

## Örgütsel Bağlılık, Çalışan Performansı ve Motivasyon Faktörleri ile Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Sosyal Hizmet İşletmeleri Açısından İncelenmesi

DOI NO: 10.5578/jss.24265

Adem BALTACI<sup>1</sup>

Ramazan TİYEK<sup>2</sup>

Hüseyin BURGAZOĞLU<sup>3</sup>

Geliş Tarihi: 07.02.2016

Kabul Tarihi: 01.04.2016

### Özet

*Çalışanların örgütsel bağlılıklarının, performanslarının ve motivasyonlarının işletmeler açısından ne derece önemli olduğunu ortaya koyan çok sayıda çalışma vardır. Ancak bu faktörleri, örgütsel iletişim bağlamında birlikte ele alan çalışmalar sınırlı iken bunlar arasındaki ilişkileri sosyal hizmet işletmeleri açısından inceleyen çalışmalar ise yok denecek kadar azdır. Bu eksiklikten hareketle bu çalışmada bahsi geçen faktörlerle örgütsel iletişim arasındaki ilişkiler sosyal hizmet işletmeleri bağlamında ele alınmıştır. Bu amaçla sosyal hizmet sunan bir örgüt ile sunmayan bir özel işletmeden anket yoluyla bilgi toplanmıştır. Analizler sonucunda, sosyal hizmet çalışanlarının örgütsel iletişimden duymuş oldukları tatmin düzeyinin, sosyal hizmet sunmayan işletme çalışanlarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel iletişimden duyulan tatmin düzeyi ile örgütsel bağlılık, performans ve motivasyon arasında anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur. Her ne kadar bu ilişkiler, her iki işletme için geçerli olsa da sosyal hizmet işletmesi çalışanları için iletişim tatmini ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel İletişim, Sosyal Hizmet İşletmeleri, Örgütsel Bağlılık, Çalışan Performansı, Motivasyon

<sup>1</sup> Doç. Dr., Kırklareli Üniversitesi, İşletme Bölümü, adem.baltaci@klu.edu.tr

<sup>2</sup>Yrd. Doç. Dr., Kırklareli Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, ramazan.tiyek@klu.edu.tr

<sup>3</sup> Doktora Öğrencisi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sayısal Yöntemler Anabilim Dalı, h.burgazoglu@gmail.com

## **Examination of the Relationship between Organizational Communication and Factors of Organizational Commitment, Employee Performance, and Motivation in Terms of Social Service Organizations**

### **Abstract**

*There are various studies show how important employees' organizational commitment, performance, and motivation for the organizations. Although studies that address these factors in the context of organizational communication are few, there are scarcely any studies analyze the relationships between these factors with regards to social service organizations. Considering the scarcity, in this study, the relationships between these factors are examined in the context of social service organizations. To that end, data was gathered from a private and a social service organization. After the analyses, it is found out that communication satisfaction of social service employees is higher than employees of the company that not provide social service. Also, significant relations between employees' satisfaction level of organizational communication and organizational commitment, performance, and motivation are found out. Although this relations are valid for both organizations, there is no meaningful relationship between communication satisfaction and motivation for social service workers.*

**Key Words:** *Organizational Communication, Social Service Organizations, Organizational Commitment, Employee Performance, Motivation*

### **Giriş**

Çalışma hayatında yöneticiler ile çalışanlar arasındaki bilgi alışverişini gerçekleştirmek için kullanılan örgütsel iletişim (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005), işletmelerin vizyon ve misyonlarını çalışanlarına aktarmasında ve örgütsel hedeflerini gerçekleştirmesinde etkin bir rol oynamaktadır (Guo, 2009). Öyle ki uygulamacılar ve araştırmacılar iletişim süreçlerinin örgütsel başarı için temel bir unsur olduğu konusunda görüş birliği içindedirler. Yöneticileri ile açık bir iletişim kanalına sahip olan çalışanların daha etkin iş ilişkileri kurarak kurumsal kimliklerini ve performanslarını arttırdıkları ve örgütsel verimliliğe katkıda buldukları görülmektedir (Neves ve Eisenberger, 2012). Bu açıdan bakıldığında örgütsel iletişimden duyulan tatmin, kurumsal performansın artırılmasında kritik bir rol oynayan örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve motivasyon gibi faktörleri önemli derecede etkileyebilmektedir.

Bu bağlamda örgütsel iletişim, örgütsel bağlılığı pozitif bir yönde etkileyerek (Chen, Silverthorne ve Hung, 2006; Taşlıyan ve Hırlak, 2014; Van

Den Hooff ve De Ridder, 2004) çalışanların kendilerini örgütün bir parçasıymış gibi görmelerini ve işlerini severek yapmalarını sağlamaktadır (Fink, Harms ve Kraus, 2008). Aynı zamanda etkin bir iletişim, çalışanların istenilen iş performansını göstermelerinde anahtar bir rol oynamaktadır (Cox, Marler, Simmering ve Totten, 2011; Kandlousi, Ali ve Abdollahi, 2010). Bunlara ek olarak örgütsel iletişim tatmini, çalışanların iş ile ilgili süreçlerden bilgi sahibi olmalarını sağlayarak, bilgi ihtiyaçlarını karşılayarak ve geribildirimleri mümkün kılarak onların motivasyon düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır (Myers, 2002; Orpen, 1997; Park ve Rainey, 2012).

Bilgi paylaşımı, karar verme ve koordinasyon gibi fonksiyonları yerine getiren örgütsel iletişim, gerek sosyal hizmet sunan bir işletme gerekse sunmayan bir işletme olsun örgütlerin genel performansları üzerinde etkilidir (O’driscoll ve Schubert, 2007; Snyder ve Morris, 1984). Ancak insanlara yardım etmeyi temel alan (Horner, 2012) sosyal hizmetlerin doğası ve bu hizmetlerin genellikle kâr amacından uzak örgütler tarafından gerçekleştiriliyor olması, bu alandaki örgütlerin, sosyal hizmet sunmayan işletmelerden belli farklılıklar göstermesine neden olabilmektedir (Giffords, 2003). Bu açıdan bakıldığında örgütsel iletişimden duyulan tatmin ile işletmelerin hedeflerine ulaşmasında hayati bir rol oynayan örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve motivasyon faktörleri arasındaki ilişkinin de işletmelerin faaliyet gösterdiği alana göre farklılaşabileceği düşünülmektedir. Olası bu farklılıkların ortaya konulması, önemi giderek artan sosyal hizmet işletmelerinin, daha verimli ve etkin bir şekilde yönetilmesi açısından önem arz etmektedir. Ancak ülkemiz akademik literatüründe örgütsel iletişim bağlamında sosyal hizmet işletmelerinin farklılıklarını ortaya koyan çalışmaların bulunmaması dikkat çekicidir. Bu ihtiyaçtan hareketle yapılan bu çalışmada örgütsel iletişimden duyulan tatmin ile örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve motivasyon arasındaki ilişki, bir sosyal hizmet işletmesi ile farklı bir alanda faaliyet gösteren bir özel işletme karşılaştırılarak ele alınmıştır.

### **1. Örgütsel İletişim**

Örgütsel iletişim, örgüt içerisinde bir mesajın çalışanlar arasında çeşitli kanallarla iletilme ve alınma süreci olarak tanımlanmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004). Diğer bir tanımda ise örgüt tarafından çalışanlara ve örgüt çalışanlarının kendi arasında iş ile alakalı bilgilerin aktarılma derecesi olarak gösterilmektedir (Price, 1997). Ayrıca örgütsel iletişim, kurumun, amaç ve hedeflerine ulaşması için gereken ve kurumu oluşturan bölüm ve diğer öğeler arasında; koordinasyonu, bilgi akışını, bütünleşmeyi, değerlendirmeyi, karar

almayı ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içerisinde gerçekleştirilen iletişim süreci olarak kabul edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005).

Belli ortak amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş olan örgütler çeşitli araçları bir araya getirerek bu amaca ulaşmaya çalışmaktadırlar. Hedefe ulaşmada, hangi düzeyde olursa olsun iletişim, belirleyici bir işleve sahiptir (Tutar, 2003). Öyle ki hem yöneticiler hem de araştırmacılar, iletişim sürecinin örgütün düzgün bir şekilde işlemedeki ve örgütsel verimliliğin sağlanmasındaki en önemli kavramlardan biri olduğu konusunda hem fikirdirler (Snyder ve Morris, 1984). Yöneticilerin bu süreçte, kendileri ve çalışanları arasındaki iletişimi sağlayacak araçları oluşturması ve bu araçların aktif bir şekilde çalışmasını temin etmesi gerekmektedir (Casson, 2003). Bu açıdan bakıldığında iletişimin örgütlerdeki rol ve önemi, kan dolaşımının insan vücudunda oynadığı rol ve önem ile aynı derecededir (Tutar, 2003). Özetle, etkili iletişim, örgütte görev yapan tüm çalışanlar için olmazsa olmaz en önemli unsurlardan bir tanesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Koehler, Anatol ve Applbaum, 1981).

Etkin bir örgütsel iletişimin, verimliliği ve gelişimi olumlu yönde etkilediği kabul edilmektedir (Snyder ve Morris, 1984). Çoğunlukla alıcı konumunda olan çalışanların kendilerinden beklenenlerin neler olduğunu bilmeleri, çalışma hayatında başarılı olabilmeleri açısından önem taşımaktadır (Geçikli, 2004). Bu bağlamda etkin örgütsel iletişimin bir sonucu olarak çalışanın yeterli düzeyde bilgilendirilmesi, çalışanın örgütle bütünleşmesinde en azından iki yönlü bir katkı sağlamaktadır. İlk olarak, yeterli oranda bilgilendirilen çalışan, işini doğru ve etkin icra etmek için ısrarlı bir çaba içerisine girmekte; ikinci olarak ise bilgilendirildiği oranda bulunduğu birim için ve genel anlamda da kurumu için kendini önemli hissetmektedir. Tüm bunlar uzun vadede örgütün verimini, gelişimini ve çalışanın örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir (Güllüoğlu, 2011).

Diğer taraftan örgütsel iletişimden duyulan tatmin ise çalışanların örgüt içindeki iletişim çevresinin bütününe karşı hissettikleri çok boyutlu ve genelleştirilmiş duygu olarak tanımlanmıştır (Downs ve Hazen, 1977). Bu çok boyutluluk, çalışanların iletişimden bir bütün olarak tatmin olmalarını ya da olmamalarını değil; iletişimin farklı kategorilerinden ve araçlarından değişen oranlarda tatmin olmalarını sağlamaktadır. Bu bağlamda örgütsel iletişim tatminine ilişkin sekiz boyut oluşturulmuştur. Bunlar; iletişim ortamı, yönetsel iletişim, örgütsel bütünleşme, iletişim araçlarının kalitesi, iş arkadaşı iletişimi, örgüt bilgisi, kişisel geri bildirim ve astlarla iletişimidir (Clampitt ve Downs,

1993). Her ne kadar bahsedilen bu boyutların etkileri farklılaşsa da genel olarak iletişim tatmini örgüt için pek çok değişken ile yakından ilişkilidir.

Çalışanların örgüt içi iletişimden tatmin olmaları çalışanlar arasında etkin bir iş ilişkisinin gelişmesini sağlamaktadır (Gray ve Laidlaw, 2004). Ayrıca örgütlerde iletişim tatmini; verimliliğin yükselmesini, kârın artmasını ve çalışan-yönetici ilişkilerinin gelişmesini de sağlamaktadır (Downs ve Hazen, 1977). Örgütsel iletişimden duyulan tatmin çalışanların verimliliği açısından da önem arz etmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004). Ayrıca Muchinsky'nin (1977) farklı meslek gruplarındaki çalışanlar ile yapmış olduğu bir araştırmada, iletişim tatmini ile iş tatmini arasında önemli derecede ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Diğer taraftan çalışanların örgüt içi iletişimden tatmin olmaması; iş stresinin, devamsızlığın ve personel değişim oranının artmasına yol açabilmektedir (Tsai, Chuang ve Hsieh, 2009).

Sosyal hizmet işletmeleri özelinde örgütsel iletişimden duyulan tatmini incelediğimizde, personel değişim oranı, çalışan performansı ve motivasyon gibi işletmelerin etkinlik ve verimliliğinde önemli görülen faktörler üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Kim ve Lee, 2009; Neves ve Eisenberger, 2012). Sosyal hizmetlerin doğası ve bu hizmetlerin genellikle kamu kurumları ve kâr amacı gütmeyen örgütler tarafından sağlanıyor olması nedeniyle bu alandaki örgütler, sosyal hizmet sunmayan işletmelerden belli farklılıklar gösterebilmektedir. Sosyal hizmetlerin sunulduğu bu örgütsel ortamlar, sunulan hizmetin karakteristiklerinden etkilenebilmekte; bu da çalışanların tutum ve inançlarına yansiyabilmektedir (Giffords, 2003). Bu bağlamda sosyal hizmetin sahip olduğu kendine özgü değerler, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimi etkileyebilmektedir (Alatrasta ve Arrowsmith, 2004; Ridder, Piening ve Baluch, 2012).

*Hipotez 1: Sosyal hizmet sunan işletme çalışanları ile sosyal hizmet sunmayan işletme çalışanlarının örgütsel iletişimden duydukları tatmin düzeyleri arasında farklılık vardır.*

## **2. Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık, örgüt bünyesinde görev yapan bireyin örgüt ile kendi kişiliğini birleştirme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Mowday, Steers ve Porter, 1979). Öyle ki bireyin örgütte çalışmaya devam etme isteği, örgütün amaç ve değerleriyle maddi kaygılar düşünmeksizin özdeşleşmesi (Güney, 2004), örgüt içerisindeki görev alma isteği, örgüte olan güveni, aktif üye olma çabası ve kendisinden beklenenden daha fazlasını yapmayı istemesi, örgütsel bağlılığı göstermektedir (Bogler ve Somech, 2004). Örgütsel bağlılığa sahip olan

bir çalışan, işini severek yapmakta ve bu durum, hem bireyin işinden tatmin olmasını hem de performansının daha yüksek olmasını sağlamaktadır (Shore ve Martin, 1989).

Örgütsel bağlılık ile ilgili literatür, örgütsel bağlılığı sadece kişinin örgütte kalma isteği olarak değil aynı zamanda örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında çaba göstermesi olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların yüksek performans göstermeleri beklenmektedir (Steyrer, Schiffinger ve Lang, 2008). Kurumlarına yüksek düzeyde bağlılık duyan çalışanların sadece kendilerinden istenen görevleri yapmakla kalmayıp, beklenenin ötesinde performans gösterdikleri tespit edilmiştir (Güllüoğlu, 2011). Jaramillo, Mulki ve Marshall (2005) yapmış oldukları meta analiz çalışmada örgütsel bağlılık ile satış elemanlarının iş performansları arasında ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Örgütsel iletişimin yetersiz olması veya iletişim tatminsizliği çalışanların örgütsel bağlılıklarını azaltmaktadır. Bu durum ayrıca çalışanların performanslarının düşmesine ve işe devamsızlıkların artmasına neden olabilmektedir (Gray ve Laidlaw, 2004). Başka bir deyişle iletişim tatmininin yüksek olması çalışanların iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının artmasını sağlamaktadır (Carriere ve Bourque, 2009).

Van Vuuren, De Jong ve Seydel (2007), yapmış oldukları çalışmada; yöneticinin, hangi değerlerin önemli olduğu, hangi amaçların gerçekleştirilmesi gerektiği ve bunların geçmişte nasıl etkili sonuçlar verdiği gibi durumları net bir şekilde açıklamasının çalışanların örgütsel bağlılığını güçlendirdiğini ortaya koymuşlardır. Örgütlerde iyi işleyen bir iletişim sisteminin varlığı sayesinde, çalışanlar ve örgütün uyumu sağlanmakta ve çalışanlar örgütte meydana gelen olaylardan ve değişikliklerden zamanında haberdar edildiklerinde örgüte olan bağlılıkları artmaktadır (Van Vuuren ve diğ., 2007). Bunlara ek olarak ülkemizde imalat sektöründeki çalışanların görüşleri çerçevesinde yapılan bir başka araştırmada ise örgütsel iletişim ile duygusal bağlılık, devamlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ada, Alver ve Atlı, 2008).

*Hipotez 2a: İşletmenin faaliyet gösterdiği alandan bağımsız olarak tüm çalışanların örgütsel iletişimden duymuş oldukları tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.*

*Hipotez 2b: Sosyal hizmet sunmayan işletme çalışanlarının örgütsel iletişimden duymuş oldukları tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.*

Örgütsel bağlılık, sosyal hizmet işletmeleri için, işin doğası ile arasındaki kuvvetli bağdan dolayı kaliteli bir hizmet sunulabilmesi adına önem arz etmektedir. Örgüte duyulan bu bağlılık; sosyal hizmet örgütleri, çalışanları ve kullanıcıları için çaba, dikkat, istikrar, uyum, verimlilik, örgütte kalma isteği ve işten ayrılma isteğinin azalması gibi yararlar sağlamaktadır (Collins, 2015). Bunun yanısıra örgütsel bağlılığın, sosyal hizmet çalışanlarının iş tatminini arttırdığını gösteren çalışmalar da mevcuttur (Jaskyte ve Lee, 2009). Konuyu sosyal hizmet işletmeleri özelinde ele aldığımızda bazı araştırmacılar iletişimden duyulan tatmin düzeyinin, örgütsel bağlılığı direkt olarak etkilemediğini düşünmektedirler (Ellis ve Miller, 1994). Ancak diğer taraftan etkin bir iletişimin, net ve yeterli bilginin sağlanmasının ve açık iş tanımlarının yapılmasının, gönüllü çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırdığını gösteren çalışmalar da mevcuttur (Galindo-Kuhn ve Guzley, 2002).

*Hipotez 2c: Sosyal hizmet sunan işletme çalışanlarının örgütsel iletişimden duymuş oldukları tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.*

### **3. Örgütsel İletişim ve Çalışan Performansı**

Günümüz dünyasının değişen işletme anlayışı ve insan faktörünün örgütler içerisinde önem kazanması, örgüt içi iletişimi örgütlerin başarısında etkili olan faktörlerden biri haline getirmiştir. Çeşitli çalışmalar iletişimin; verimliliği, etkinliği ve örgütlerin genel performansını etkilediğini göstermiştir (Myers ve Sadaghiani, 2010). Bireylerin, örgüt bağlamı içerisinde gerekli mesajları iletebilme, algılayabilme ve analiz edebilme yeteneği onların performansı ve etkinliği üzerinde etkilidir (Okoro ve Washington, 2012). Özellikle grup içinde ve takım bazlı çalışma ortamlarında etkin bir iletişimin sağlanması, insan kaynağının verimli bir şekilde kullanılması için bir gerekliliktir (Troth, Jordan, Lawrance ve Tse, 2012; Vora ve Markoczy, 2012).

Etkin bir örgüt içi iletişim, çalışanların kendilerinden beklenenleri doğru bir şekilde bilmelerini ve ilgili ve kullanışlı bilgileri alabilmelerini sağlamaktadır. Ayrıca yöneticilerin astları ile olan iletişimlerinin güçlü olması belirsizliği ortadan kaldırarak çalışanların görevlerini daha iyi anlamasını sağlamaktadır (Hartog, Boon, Verburg ve Croon, 2012). Vogelgesang, Leroy ve Avolio (2013) yapmış oldukları çalışmada liderlerin, çalışanları ile şeffaf bir iletişim içinde olmasının iş katılımını ve performansı arttırdığını göstermişlerdir. Ayrıca Kratzer, Leenders ve Van Engelen (2004), yenilikçi çalışmalarda, her ne kadar olması gerekenden fazla iletişim, performansı negatif yönde etkilese de grup içi iletişimin grup performansını attıran en önemli faktörlerden biri olduğunu ortaya koymuşlardır.

Örgütsel iletişim ve çalışanların performansı arasındaki ilişkinin önemli bir boyutu da performans değerlendirme sürecinde gerçekleşmektedir. Öyle ki örgüt içinde çeşitli fonksiyonları olan performans değerlendirmesinin amaçlarından bir tanesi de çalışanlarla iletişime geçmektir (Bouskila-Yam ve Kruger, 2011). Çünkü performans değerlendirme, çalışan ve yönetici arasında karşılıklı iletişimi gerektiren ve çalışanın kendisini geliştirmesini amaçlayan bir süreçtir (Chen ve Eldridge, 2010; Kondrasuk, 2011; Nickson, 2007).

Savunma sanayi alanında yapılan bir araştırma kapsamında iletişim tatmininin performans açısından önemli bir faktör olduğu tespit edilmiştir (Yüksel, 2005). Sağlık çalışanları üzerinde yapılan başka bir çalışmada ise, yönetici ile kurulan iletişimden duyulan memnuniyet ile çalışan performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Araştırma sonucuna göre, yönetici ile kurulan iletişim memnuniyeti düzeyi arttıkça çalışan performansı da artmaktadır (Tanrıverdi, Adıgüzel ve Çiftçi 2010). Farklı örgütleri karşılaştıran başka bir çalışmada ise örgütsel iletişimin, iş tatminini güçlü şekilde desteklediği ve çalışan performansında da zayıf bir düzenleyici rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Pettit, Goris ve Vaught, 1997). Son olarak, hastane çalışanlarının katıldığı bir çalışmada algılanan örgütsel iletişim tatmini ile iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada, yönetici iletişiminin, iletişim ikliminin ve geribildirim; iş tatmini ve iş performansı üzerinde güçlü bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Pincus, 1986).

*Hipotez 3a: İşletmenin faaliyet gösterdiği alandan bağımsız olarak tüm çalışanların örgütsel iletişimden duymuş oldukları tatmin düzeyleri ile performans düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.*

*Hipotez 3b: Sosyal hizmet sunmayan işletme çalışanlarının örgütsel iletişimden duymuş oldukları tatmin düzeyleri ile performans düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.*

Sosyal hizmet alanında faaliyet gösteren çalışanlar ile bu alan dışında çalışan kişilerin performansları arasındaki farklılığa ilişkin bir görüş birliği bulunmamaktadır. Örneğin sosyal hizmet alanındaki çalışanlar açısından maddi ödüllendirmelerin daha yüksek bir performans için etkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar (Cnaan ve Cascio, 1999; Theuvsen, 2004) mevcut iken diğer taraftan maddi ödüllere daha az önem veren sosyal hizmet çalışanlarının daha iyi performans sergilediklerini gösteren çalışmalara da rastlamak mümkündür (Rubin ve Parrish, 2012). Örgütsel iletişim ve performans bağlamında Neves ve Eisenberger (2012) sosyal hizmet işletmelerinde yapmış oldukları çalışmada, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimin performansı arttırdığını ortaya



koymuşlardır. Bu bulgular, bu iki değişken arasındaki olası ilişkileri işaret etmektedir.

*Hipotez 3c: Sosyal hizmet sunan işletme çalışanlarının örgütsel iletişimden duymuş oldukları tatmin düzeyleri ile performans düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.*

#### **4. Örgütsel İletişim ve Motivasyon**

Motivasyon, insan doğası ile ilgili diğer birçok olgu gibi tanımının yapılması zor bir kavramdır. Ancak genel manada motivasyon, kişinin davranışlarına enerji veren, yönlendiren ve devam etmesini sağlayan “şeyler” olarak kabul edilmektedir (Park ve Rainey, 2012). Diğer taraftan çalışma motivasyonu ise iş ile ilgili davranışların oluşmasını sağlayan, bu davranışların şeklini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirleyen ve hem kişinin içinden gelen hem de dış kaynaklı olan güçler kümesi olarak tanımlanmıştır (Meyer, Becker ve Vandenberghe, 2004). Motivasyon kişilerin belirli amaçlar etrafında harekete geçirilmesine yönelik olup ihtiyaçların, dürtülerin ve güdülerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Ataman, 2001). Bu açıdan bakıldığında örgütsel iletişimin amaçlarından bir tanesi de çalışanların motivasyonunu sağlayarak çalışma isteğini ve moralini artırmaya yardımcı olmaktır (Karatepe, 2005). Çalışanlar, kendilerinden beklenenleri, yapmaları gereken işleri ve işlerini nasıl yaptıkları hakkındaki geribildirimleri iletişim yoluyla öğrenmektedirler. Bilgi transferinin örgüt içinde bu denli önemli bir role sahip olması, etkin bir örgütsel iletişimin çalışan davranışlarını olumlu yönde etkilemesini sağlamaktadır (Orpen, 1997). Öyle ki etkin bir iletişim sistemi çalışanların motivasyonunu etkileyen en önemli değişkenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yöneticilerin çalışanlara beklentilerini etkin bir biçimde aktarması, onların hem bu beklentilerle direkt alakalı olmayan işlere daha az zaman harcamalarını hem de işlerine motive olmalarını sağlamaktadır (Aslam, Zeeshan, Ayub, Shah ve Javed, 2011). Diğer taraftan çalışanların beklentilerinin dikkate alınması ise onların motivasyonlarını artırarak gerçek performanslarını göstermelerine veya performanslarını yükseltmelerine imkân vermektedir (Casson, 2003). Bununla birlikte geribildirimler de, örgüt içi iletişimi geliştirmekte ve çalışanların motivasyonlarını artırarak personelin kendisini geliştirici bir anlayış içine girmesine olanak tanımaktadır (Cascio, 1998). Burada dikkat edilmesi gereken önemli bir husus ise iletişim sürecinde çalışanları motive etmek için negatif davranışlar yerine pozitif davranışları ön plana çıkararak, çalışanların yetersiz oldukları alanları yapıcı bir şekilde ifade etme gerekliliğidir (Cox ve diğ., 2011).

Rekabet üstünlüğü kaynağı olarak görülen çalışanların motivasyonlarının sağlanması için yaptıkları işler ile ilgili ihtiyaç duydukları bilgilere etkin bir biçimde ulaşabilmelerinin sağlanması gerekmektedir (Pfeffer, 1995). Aynı zamanda çalışanların çalışma hayatında yakın çevresiyle güçlü ilişkiler ve iyi bir iletişim kurmaları motivasyonlarını artırmaları açısından önemli görülmektedir (Tunçer, 2013). Değişik kademelerdeki yöneticilerin katıldığı bir araştırmada iş tatmini ve iş motivasyonunun işletme içindeki iletişimin kalitesinden etkilendiği tespit edilmiştir (Orpen, 1997).

*Hipotez 4a: İşletmenin faaliyet gösterdiği alandan bağımsız olarak tüm çalışanların örgütsel iletişimden duymuş oldukları tatmin düzeyleri ile motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.*

*Hipotez 4b: Sosyal hizmet sunmayan işletme çalışanlarının örgütsel iletişimden duymuş oldukları tatmin düzeyleri ile motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.*

Sosyal hizmet işletmeleri için ise motivasyon araçları daha karmaşık bir durumdadır. Sosyal hizmet çalışanlarının ücretleri diğer alanlardaki çalışanlara göre genel olarak daha düşük, iş yükleri daha çok, kaynak kısıtlılıkları daha fazla olsa da yaptıkları işleri daha anlamlı bulmalarından dolayı daha güçlü bir motivasyon gösterebilmektedirler (Borzaga ve Tortia, 2006). Konuyu örgütsel iletişim bağlamında ele aldığımızda Kim ve Lee (2009) sosyal hizmet alanında yapmış oldukları çalışmada yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkinin motivasyonun önemli göstergelerinden olan tükenmişlik ve personel değişim oranı gibi faktörler üzerinde etkili olduğunu göstermişlerdir. Aynı zamanda özellikle sosyal hizmet alanındaki gönüllü çalışanların, sadece maddi ödüllerle motive olmadıkları görülmektedir. Bundan dolayı sosyal hizmet sunmayan işletmelerden farklı olarak ne ücret artışları, ikramiye ve bonuslar ne de finansal cezalandırmalar bu çalışanları motive etmemektedir (Cnaan ve Cascio, 1999). Bu açıdan bakıldığında sosyal hizmet çalışanlarının motivasyon kaynaklarının farklı olabilmesi, örgütsel iletişimin bu alandaki çalışanların motivasyonları üzerinde etkin olamayacağı ihtimalini düşündürmektedir.

*Hipotez 4c: Sosyal hizmet sunan işletme çalışanlarının örgütsel iletişimden duymuş oldukları tatmin düzeyleri ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.*

## **5. Araştırma Yöntemi**

Yukarıda belirtilen hipotezlerin test edilebilmesi amacıyla farklı alanlarda faaliyet gösteren ve merkezleri İstanbul'da olan iki işletmeden, hazırlanan anket yardımıyla bilgi toplanmıştır. Anketin uygulandığı işletmelerin

ilki kâr amacı gütmeyen sektörde faaliyet gösteren ve muhtaç kişilere yardım ulaştırmayı misyon edinen bir insani yardım kuruluşu iken diğeri ise ilaç ve kozmetik sektöründe faaliyet gösteren bir özel sektör işletmesidir. Sosyal hizmet işletmesinde toplamda 379 çalışan var iken bu çalışanların 125'i uygulanan ankete cevap vermiştir. Diğer taraftan özel sektör işletmesinde ise toplam 335 çalışanın 98'inden bilgi toplanmıştır.

Hazırlanan anket dört bölümden oluşmaktadır: a) Örgütsel iletişim tatmini, b) Örgütsel bağlılık, c) Çalışan performansı ve d) Çalışan motivasyonu. Ankette çalışanların değerlendirmesine sunulan toplam 23 ifadeye yer verilmiştir. Kullanılan ölçeklerin kapsam geçerliliği için uzman görüşüne başvurulmuş ve yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Örgütsel iletişim tatminini test edebilmek amacıyla bu alanda yaygın bir şekilde kullanılan Mueller ve Lee (2002) tarafından hazırlanmış olan iletişim tatmini ölçeğinin bu araştırmanın konusu ile ilgili olan "Organization Integration" ve "Media Quality" bölümleri kullanılmıştır. Bahsi geçen iki bölüm de 5 maddeden oluşmaktadır ki böylelikle bu değişkeni ölçebilmek amacıyla çalışanlara değerlendirmeleri için 10 ifade verilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda KMO değerinin 0,646 ve maddelerdeki değişkenliğin açıklanma oranının ise %77,30 olduğu görülmüştür. Ölçeğe ait Cronbach-Alfa katsayısı 0,839 olarak bulunmuştur.

Örgütsel bağlılık ölçeği için Mowday, Porter ve Steers (1982) tarafından hazırlanmış olan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda KMO değeri 0,873, değişkenliğin açıklanma oranı ise %77,82 olarak bulunmuştur. 5 maddeden oluşan ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach-Alfa katsayısı 0,762'dir.

Çalışanların motivasyonlarını ölçmek amacıyla Hackman ve Oldham'ın (1974) geliştirmiş oldukları "The Job Diagnostic Survey" anketinin motivasyon ile ilgili olan kısmı kullanılmıştır. Motivasyon ölçeği 4 maddeden oluşmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda KMO değerinin 0,691 ve değişkenliğin açıklanma oranının %51,23 olduğu görülmüştür. Ölçeğe ait Cronbach-Alfa güvenilirlik katsayısı 0,612'dir.

Son olarak çalışanların performanslarını ölçmek amacıyla Yousef (2000) tarafından kullanılmış olan ölçekten yararlanılmıştır. 4 ifadeden oluşan ölçek ile çalışanların kendi performanslarını değerlendirmeleri istenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ilgisiz bir madde çıkartılmıştır. Sonrasında yapılan faktör analizinde KMO değeri 0,697 ve değişkenliğin açıklanma oranı ise

%80,30 olarak bulunmuştur. Güvenirlilik analizi sonucunda Cronbach-Alfa katsayısının 0,805 olduğu görülmüştür.

Kullanılan ölçeklerin tamamı 7’li Likert ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçeklerde “1” puanı en düşük düzeyleri (düşük düzeyli tatmin, motivasyon vb.) gösterirken “7” puanı en yüksek düzeyleri belirtmek amacıyla kullanılmıştır.

### 6. Araştırmanın Bulguları

Araştırma kapsamında 2 farklı işletmedeki toplam 223 çalışandan, hazırlanmış olan anketler aracılığı ile bilgi toplanmıştır. Kâr amacı gütmeyen sosyal hizmet işletmesinden (SHİ) 125, sosyal hizmet sunmayan özel sektör işletmesinden (ÖSİ) ise 98 çalışan ankete cevap vermiştir. Ankete cevap verenlerin 105’i kadın çalışan iken 116’sı erkek çalışan (2 çalışan cinsiyet sorusuna cevap vermemiştir) ve 97’si lise, 104’ü lisans ve 20’si lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir (2 çalışan eğitim düzeyi sorusuna cevap vermemiştir). Çalışanlara ait demografik bilgiler Tablo-1’de özetlenmiştir.

**Tablo-1: Çalışanların Cinsiyetleri ve Eğitim Düzeyleri**

		SHİ	ÖSİ	Genel
Cinsiyet	Kadın	28 (%22,8)	77 (%78,6)	105 (%47,5)
	Erkek	95 (%77,2)	21 (%21,4)	116 (%52,5)
Eğitim Düzeyi	Lise	33 (%26,8)	64 (%65,3)	97 (%43,9)
	Lisans	73 (%59,3)	31 (%31,6)	104 (%47,1)
	Lisansüstü	17 (%13,8)	3 (%3,1)	20 (%9,0)

Ankete katılanların yaş ortalaması SHİ için 30,5 (std. sap. 5,5) iken ÖSİ için 22,2 (std. sap. 6,9) olarak hesaplanmıştır. Genel yaş ortalaması ise 26,5 (std. sap. 7,5) olarak bulunmuştur. Ayrıca çalışanların ortalama kıdemleri SHİ için 3,3 (std. sap. 2,5), ÖSİ için 2,2 (std. sap. 2,3) iken genel ortalama ise 2,8 (std. sap. 2,5) olarak hesaplanmıştır.

Tablo-2’de araştırma kapsamında ele alınmış olan örgütsel iletişimden duyulan tatmin, örgütsel bağlılık, motivasyon ve performans değişkenlerine ilişkin çalışanlardan alınan cevapların ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir.

**Tablo-2: Temel Değişkenlerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

	SHİ	ÖSİ	Genel
İletişim Tatmini	5,07 (1,051)	4,76 (0,603)	4,93 (0,895)
Örgütsel Bağlılık	6,08 (0,789)	4,69 (0,616)	5,47 (0,994)
Performans	5,56 (1,060)	5,67 (0,834)	5,60 (0,967)
Motivasyon	6,03 (0,933)	4,63 (0,539)	5,41 (1,049)

Tablo-2 incelendiğinde performans değişkeni için özel sektör işletmesindeki çalışanların performanslarının sosyal hizmet çalışanlarına göre daha yüksek performans gösterdikleri görülürken diğer değişkenlerde ise sosyal hizmet çalışanlarının ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Ele alınan bu değişkenlerin işletmenin bulunduğu faaliyet alanına göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla işletmelere ait ortalamalar t-testi ile karşılaştırılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo-3'te gösterilmiştir.

**Tablo-3: Temel Değişkenler Üzerinde Faaliyet Alanının Etkisi**

	SHİ	ÖSİ	t Değeri	Anlamlılık Değ.
<b>İletişim Tatmini</b>	5,07 (1,051)	4,76 (0,603)	2,633	0,009*
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	6,08 (0,789)	4,69 (0,616)	14,296	0,000*
<b>Performans</b>	5,56 (1,060)	5,67 (0,834)	-0,861	0,390
<b>Motivasyon</b>	6,03 (0,933)	4,63 (0,539)	13,251	0,000*

\* %1 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.

Tablo-3'te gösterilen sonuçlardan anlaşılacağı üzere örgütsel iletişimden duyulan tatmin değişkeni iki işletme arasında farklılık göstermektedir. Öyle ki sosyal hizmet işletmesindeki çalışanların iletişim tatmin düzeyleri özel sektör işletmesi çalışanlarına göre daha yüksektir. Böylelikle sosyal hizmet sunma bağlamında farklılaşan iki işletme çalışanları arasında iletişim tatmin düzeyleri açısından farklılık olacağını ön gören *Hipotez 1* kabul edilmiştir.

Diğer taraftan çalışanların performans düzeylerine ilişkin puanların ortalaması, işletmelerin buldukları faaliyet alanına göre farklılık göstermemektedir. Buna göre sosyal hizmet alanında faaliyet gösteren işletmedeki çalışanlar ile özel sektör işletmesindeki çalışanların performans düzeyleri birbirine oldukça yakındır. Rubin ve Parrish (2012) de sosyal hizmet çalışanları ile bu alan dışındaki çalışanları karşılaştırdıkları çalışmalarında bu iki grubun çıktılar açısından farklılık göstermediğini ortaya koymuşlardır. Diğer değişkenler ele alındığında çalışanların örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerinin incelenen bu iki işletme için farklılık gösterdiği bulunmuştur. Sayılan bu değişkenler için sosyal hizmet çalışanlarının ortalamalarının, özel sektör işletmesi çalışanlarına oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Sosyal hizmet işletmelerinin, muhtaç insanlara yardım etme misyonuna sahip işletmeler olması buradaki çalışanların motivasyonlarının ve örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasının bir açıklayıcısı olabilmektedir.

Araştırmaya konu olan değişkenlerin faaliyet alanı bağlamındaki farklılıklarını ele aldıktan sonra bu değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Bu değişkenler arasındaki ilişkinin büyüklüğünü gösteren korelasyon katsayıları Tablo-4’te belirtilmiştir.

**Tablo-4: Temel Değişkenler Arasındaki İlişkiler**

	İletişim Tatmini	Örgütsel Bağlılık	Performans	Motivasyon
İletişim Tatmini	1	0,559**	0,491**	0,306**
Örgütsel Bağlılık		1	0,161*	0,576**
Performans			1	0,141*
Motivasyon				1

\* %5 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.

\*\* %1 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.

Bulunan korelasyon katsayıları<sup>4</sup> göstermektedir ki örgütsel iletişimden duyulan tatmin düzeyi ile örgütsel bağlılık, çalışan motivasyonu ve performansı arasında anlamlı ilişkiler mevcuttur. Böylelikle genel manada iletişim tatmini düzeyi ile sırasıyla örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve motivasyonu arasında ilişki olduğunu ön gören *Hipotez 2a*, *Hipotez 3a* ve *Hipotez 4a* kabul edilmiştir. Elde edilen rakamlar incelendiğinde özellikle örgütsel bağlılık ile iletişim tatmin düzeyi arasındaki orta dereceli korelasyon, çalışanların örgütsel iletişimden duymuş oldukları tatmin düzeyi arttıkça işletmelerin verimliliği açısından önemli bir değişken olan örgütsel bağlılığın da yükseldiğini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde çalışanların performansları ile iletişim tatmin düzeyleri arasında da orta dereceli bir korelasyon olduğu görülmüştür. Buna göre çalışanların performanslarının artırılabilmesi adına örgütsel iletişime önem verilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Elde edilen bu sonuç literatürdeki birçok çalışma ile paralellik göstermektedir (Neves ve Eisenberger, 2012; Tsai ve diğ., 2009; Vogelgesang ve diğ., 2013). Ayrıca Chen, Silverthorne ve Hung (2006) Amerikan ve Tayvan işletmelerini karşılaştırdıkları çalışmalarında örgütsel iletişim ile çalışanların örgütsel bağlılıkları ve performansları arasında güçlü ilişkiler olduğunu ortaya koymuşlardır. Diğer taraftan her ne kadar örgütsel bağlılık ve performansa göre düşük kalmış olsa da iletişim tatmini ile motivasyon arasında da anlamlı derecede pozitif bir ilişki vardır. Elde edilen bu bulgular işletmelerin etkinliklerinin artırılabilmesi adına örgütsel iletişimden duyulan tatminin ne kadar önemli olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Ele alınan değişkenler arasındaki ilişki işletme bazında da değerlendirilmiştir. Elde edilen korelasyon katsayıları Tablo-5’te belirtilmiştir.

<sup>4</sup>Korelasyon katsayılarının yorumlanmasında Gegez’in (2010:278) çalışması referans alınmıştır: 0,81-1,00 Çok Güçlü; 0,61-0,80 Güçlü; 0,41-0,60 Orta; 0,21-0,40 Zayıf; 0,00-0,20 Yok

**Tablo-5: Temel Değişkenler Arasındaki İlişkiler (İşletme Bazında)**

		İletişim Tatmini	Örgütsel Bağlılık	Performans	Motivasyon
SHİ	İletişim Tatmini	1	0,631**	0,475**	0,122
	Örg. Bağlılık		1	0,320*	0,126
	Performans			1	0,133
	Motivasyon				1
ÖSi	İletişim Tatmini	1	0,563**	0,617**	0,408**
	Örg. Bağlılık		1	0,300**	0,388**
	Performans			1	0,256*
	Motivasyon				1

\* %5 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.

\*\* %1 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.

Analiz sonucunda bulunan sonuçlar incelendiğinde sosyal hizmet işletmesi için iletişim tatmin düzeyi ile örgütsel bağlılık ve performans arasında anlamlı ilişkiler mevcut iken iletişim tatmin düzeyi ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Böylelikle sosyal hizmet işletmesi için iletişim tatmini ile örgütsel bağlılık ve performans arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirten *Hipotez 2c* ve *Hipotez 3c* doğrulanmış olmaktadır. Ayrıca yine sosyal hizmet işletmesi bağlamında iletişim tatmin düzeyi ile çalışan motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ön gören *Hipotez 4c* de kabul edilmiştir. Bulunan bu bulgulara paralel olarak Pincus (1986) da hemşireler üzerinde yapmış olduğu çalışmasında iletişim tatminin, iş tatmini ve çalışma performansı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca Kim ve Lee (2009) de sağlık alanındaki sosyal hizmet işletmeleri üzerinde yapmış oldukları çalışmada yöneticiler ve çalışanları arasındaki iletişimin çalışanların işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur.

Diğer taraftan özel sektör işletmesi için ise örgütsel iletişim tatmini ile örgütsel bağlılık, motivasyon ve performans değişkenleri arasında orta dereceli pozitif ilişkiler bulunmuştur. Elde edilen bu sonuçlar ile sosyal hizmet sunmayan özel sektör işletmesi bağlamında örgütsel iletişim tatmin düzeyi ile sırasıyla örgütsel bağlılık, performans ve çalışan motivasyonu arasında anlamlı ilişkiler olacağını öngören *Hipotez 2b*, *Hipotez 3b* ve *Hipotez 4b* kabul edilmiştir. Elde etmiş olduğumuz bu bulgulara benzer şekilde Ada, Alver ve Atlı (2008) da yapmış oldukları çalışmalarında örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğunu göstermişlerdir.

Diğer değişkenler ile iletişim tatmini arasında kuvvetli ilişkiler olduğu halde sosyal hizmet işletmesi için iletişim tatmini ile motivasyon arasında

anlamli bir ilişki olmaması, bu sektörde çalışanların motivasyonlarını etkileyen daha önemli başka faktörler olmasıyla açıklanabilir. Örneğin Borzaga ve Tortia (2006) yapmış oldukları geniş çaplı araştırmada kâr amacı gütmeyen sektördeki sosyal hizmet çalışanları için, ihtiyaç sahiplerine yardım etme ve tatmin duygularının çalışan motivasyonu üzerinde oldukça etkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Yapılan bu temel analizlerden sonra çalışanların demografik özelliklerinin araştırmanın konusu olan faktörler üzerindeki etkisi incelenmiştir. Öncelikle cinsiyetin örgütsel iletişimden duyulan tatmin, örgütsel bağlılık, motivasyon ve performans üzerinde etkili olup olmadığı ele alınmıştır. Analiz sonucunda elde edilen sonuçlar Tablo-6'da gösterilmiştir.

**Tablo-6: Temel Değişkenler Üzerinde Cinsiyetin Etkisi**

		N	Ortalama	Std. Sapma	t Değeri	Anl. Değ.
İletişim Tatmini	Kadın	105	4,90	0,688	-0,560	0,576
	Erkek	116	4,96	1,053		
Örgütsel Bağlılık	Kadın	105	5,08	0,778	-5,971	0,000*
	Erkek	116	5,81	1,047		
Motivasyon	Kadın	105	5,12	0,869	-4,054	0,000*
	Erkek	116	5,66	1,129		
Performans	Kadın	105	5,80	0,833	2,839	0,005*
	Erkek	116	5,44	1,045		

\* %1 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.

Elde edilen bu sonuçlara göre örgütsel iletişimden duyulan tatmin düzeyleri, kadın ve erkek çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre cinsiyetin iletişimden duyulan tatmin üzerinde etkili olmadığı söylenebilir. Diğer taraftan örgütsel bağlılık, motivasyon ve performans değişkenlerinde ise cinsiyet, anlamlı bir farklılaşma oluşturmaktadır. Değişkenlere ait ortalamalar incelendiğinde örgütsel bağlılık ve motivasyon değişkenleri için erkek çalışanların ortalama puanları daha yüksek iken performans değişkeni için ise kadın çalışanların ortalaması daha yüksektir. Bu sonuçlara göre erkek çalışanlar daha yüksek bir örgütsel bağlılık ve çalışma motivasyonu gösterirken kadın çalışanlar performanslarını erkek çalışanlara göre daha yüksek değerlendirmişlerdir. Bruning ve Snyder (1983) ise yapmış oldukları çalışmalarında örgütsel bağlılığın cinsiyete göre bir farklılık oluşturmadığını göstermiştir. Cinsiyetin bu değişkenler üzerindeki etkisi, araştırmaya katılan iki işletme için ayrı ayrı ele alınmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo-7'de gösterilmiştir.



**Tablo-7: Temel Değişkenler Üzerinde Cinsiyetin Etkisi (İşletme Bazında)**

		Sosyal Hizmet İşletmesi				Özel Sektör İşletmesi			
		N	Ort.	t Değeri	Anl. Değ.	N	Ort.	t Değeri	Anl. Değ.
<b>İletişim Tatmini</b>	Kadın	28	4,94	-0,753	0,453	77	4,88	4,249	0,000*
	Erkek	95	5,11			21	4,30		
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	Kadın	28	5,91	-1,340	0,183	77	4,78	2,762	0,007*
	Erkek	95	6,13			21	4,37		
<b>Motivasyon</b>	Kadın	28	6,25	1,896	0,062	77	4,70	2,776	0,007*
	Erkek	95	5,95			21	4,35		
<b>Performans</b>	Kadın	28	5,73	0,892	0,374	77	5,83	4,010	0,000*
	Erkek	95	5,52			21	5,06		

\* %1 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.

Bulunan sonuçlar sosyal hizmet işletmesinde; iletişimden duyulan tatmin, örgütsel bağlılık ve performans değişkenleri için kadın ve erkek çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Cnaan ve Cascio (1999) da bu bulgulara paralel olarak sosyal hizmet çalışanlarının performanslarının ve örgütsel bağlılıklarının cinsiyete göre farklılık oluşturmadığını göstermişlerdir. Motivasyon değişkeni için ise %6 anlamlılık düzeyinde bir farklılık söz konusudur. Buna göre kadın çalışanların çalışma motivasyonları erkek çalışanlara göre ortalama olarak daha yüksektir. Özel sektör işletmesinde ise ele alınan faktörlerin tamamı cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Öyle ki tüm değişkenler için kadın çalışanların ortalama puanlarının erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırmaya konu olan değişkenler ile çalışanların eğitim düzeyleri arasındaki ilişki de çalışma içerisinde incelenmiştir. Eğitim düzeylerine göre oluşan grupların ortalamalarının karşılaştırılması sonucu elde edilen sonuçlar Tablo-8’de belirtilmiştir.

**Tablo-8: Temel Değişkenler Üzerinde Eğitim Düzeyinin Etkisi**

		N	Ortalama	Std. Sapma	F Değeri	Anl. Değ.
<b>İletişim Tatmini</b>	Lise ve Dengi	97	5,05	0,740	1,569	0,211
	Lisans	104	4,84	1,014		
	Lisansüstü	20	4,84	0,888		
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	Lise ve Dengi	97	5,36	0,909	1,020	0,362
	Lisans	104	5,53	1,068		
	Lisansüstü	20	5,60	0,980		
<b>Motivasyon</b>	Lise ve Dengi	97	5,20	0,920	4,986	0,008*
	Lisans	104	5,48	1,132		
	Lisansüstü	20	5,95	0,927		
<b>Performans</b>	Lise ve Dengi	97	5,96	0,852	12,323	0,000*
	Lisans	104	5,33	0,994		
	Lisansüstü	20	5,40	0,806		

\* %1 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.

Yapılan analiz sonucunda iletişimden duyulan tatmin ve örgütsel bağlılık değişkenleri, eğitim düzeyine göre farklılık göstermezken motivasyon ve performans değişkenlerinin eğitim düzeyinden etkilendiği görülmüştür. Buna göre farklı eğitim düzeyindeki çalışanların örgütsel iletişimden duymuş oldukları tatmin düzeyi ve örgütsel bağlılık düzeyleri istatistikî olarak birbirine oldukça yakındır. Diğer taraftan motivasyon değişkeni için ise eğitim düzeyi etkili bir faktördür. Yukarıdaki tablodaki ortalamalar incelendiğinde çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça motivasyon düzeylerinin yükseldiği görülmektedir. Benzer şekilde performans değişkeni için de eğitim düzeyi farklılık oluşturmaktadır. Ancak burada lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip çalışanların lise ve dengi eğitim düzeyine sahip çalışanlara göre daha düşük performans gösterdikleri görülmektedir. Bu değişkenler ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki, ele alınan işletmeler özelinde de incelenmiştir. Bulunan sonuçlar Tablo-9’da belirtilmiştir.

**Tablo-9: Temel Değişkenler Üzerinde Eğitim Düzeyinin Etkisi (İşletme Bazında)**

		Sosyal Hizmet İşletmesi				Özel Sektör İşletmesi			
		N	Ort.	F Değ.	Anl. Değ.	N	Ort.	F Değ.	Anl. Değ.
<b>İletişim Tatmini</b>	Lise ve D.	33	5,24	1,091	0,339	64	4,95	16,57	0,000*
	Lisans	73	5,06			31	4,31		
	Lisansüstü	17	4,78			3	5,20		
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	Lise ve D.	33	6,37	5,241	0,007*	64	4,83	10,03	0,000*
	Lisans	73	6,04			31	4,33		
	Lisansüstü	17	5,65			3	5,33		
<b>Motivasyon</b>	Lise ve D.	33	6,16	0,946	0,391	64	4,71	3,00	0,054
	Lisans	73	6,92			31	4,44		
	Lisansüstü	17	6,15			3	4,83		
<b>Performans</b>	Lise ve D.	33	5,72	0,696	0,501	64	6,08	45,62	0,000*
	Lisans	73	5,54			31	4,81		
	Lisansüstü	17	5,35			3	5,66		

\* %1 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.

Elde edilen sonuçlar göstermektedir ki sosyal hizmet işletmesinde eğitim düzeyi sadece örgütsel bağlılık değişkeni üzerinde etkilidir. Bu değişkene ait ortalamalar incelendiğinde eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin düştüğü görülmektedir. İncelenen diğer değişkenler için ise eğitim düzeylerine ait grupların arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Diğer taraftan özel sektörde faaliyet gösteren işletme için ise tüm değişkenlerde eğitim düzeyinin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ortalamalar incelendiğinde tüm değişkenler için lisans eğitim düzeyindeki çalışanların diğer çalışanlara göre daha düşük bir ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Son olarak ele alınan temel değişkenler ile yaş ve kıdem arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu amaçla bu değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Tablo-10'da elde edilen korelasyon katsayıları belirtilmiştir.

**Tablo-10: Temel Değişkenler ile Yaş ve Kıdem Arasındaki İlişki**

	İletişim Tatmini	Örgütsel Bağlılık	Motivasyon	Performans
<b>Yaş</b>	-0,070	0,388**	0,367**	-0,355**
<b>Kıdem</b>	-0,192**	0,182**	0,153*	-0,356**

\* %5 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.

\*\* %1 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.

Elde edilen korelasyon katsayıları, yaş ile örgütsel bağlılık, motivasyon ve performans değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler var iken iletişim tatmin düzeyi ile anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. Katsayılar incelendiğinde

yaş ile temel değişkenler arasındaki ilişkinin zayıf düzeyli olduğu görülmektedir. Burada dikkat çeken husus yaş ile örgütsel bağlılık ve motivasyon değişkenleri arasındaki ilişki pozitif iken performans ile arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğudur. Buna göre çalışanların yaşları arttıkça örgütsel bağlılıkları ve çalışma motivasyonları artmakta ancak performans düzeyleri düşmektedir.

Diğer taraftan kıdem ile ele alınan temel değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları da istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur. Ancak iletişim tatmini, örgütsel bağlılık ve motivasyon ile kıdem arasındaki ilişki katsayılarının düşük kalmış olması bu değişkenler ile kıdem arasında bir ilişki olmadığını göstermektedir. Kıdem ile performans arasında ise zayıf düzeyli negatif yönlü bir ilişki mevcuttur. Yaş ile paralel olarak çalışanların kıdemleri arttıkça performans düzeyleri düşmektedir. Ashkanani (2014) Kuveyt'te yapmış olduğu çalışmada yaş ve kıdem ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur. Elde ettiğimiz sonuçlar, Ashkanani'nin çalışmasına paralel olarak motivasyon ile yaş arasında anlamlı bir ilişki olduğunu gösterirken kıdem ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur. Temel değişkenler ile yaş ve kıdem arasında var olan ilişkiler işletme bazında incelendiğinde Tablo-11'deki sonuçlar elde edilmiştir.

**Tablo-11: Temel Değişkenler ile Yaş ve Kıdem Arasındaki İlişki (İşletme Bazında)**

		İletişim Tatmini	Örgütsel Bağlılık	Motivasyon	Performans
SHİ	Yaş	-0,066	0,122	0,116	-0,129
	Kıdem	-0,158	-0,039	-0,033	-0,196*
ÖSİ	Yaş	-0,534**	-0,213*	-0,227*	-0,785**
	Kıdem	-0,485**	-0,191	-0,158	-0,574**

\* %5 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.

\*\* %1 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.

Sosyal hizmet işletmesine ilişkin katsayılar ele alındığında bir tek kıdem ile performans arasındaki katsayının istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Ancak bu katsayının da oldukça düşük olması nedeniyle bu işletme için ele alınan temel değişkenler ile yaş ve kıdem arasında bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Giffords (2003) da sosyal hizmet çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada örgütsel bağlılık ile yaş ve kıdem arasında anlamlı ilişkiler bulamamıştır.

Diğer taraftan özel sektör işletmesi için örgütsel iletişimden duyulan tatmin, örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve motivasyonu değişkenleri arasında anlamlı katsayılar bulunmuştur. Öyle ki yaş ile örgütsel iletişimden duyulan tatmin ile orta dereceli ve performans ile ise güçlü negatif yönlü ilişkiler

vardır. Yani bu işletme için çalışanların yaşı arttıkça iletişimden duydukları tatmin ve performans düzeyleri düşme eğiliminde olmaktadır. Ayrıca yine yaş ile örgütsel bağlılık ve motivasyon değişkenleri arasında da zayıf dereceli negatif ilişkiler bulunmuştur. Yaş değişkeni ile paralellik göstererek kıdem ile iletişim tatmini ve performans arasında da anlamlı negatif yönlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

### **Sonuç**

Karmaşık bir sistem olan işletmelerin etkinlik ve verimliliği üzerinde etkili olan birçok faktör bulunmaktadır. Bu çalışma içerisinde yazında önemi ortaya konmuş olan örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve motivasyonu faktörleri örgütsel iletişim bağlamında ele alınmıştır. Ele alınan bu değişkenler arasındaki ilişkiler, ilki bir sosyal hizmet işletmesi diğeri ise farklı bir alanda faaliyet gösteren bir özel sektör işletmesinden toplanan bilgiler ile açıklanmıştır. Verilerin toplandığı örgütlerin farklı alanlarda faaliyet gösteriyor olmasından yola çıkarak incelenen bu değişkenler ve ilişkiler, sosyal hizmet bağlamında da ele alınmıştır.

Çalışma içerisinde öncelikle hem yöneticiler hem de çalışanlar arasındaki bilgi akışını ve koordinasyonu gösteren örgütsel iletişimden duyulan tatmin düzeyinin işletmelerin faaliyet alanlarına göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Yapılan analizler, sosyal hizmet çalışanlarının örgütsel iletişimden duydukları tatmin düzeylerinin ortalama olarak sosyal hizmet sunmayan işletme çalışanlarına göre daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Çalışmada daha sonra örgütsel iletişim tatmin düzeyi ile çalışanlara ait temel faktörler olan örgütsel bağlılık, performans ve motivasyon değişkenlerinin arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular, örgütsel iletişim tatmini ile bahsi geçen değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle örgütsel iletişim tatmini ile örgütsel bağlılık ve performans arasında orta dereceli bir ilişki olduğu görülmüştür. Elde edilen bu sonuç yöneticilerin, hem çalışanın özveri ile işini yapmasını sağlayan örgütsel bağlılığını hem de çalışma performansını arttırabilmek adına örgütsel iletişime önem vermesi gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır.

İncelenen bu değişkenler arasındaki benzer ilişkilerin, hem sosyal hizmet işletmesi hem de özel sektör işletmesi için de geçerli olduğu görülmüştür. Öyle ki her iki işletme için de örgütsel iletişimden duyulan tatmin düzeyi ile örgütsel bağlılık ve performans arasında önemli düzeyde ilişkiler mevcuttur. Ancak her ne kadar özel sektör işletmesi için örgütsel iletişim tatmini

ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olsa da böyle bir ilişkinin sosyal hizmet işletmesi için geçerli olmadığı bulunmuştur. Sosyal hizmet alanındaki çalışanların motivasyon düzeylerini etkileyen farklı faktörlerin olması, örgütsel iletişim tatmini değişkeninin etkisinin düşük kalmasına yol açmış olduğu düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında ayrıca çalışanların demografik özelliklerinin araştırmanın konusu olan değişkenler üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar, örgütsel iletişimden duyulan tatmin düzeyinin cinsiyete göre farklılık göstermediğini ortaya koyarken örgütsel bağlılık, performans ve motivasyon değişkenlerinin farklılaştığını göstermiştir. Diğer taraftan eğitim düzeyi değişkeninin, iletişim tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri üzerinde etkili olmadığı görülmüşken performans ve motivasyon değişkenleri üzerinde farklılık oluşturduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca analizler sonucunda performans değişkeni ile yaş arasında negatif yönlü bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların yaşları arttıkça performansları düşme eğiliminde olmaktadır. Benzer bir ilişki, kıdem değişkeni ile performans arasında da geçerlidir.

Yapılan bu çalışmada özetle işletme içindeki bağlamın önemli bir parçası olan örgütsel iletişimin çalışanlara ait temel göstergelerden örgütsel bağlılık, çalışma performansı ve motivasyonu ile yakından ilişkili olduğu gösterilmiştir. Ortaya konan bu ilişkilerin, genel manada işletmelerin sosyal hizmet işletmesi olması ya da başka bir alanda faaliyet göstermesine bakmaksızın geçerli olduğu görülmüştür. Elde edilen bu sonuçların yöneticiler tarafından dikkate alınarak çalışanların iletişimden duymuş oldukları tatmin düzeylerinin artırılmasıyla örgütlerin etkinlik ve verimliliklerinin artacağına inanılmaktadır.

Yapılan bu ampirik çalışma ile ülkemiz akademik literatüründe hakkında oldukça az çalışma olan sosyal hizmet alanına önemli bir katkı sağlanması amaçlanmıştır. Bu bağlamda bu çalışma kapsamında sosyal hizmet alanında faaliyet gösteren bir işletme ile farklı bir alanda faaliyet gösteren başka bir işletme karşılaştırılmıştır. Elde edilen sonuçların genelleştirilebilmesi adına alanda yeni çalışmaların yapılmasına ihtiyaç vardır. Yapılacak yeni çalışmaların sonuçlarının karşılaştırılabilmesi adına bu çalışmanın temel arz etmesi beklenmektedir.

### **Kaynakça**

- Ada, N., Alver, İ. ve Atlı, F. 2008. Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 487-518.
- Alatrasta, J. ve Arrowsmith, J. 2004. Managing Employee Commitment in the Not-For-Profit Sector, *Personnel Review*, 33(5), 536-548.
- Ashkanani, H. R. 2014. Attitudes toward Achievement Motivation among Kuwaiti Social Workers, *International Social Work*, 57(2), 156-168.
- Aslam, Z., Zeeshan, H., Ayub, U., Shah, S. S. ve Javed, M. 2011. Employees' Perception of Annual Confidential Report and Performance Management System: Case Study of Zarai Tarakiati Bank Limited, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(2), 905-918.
- Ataman, G. 2001. *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. 2004. Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler için Bir Alan Araştırması, *Akdeniz İİBF Dergisi*, 4(7), 1-30.
- Bogler, R. ve Somech, A. 2004. Influence of Teacher Empowerment on Teachers' Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Schools, *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277-289.
- Borzaga, C. ve Tortia, E. 2006. Worker Motivations, Job Satisfaction, and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(2), 225-248.
- Bouskila-Yam, O. ve Kruger, A. N. 2011. Strength-Based Performance Appraisal and Goal Setting, *Human Resource Management Review*, 21(2), 137-147.
- Bruning, N. ve Snyder, R. A. 1983. Sex and Position as Predictors of Organizational Commitment, *Academy of Management Journal*, 26(3), 485-491.
- Carriere, J. ve Bourque, C. 2009. The Effects of Organizational Communication on Job Satisfaction and Organizational Commitment in a Land Ambulance Service and the Mediating Role of Communication Satisfaction, *Career Development International*, 14(1), 29-49.

- Cascio, W. F. 1998. *Applied Psychology in Human Resource Management*, 5. Baskı, New Jersey: Prentice Hall.
- Casson, H. N. 2003. *İnsan Yönetme Sanatı*, (Çev.) Özcan Ünlü, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Chen, J. ve Eldridge, D. 2010. Are “Standardized Performance Appraisal Practices” Really Preferred? A Case Study in China, *Chinese Management Studies*, 4(3), 244-257.
- Chen, J. C., Silverthorne, C. ve Hung, J. Y. 2006. Organization Communication, Job Stress, Organizational Commitment, and Job Performance of Accounting Professionals in Taiwan and America, *Leadership and Organization Development Journal*, 27(4), 242-249.
- Clampitt, P. G. ve Downs, C. W. 1993. Employee Perceptions of the Relationship between Communication and Productivity: A Field Study, *The Journal of Business Communication*, 30(1), 5-28.
- Cnaan, R. A. ve Cascio, T. A. 1999. Performance and Commitment: Issues in Management of Volunteers in Human Service Organizations, *Journal of Social Service Research*, 24(3/4), 1-37.
- Collins, S. 2015. The Commitment of Social Workers in the UK: Committed to the Profession, the Organisation and Service Users?, *Practice: Social Work in Action*, 1-21.
- Cox, S. S., Marler, L. E., Simmering, M. J. ve Totten, J. W. 2011. Giving Feedback: Development of Scales for the Mum Effect, Discomfort Giving Feedback, and Feedback Medium Preference, *Performance Improvement Quarterly*, 23(4), 49-69.
- Downs, C. W. ve Hazen, M. D. 1977. A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction, *Journal of Business Communication*, 14(3), 61-73.
- Ellis, B. H. ve Miller, K. I. 1994. Supportive Communication among Nurses: Effects on Commitment, Burnout, and Retention, *Health Communication*, 6(2), 77-96.
- Fink, M., Harms, R. ve Kraus, S. 2008. Cooperative Internationalization of SMEs: Self Commitment as a Success Factor for International Entrepreneurship, *European Management Journal*, 26(6), 429-440.
- Galindo-Kuhn, R. ve Guzley, R. M. 2002. The Volunteer Satisfaction Index: Construct Definition, Measurement, Development, and Validation, *Journal of Social Service Research*, 28(1), 45-68.



- Geçikli, F. 2004. Örgütsel İletişimin Yöneticiler Açısından Değerlendirilmesi ve Örgütsel İletişim Yönetimi, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 20(1), 107-116.
- Gegez, E. 2010. *Pazarlama Araştırmaları*, 3. Baskı, İstanbul: Beta Basım.
- Giffords, E. D. 2003. An Examination of Organizational and Professional Commitment Among Public, Not-For-Profit, and Proprietary Social Service Employees, *Administration in Social Work*, 27(3), 5-23.
- Gray, J. ve Laidlaw, H. 2004. Improving the Measurement of Communication Satisfaction, *Management Communication Quarterly*, 17(3), 425-448.
- Guo, K. L. 2009. Effective Communication in Health Care: Strategies to Improve Communication Skills for Managers, *The Business Review*, 12(2), 8-17.
- Güllüoğlu, Ö. 2011. *Örgütsel İletişim: İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*, Konya: Eğitim Akademi.
- Güney, Y. 2004. *Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. 1974. *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects*, Technical Report No:4, Yale Üniversitesi.
- Hartog, D. N. D., Boon, C., Verbarg, R. M. ve Croon, M. A. 2012. HRM, Communication, Satisfaction, and Perceived Performance: A Cross-Level Test, *Journal of Management*, 39(6), 1637-1665.
- Horner, N. 2012. *What is Social Work?*, 4. Baskı, İngiltere: Sage Publication.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P. ve Marshall, G. W. 2005. A Meta-Analysis of the Relationship between Organizational Commitment and Salesperson Job Performance: 25 Years of Research, *Journal of Business Research*, 58(6), 705-714.
- Jaskyte, K. ve Lee, M. 2009. Organizational Commitment of Social Workers: An Exploratory Study, *Administration in Social Work*, 33(3), 227-241.
- Kandlousi, N. S. A. İ., Ali, A. J. ve Abdollahi, A. 2010. Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The Role of the Formal and Informal Communication, *International Journal of Business and Management*, 5(10), 51-61.
- Karatepe, S. 2005. *Örgütlerde İletişim-Güdüleme İlişkisi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Kim, H. ve Lee, S. Y. 2009. Supervisory Communication, Burnout, and Turnover Intention among Social Workers in Health Care Settings, *Social Work in Health Care*, 48(4), 364-385.
- Koehler, J. W., Anatol, K. W. E. ve Applbaum, R. L. 1981. *Organizational Communication: Behavioral Perspectives*, 2. Baskı, New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Kondrasuk, J. N. 2011. The Ideal Performance Appraisal is a Format, not a Form, *Proceedings of the Academy of Strategic Management*, 10(1), 61-75.
- Kratzer, J., Leenders, R. T. A. J. ve Van Engelen, J. M. L. 2004. Stimulating the Potential: Creative Performance and Communication in Innovation Teams, *Creativity and Innovation Management*, 13(1), 63-71.
- Meyer, J. P., Becker, T. E. ve Vandenberghe, C. 2004. Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model, *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. 1982. *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. 1979. The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Muchinsky, P. M. 1977. Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction, *The Academy of Management Journal*, 20(4), 592-607.
- Mueller, B. H. ve Lee, J. 2002. Leader-Member Exchange and Organizational Communication Satisfaction in Multiple Contexts, *The Journal of Business Communication*, 39(2), 220-244.
- Myers, S. A. 2002. Perceived Aggressive Instructor Communication and Student State Motivation, Learning, and Satisfaction, *Communication Reports*, 15(2), 113-121.
- Myers, K. K. ve Sadaghiani, K. 2010. Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance, *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225-238.

- Neves, P. ve Eisenberger, R. 2012. Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organizational Support, *Human Performance*, 25(5), 452-464.
- Nickson, D. (2007). *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries*, Amerika: Elsevier.
- O'driscoll, M. P. ve Schubert, T. 2007. Organizational Climate and Burnout in a New Zealand Social Service Agency, *Work and Stress: An International Journal of Work, Health and Organisations*, 2(3), 199-204.
- Okoro, E. A. ve Washington, M. C. 2012. Workforce Diversity and Organizational Communication: Analysis of Human Capital Performance and Productivity, *Journal of Diversity Management*, 7(1), 57-62.
- 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.
- Park, S. M. ve Rainey, H. G. 2012. Work Motivation and Social Communication among Public Managers, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2630-2660.
- Pettit, J. D., Goris, J. R. ve Vaught, B. C. 1997. An Examination of Organizational Communication as a Moderator of the Relationship Between Job Performance and Job Satisfaction, *The Journal of Business Communication*, 34(1), 81-98.
- Pfeffer, J. 1995. *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*, (Çev.) Sinem Gül, 2. Baskı, İstanbul: Sabah Yayınları.
- Pincus, J. D. 1986. Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance, *Human Communication Research*, 12(3), 395-419.
- Price, J. L. 1997. Handbook of Organizational Measurement, *International Journal of Manpower*, 18(4/5/6), 305-558.
- Ridder, H., Piening, E. P. ve Baluch, A. M. 2012. The Third Way Reconfigured: How and Why Nonprofit Organizations are Shifting Their Human Resource Management, *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(3), 605-635.
- Rubin, A. ve Parrish, D. E. 2012. Comparing Social Worker and Non-Social Worker Outcomes: A Research Review, *Social Work*, 57(4), 309-320.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. 2005. *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Furkan Ofset.

- Shore, M. ve Martin, H. 1989. Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance in Turnover Intentions, *Human Relations*, 42(7), 625-638.
- Snyder, R. A. ve Morris, J. H. 1984. Organizational Communication and Performance, *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 461-465.
- Steyrer, J., Schiffinger, M. ve Lang, R. 2008. Organizational Commitment – A Missing Link between Leadership Behavior and Organizational Performance?, *Scandinavian Journal of Management*, 24(4), 364-374.
- Tanrıverdi, H., Adıgüzel, O. ve Çiftçi, M. 2010. Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 101-122.
- Taşlıyan, M. ve Hırlak, B. 2014. Örgütsel İletişim Etkinliği ile İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması, *Ekonomik ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 7-36.
- Theuvsen, L. 2004. Doing Better while Doing Good: Motivational Aspects of Pay-For-Performance Effectiveness in Nonprofit Organizations, *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(2), 117-136.
- Troth, A. C., Jordan, P. J., Lawrance, S. A. ve Tse, H. H. M. 2012. A Multilevel Model of Emotional Skills, Communication Performance, and Task Performance in Teams, *Journal of Organizational Behavior*, 33(5), 700-722.
- Tsai, M., Chuang, S. ve Hsieh, W. 2009. An Integrated Process Model of Communication Satisfaction and Organizational Outcomes, *Social Behavior and Personality*, 37(6), 825-834.
- Tunçer, P. 2013. Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon, *Sayıştay Dergisi*, 88, 87-108.
- Tutar, H. 2003. *Örgütsel İletişim*, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Van Den Hooff, B. ve De Ridder, J. A. 2004. Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing, *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-130.

- Van Vuuren, M., De Jong, M. D. T. ve Seydel, E. R. 2007. Direct and Indirect Effects of Supervisor Communication on Organizational Commitment, *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 116-128.
- Vogelgesang, G. R., Leroy, H. ve Avolio, B. J. 2013. The Mediating Effects of Leader Integrity with Transparency in Communication and Work Engagement/Performance, *The Leadership Quarterly*, 24(3), 405-413.
- Vora, D. ve Markoczy, L. 2012. Group Learning and Performance: The Role of Communication and Faultlines, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2374-2392.
- Yousef, D. A. 2000. Organizational Commitment: A Mediator of the Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country, *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6-28.
- Yüksel, İ. 2005. İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.