İnsanlar hayatlarını devam ettirmek ve bazı fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamak için belli bir yaştan itibaren günlük yaşantılarının büyük bir bölümünü işte geçirmektedirler. Bu perspektiften bakıldığı zaman iş doyumu bir kimsenin işini veya tecrübesini değerlendirmesi sonucunda oluşan zevkli veya olumlu hisler (Locke, 1969), kişilerin işlerinden duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizlik (Hackman ve Oldham, 1975) ve kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş giden veya olumlu duygusal durum (Vroom, 1964) olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca Locke'ye (1999) göre iş doyumu bir bireyin işini ya da iş ile ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesidir.

İş doyumu Kovach (1977; akt. Feinstein ve Vondrasek, 2007) tarafından, örgütsel taahhütün bir bileşeni olarak da tanımlanmaktadır. Locke (1969; akt. Feinstein ve Vondrasek, 2007) de iş doyumunun, bir kişinin bir işe karşı olan değerlerinin karşılanmasıyla elde edilen memnuniyet durumu olduğunu değerlendirmektedir. Spector (1997; akt. Feinstein ve Vondrasek, 2007) ise iş doyumunun; iş hakkında küresel bir duygu ya da bu konuyla bağlantılı, işle ilgili değişik görüşler ve bakış açıları hakkındaki çalışma sonucu olarak düşünülebileceğine inanmaktadır.

İş doyumuyla ilgili araştırmaların amaçları; insanın üretim için güdülenmesi, üretime katılması, başka bir deyişle insanın davranışını örgüt yönetiminin arzu ettiği yöne kanalize etmek olduğu söylenebilir. Son yıllarda eğitim alanında yaşanan değişimler ve gelişimler de motivasyon ve iş doyumu konusunu gittikçe önemli hale getirmiştir. Bu değişimlere ve gelişimlere uyum sağlayabilmeleri için yöneticilerin aynı zamanda çalışanlarını motive edici özellikleri de taşımaları gerekmektedir. Bu doğrultuda motivasyon araçlarının uygun seçilmiş olması örgütlerin performansını etkilemektedir. Örgütlerin başarısı motive edilmiş ve iş doyumuna ulaşmış çalışanlarla mümkün olacağından bu aşamada iş doyumunun da önemi devreye girmektedir. Çünkü kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmeleri için en gerekli koşullardan birisi olan iş doyumu, işin ve iş çevresinin değerlendirilerek geliştirildiği duygusal bir tepkidir.

1.6. İş Doyumu ile İlgili Temel Yaklaşımlar ve İş Doyumunu Etkileyen Temel Faktörler

Bu kapsamda incelenecek teorilerin ortak özelliği kişinin içinde bulunan ve kişinin davranışlarını tetikleyen, davranışlarına yön veren ve sürdürülmelerini sağlayan faktörler üzerinde durmalarıdır. Bireyleri belirli şekilde davranmaya zorlayan, onların ihtiyaçlarını doyuma ulaştırmak doğrultusunda hareket etmelerine neden olan güdüler, faktörleri anlayan bir yönetici, bu ihtiyaçları dolaylı ya da dolaysız olarak doyuma ulaştırmak yoluyla personeli daha iyi yönetebilir, onları örgütsel amaçlara yöneltebilir (Özdemir, 2006).

İş doyumu konusu, sosyal bilim araştırmacılarını oldukça etkilemiştir. 1970'li yılların başlarına kadar bu konuda 4000'den fazla makale yayımlanmıştır. İş doyumunun teorik temelleri, Maslow'un "İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi Kuramı" ve Herzberg'in "Çift Faktör Kuramı" ile oluşmuştur. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ile Adams'ın Eşitlik Kuramı birer motivasyon kuramı olmakla birlikte iş doyumunu da inceleyen başlıca çalışmalardır.

1.7. Araştırma Probleminin Ortaya Konulması

Çalışanların iş doyumları ve motivasyonları üzerinde iletişimin önemli bir rolü olduğu bilinmektedir. Üretkenliğin sağlanabilmesi için de çalışan motivasyonunun ve doyumunun kritik faktörler olduğu değerlendirilmektedir. Günümüzde ücret, kariyer olanakları, diğer çalışanlarla olumlu ilişkiler gibi motivasyonu ve doyumunu etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Ama bunların dışında artık gittikçe önemli hale gelen bir başka faktör daha vardır, iletişim. Bu nedenle yöneticilerin çalışanların motive edilmelerinde ve iş doyumlarının sağlanmasında iletişimin rolünü anlamaya ihtiyaçları vardır çünkü bazen en temel iletişim ile ilgili hatalar

çalışanların doyumsuzluğuna yol açabilmektedir. Bu bağlamda etkili iletişimin sağlanması çalışanların motivasyonunun ve iş doyumlarının birçok yönden artırılmasına katkı sağlayacaktır.

Motivasyon sadece çalışanlar için gerekli bir konu değildir. Yöneticilerin de motivasyona ihtiyaçları bulunmaktadır. Çünkü Morreale'nin (2007) de ifade ettiği gibi tam olarak iletişim kurabilmek için yerine getirilmesi gereken bazı temel gereklilikler vardır. Bunlardan birincisi motive olmaktır.

Çalışanları iletişim sayesinde motive etmenin yollarından birisi de sürekli bir amacın olması ve yeni hedeflerin belirlenebilmesidir. Pinder (2008) de çalışanları motive etmek için birkaç seçenek tanımlamaktadır. Bunlardan en önemlisi etkili bir iletişim sağlamaktır. Bu nedenle iş yerinde motivasyon için iletişim bir motivasyon aracı olarak kullanılmaktadır. İletişimin etkili kurulabilmesi ve sürdürülebilmesi ise yöneticilerin gerekli iletişim becerilerine sahip olmasıyla mümkün olmaktadır. Bu kapsamda yöneticilerin iletişim becerilerinin, çalışanlarla iş birliğinin sürdürülebilmesi ve onların üretkenliğinin sağlanabilmesi için anahtar rol oynadığı söylenebilir. Ayrıca iletişim iş doyumunu da etkilemektedir. Örneğin Pincus (1986) araştırmasında iletişimin iş doyumunu güçlü bir şekilde yönlendirdiğini, Desa vd. (2019) iletişimin iş doymu üzerinde anlamlı bir ilişkisinin olduğunu ifade etmektedirler.

İstenilen motivasyonun ve iş doyumunun her zaman dışsal araçlarla sağlanabileceği de düşünülmemelidir. Uygun iletişim becerileri sergilenebildiği takdirde bu motivasyon ve doyum içsel yönden de sağlanabilir. Yöneticiler çalışanlarına karşı agresif tenkitler ve kaba davranışlarda bulunmadıkları, yüz yüze iletişimden azami oranda yararlandıkları ve gerçekleştiremeyecekleri sözler vermedikleri sürece içsel motivasyonun ve sonucunda da doyumun zaten gerçekleşeceği düşünülmektedir. Ayrıca yöneticiler çalışanların ilgi ve ihtiyaçları ile uyumlu iletişim amaç ve hedefleri tesis edebildiklerinde, bu faaliyetleri çalışanların motivasyonunun artmasına yol açacaktır (Mishra vd., 2014). Sonuç olarak, çalışanların motivasyon ve iş doymu; yöneticinin çalışanlara iş ve personel refahı konularında bilgi vermesi, çalışanların güveninin kazanılması, çalışanların kendilerini kurumun varlığında ve gelişiminde önemli bir role sahip olduklarının hissettirilmesi, sadık ve sorumlu bir çalışma grubu oluşturulması, kariyer olanakları hakkında bilgi verilmesi, çalışanların tükenmişliğini önleme, çalışanların istek ve ihtiyaçlarını karşılama, kurumun amacı konusunda daha fazla bilgi verilmesi, liderlikteki değişim ve yönetim aktiviteleri gibi birkaç iletişim faaliyeti ile sağlanabilecektir (Cutlip vd., 2005). Bu saptama Burton vd. (1976), Darjani vd. (2014), Jorfi vd. (2011), Orpen (1997) ile Sabancı'nın (1994) araştırma sonuçları da desteklenmektedir.

Tüm bu görüş ve değerlendirmelerin ışığı altında araştırmada, özel ve devlet okullarında görev alan yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre iletişim becerileri ile iş motivasyonu ve iş doymu arasındaki ilişkiyi belirlemek ve iletişim becerilerinin iş motivasyonu ve iş doymu arasındaki ilişkide aracılık rolünün olup olmadığını değerlendirmek amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

- Özel ve devlet okullarında görev alan yönetici ve öğretmenlerin iletişim becerileri, iş motivasyonu ve iş doymu konusundaki algıları nelerdir?

- Özel ve devlet okullarında görev alan yönetici ve öğretmenlerin iletişim becerilerine ilişkin algıları ile iş motivasyonu ve iş doymu konusundaki algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

- Özel ve devlet okullarında görev alan yönetici ve öğretmenlerin iş motivasyonu ve iş doymu algıları arasında iletişim becerilerinin aracılık etkisi var mıdır?

2. Yöntem

2.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Günümüzde özel ve devlet okullarında görev alan bireylerin, özellikle de yöneticilerin, tüm öğretmenlerle iletişim kurarken iletişim konusundaki farkındalıklarının gerekliliğinden yola

çıkarak yapılan literatür taraması ve iletişim becerileri ile iş motivasyonu ve iş doyumunun ilişkisini ortaya koyan araştırma sonuçlarının ışığı altında; bu çalışmada özel ve devlet okullarında görev alan yönetici ve öğretmenlerin ortaya koydukları iletişim becerileri ile iş motivasyonu ve iş doyumunu algılarının ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu anlamda araştırma, ilişkisel tarama modelinde bir çalışmadır. Ayrıca araştırma amacı bakımından da hem tanımlayıcı hem de açıklayıcı niteliktedir.

Bu amaç doğrultusunda çalışmada yer alan bağımlı (iş doyumunu), bağımsız (iş motivasyonu) ve aracı (iletişim becerileri) değişkenler arasındaki kavramsal ilişkiler bir model üzerinde ifade edilmiştir ve araştırma sürecinde irdelenmiştir. Türkiye’deki alan yazında iletişim becerileri ile iş motivasyonu ve iş doyumunu algıları konusunda, özellikle eğitim alanında, bugüne kadar yapılan araştırmaların yetersiz olmasından dolayı bu çalışmanın gerekliliği önem arz etmektedir. Bu nedenle, analiz safhasında yönetici ve çalışanların bilişsel (zihinsel), duygusal ve davranışsal iletişim şeklindeki iletişim becerilerinin bir arada incelenmesi durumunda iş motivasyonu ve iş doyumunun hangi alanları ile daha ilişkili olduğunu açıklamaya çalışan bir yöntemin ortaya konulması ve bu kapsamda toplanan verilerin analiz edilmesi sonucu önemli bulguların elde edilmesi düşünülmüştür.

2.2. Araştırma Grubu

Araştırmanın, araştırma sorularının yanıtlanabileceği uygun bir araştırma grubu ile yürütülmesi planlanmıştır. Bu nedenle herhangi bir evrenden örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Bu çalışmanın araştırma grubunu 2021 yılında İzmir ili ve ilçelerindeki özel ve devlet okullarında görev alan ve araştırmaya gönüllü olarak katılan 45’i yönetici, 55’i öğretmen olmak üzere toplam 100 katılımcı oluşturmaktadır. Gönüllülük esasına göre isteyen her yönetici ve öğretmenin örneklem hacmine (100 katılımcı) ulaşmaya kadar örneklem içerisine dâhil edilmelerinden dolayı bu çalışmada kullanılan örneklem yöntemi, amaçlı örneklem yöntemidir. Amaçlı örneklem yönteminde, örnekleme dahil edilecek birimleri, araştırmacı önceki bilgi, deneyim ve gözlemlerinden hareketle araştırmanın amacına uygun olarak kendi yargısıyla belirlemektedir. Araştırmacı kendi yargı ve değerlendirmeleriyle hareket ettiği için evren hakkında bilgi sahibi olmalıdır (Ural ve Kılıç, 2005, s.39). Bu kapsamda araştırma grubunu oluşturan katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Araştırma grubunun demografik bilgileri

Kişisel Bilgiler	Yönetici		Öğretmen		Toplam	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Görev Yeri:						
Devlet Okulu	25	55,5	35	63,6	60	60,0
Özel Okul	20	44,5	20	36,4	40	40,0
Toplam	45	100	55	100	100	100
Öğrenim Durumu:						
Lisans	16	35,5	40	72,7	56	56,0
Lisansüstü	29	64,5	15	27,3	44	44,0
Toplam	45	100	55	100	100	100
Hizmet Süresi:						
5 Yıl Ve Daha Az	0	0,0	5	9,0	5	5,0
6-10 Yıl	0	0,0	20	36,4	20	20,0
11-15 Yıl	15	33,3	0	0,0	15	15,0
16-20 Yıl	0	0,0	20	36,4	20	20,0
21 Yıl Ve Üstü	30	66,7	10	18,2	40	40,0
Toplam	45	100	55	100	100	100
Yaş:						
30 Ve Daha Az	0	0,0	20	36,4	20	20,0
31-40	10	22,2	25	45,4	35	35,0
41-50	10	22,2	5	9,1	15	15,0
51 Ve Üstü	25	55,6	5	9,1	30	30,0
Toplam	45	100	55	100	100	100
Cinsiyet:						
Kadın	5	11,1	10	18,2	15	15,0
Erkek	40	88,9	45	81,8	85	85,5
Toplam	45	100	55	100	100	100

Araştırma grubunda 45 yönetici ile 55 öğretmen olmak üzere 100 katılımcı bulunmaktadır. Katılımcıların %40'ı özel, %60'ı devlet okullarında görev almaktadır. Yöneticilerin 20'si özel, 25'i devlet okullarında çalışırken bu rakam öğretmenler için 20'ye 35'tir. Yöneticilerin 16'sı lisans ve 29'u lisansüstü; öğretmenlerin ise 40'ı lisans ve 15'i lisansüstü mezundur. Katılımcıların lisans ve lisansüstü eğitime sahip olmalarının araştırmanın niteliğine büyük katkı sağladığı düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir bölümünün (30 kişi) 21 yıl ve üstü hizmet süresine ve 51 ve üstü yaş grubuna (25 kişi) sahip olmaları araştırma sorularına yanıt aranırken bilgi ve deneyimlerinden de istifade edilmesi açısından araştırmanın güvenilirliğini artırdığı değerlendirilmektedir. Ayrıca yöneticilerin bilgi ve deneyimlerinin fazla olması görev yaptıkları kurumlar ve tabii ki yönetim alanı bağlamında artı bir değer olarak düşünülebilir. Öğretmenlerin ise yöneticilere nazaran daha az hizmet süresine ve daha küçük yaş gruplarına dâhil oldukları gözlemlenmiştir. Bu durumun da öğretmenlerin iletişim, motivasyon ve iş doyumunu konusunda beklentilerinin henüz yüksek olması nedeniyle araştırmaya önemli katkılar sağladıkları yönünde değerlendirilebileceği düşünülmektedir. Ayrıca genel olarak değerlendirildiğinde yönetici ve öğretmenlerin yaş itibarıyla çoğunluğunun genç yaşta olmaları, yönetimin yapacağı etkinliklerde genç ve dinamik bir kitleyi öngörmeleri gerekeceği için bu konuda da önemli katkılar sağlayacağı kabul edilebilir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin 5'i, çalışanların 10'u kadındır. Erkeklerin sosyal ilişkiler yönünden kadınlar kadar girişken olmadıkları düşünülürse erkek katılımcıların sayısının fazla olması özellikle iletişimde yeterli pozitif yaklaşımın sağlanabilmesi konusunda üzerinde durulması gereken bir etken olarak değerlendirilmiştir.

2.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir. Ölçekler için bu çalışmada öncelikle madde analizleri yapılmış ve Cronbach alpha güvenilirlik katsayıları incelenmiştir. Ölçeklerin geçerliliğini test etmek için faktör analizinden faydalanılmıştır. Faktör analizinin tekrar yapılmasının nedeni araştırmada kullanılan ölçeklerin farklı bir kültürde ve farklı bir örnekleme kullanılmalarından dolayı bu araştırmada ortaya çıkacak faktörlere ilişkin güvenilirliklerinin de elde edilmesi gerekliliğidir. Ayrıca ölçeklerin içerik geçerliliği üzerinde de durulmuştur.

Bu süreçte ilk aşamada araştırma soruları ile ilgili olarak bir inceleme yapılmış, bu soruların test edilebileceği istatistiksel analiz yöntemleri belirlenmiş ve daha önce Türkiye’de uygulanarak geçerlik ve güvenilirlikleri sağlanmış ölçeklerden yararlanılarak veri toplama aracı (VTA) oluşturulmuştur. Kullanılan ölçeklerin, ölçeği geliştiren ya da Türkçe’ye uyarlayan araştırmacılar tarafından açımlayıcı faktör analizi (AFA) ile doğrulayıcı faktör analizlerinin (DFA) yapılması, geçerlilik ve güvenilirliklerinin test edilmesi ve içerikleri ile anlaşılabilirlikleri konusunda herhangi bir sorunla karşılaşılması nedeniyle veri toplama aracının içerik geçerliliğine sahip olduğu değerlendirilmiştir.

VTA bizzat araştırmacı tarafından dağıtılarak toplanmıştır. VTA dağıtılırken katılımcılara araştırmanın amacı ve ölçeklerin nasıl değerlendirileceği açıklanarak araştırmaya katılıp katılmayacaklarına dair tercihleri alındıktan sonra VTA’ni doldurmaları için 15 günlük süre tanınmıştır. VTA gönüllülük esasına göre dağıtıldığı ve bilimsel bir çalışmanın parçası olma konusunda bilinçli bir öngörüye sahip katılımcılardan yararlandığı için dağıtılan ve yanıtlanarak geri dönen VTA’larından uygun görülen 100 adedi analizlere dâhil edilmiştir.

VTA aracı dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde statü, görev yeri, öğrenim durumu, hizmet süresi, yaş ve cinsiyet değişkenlerini ihtiva eden demografik bilgiler bulunmaktadır. İkinci bölümde İletişim Becerileri Envanteri (İBE), üçüncü bölümde İş Motivasyonu Ölçeği (İMÖ) ve dördüncü bölümde Minnesota Doyum Ölçeği (MSQ) bulunmaktadır.

2.3.1. İletişim Becerileri Envanteri (İBE)

Yönetici ve çalışanların iletişim becerileri Ersanlı ve Balcı (1998) tarafından geliştirilen toplam 45 maddelik üç boyutlu bir ölçekle ölçülmüştür. Ölçekte yer alan bilişsel (zihinsel), duygusal ve davranışsal iletişim becerilerini her biri 15 madde içermektedir. Orijinal ölçeğin içsel tutarlılık katsayısı $\alpha=,720$ ’dir. Bu araştırmada ise iletişim becerileri envanterinin (İBE)’nin iç tutarlılık katsayısı $\alpha=,913$ olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin madde toplamları (corrected item-total correlation) incelendiğinde istenilen eşik değerlerden ($,300$) düşük olduğu tespit edilen sorular ölçekten çıkarılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, bazı maddelerin faktör analizi için $,300$ ’den düşük faktör yüküne (communalities) sahip olmaları ve bazı maddelerin birden fazla faktöre yüklenmeleri ve faktör yüklerinin diğer faktörlerde daha yüksek oranda temsil edilmeleri nedeniyle ölçeğin üç faktörlü yapısına uyum sağlamadığı ve ölçeğin iki faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Bu iki faktör toplam varyansın %86,20’sini açıklamaktadır ve her faktörün özdeğeri (eigenvalue) 1’den büyüktür.

Müteakiben elde edilen sonuçlar LISREL paket programı yardımıyla doğrulayıcı faktör analizi ile de doğrulanmak istenmiş ancak örnekleme oluşturan araştırma grubunun sayısının (100) yeterli olmamasından dolayı istenilen analiz gerçekleştirilememiştir. Kline’ye (2005, s. 16) göre doğrulayıcı faktör analizi için örneklemin 200’den az olmaması gerekir. Andrews vd. (2011, s. 207) de örnekleme sayısının her madde için 20 olmasının tercih edildiğini belirtmektedirler. Bu kapsamda, elde edilen mevcut sonuçlara göre, genel olarak faktörlerin kendi içinde oldukça güvenilir oldukları ve içsel geçerliliklerinin bulunduğu ve iletişim becerilerini ölçebileceği kabul edilmiştir.

Araştırmada ölçme aracından elde edilen analizler yorumlanırken ortalama puanlar ve derecelendirilmesi için 5'li Likert Değerlendirme Ölçeğine uygun olarak; 1= Hiçbir zaman, 2= Nadiren, 3= Bazen, 4= Sıklıkla, 5= Her zaman şeklinde kullanılmıştır.

2.3.2. İş Motivasyonu Ölçeği (İMÖ)

Brislin vd. (2005), Mahaney ve Lederer (2006) ile Mottaz'ın (1985) araştırmalarında kullandıkları ölçekler temel alınarak Dünder vd. (2007) tarafından Türkçe'ye adapte edilen toplam 24 maddelik iki boyutlu bir ölçekle yönetici ve çalışanların iş motivasyonları değerlendirilmiştir. Orijinal ölçeğin içsel motivasyon içsel tutarlılık katsayısı $\alpha = ,830$; dışsal motivasyon içsel tutarlılık katsayısı $\alpha = ,840$ 'tır. Ölçekte yer alan içsel motivasyon 9, dışsal motivasyon ise 15 madde içermektedir.

İş motivasyonunun içsel tutarlılık katsayısı bu araştırma sonucunda ise $\alpha = ,908$ olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin madde toplamları incelendiğinde bazı soruların değerinin istenilen eşik değerinden ($,300$) düşük olduğu tespit edilmiş ve ölçekten çıkarılmıştır. Yapılan analiz sonucunda bazı maddeler faktör analizi için $,300$ 'den düşük faktör yüküne sahip oldukları için; bazı maddeler ise her iki faktöre yüklendikleri ve faktör yükleri diğer faktörde daha yüksek oranda temsil edildikleri için bu maddeler de ölçekten çıkarılmıştır. Analiz sonucunda verilerin, ölçeğin iki faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Bu iki faktör toplam varyansın %58,28'ini açıklamaktadır ve her faktörün özdeğeri (eigenvalue) 1'den büyüktür. Bu değer sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalar için yeterli bir değerdir.

Elde edilen bu sonuçlara göre genel olarak faktörlerin kendi içinde oldukça güvenilir oldukları ve içsel geçerliliklerinin bulunduğu ve iş motivasyonunu ölçebileceği kabul edilmiştir. Araştırmada ölçme aracından elde edilen analizler yorumlanırken ortalama puanlar ve derecelendirilmesi için 5'li Likert Değerlendirme Ölçeğine uygun olarak; 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Tamamen katılıyorum şeklinde kullanılmıştır.

2.3.3. Minnesota Doyum Ölçeği (MSQ)

Bu bölümde yönetici ve öğretmenlerin iş doyum algılarını belirlemek amacıyla kullanılan "Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)" ilk olarak Hacettepe Üniversitesi'nden Gökçora ve Gökçora (1985, akt. Akdoğan, 2002) tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Ölçme aracının güvenilirlik, açıklayıcı faktör analizi ve geçerlilik testleri Weiss vd. (1967) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı Akdoğan'ın çalışmasında $\alpha = ,869$ olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçme aracının oldukça güvenilir olduğunu ve yapılacak araştırmalarda kullanılabileceğini göstermektedir. Weiss vd. (1967) tarafından yapılan araştırmada kullanılan içsel ve dışsal doyum kavramlarının açıklanması, iş doyumunu ile ilgili geliştirilen en önemli kuramlardan Herzberg'e ait İkili Etmen Kuramı'na dayanmaktadır.

Minnesota Doyumu Ölçeği; içsel faktörler (12 madde) ve dışsal faktörler (8 madde) olmak üzere iki alt boyuttan oluşan 20 maddelik bir ölçme aracıdır. Bu iki faktörden elde edilen skorların toplamından ise genel iş doyum skoruna ulaşılmaktadır (Vocational Psychology Research Center, 2007; Weiss vd.,1967). İş Doyum Ölçeği 1 (Hiç memnun değilim), 2 (Memnun değilim), 3 (Kararsızım), 4 (Memnunum), 5 (Çok memnunum) şeklinde 5'li Likert tipi bir derecelendirmeye sahiptir.

Yapılan araştırmada ise iş doyumunun iç tutarlılık katsayısı $\alpha = ,855$ olarak hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda, ölçeğin iki faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Bu iki faktör toplam varyansın %49,77'sini açıklamaktadır ve her faktörün özdeğeri (eigenvalue) 1'den büyüktür. Bu değer sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalar için yeterli bir değerdir. Elde edilen bu sonuçlara göre genel olarak faktörlerin kendi içinde oldukça güvenilir oldukları ve içsel geçerliliklerinin bulunduğu ve iş motivasyonunu ölçebileceği kabul edilmiştir.

2.4. Verilerin Analizi

Araştırmada yapılan tüm istatistiksel analizler ,95 güvenirlikle gerçekleştirilmiş; analiz sonucunda elde edilen bulgular, çalışmanın amacına ve cevap aradığı sorulara uygun olarak tablolara dönüştürülerek yorumlanmıştır. Çalışmada her üç ölçme aracından elde edilen analizler (betimsel istatistik sonuçları) yorumlanırken ortalama puanlar ve derecelendirilmesi için Likert derecelendirme ölçeğine uygun olarak aşağıda belirtilen sınıf aralığı yöntemi kullanılmıştır.

Sınıf aralığı yöntemi, Puan sınırı= 1,00- 1,80/ Ağırlık puanı= 1, Puan sınırı= 1,81- 2,60/ Ağırlık puanı= 2, Puan sınırı= 2,61- 3,40/ Ağırlık puanı= 3, Puan sınırı= 3,41- 4,20/ Ağırlık puanı= 4, Puan sınırı= 4,21-5,00/ Ağırlık Puanı= 5'tir.

Veri toplama aracı uygulandıktan ve toplandıktan sonra, tüm analizler geçerli kabul edilen veri toplama aracı sayısı (100) üzerinden yapılmıştır. Araştırmada temel betimleyici analizler kapsamında yönetici ve öğretmenlerin ölçekte yer alan maddelere verdikleri yanıtlar yer almaktadır.

2.5. Araştırmanın Etik İzinleri

Yapılan bu araştırmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir. Etik kurul izin bilgileri aşağıda sunulmuştur:

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı: Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu

Etik değerlendirme kararının tarihi: 30/07/2021

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası: E-050.01.05-114522

3. Bulgular

Bu bölümde yönetici ve öğretmenlerden iletişim becerileri, iş motivasyonu ve iş doyumunu konusunda veri toplama aracı ile elde edilen verilerin analizi sonucu ortaya çıkan bulgular ve yorumları üzerinde durulmuştur. Araştırmada 2021 yılında İzmir ili ve ilçelerindeki özel ve devlet okullarında görev alan ve gönüllülük esasına göre araştırmaya katılan 100 katılımcının görüşlerine dayanarak araştırma değişkenleri ile bunları etkileyen faktörler ortaya konulmuş, araştırma sonunda elde edilen bulgulardan hareket edilerek sonuçları alt problemlere de uygun olarak tartışılmıştır.

Araştırmada ölçek maddelerinin analizi yapılırken istatistik yöntemlerinden yüzde (%), frekans (*f*), aritmetik ortalama (*M*), standart sapma değerleri (*s.s.*) bulunmuş; yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin normal dağılıma uyup uymadığı incelenmiş ve değişkenler ve alt boyutları arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemek için Spearman testi/ basit korelasyon analizi kullanılmıştır. Araştırma sonuçları doğrultusunda toplanan veriler çözümlenirken SPSS istatistik programı kullanılmıştır.

3.1. Birinci Alt Problem

Araştırmanın birinci alt probleminde özel ve devlet okullarında görev alan yönetici ve öğretmenlerin iletişim becerileri, iş motivasyonu ve iş doyumunu ile alt boyutlarına ilişkin algıları incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. İletişim becerileri, iş motivasyonu ve iş doyumuna ilişkin puanlar

DEĞİŞKENLER	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>s.s.</i>	<i>α</i>
GNLİBE	100	3,208	1,011	,842
BİLİL		3,006	1,107	,851
DUYİL		3,613	1,180	,851
GNLMOT		3,850	,710	,852
ICMOT		4,200	,696	,876
DISMOT		3,415	,750	,855
GNLDOY		3,921	,502	,899
ICDOY		4,145	,522	,896
DISDOY		3,415	,750	,891

Tablodaki sonuçlara göre yönetici ve öğretmenler görev aldıkları kurumlarda genel iletişim becerileri ile bilişsel iletişimin “bazen” sağlandığını düşünürlerken duygusal iletişim ile iş motivasyonu ve iş doyumunu alt boyutları ile birlikte “sıklıkla” algıladıklarını ifade etmişlerdir. Buna göre yönetici ve öğretmenlerin iletişim becerileri, iş motivasyonu ve iş doyumuna ile alt boyutlarına ilişkin algıları incelendiğinde içsel motivasyonun diğer değişkenlere nazaran daha fazla algılandığı görülmektedir. Ayrıca gerek yöneticilerin gerekse öğretmenlerin içsel motivasyonları ile içsel doyumları kuramda olduğu gibi dışsal motivasyon ve dışsal doyuma göre de daha fazladır. İletişim becerileri bağlamında da yönetici ve öğretmenlerin duygusal iletişimi daha fazla algıladıkları görülmektedir.

3.2. İkinci Alt Problem

Araştırmanın ikinci alt probleminde katılımcıların iletişim becerileri, iş motivasyonu ve iş doyumuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Araştırmada hangi korelasyon yönteminin uygulanacağına karar vermek için öncelikle verilerin normal dağılım gösterip göstermedikleri incelenmiştir. Bu kapsamda Kolmogorov-Smirnov testinden yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonuçları Tablo 3’te verilmiştir. Tablodaki sonuçlara göre İMÖ ve MSQ değişkenlerine ilişkin puanlar normal dağılıma uymakta ($p>,05$), İBÖ değişkeni uymamaktadır ($p<,05$). Bu nedenle yapılan analizlerde değişkenlere göre basit korelasyon analizi veya Spearman testi kullanılmıştır.

Tablo 3. Normal dağılım testi sonuçları

DEĞERLER	İBÖ	İMÖ	MSQ
Test İstatistiği (<i>Z</i>)	1,828	1,252	,725
Asym.Sig. (<i>p</i>)	,002	,087	,669

Bu kapsamda yapılan korelasyon analizlerine ilişkin sonuçlar Tablo 4, 5 ve 6’da verilmiştir. Tablolardan elde edilen bu sonuçlar incelendiğinde genel iş motivasyonu ve içsel iş motivasyonu ile dışsal iş doyumuna arasında ,05 düzeyinde; genel iş motivasyonu, içsel iş motivasyonu ve dışsal iş motivasyonu ile genel iletişim becerileri, bilişsel iletişim ve duygusal iletişim arasında ,01 düzeyinde; genel iletişim becerileri, bilişsel iletişim ve duygusal iletişim ile dışsal iş doyumuna arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir.

Tablo 4. İMÖ ve MSQ’na ait korelasyonlar (Pearson korelasyonu)

DEĞİŞKENLER		GNLDOY	ICDOY	DISDOY
GNLMOT	<i>r</i>	,125	,032	,220*
	<i>p</i>	,217	,750	,027
ICMOT	<i>r</i>	,086	-,039	,249*
	<i>p</i>	,393	,698	,012
DISMOT	<i>r</i>	,116	,061	,157
	<i>p</i>	,249	,547	,118

(*) $p<0,05$

Tablo 5. İMÖ ve İBÖ'ne ait korelasyonlar (Pearson korelasyonu)

DEĞİŞKENLER		GNLİBE	BİLİLT	DUYİLT
GNLMOT	<i>r</i>	,858**	,832**	,887**
	<i>p</i>	,000	,000	,000
ICMOT	<i>r</i>	,509**	,540**	,549**
	<i>p</i>	,000	,000	,000
DISMOT	<i>r</i>	,833**	,792**	,843**
	<i>p</i>	,000	,000	,000

(**) $p < 0,01$

Tablo 6. İBÖ ve MSQ'ne ait korelasyonlar (Spearsman's Rho)

DEĞİŞKENLER		GNLDOY	ICDOY	DISDOY
GNLIBE	<i>r</i>	,152	,044	,216*
	<i>p</i>	,131	,663	,031
BİLİLT	<i>r</i>	,136	,014	,234*
	<i>p</i>	,177	,893	,019
DUYİLT	<i>r</i>	,182	,092	,219*
	<i>p</i>	,070	,361	,029

(*) $p < 0,05$

Yapılan incelemede genel iş motivasyonu ve içsel iş motivasyonuna ait algı düzeyi arttıkça dışsal doyuma ait algıların; genel iş motivasyonu, içsel iş motivasyonu ve dışsal iş motivasyonuna ait algı düzeyi arttıkça genel iletişim becerileri, bilişsel iletişim ve duygusal iletişime ait algıların; genel iletişim becerileri, bilişsel iletişim ve duygusal iletişime ait algı düzeyi arttıkça da dışsal iş doyumuna ait algıların pozitif yönde arttıkları tespit edilmiştir. Ayrıca yapılan korelasyonel ilişki değerlendirmesinde en fazla ilişkinin genel iş motivasyonu ile duygusal iletişim arasında ($,01$ düzeyinde, kuvvetli ve pozitif yönde) olduğu tespit edilmiştir.

3.3. Üçüncü Alt Problem

Araştırılan modelde iş motivasyonu bağımsız değişken, dışsal iş doyumunu bağımlı değişken ve iletişim becerileri aracı değişken olarak değerlendirilmiştir. Bu kapsamda iş motivasyonu ve dışsal iş doyumunu, iş motivasyonu ve iletişim becerileri, iletişim becerileri ve dışsal iş doyumunu ile iş motivasyonu ve iletişim becerilerinin birlikte etkisi ve dışsal iş doyumunu arasındaki ilişki basit doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir (Tablo 7). Tablo 7 incelendiğinde iş motivasyonunun ($\beta = ,233, t = 2,238, p = ,027$) dışsal iş doyumunu, iş motivasyonunun ($\beta = 1,211, t = 16,040, p = ,000$) iletişim becerilerini, iletişim becerilerinin ($\beta = ,164, t = 2,242, p = ,027$) dışsal iş doyumunu anlamlı derecede yordadıkları ancak iş motivasyonu ile iletişim becerilerinin (iş motivasyonu $\beta = ,125, t = ,627, p = ,532$; iletişim becerileri $\beta = ,089, t = ,640, p = ,524$) birlikte dışsal iş doyumunu yordamadıkları görülmektedir.

Tablo 7. Basit doğrusal regresyon analizi

Bağımsız Değişken	R^2	Düz. R^2	Beta	Stn.Hata	F	t	p
İş Mot. (a, b)	,049	,039	,233	,104	5,008	2,238	,027
İş Mot. (a, c)	,724	,721	1,211	,079	257,291	16,040	,000
İlt.Bec. (a, b)	,049	,039	,164	,073	5,025	2,242	,027
İ.M.-İ.B. (a, b)	,053	,033	2,649	,456	2,694	5,808	,073
İş Mot.			,125	,199		0,627	,532
İlt. Bec.			,089	,140		0,640	,524

Not: (a) Öngörülenler: (sabit)

(b) Bağımlı Değişken: Dışsal İş Doyumu

(c) Aracı Değişken: İletişim Becerileri

Bütün değişkenler arasında korelasyonel ve regresyonel ilişki sağlandıktan sonra sağlıklı karar verebilmek için aracılık testi sonuçları tek bir tabloda özetlenmiştir (Tablo 8). Ayrıca aracı etkiden söz edebilmek için karşılanması gereken koşulların yanı sıra bağımsız

değişkenin aracı değişken vasıtasıyla bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olup olmadığını belirlemek için de bazı testler geliştirilmiştir. Bu çalışmada bunlardan birisi olan Bootstrap yönteminin kullanılması düşünülmüştür. Bootstrap yöntemi ile aracılık etkisi incelenirken üç aşamalı bir değerlendirme yapılmaktadır. Birinci aşamada Tablo 8'deki Test 1'in, ikinci aşamada Test 3'ün anlamlı olması gerekmektedir. Ancak bu çalışmada Test 1 sonuçlarının anlamlı, Test 3 sonuçlarının ise anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak bu çalışmada aracılık etkisinin tespit edilemediğini ifade edebiliriz (Preacher ve Hayes, 2008).

Tablo 8. Aracılık testi sonuçları

Test 1		Dışsal İş Doyumu
İş Mot.		$\beta = ,233$
R^2		,049
Düz. R^2		,039
		$F=5,008$
		$p=,027$
Test 2	İlt. Bec.	İlt. Bec.-Dışsal İş Doyumu
İş Mot.	$\beta =1,211$	$\beta = ,164$
R^2	,724	,049
Düz. R^2	,721	,039
	$F=257,291$	$F= 5,025$
	$p=,000$	$p=,027$
Test 3	İlt. Bec.	Dışsal İş Doyumu
İş Mot.		$\beta =,125$
İlt. Bec.		$\beta =,089$
R^2		,053
Düz. R^2		,033
		$F=2,694$
		$p=,073$

4. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

4.1. Birinci Alt Problemlerle İlgili Bulguların Yorumlanması

Yönetici ve öğretmenler görev aldıkları kurumlarda genel iletişim becerileri ile bilişsel iletişimin “bazen” sağlandığını düşünürlerken duygusal iletişim ile iş motivasyonu ve iş doyumunu alt boyutları ile birlikte “sıklıkla” algıladıklarını ifade etmişlerdir. Buna göre yönetici ve öğretmenlerin iletişim becerileri, iş motivasyonu ve iş doyumunu ile alt boyutlarına ilişkin algıları incelendiğinde içsel motivasyonun diğer değişkenlere nazaran daha fazla algılandığı görülmektedir. Ayrıca gerek yöneticilerin gerekse öğretmenlerin içsel motivasyonları ile içsel doyumları kuramda olduğu gibi dışsal motivasyon ve dışsal doyuma göre de daha fazladır.

Örneğin Mottaz (1985, s. 375) motivasyon konusunda ABD’nde hizmet sektöründe çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada iş görenlerin motivasyonu üzerinde içsel motivasyon araçlarının daha güçlü bir etkide olduklarını tespit etmiştir. Altındis (2011), Brislin vd. (2005, s.97), Dündar vd. (2007, s.114), Ertan (2008) ile Mahaney ve Lederer (2006) de araştırmalarında içsel motivasyonun dışsal motivasyondan daha fazla algılandığı sonucuna ulaşmışlardır. Büyükgöz (2008) de gerek kamu kesiminde gerekse özel sektörde hijyen (dışsal) faktörlerin motive edici (içsel) faktörlerden daha az algılandığını tespit etmiştir.

Benzer sonuçlar içsel doyum için de geçerlidir. Yönetici ve öğretmenlerin değerlendirilen faktörlerden daha çok içsel faktörlere önem vermeleri onların işlerini severek yaptıkları, işlerinden gerekli doyumunu sağladıkları ve hala etik değerlere saygılı olduklarını göstermektedir. Bu sonuç Akdoğan (2002), Adonisi (2003), Billings vd. (2003), Eren (2000) ile Feinstein ve Vondrasek’in (2007) yaptığı çalışmaları da desteklemektedir. Bütün bunlar göz

önüne alınırsa Herzberg'in hijyen (dışsal) ve güdüleyici yani motive edici (içsel) etkenler için ifade ettiklerini, bu araştırmanın sonucu da desteklemektedir.

Ayrıca araştırma bulgularından görüleceği üzere, duygusal iletişim konularının yönetici ve çalışanlar tarafından daha etkin kullanılması yönetici ve çalışanların yaş ve hizmet süreleri ile eğitim durumlarına bağlı olarak genel olarak eleştirilmekten hoşlanmamaları, anlaşılmaktan mutluluk duymaları, insanlara güvenmeleri, insanları olumlu beklentilerle karşılamaları, kendilerini rahatsız eden duyguları ifade etmekten çekinmemeleri ve iletişim kurdukları insanlar tarafından anlaşıldıklarını hissetmelerinden kaynaklanabilir.

4.2. İkinci Alt Probleme İlgili Bulguların Yorumlanması

Bu problemle elde edilen bu sonuçlar incelendiğinde genel iş motivasyonu ve içsel iş motivasyonu ile dışsal iş doyumunu arasında ,05 düzeyinde zayıf; genel iş motivasyonu, içsel iş motivasyonu ve dışsal iş motivasyonu ile genel iletişim becerileri, bilişsel iletişim ve duygusal iletişim arasında ,01 düzeyinde kuvvetli ve genel iletişim becerileri, bilişsel iletişim ve duygusal iletişim ile dışsal iş doyumunu arasında ,05 düzeyinde zayıf ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir.

Koçak (2013) sosyal iletişim becerileri ile motivasyon arasındaki ilişkiyi değerlendirirken, iletişim becerileri ile motivasyon arasında kuvvetli ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu saptamıştır. Fatimah vd. (2015), Gilley vd. (2009), Iskandar (2016), Miriti (2011) ve Srivasta'nın (2014) araştırma sonuçlarında da iletişim ve motivasyon arasında anlamlı bir ilişkiye ulaşılmıştır. Darjani vd. (2014) etkili örgütsel iletişimin iş motivasyonu üzerinde önemli bir rolü olduğunu belirtmişlerdir. Sabancı'nın (1994, s.108) araştırmasında da çift yönlü iletişimle motivasyon arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ortaya konulmuştur. Araştırma sonucuna göre çift yönlü iletişimin az olduğu durumda motivasyonun da az olduğu belirtilmektedir. Rajhans (2012) örgütsel iletişimin modern örgütlerde yer alan reel değişiklikler gibi çalışanların motivasyonunda ve performansında hayati bir rol oynadığını belirtmektedir.

Toker (2007) de yaptığı araştırmasında, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in ikili Etmen Kuramı ve Adams'ın Eşitlik Kuramını birer motivasyon kuramı olmakla birlikte iş doyumunu da inceleyen başlıca çalışmalar olarak; iş doyumunu açıklayan kuramların yanında, Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli ile Smith, Kendall ve Hulin tarafından ortaya konulan Cornell Motivasyon Modelini de iş doyumunu açıklamaya çalışan önemli kuramlar olarak değerlendirerek motivasyon ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur.

Özdemir (2006) de yaptığı araştırmasında ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, Herzberg'in iki etmen teorisi, Mc Clelland'ın başarıma ihtiyacı teorisi ve Alderfer'in ERG teorisini motivasyon ve iş doyumunu ilişkisine yönelik teoriler olarak kabul etmektedir. İş doyumunu konusunda birçok teori üretilmiştir ama eğitim alanında en çok kullanılanı Herzberg ve arkadaşlarınınki olmuştur (Nobile ve McCormick, 2007). Benzer bulguları Can vd. (2001, s.310) da vurgulayarak Herzberg tarafından ileri sürülen ikili etmen kuramını, en çok bilinen motivasyon kuramlarından ve aynı zamanda, iş doyumunu ile ilgili geliştirilen en önemli kuramlardan da biri olarak kabul etmektedirler. Tella vd. (2007) de yaptıkları çalışmada motivasyon ve iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu ifade etmektedirler. Pincus (1986) iletişimin iş doyumunu güçlü bir şekilde yönlendirdiğini belirtirken Desa vd. (2019) iletişimin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir ilişkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Yapılan araştırmanın sonuçları da yukarıda genel olarak özetlenen araştırmaların sonuçlarını desteklemektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda, eğer çalışanlar, yöneticilerinin arkadaşça davrandığını ve onlara saygı duyduğunu hissedersen kendilerini daha rahat hissedebileceklerini, işe motive olacaklarını ve bunun sonucunda iş doyumunu sağlayacaklarını ifade edebiliriz. Buradan şu sonuç da çıkarılabilir; işyerindeki motivasyon ve doyum tamamen yöneticinin çalışanlarını nasıl etkilediği ile ilgilidir. Bu da etkili bir iletişimle gerçekleşmektedir.

Günümüzde, eğitim alanında çalışanları motive etmek ve onların iş doyumlarını sağlamak için nasıl etkili bir iletişim kurulacağını bilebilmek birçok yöneticinin araştırdığı bir konudur çünkü motivasyon ve doyum, çalışanların daha üretken olmalarını sağlamaktadır. Eğitim kurumlarında da motivasyon ve doyum, yöneticilerin çalışanlarıyla uygun iletişim yöntemini bulabildiklerinde gerçekleşmektedir. Bu da tabii ki yöneticilerin iletişim becerileri konusundaki bilgi ve tecrübeleriyle ilintilidir. Özetle motivasyon ve doyum, pozitif bir yönetimle gerçekleşir ve bunu da iyi bir iletişim becerisi gerçekleştirebilir.

4.3. Üçüncü Alt Probleme İlgili Bulguların Yorumlanması

Bulgular incelendiğinde iş motivasyonunun dışsal iş doyumunu, iş motivasyonunun iletişim becerilerini, iletişim becerilerinin dışsal iş doyumunu anlamlı derecede yordadıkları ancak iş motivasyonu ile iletişim becerilerinin birlikte dışsal iş doyumunu yordamadıkları görülmektedir. Ancak bu durum bazı araştırmacılar tarafından yapılan araştırma sonuçları ile örtüşmemektedir. Örneğin Burton, Pathak ve Zigli (1976) yönetimde örgütsel iletişimin iş doymu ve motivasyon üzerinde etkili olduğunu tespit etmiş, Darjani vd. (2014) iş doymu üzerinde örgütsel iletişimin etkililiğini, iş doymu üzerinde iş motivasyonunu ve örgütsel iletişim üzerinde iş motivasyonunu inceleyerek iş motivasyonu ve iş doymu üzerinde örgütsel iletişimin etkililiğinin bir aracı görevi gördüğünü belirtmişler, Jorfi vd. (2011) demografik değişkenler, duygusal zekâ, iletişimin etkililiği, iş doymu ve motivasyon arasında anlamlı bir ilişkiyi ortaya çıkarmışlar, Orpen (1997) da hiyerarşik regresyon analizinde bağlılık ve iletişim etkileşiminin doyum ve motivasyon ile ilgili açıklanan varyansa anlamlılık sağladığını göstermiştir. Araştırma bulgularına göre, Srivasta'nın (2014) da araştırmasında belirttiği gibi etkili iletişimin motivasyon için gerekli faktörlerden biri olduğu görülmektedir.

Bu durum değerlendirilen değişkenler ve alt değişkenler arasında ortaya çıkan ,01 anlamlılık düzeyindeki kuvvetli ilişki ile de desteklenmektedir. Çalışan motivasyonu yüksek ücret gibi dışsal bir motivasyonun yanı sıra tanınma, iş güvenliği, sorumluluk, personel arasındaki iyi ilişkiler ve personel gelişimi gibi içsel motivasyon faktörlerine bağlıdır. Etkili bir iletişim ise yöneticilerin; harekete geçmeden önce durumu değerlendirmeleri, karar vermeden önce bilgi toplamaları ve doğrulamaları, şahıslardan ziyade problemlere odaklanmaları, gruplardan çok bireyleri yönetmeleri, çalışanlarla yüz yüze görüşmeleri ve görevleri direkt ve açık bir şekilde vermeleri ile sağlanabilecektir.

Ancak iş motivasyonu ve iş doymu ile iletişim becerileri ve iş doymu arasındaki ilişkilerin ,05 anlamlılık düzeyinde zayıf olması aracılık etkisinde istenilen sonuca ulaşamamasının gerekçesi olarak değerlendirilmiştir. İletişim becerileri değerlendirilirken iletişim becerilerinin genel ortalaması ile bilişsel iletişimin yönetici ve öğretmenler tarafından “bazen” algılanması, yapılan faktör analizinde de davranışsal iletişimin daha çok bilişsel ve duygusal iletişim içerisinde değerlendirilerek faktör analizi sonucunda ölçekten çıkarılması düşünülmeye gereken bir diğer etmendir. Bu durum yönetici ve öğretmenlerin iletişim konusunda yüzeysel bilgilere sahip olduklarını ve konuyu yeterince içselleştirmediklerini düşündürmektedir.

Uluslararası alan yazın incelendiğinde bu konuda olumsuz örneklerle yeterince karşılaşılmaması Türk eğitim camiası için bazı tedbirlerin alınmasını gerektirmektedir. Çünkü iletişim insanların ve toplumların gerek kendilerini ifade edebilmeleri gerekse birbirlerini anlayabilmeleri için olmazsa olmaz bir yönetim kavramıdır. Yönetimde yapılan her tür hizmet veya üretimin sonucunda etkililik veya kalite hedeflenmektedir. Bu bağlamda çalışanlar motive edilmekte ve onlara iş doyumlarını sağlanacağı gösterildikten sonra üretim artmaktadır. Eğitim kurumlarının da Milli Eğitim Politikaları ile belirlenmiş bazı amaç ve hedefleri vardır. Eğitim kurumlarının çalışanları yönetici ve öğretmenler olduğuna göre onların da çok iyi motive edilmeye ve iş doyumlarının sağlanmasına ihtiyaçları bulunmaktadır.

Alan yazında iletişimin iş motivasyonu ve iş doymu arasında bir köprü olduğu görülmektedir. Bu araştırmada iletişim ve motivasyon arasında olması gereken sonuca ulaşıldığı

görüldürken iş doyumunu ile motivasyon ve iletişim becerileri arasında yeterli sonuca ulaşamadığı görülmektedir. Burada anahtar problem iş doyumunu üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu bağlamda ele alınması gereken diğer problem sahası iş doyumudur. Değişkenlerin aritmetik ortalamaları göz önünde bulundurulduğunda dışsal doyumun diğer değişkenlere nazaran daha az algılandığı anlaşılmaktadır.

Herzberg vd. işin dışsal yönüne ilişkin etkenleri hijyen (koruyucu) faktörleri olarak adlandırmakta (Eren, 2001, s.505), koruyucu faktörlerin iş doyumunu sağlamamakla birlikte, iş doyumsuzluğunu önlediğini açıklamaktadırlar. Bu kapsamda da hijyen faktörleri; yönetim, ücret, kişilerarası ilişkiler, çalışma koşulları ve statü gibi dışsal bakış açısının dahil olduğu iş çevresini ihtiva etmektedir (Robbins, 1991; Nagy, 2007). Bu durumda dışsal doyumla ilgili olarak gerek Millî Eğitim Bakanlığı gerekse eğitimle ilgili karar vericiler yönetim, ücret, kişilerarası ilişkiler, çalışma koşulları ve statüyle ilgili mevcut durumu tekrar irdelemeli ve alınması gereken tedbirler konusunda gerekli adımları bir an önce atmalıdır.

Kaynakça

- Adonisi, M. (2003). *The relationship between corporate entrepreneurship, market orientation, organisational flexibility and job satisfaction*. (Yayımlanmamış doktora tezi). University of Pretoria Faculty of Economic and Management Sciences, South Africa. Retrieved from <http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-11252004-150603/unrestricted/00thesis.Pdf>.
- Akdoğan, E. (2002). *Öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Altindis, S. (2011). Job motivation and organizational commitment among the health professionals: A questionnaire survey. *African Journal of Business Management*, 5 (21), 8601-8609.
- Baltaş, Z. ve Baltaş, A. (2002). *Bedenin dili*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bartsch, A. & Hübner, S. (2005). Towards a theory of emotional communication. *Comparative Culture and Culture*, 7 (4), 1-8.
- Berberoğlu, G. (2006). Örgütlenme. C. Kopal, (Ed.). *Yönetim organizasyon içinde* (s. 103-114). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Billings, J., et al. (2003). Assertive outreach teams in London: Staff experiences and perceptions. *British Journal of Psychiatry*, 183, 139-147.
- Brislin, R.W., MacNab, B., Worthley, R. & Kabigting, F. (2005). Evolving perceptions of Japanese workplace motivation. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 5 (1), 87-104.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (11. Bs.). Ankara: Pegem Yayınları.
- Burton, G.A., Pathak, D.S. & Zigli, R.M. (1976). The effects of organizational communication on job satisfaction and motivation factors for management. *Journal of Management*, 2 (2), 17-23.
- Büyükgöz, T. (2008), *Sektörel bazda kademe yöneticilerinin motivasyon düzeylerinin Herzberg'in çift faktör kuramı bağlamında değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*. (4. Bs.). Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Cutlip, S.M., Center, A.H. & Broom, G.M. (2005). *Effective public relations*. (9th Ed.). Prentice-Hall, USA.
- Cüceloğlu, D. (2003). *İnsan ve davranışı*. (12. Bs.). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Darjani, A., Soltani, H. & Pourroostai, M.A. (2014). Impact of the effectiveness of organizational communication on job satisfaction through job motivation of employee of Shiraz telecommunication company. *WALIA Journal*, 30 (53), 43-51.
- Demir, K. (2003). Örgütlerde iletişim yönetimi. C. Elma ve K. Demir (Eds.). *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar uygulamalar ve sorunlar içinde* (ss. 135-159). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Desa, N.M., Asaari, M.H.A.H., Razak, A.A. & Jabar, N.D.A. (2019). Communication and job satisfaction among workers in the department of trade union affairs in the Northern State of Malaysia. *European Scientific Journal*, 15 (28), 1-14.
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119.
- Eren, E. (2000, Mayıs). *Ödüllendirmede yeni düşünce boyutları*. 8'inci Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (7. Bs.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ersanlı, S. ve Balcı S. (1998). İletişim becerileri envanterinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji ve Danışmanlık Dergisi*, II (109), 7-12.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Afyonkarahisar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Fatimah, H., Dharmawan, A.H., Sunartı, E. & Affandi M.J. (2015). The influence of communication and motivation factors on employee engagement in the generation X and Y. *International Journal of Information Technologie and Business Management*, 38 (1), 22-30.
- Feinstein, A.H. & Vondrasek, D. (2007). *A study of relationships between job satisfaction and organizational commitment among restaurant employees*. Retrieved from <http://hotel.unlv.edu/pdf/jobSatisfaction.pdf>.
- Fındıçlı, İ. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. (5. Bs.). İstanbul: Alfa Kitabevi.
- Gilley, A., Gilley, J.W. & McMillan, H.S. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21 (4), 75-94.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159-170.
- Iskandar, A.M. (2016). *The effect of interpersonal communication intensity academic counselor and student learning motivation in stikes Mega Rezky Makassar*. Retrieved from http://www.niu.edu/international/_images/Abdul%20Malik%20Iskandar.pdf.
- Jorfi, H., Yaccob, H.F. & Shah, I.M. (2011). The relationship between demographic variables, emotional intelligence, communication effectiveness, motivation, and job satisfaction. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1 (1), 35-58.
- Kline, R.B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. (4th Ed.). New York: The Guilford Press.

- Koçak, O. (2013). *Ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile branş öğretmenlerinin motivasyonu arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Lawler, E. (1969). Job design and employee motivation. J. D. Cook, S. J. Hepworth, T. D. Wall & P. B. Warr (Eds.). In *The experience of work. A compendium and review of 249 measures and their use*. London: Academic Press.
- Locke, E.A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4 (4), 309-336.
- Locke, E.A. (1999). *The essence of leadership: The four keys to leading successfully*. New York: Lexington Books.
- Mahaney, R.C. & Lederer, A.L. (2006). The effect of intrinsic and extrinsic rewards for developers on information systems project success. *Project Management Journal*, 37 (4), 42-54.
- Miriti, J.K. (2011). *The impact of communication on employee motivation in the Kenyan Public Service: A case study of Postal Cooperation of Kenya* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kenya Nairobi University.
- Mishra, K, B.L. & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of international communication. *International Journal of Business Communication*, 51 (2), 183-202.
- Morreale, S.P. (2007). *Assessing motivation to communicate: Willingness to communicate and personal report of communication apprehension*. (2nd Ed.). Washington D.C.: National Communication Association.
- Mottaz, C.J. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work. *The Sociological Quarterly*, 26 (3), 365-385.
- Nagy, M.S. (2007). *What to do when you are dissatisfied with job satisfaction scales: A better way to measure job satisfaction*. Retrieved from <http://www.ipmaac.org/acn/apr96/techaff.html>.
- Nobile, J.J.D. & McCormick, J. (2005). *Job satisfaction and occupational stress in catholic primary schools*. The Annual Conference of Australian Association for Research in Education. Sydney: Australian Association for Research in Education. Retrieved from <http://www.aare.edu.au/05pap/den05203.pdf>.
- Northeastern University Traumatic Brain Injury Resource for Survivors and Caregives. (2016). *Cognitive communication*. Retrieved from <http://www.northeastern.edu/nutraumaticbraininjury/cognitive-communication/>
- Orpen, C. (1997). The interactive effects of communication quality and job involvement on managerial job satisfaction and work motivation. *The Journal of Psychology*, 131 (5), 519-522.
- Özdemir, F. (2006). *Örgütsel iklimin iş tatmin düzeyine etkisi: Tekstil sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Pincus, J.D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction and job performance. *Human Communication Research*, 12 (3), 395-419.
- Pinder, C. (2008). *Work motivation in organizational behaviour* (2nd Ed.). New York: Psychology Press.

- Planalp, S. (2009). Emotional communication. H.T. Reis ve S. Sprecher (Eds.). In *Encyclopedia of human relations*. Retrieved from <http://sk.sagepub.com/reference/humanrelationships/n159.xml>
- Preacher, K.J., & Hayes, A.F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879-891.
- Rajhans, K. (2012). Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance. *Inter-science Management Review*, 2 (2), 81-85.
- Robbins, P.S. (1986). *Organizational behavior* (3rd Ed.). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Robbins, P.S. (1991). *Essentials of organizational behaviour: Concepts, controversies and applications*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Ryan, R. & Deci, E. (2000). Self-determination theory and facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Sabancı, A. (1994). *Eğitim yönetiminde çift yönlü iletişim yönetilenleri motivasyon ve iş doyumunu bakımından nasıl etkilemektedir?* (Yayımlanmamış bilim uzmanlığı tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Srivasta, R. (2014). The impact of communication skills of the manager on the motivation and work performance of the employees- A research study. *Pacific Business Review International*, 6 (9), 31-36.
- Tella, A., Ayeni, C.O. & Popola, S.O. (2007). Work motivation, job satisfaction and organizational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice*, 118, 1-16.
- Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), 92-107.
- Türkmen, İ. (1992). *Etken iletişim modeli*. Ankara: MPM Yayınevi.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Varol, M. (1993). *Halkla ilişkiler açısından örgüt sosyolojisine giriş*. 12. Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Weiss, D.J., Dawis R.V., England G.W. & Lofquist, L.H. (1967). *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire (Minnesota studies in vocational rehabilitations: xxii)*. Minnesota: University of Minnesota Bulletin, 45.
- Wikipedia (2016). *Behavioral communication*. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Behavioral_communication
- Yüksel, Ö. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

ETİK ve BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI

Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara ve bilimsel atıf gösterme ilkelerine riayet edildiğini yazar(lar) beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi'nin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazarlarına aittir. Yazarlar etik kurul izni gerektiren çalışmalarda, izinle ilgili bilgileri (kurul adı, tarih ve sayı no) yöntem bölümünde ve ayrıca burada belirtmişlerdir.

Kurul adı: Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu

Tarih: 30.07.2021

No: E-050.01.04-114522