

PAPER DETAILS

TITLE: İletişim Doyumu Boyutları İle Örgütlenme Yapısı İlişkisi: Selçuk Üniversitesi Akademisyenleri Örneği

AUTHORS: Birol GÜLNAR

PAGES: 62-82

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/177871>

İLETİŞİM DOYUMU BOYUTLARI İLE ÖRGÜTLENME YAPISI İLİŞKİSİ: SELÇUK ÜNİVERSİTESİ AKADEMİSYENLERİ ÖRNEĞİ

Birol Gülnar*

ÖZET

Bu çalışma, mekanik örgüt ile bilgisayar iletişim doyum boyutu ilişkisi ve organik örgüt ile ilişkisel iletişim doyum boyutu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Açıklayıcı tasarıma sahip olan araştırmada Selçuk Üniversitesi akademisyenler arasında bir alan araştırması yapılmıştır. Küme örneklem alma tekniği kullanılmış, örneklem iki yüz yetmiş beş (275) akademisyenden oluşmuştur. Downs ve Hazen (1977) tarafından geliştirilip, Varona (1996) tarafından tekrar gözden geçirilen “iletişim doyum ölçeği” ile veri toplanmıştır. Çalışmanın sonuçları bilgisayar, ilişkisel ve bilgiye dayalı ilişkisel iletişim doyum boyutlarının ayrımını kanıtlamıştır. Mekanik örgütler olarak nitelendirilen fen ve sağlık bilimlerine bağlı fakültelerde çalışan katılımcılar bilgisayar iletişim doyum boyutuna anlamlı biçimde daha fazla önem vermektedirler. Buna karşın, organik örgütler olarak nitelendirilen sosyal bilimlere bağlı fakültelerde çalışan katılımcılar ilişkisel iletişim doyum boyutuna anlamlı biçimde daha fazla önem vermektedirler. Sosyal bilimler alanında çalışan akademisyenler ilişkisel iletişim doyum boyutundan anlamlı biçimde daha yüksek doyum elde ederken, fen bilimleri alanında çalışan akademisyenler ise bilgisayar iletişim doyum boyutundan anlamlı biçimde daha yüksek doyum elde etmektedirler.

Anahtar sözcükler: Bilgisel, ilişkisel, bilgisayar/ilişkisel iletişim doyum boyutu, mekanik ve organik örgütler, ana bilim dalı

THE RELATIONSHIP BETWEEN DIMENSIONS OF COMMUNICATION SATISFACTION AND ORGANIZING STRUCTURE: SAMPLING OF SELÇUK UNIVERSITY ACADEMICIANS

ABSTRACT

This study investigated relationship between mechanic organizations with group of informative communication satisfaction dimension, and relationship between organic organizations with group of relational communication satisfaction dimension. The design of the study is explanatory. A survey was conducted among sample of Selçuk University academicians. Cluster sampling technique was used and sample included two hundred and seventy five (275) academicians. Data was obtained thorough a questionnaire which was named Communication Satisfaction Questionnaire by developed Downs and Hazen (1977) and revised by Varona (1996). Results of the study indicated that group separation of informative, relational and informative relational communication satisfaction dimensions were proved. Respondents who were studying faculties of natural and health major branch of science – they were labeled mechanic organizations – significantly more attached importance group of informative communication satisfaction dimension. Contrary academicians who were studying faculties of social major branch of science – they were labeled organic organizations – significantly more attached importance group of relational communication satisfaction dimension. Academicians who were studying faculties of natural major branch of science significantly more satisfied from group of informative communication satisfaction dimension while academicians who were studying faculties of social major branch of science significantly more satisfied from group of relational communication satisfaction dimension.

Keywords: Informative, relational, informative/relational communication satisfaction dimension, mechanic and organic organizations, major branch of science.

* Dr., Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi

GİRİŞ

Günümüz modern iş dünyasında başarı, yeni teknolojiyi uygulamaktan daha fazlasını gerektirmektedir (Handy 1995: 40). İnsanı merkezine alan yönetim anlayışı her geçen gün daha da yaygınlaşmakta, bu anlayışın doğal bir sonucu olarak organizasyonlar çalışanları arasında güveni sağlama ihtiyacını her geçen gün daha da fazla hissetmektedirler (Cascio 2000: 81, Handy 1995: 40, Holton 2001: 36, McCready ve ark. 2001: 14, Staples 2001: 3). Güven ortamını oluşturma yolu ise sık ve yüksek kaliteli iletişimi gerçekleştirmekten geçmektedir (Staples 2001: 4, Akkırman ve Haris 2005: 398). Şüphesiz ki iletişim, yöneticileri ve çalışanları ilgilendiren en önemli konulardan biridir (Cascio 2000: 81, Townsend 1998: 17). Blau (1988) bir çalışanın yöneticisiyle kurduğu iletişim ilişkisinin onun örgütsel yaşamında önemli rol oynadığını belirtmektedir.

Günümüzün hızlı gelişen, bilgi yoğunluklu ekonomisinde, örgütler üyelerinin yeteneklerini en üst düzeye çıkarmanın yollarını araştırmaktadırlar (Cushman 2000: 488). Akademisyenler tarafından yürütülen örgütsel araştırmalar, iletişim sürecinin nasıl geliştirilebileceği ya da örgütün iletişimle ilgili harcadığı enerjiyi azaltarak bu enerjiyi verimlilik ve diğer örgütsel çıktılara yönlendirme üzerinde yoğunlaşmaktadır (Petit ve ark. 1997). Araştırma sonuçları, bir çalışanın ne kadar sürede işyerinde çalıştığını, nasıl daha fazla verimli olacağını ve son olarak nasıl daha fazla doyum yaşayacağını belirleyen anahtar kavramın, çalışanın yöneticisi ile arasındaki ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Farklı çalışmalar ise liderin iletişim becerisiyle astın performansı ve iş tatmini arasında net bir ilişki ortaya koymuşlardır (Mayfield ve ark. 1998). Bu tür araştırmalarda, örgütsel iklim çeşitli araştırmacılar tarafından (Moran ve Volkwein 1992) örgütsel iletişimin bir ön koşulu olarak tanımlanırken, örgüt kültürü ise iletişimin bir sonucu olarak tanımlanmaktadır (Glaser ve ark. 1987, Sackmann 1992).

Örgütsel doyum ve verimlilik (Hargie 2002, Gordon 1998, Kio 1979, Kongchan 1985, Pincus 1986), iş değerleri (Raile 2005), örgütsel bağlılık (Kongchan 1985, Potvin 1991, Varona 1996, Hargie 2002), performans (Gorden ve Infante 1991, Pincus, 1986, Goris 2000) ve iş

doyumu (Pincus 1986, Staples 2001, Gülnar 2007, Goris 2000, Ehlers 2003) iletişim doyumuyla arasında (en sık) ilişki kurulan örgütsel değişkenlerdir.

İletişim, çalışanları birlikte çalışmalarını için araya getirir. En önemli örgütsel süreçlerden biri olarak etkili iletişim, arzulanmış hedeflere ulaşılmasına yardımcı olabilir. Etkisiz iletişim de bir organizasyona zarar verebilir hatta onu ortadan kaldırabilir (Chang 2006: 4).

Örgütler ve çalışanlar için bu denli öneme sahip olan iletişim doyumunu, bu çalışmada sahip olduğu üç ana boyut bakımından (bilgisel, ilişkisel, bilgisel/ilişkisel) Selçuk Üniversitesi akademisyenleri arasında yapılan alan araştırmasına konu edilmiştir. Daha çok mekanik örgütlenme yapısına uygun olan – standartlaştırılmış, merkezileştirilmiş, otoriter ve katılımcı olmayan bürokratik süreçler, net olarak tanımlanmış hiyerarşi - fen ve sağlık bilimleri yönetimindeki akademisyenlerin (mekanik örgütlenme yapısına uygun olan) bilgisel iletişim doyumunu boyutuna daha fazla önem vermeleri beklenmektedir. Buna karşın, organik örgütlenme yapısına uygun olan - kendi kendini yöneten, özerk, kendi kendini gerçekleştiren ve katılımcı örgütlenme yapısı – sosyal bilimler ana bilim dalına bağlı kurumlarda çalışan akademisyenlerin ise (organik örgütlenme yapısına daha uygun olan) ilişkisel iletişim doyumunu boyutundan daha fazla doyum elde edecekleri umulmaktadır. Çalışma kapsamında söz konusu temel hipotez test edilmiştir. Bu sayede farklı örgütlenme yapılarına sahip olan ana bilim dallarına bağlı fakültelerdeki akademisyenlerin örgütlenme yapılarına uygunluk ve tezat oluşturan iletişim doyum düzeylerine ve boyutlarına ilişkin önemli bulguların elde edileceği umulmuştur.

1. LİTERATÜR TARAMASI

Literatür taraması ile iletişim doyumunu ile örgütsel yapı ve iletişim doyumunu ilişkisi ayrıntılı biçimde ortaya konmaya çalışılmıştır.

1.1. Doyum ve İletişim Doyumu

Doyum, bir kimsenin beklentileri karşılandığında ya da daha da fazlası elde edildiğinde ortaya çıkan memnuniyet duygusu şeklinde tanımlanabilir. Zihnin taleplerine uyumun

sonucu olan bir iç huzurdan söz edilmektedir. Doyum, içsel bir duygu değerlendirmesini ifade eder ayrıca örgütte gerçekleşen iletişimin bir neticesi olarak arzulan bir sonuca verilen duygusal tepkimeleri de belirtir (Schneider 1975: 461).

Doyum, genellikle rahatlıkla (huzurla) ilişkili bir kavramdır; bundan dolayı iletişim doyumu bir kimsenin organizasyonda iletilerden, ortamdan (medya) ve ilişkilerden tatminkâr olması anlamına gelmektedir. Memnuniyet iş performansını arttırmada genellikle başarısız olsa da o anda bireyleri işe yöneltme eğilimine sahiptir. Doyum, bireylerin daha yüksek performans göstermelerini teşvik etmeyebilir ancak iletişim doyumu açık bir şekilde iş doyumuna katkıda bulunmaktadır (Pincus 1986: 412-413).

İletişim doyumu bireylerarası, grup ve örgütsel olmak üzere üç farklı grupta ele alınmaktadır (Hecht 1978). İletişim doyumu kavramı “bir çalışanın toplam iletişim çevresinden algıladığı doyumun genel düzeyi”ne karşılık gelmektedir” (Reeding 1972: 429 aktaran Chang 2006: 44). Downs ve Hazen (1977) iletişim doyumunu (1) İletişim ikliminden doyum, (2) Üst iletişiminden doyum, (3) Örgütsel bütünleşmeden doyum, (4) Araç (medya) kalitesinden doyum, (5) Yatay ve gayr-ı resmi iletişiminden doyum, (6) Örgütsel algılamadan doyum, (7) Ast iletişiminden doyum, (8) Bireysel geribildirimden doyum boyutları olarak ele almışlardır. Bütün bu açıklamalardan yola çıkarak örgütsel iletişim doyumu; çalışanın örgütsel ortamda içinde bulunduğu, bireylerarası ve örgütsel iletişimden nicel ve nitel bakımdan elde ettiği memnuniyet düzeyi biçiminde tanımlanabilir.

1.2. İletişim Doyumu İncelemesi ve Ölçümü

Örgütsel iletişim doyumuyla ilgili en kapsamlı analiz Downs ve Hazen (1977) tarafından gerçekleştirilmiş, bu kapsamda yazarlar iletişim doyumunu ölçmek için bir ölçüm aracı geliştirmişlerdir. Downs ve Hazen (1977) “İletişim Doyum Anketi” adını taşıyan orijinal bir ölçeği kullanarak iletişim doyumunun çok boyutluluğunu araştırmışlardır. Bu analizin bir sonucu olarak sekiz boyut (faktör) Downs ve Hazen (1977) tarafından şu şekilde açıklanmıştır: İlk boyut, örgütsel ve bireysel düzeyde iletişimi

yansıtan “İletişim İklimi Doyumudur”. Birinci boyut, bir örgütteki iletişimin çalışanları örgütsel hedeflere ulaşmalarında onları motive etme ve heyecanlandırma düzeyi ile iletişim ikliminin çalışanları örgütün bir parçası olarak tanımlama düzeyi gibi maddeleri içermektedir. Boyut ayrıca çalışanların örgütteki iletişime yönelik tutumlarının sağlıklı olup olmasının ölçümünü de içermektedir.

İkinci boyut Downs ve Hazen (1977) tarafından “Yatay ve Biçimsel Olmayan İletişimden Doyum” olarak tanımlanmıştır. Bu boyut da eşit düzey çalışanlar arasındaki biçimsel ve biçimsel olmayan iletişimin eksiksiz ve serbest yönelimli olma düzeyi ile ilgilenmektedir. Boyut ayrıca dedikodunun aktiflik düzeyini de içermektedir.

Üçüncü boyut “Örgütsel Algı Doyumu” olarak adlandırılmıştır. Boyut, örgütün bütünüyle ilgili olarak en geniş türdeki bilgiyi ele alır. Üçüncü boyut değişiklikler ile ilgili uyarı, örgütün finansal durumu ile ilgili bilgi ve örgütün genel politikaları ve hedefleri ile ilgili bilgi maddelerini içermektedir.

Dördüncü boyut “Örgütsel Bütünleşme Doyumu” biçiminde tanımlanmaktadır. Boyut, bireylerin kendilerine en yakın çevrelerinden aldıkları bilgi düzeyine odaklanır. Maddeler; bölüm plânları, iş gereklilikleri ve bazı personel haberleri ile ilgili elde edilen doyum düzeyini içerir. “Araç Kalitesi” adını taşıyan beşinci boyut farklı önemli iletişim kanallarına ilişkin tepkileri kapsamaktadır. Beşinci boyut da toplantıların iyi organize edilme düzeyi, yazılı yönergelerin kısa ve net olması ve organizasyondaki iletişim miktarının yeterli düzeyde olması konuları ile ilgilenir. Downs ve Hazen’in (1977) altıncı boyutu; üstlerle iletişimin yukarı ve aşağıya doğru her iki boyutunu içeren “Üstle İletişim Doyumu” boyutudur. Üstlerin yeni fikirlere açıklık düzeyi, yöneticilerin astlarını dinleme ve onları dikkate alma düzeyi ve yöneticilerin çalışanlarına rehberlik etme ve işle ilgili problemlere çözüm getirebilme düzeyi bu boyutun başlıca maddeleridir (Laure 1997, Downs ve Hazen 1977).

Yedinci boyut; Downs ve Hazen (1977) tarafından astlarla yukarı ve aşağı doğru iletişime odaklanan “Ast İletişim Doyumu” olarak ta-

nımlanmıştır. Yönetici pozisyonundaki çalışanların yanıtladığı maddeler; aşağı doğru iletişimde ast sorumluluğu ve astların yukarı doğru iletişimde isteklilik düzeyi gibi konuları kapsamaktadır.

Ölçekte yer alan sekizinci boyut ise “*Bireysel Geribildirim Doyumudur*”. Bu boyut en güçlü boyutlardan biridir çünkü çalışanlar genelde nasıl değerlendirildiklerini ve performanslarının nasıl değerlendirildiğini bilme ihtiyacı duyarlar (Downs ve Hazen 1977). Çalışan motivasyonu, sonuçlarla ilgili ayrıntılı geribildirimle birlikte yine ayrıntılı motive edici hedeflerle yükseltilebilir (Earley ve ark. 1990: 88).

Pincus (1986), Downs ve Hazen’in orijinal sekiz boyutuna ek olarak dokuzuncu bir iletişim doyumu boyutu olarak “üst yönetim iletişim doyumu” boyutunu geliştirmiştir. Bu boyutta; “üst yönetimin çalışanlarla açıkça ve dürüstçe iletişim kurma düzeyi”, “üst yönetimin çalışanları önemseme düzeyi” gibi maddeler yer almaktadır. Pincus (1986) ayrıca toplam dokuz boyutu üç kategoride gruplandırmıştır:

(1) *Bilgiye dayalı (bilgisel) boyutlar*: Bu boyutlar ağırlıklı olarak, kurumun tümündeki bilginin akışı ve içeriğine ilişkin doyum üzerinde odaklanırlar. Bilgiye dayalı olarak kategorileştirilen üç boyut (faktör) şunlardır: *araç kalitesi* (mektuplar gibi biçimsel iletişim kanalları), *örgütsel algı* (kurum politikaları gibi kuruma ilişkin geniş çaplı bilgi) ve *örgütsel bütünlük* (iş gereklilikleri gibi işle ilişkili bilgi).

(2) *İlişkiye dayalı (ilişkisel) boyutlar*: Bu boyutlar ağırlıklı olarak, diğer kurum üyeleriyle kurulan iletişim ilişkilerinden elde edilen doyum üzerine odaklanırlar. İlişkisel olarak kategorileştirilen üç boyut (faktör) şunlardır: *Ast iletişimi* (astlardan üstlere doğru olan iletişim), *yatay iletişim* (dedikodu gibi genellikle eşit düzey çalışanlar arasındaki biçimsel olmayan iletişim) ve *üst yönetim iletişimi* (üst düzey yöneticiler ve diğer kurum üyeleri arasındaki çift yönlü iletişim).

(3) *Bilgiye dayalı/ilişkisel boyutlar*: Bu boyutlar iletişimin bilgisel ve ilişkisel yönlerine ikili bir odaklanma gerçekleştirirler. Üç bilgisel/ ilişkisel boyut şunlardır: *Üst iletişimi* (üstün ast

sorunlarına karşı ilgililiği gibi ilişkisel boyutlar ve işle ilgili sorunların çözümü için rehber olma gibi bilgisel boyutlar), *bireysel geri bildirim* (çabaların takdir edilmesi gibi ilişkisel boyutlar ve performansın nasıl değerlendirildiğine ilişkin bilgi gibi bilgisel boyutlar), *iletişim iklimi* (kurumla özdeşleşme gibi ilişkisel boyutlar ve bilgiye zamanında erişim gibi bilgisel boyutlar).

Downs ve Hazen’in (1977) geliştirdikleri ölçeğe yapılan son yeniden inceleme Varona (1996) tarafından gerçekleştirilmiştir. Varona ölçeğe eklediği onuncu boyuta “*bölümler arası iletişim doyumu*” adını vermiştir. Söz konusu boyut, “çalışanların bölümler arası iletişimlerinde problem çözme düzeyi”, “bölümler arası iletişimin (miktar olarak) yeterlilik düzeyi” gibi maddeleri içermektedir. Son boyuta ait maddeler ağırlıklı olarak bireyler arası ilişkileri içerdiği için ilişkisel boyutlar grubuna dâhil edilebilir.

İletişim doyumu ile farklı örgütsel değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlayan pek çok çalışma yapıldığı daha önce de belirtilmişti. Bu çalışmaların sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

- Araştırma sonuçları bireysel geribildirim boyutunun en düşük, üst iletişimi ve ast iletişimi boyutlarının da en yüksek düzeyde tatmin olunan boyutlar olduğunu ortaya koymaktadır (Avery 1977 aktaran Perez 2000: 20, Gordon 1979 aktaran Polansky 1993, Kio 1979, Varona 1996, Clampitt 1983, Gregson 1987, Nicholson 1980, Jones 1981, Duke 1981).
- Yönetimsel rollerdeki çalışanların bu rollerde olmayan çalışanlara göre iletişimden daha fazla doyum elde ettiklerine ilişkin belirtiler bulunmaktadır (Kio 1979).
- Demografik değişkenler iletişim doyum düzeyinin açıklanmasına oldukça sınırlı düzeyde katkı sağlamaktadırlar (Varona 1996, Nicholson 1980, Goldhaber 1978, Duke 1981, Kongchan 1985).
- Araştırmalar genellikle iş doyumu ile iletişim doyumu arasında bir ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır (Muchinsky 1977, Goldhaber 1978, Long 1979, Nicholson 1980, Jones 1981, Duke 1981, Kongchan 1985, Pincus

1986, Major ve ark. 1995, Goris 2000, Ehlers 2003, Gülnar 2007, Goris 2007).

- Hargie ve arkadaşları (2002) yetersiz iletişimin daha düşük bağlılıkla, azalan verimlilikle, artan devamsızlıkla ve daha yüksek iş gören devriyle ilişkili olduğunu bulmuşlardır.
- Staples (2001) düşük iş tatmini ve düşük yönetici-çalışan güveni yaşayan çalışanların daha yüksek iş stresi yaşadıklarını ve bütün bunların da daha düşük iletişim düzeyiyle ilişkilendiklerini bulmuştur. Örgütsel iletişim doyumu, üst-ast ilişkilerini de kapsayan bir dizi önemli iş ilişkileriyle bağlantılıdır (Muller ve Lee 2002).
- Hilgermann'ın (1998) araştırması, takım çalışması ve hedeflerin paylaşımının kendi kendini yöneten takım üyelerinin daha yüksek doyum yaşamalarını sağladığını göstermiştir. Özellikle kendi kendini yöneten takım üyeleri, takım liderleriyle, eşit düzeydeki arkadaşlarıyla ilişkilerinin ve işle ilgili aldıkları geribildirimlerin kendilerinin iletişim doyumunu belirleyen en önemli etkenler olduğunu belirtmişlerdir. Benzer biçimde denetim takımlarında iletişim akışının araştırıldığı bir çalışmada Rudolph (1995, 1998), takım yapısının (takım tasarımının mekanikliğe karşı organik yapısı) bilgi edinimi ve iletimi sürecinde iletişim doyumunu etkilediğini keşfetmiştir.

Çalışanların örgütsel iletişim doyum düzeyleri (yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere) pek çok örgütsel değişken tarafından etkilenebilmektedir. Bu etken değişkenlerden biri de örgütsel yapılanmadır. Örgütsel yapılanmadaki temel anlayış, pek çok örgütsel süreçleri etkilediği gibi iletişim doyumunu da etkileyebilmektedir. Esnek, insan odaklı, değişime duyarlı, takım çalışmasını teşvik eden bir örgütsel yapıdaki çalışanların iletişim doyumlarının da yüksek olacağını tahmin etmek çok da zor olmasa gerek.

1.3. Örgütsel Yapı ve İletişim Doyumu İlişkisi

Teknolojinin üzerinde etkiye sahip olduğu alanlardan birisi de örgütsel yapıdır. Çeşitli araştırmacılar örgütlerdeki mevcut biçimsel yapı ve gelişmekte olan yapının her ikisi üzerine de çalışmalar yapmaktadırlar. Jablin (1987

aktaran Sturgill 1998: 17) biçimsel yapının dört anahtar boyutundan söz etmektedir: (1) yapılanma (hiyerarşi), (2) karmaşıklık (3) biçimlendirme ve (4) merkezilik. Yapılanma boyutu; hiyerarşik seviye (sayısal bir zincirde bireyin pozisyonu), büyüklük (tam zamanlı çalışanların toplam sayısı) ve alt birim büyüklüğü (bölüm büyüklüğü) gibi konuları içermektedir. Karmaşıklık boyutu ise dikey (örgütsel büyüklükle ilgili hiyerarşik seviyelerin sayısı) ve yatay (bir örgütteki bölüm sayısı) olmak üzere ikiye ayrılır. Biçimlendirme ise iş sırasındaki davranışların resmi kurallar ve politikalar tarafından yönetilme düzeyine karşılık gelmektedir. Merkezilik de otoritenin daha yüksek yönetim pozisyonlarında toplanma düzeyidir.

Çoğu yazar için yapı, organizasyonun daha çok yeni gelişmekte olan özelliklerine karşılık gelmektedir (organizasyonun çalışmak için nasıl tasarlanacağı yerine organizasyonun gerçekten nasıl çalıştığı ön plâna çıkmaktadır). Monge ve Eisenberg (1987 aktaran Sturgill 1998: 19-20) pozisyonlar ve bu pozisyonların yerine getirdiği roller arasındaki ilişki modeli olan iletişim yapısının klâsik görüşüne dikkat çekmiştir. Bu klâsik görüş, resmi (biçimsel) yapının iletişim modellerini öngörmesini içerir. Fakat daha ilişkisel gelenek insanlar arasında daha (kendiliğinden) gelişmekte olan modelleri (yapıları) önerir. Bu yaklaşıma göre insanlar kendi yapılarını yine kendileri geliştirirler. İlişkisel gelenek, insanların diğer insanlarla nasıl bağlantı kurduklarını ve bu bağlantılarını nasıl sürdürdüklerini, organizasyonun temellerini oluşturan bu ilişki yapılarını nasıl oluşturduklarını inceler.

Örgütsel yapı ile ilgili bu iki farklı yaklaşım, Burns ve Stalkers'ın (1961) mekanik ve organik örgütler ayrımı ile kavramsal bir boyut kazanmıştır. Yazarların ana dayanak noktası, çevresel değişim şartları farklılaştırdığı için organizasyonlar farklı kontrol sistemlerine, bilgi iletimine ve yetkilendirmeye ihtiyaç duyarlar (Burns ve Stalker 1961: 67, aktaran Courtright ve ark. 1989: 773). Organizasyonların mekanik yapısı - hiyerarşik kontrol tarafından tanımlanır - durağan çevreler için daha uygundur ki bu da görevler üzerinde yüksek düzeyde bir kontrol olanağı sağlar. Organik örgütsel yapılar ise - yayılmış (dağıtılmış) kontrol tarafından tanımlanır - yeniliklere

çabuk uyum sağlanabilen, durağan olmayan (değişken) şartlar altında daha uygundur (Courtright ve ark. 1989: 773).

1.3.1. Mekanik ve Organik Organizasyon Yapısı

Organik organizasyon kavramı son yirmi yıl boyunca örgütsel davranış uygulayıcıları ve araştırmacılarının düşünce sistemlerinin temelini oluşturan bir varsayımdır. Örgütsel davranışın yapısal ve süreç uyumlu yaklaşımlarının her ikisi de organizasyonların organik biçimlerinin varoluş ve/veya çekicilik varsayımını temel almaktadır. Bu varsayım, mekanik modellerden önce var olan, durağan olmayan bir çevreye uyarlamalı gelişimi temsil etmektedir (Zanzi 1987: 125).

Araştırmacıların dikkati geleneksel olarak bürokratik (mekanik) organizasyonların özelliklerini tanımlama ve ölçme üzerinde yoğun-

laşmıştır. Weber (1947) çalışmasına bürokratik organizasyonları tanımlayan çeşitli unsurları dâhil etmiştir: Resmi (biçimsel) özelliklerin sürekliliği, ayrıntılı yetki alanı tanımı, net olarak tanımlanmış hiyerarşi, yönetim kurallarının ayrıntılandırılması, (mülkiyet) sahiplik/yönetim ayrımı, yazılı yönetim kuralları. Weber'in tanımını deneysel olarak çoğu organizasyon yapısına uymasa da benzer boyutlar sonraki araştırmacılara temel oluşturmuştur (Hage ve Aiken 1967: 80).

Burns ve Stalker (1961 aktaran Zanzi 1987: 126) ilk kez organizasyonları mekanikten organikğe doğru süreklilik gösteren ve yapısal ve davranışsal niteliklerin beraberliğini yansıtan kavramsal bir şema geliştirmişlerdir. Mekanik organizasyonlar geleneksel, bürokratik modele benzerler; organik (canlı) organizasyonlar ise daha esnek, süreç uyumlu, açık tipte içsel düzenlemeleri temsil ederler.

Tablo 1. Mekanik ve Organik Örgüt Karşılaştırması

<i>Mekanik Örgütler</i>	<i>Organik Örgütler</i>
Geleneksel – bürokratik	Modern - esnek
Yüksek düzeyde resmi (biçimsel)	Gayr-ı resmi (biçimsel olmayan)
Durağan şartlar	Değişken şartlar
Standartlaşma	Süreç uyumlu
Merkezi yönetim anlayışı	Özerk yönetim anlayışı
Otoriter yönetim	Kendi kendini yöneten takımlar
Düşük katılım	Yüksek düzeyde katılım
Ayrıntılı, sabit yetki/görev alanı tanımı	Etkileşimli, sürekli görev tanımlamaları
Net olarak tanımlanmış hiyerarşi	Dağıtılmış sorumluluklar
Ayrıntılı (yazılı) yönetim kuralları	Esnek, değişken kurallar
Hiyerarşik iletişim ağı	Gayr-ı resmi (biçimsel olmayan) iletişim ağı
Emir içerikli iletişim	Danışmanlık içerikli iletişim
Bilgilerin tepe hiyerarşide bulunması	Bilginin ağı her yerinde bulunması
Dikey iletişim	Yatay iletişim
Yerel uzmanlığa değer verme/yetinme	Kurum dışı uzmanlığa da değer verme

Örgütsel gelişim literatürünün çoğunda temel düşünce; organizasyonların hızla değişen çevreye karşılık verebilmeleri için daha organik sistemlere ihtiyaç duydukları düşüncesidir. Bürokratik organizasyonlar “değişebilir” bir yapıda olmalı ve matris yapı (en azından proje takımları) ile açık iletişim, gruplar arası bağımlılık, yüksek düzeyde güven, katılım, problem çözmeye katılım, risk alma ve grup içinde yenilik kavramları tarafından nitelikleri biçimlendirilen organik bir yapıya geçmeleri gerekmektedir (Schein ve Grainer 1977: 48).

Organizasyonların mekanik biçimi; biçimlendirilmiş, standartlaştırılmış, merkezileştirilmiş, otoriter ve katılımcı olmayan sıfatlarıyla tanımlanabilir. Mekanik biçim, karar vericilere çok çeşitli kısıtlılıklar dayatır ve durağan çevrelerde faaliyet gösteren organizasyonlar için uygundur. Bunun tam tersine organizasyonların organik biçimi ise; kendi kendini yöneten, özerk, gayr-ı resmi (biçimsel olmayan), kendi kendini gerçekleştiren ve katılımcı, karar vericiler üzerine çok az kısıtlılıklar yükleyen sıfatlarıyla tanımlanabilir ve değişken çevrelerde

faaliyet gösteren organizasyonlar için uygun bir organizasyon yapısıdır (Courtright ve ark. 1989: 773).

1.3.2. Mekanik ve Organik Sistemlerde İletişim Akışı

Organik ve mekanik sistemlerde iletişim; yoğunluk, ağ yapısı (mesaj akışının yönü ve başlatılması) ve mesajların tipleri ve modelleri anlamında farklılaşmaktadır (Courtright ve ark., 1989: 773). Mekanik ve organik sistemlerde bilgi akışı örgütsel teorisyenler tarafından araştırılmıştır (Schuler 1977: 66). Bilgi akışının belirli boyutlarının mekanik ve organik sistemleri biçimlendirdiği bulunmuştur; bunun da ayrıca iş nitelikleriyle ilişkili olduğu ortaya konmuştur (Pierce ve ark. 1979, James 1981).

Mekanik sistemlerde iki baskın mesaj modeli göze çarpmaktadır. Her iki model de kaynağını kontrol, otorite ve iletişimin hiyerarşik yapılanmasından almaktadır (Burns ve Stalker 1961 aktaran Courtright ve ark. 1989: 774). İlk model, yöneticilerin talimatları ve kararlarıyla işleri yürüttükleri bir yönetsel komuta tarzını içermektedir. Yönetsel talimatlar astlara emredildiği için iletişim tek yönlü ya da yukarıdan aşağıya gerçekleşme eğilimindedir. Yöneticiler, çalışanlarını harekete geçirmede sınırlılıkları yönlendirme ve tanımlamaya, geribildirim ve müzakereden daha fazla önem verirler (Weick 1987 aktaran Courtright ve ark. 1989: 774).

Plânlamaya (yapılandırmaya) başlangıç üzerine önemli sayıda araştırma, hiyerarşik sistemlerde liderlerin yukarıdan aşağıya belirli davranışlarını tanımlamışlardır. Klâsik bir çalışmada, Schriesheim ve arkadaşları (1976: 319) literatürdeki plânlamaya başlangıçla ilgili çeşitli tanımları ve ölçüleri bağdaştırmaya ve tutarsızlıkları da ortadan kaldırmaya çalışmışlardır. Araştırmacıların ulaştıkları sonuçlarından birisi; plânlamaya başlangıcın, aşağıdaki yönetsel davranış alt başlıklarını da içeren yüksek düzeyde karmaşık bir yapıdan oluştuğudur: (1) başlatma: yöneticilerden kaynaklanan, onun tarafından olanaklı kılınan ya da reddedilen etkinlikleri temsil etmektedir; (2) organizasyon: yönetici tarafından çalışanların kendi işlerinin, grup üyelerinin çalışmalarının ve grup üyeleri arasındaki iş ilişkilerinin tanımlanması

ve biçimlendirilmesi; (3) bütünleştirme: yöneticilerin astlarının bireysel davranışına hitap etmesi, güzel bir grup atmosferi için cesaretlendirmesi, üyeler arası çatışmaları azaltması ve gruba bireysel adaptasyonu desteklemesi; (4) üretim: yöneticilerin çaba ya da başarı düzeyini ayarlaması ya da grup üyelerinin daha fazla çaba harcamaları için onları teşvik etme; (5) baskınlık (egemenlik): yöneticilerin bireylerin ya da grupların davranışlarını, karar verişlerini ya da ifade özgürlüğünü kısıtlaması; (6) iletişim ise yöneticilerin bilgiyi sağlaması ya da araştırması ve bilgi alış verişini olanaklı kılmasıdır.

Bütün bu alt boyutlarda etkinin yönü yukarıdan-aşağıyadır. “Başlatma”, “tanımlama”, “yapılandırma”, “baskınlık” ve “bilgilendirme” kavramlarının tamamı etki ve otoritenin yöneticilerden astlarına doğru bir akış gerçekleştirdiğini ortaya koymaktadır. Bütün bunların bir sonucu olarak, mekanik sistemlerin organik sistemlerden daha fazla yukarıdan-aşağıya doğru bir etkiye sahip oldukları söylenebilir (Courtright ve ark. 1989: 774).

Mekanik sistemlerde var olan yukarıdan-aşağıya akışın yanı sıra, ikinci bir mesaj yapısı olarak yüksek düzeyde çatışmadan söz edilebilir. Bu tür sistemlerde kaynaklar için rekabet, yönetim kademeleri arasında çekişmeye sebep olur, üst yönetimi bir cazibe merkezi haline getirme burayı aynı zamanda çıkar çatışmalarının yaşandığı bir yer yapar (Burns ve Stalker 1961:124-125, aktaran Courtright ve ark. 1989: 774). Sonuç olarak Weick’in de belirttiği gibi mekanik sistemlerde tepe yönetimde çatışma olasılığı daha yüksektir (Weick ve Browning 1986: 246). Organik sistemlerde bunun tam aksine çatışma çözümü tepe yönetimin ilgi alanında değildir. Çünkü kontrol merkezi ve otorite problem odaklıdır, çatışmalar yerelleştirilir ve müzakere edilebilirdir. Bunun bir sonucu olarak, mekanik sistemlerin organik sistemlere göre daha yüksek düzeyde çatışma yaşadıkları söylenebilir (Courtright ve ark. 1989: 775).

Organik sistemlerde ise kontrol merkezleri, otorite ve iletişim problem odaklıdır (Blau ve Alba 1982: 364). Organik bir sistemde tepe yönetimi adında bir adlandırma yoktur; bunun yerine görev ilintili ve uzmanlaşmış bilgi tara-

findan tanımlanan özel bir amaç için kurulmuş bir yönetim vardır (Weick 1987 aktaran Court-right ve ark. 1989: 775).

Organik bir sisteme çağdaş bir örnek, kendi kendini yöneten takımlardır, katılımcı bir yönetim biçimi olan bu takımları pek çok Birleşik Devletler şirketi benimsemiştir (Manz ve Sims 1984: 409, Manz ve Sims 1986: 141, Manz ve Sims 1987: 106, Poza ve Markus 1980: 3, Trist ve ark. 1977: 201, Walton ve Schlesinger 1979: 25). Kendi kendini yöneten takımların temelini oluşturan konu, iş süreçlerini ve iş standartlarının seçimi gibi konularda takım üyelerinin yüksek düzeyde karar verme özerkliğine ve etkinliklerin kontrolüne sahip olmalarıdır (Cummings 1978: 625, Manz ve Sims 1984: 409, Mills 1983: 445, Slocum ve Sims 1980: 193). Sonuç olarak kendi kendini yöneten takımların ana odak noktası bireysel performans değil, koordine olmuş iş grubu çabalarıdır (Courtright ve ark. 1989: 775).

Tanımlanabilir mesaj değişim modeli organik sistemlerde kendini gösterir. Konu hakkında bilgi sahibi olan tüm katkı sahipleri, karar verme sürecine katılırlar. Hiyerarşik kontrolden sapma, yöneticilerin istişareye dayalı iletişim biçimlerine uyum göstermelerini sağlar (Cummings 1978: 625, Manz ve Sims 1980: 362, Meadows 1980: 369, Mills 1983: 445).

Organik organizasyonlarda olması beklenen ikinci bir nitelik de tartışma ve görüşmeye verilen önemdir. Manz ve Sims (1984) bir otomotiv akü üretim merkezinde yaptıkları çalışmalarında takım toplantılarında gelişmiş düzeyde tartışma yaşandığını ve iş programlama, hedef belirleme, performans geribildirim, iletişim sorunları, takımdan ayrılan ve takıma giren üyeler ve özel problemler gibi konuları kapsayan teknik problemlerin yine bu toplantılarda çözümlendiğini belirtmektedirler. Meadows'un (1980) ve daha sonraları Manz ve Sims'in (1987) bulguları ayrıca bu beklentiye desteklemektedir. Bütün bunların sonucu olarak, organik sistemlerde mekanik sistemlerden daha yüksek düzeyde tartışma (fikir alışverişi) yaşandığı söylenebilir.

Bu aşamaya kadar gerçekleştirilen literatür taramasında öncelikle iletişim doyumu kavramı ve onun ölçülebilir yapısı boyutları ile birlikte

ayrıntılı biçimde açıklanmıştır. Ayrıca iletişim doyumunun yönetim tarzı, liderlik tarzı, verimlilik, kurumsal bağlılık ve iş doyumu gibi pek çok önemli değişkenlerle olan ilişkileri araştırma sonuçları ışığında ortaya konmaya çalışılmıştır. Son olarak mekanik ve organik örgütlenme yapıları ve bu yapılanmalardaki farklı yönetim anlayışları ve iletişim biçimleri de açıklanmıştır. Farklı örgütlenme yapılarının farklı iletişim doyum boyutları ile aralarındaki olası ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada, literatür taramasında yapılan ayrıntılı incelemeden sonra aşağıda yer alan araştırma sorularına yer verilmiştir:

Araştırma Sorusu 1: Akademisyenlerin iletişim doyumları hangi düzeydedir?

Araştırma Sorusu 2: Genel iletişim doyumu ve iletişim doyum boyutlarının (bilgisel, ilişkisel, bilgisel/ilişkisel) belirleyicileri ile çalışılan bilim alanları (fen, sağlık ve sosyal bilimler) arasında bir ilişki var mıdır?

Araştırma Sorusu 3: Katılımcıların çalıştıkları bilim alanları (fen, sağlık ve sosyal bilimler) ile doyum elde ettikleri iletişim doyum boyutları (bilgisel, ilişkisel) arasında bir ilişki var mıdır?

2. METODOLOJİ

Çalışma, akademisyenlerin çalıştıkları bilim alanlarına göre iletişim doyum boyutlarının ve düzeylerinin kuramsal olarak farklılaşacağı öngörüsünü uygulamada sınamayı amaçlayan "açıklayıcı (explanatory)" bir karaktere sahiptir. Bu ana amacın yanı sıra akademisyenlerin iletişim doyumlarını belirleyen demografik değişkenler de ortaya konmaya çalışılacaktır. Bu amaçlara ulaşabilmek için betimleyici analizler (frekans analizi, merkezi eğilim istatistikleri), regresyon analizi ve tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

2.1. Araştırmanın Uygulanması ve Örneklem

Çalışma 1-30 Aralık 2007 tarihleri arasında 14 farklı fakülte/yüksek okulda toplam 275 akademisyene uygulanmıştır. Örneklemenin belirlenmesinde küme örneklem alma tekniği kullanılmıştır. Buna göre öncelikle araştırma için çok önemli olan ana bilim dalı değişkeni göz

önünde bulundurulacak her üç ana bilim dalına bağlı büyük fakülteler küme örnekleme tekniği kullanılarak belirlenmiş daha sonra bu kümelerdeki tüm akademisyenlere soru formu dağıtılmıştır. Çalışmaya başlamadan önce İletişim fakültesinde 30 akademisyene ön test uygulanmış ve bu uygulamanın sonunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

Katılımcıların % 66,9'u erkek (180), % 33,1'i (89) ise kadındır. Çalışmaya katılan en genç katılımcı 23 yaşındayken, en yaşlı katılımcı ise 66 yaşındadır. Katılımcıların yaş ortalaması 33, gelir düzeyi ortalaması 2311 YTL, pozisyonda bulunma süre (yıl) ortalaması 4,7 yıl, kurumda çalışma süre ortalamaları ise 7,8 yıl olarak gerçekleşmiştir.

Çalışmaya katılan katılımcıların unvan dağılımları incelendiğinde ise araştırma görevlilerinin ağırlığı fark edilmektedir. Buna göre katılımcıların % 46,1'i (123) Araştırma Görevlisi, % 19,9'u (53) Yardımcı Doçent, % 13,1'i (35) Öğretim Görevlisi, % 7,5'i (20) okutman, % 5,2'si (14) Prof. Dr., % 4,1'i (11) Doçent, yine aynı oranda uzman unvanlarına sahiptirler. Çalışma için çok önemli bir diğer değişken de katılımcıların çalıştıkları ana bilim dallarıdır. Bu değişkene ilişkin dağılım ise şu şekilde gerçekleşmiştir: % 41,2 (113) sosyal bilimler, % 33,9 (93) fen bilimleri, % 24,8 (68) ise sağlık bilimleri ana bilim dalına bağlıdır. Üniversite genelindeki (evren) akademisyenlerin bağlı oldukları ana bilim dalı dağılımı da bu sıralamada gerçekleşmiştir. Fakülte/yüksekokul dağılımında ise en yüksek düzeyde katılım Fen Edebiyat Fakültesi (% 17,9), İletişim Fakültesi (% 15,3) ve Diş Hekimliği Fakültesinde gerçekleşirken (% 12,4), en düşük düzeyde katılım ise Bozkır M.Y.O (% 1,8), Beyşehir M.Y.O. (% 2,9), Sosyal Bilimler M.Y.O.'nda (% 3,3) gerçekleşmiştir.

2.2. Ölçüm Aracı

Downs ve Hazen'in (1977) geliştirdiği orijinal iletişim doyumu ölçeğinin Varona (1996) tarafından son güncellenmiş versiyonu bu çalışmada iletişim doyumunu ölçmek için kullanılmıştır. Akademisyenlerin iletişim doyumunu ölçmek için 1'in en düşük, 7'nin de en yüksek doyum düzeyini temsil ettiği 7'li bir puan cetveli kullanılmıştır.

Tablo 2 iletişim doyumu maddelerini, boyutlarını ve boyut gruplarını ayrıntılı biçimde ortaya koymaktadır.

Downs ve Hazen (1977: 69) bir hafta aralıkla yaptıkları test yeniden test güvenilirlik analizi sonucunda anketin güvenilirlik değerinin .94 olduğunu bulmuşlardır. Hecht (1978: 365), Clampt ve Girard, (1986 aktaran Greenbaum ve ark, 1988: 253) ve Pincus (1986: 401) Downs ve Hazen'deki (1977) güvenilirlik ve geçerlilik istatistiklerini doğrulamışlardır.

Crino ve White (1981 aktaran Simpson 1988: 15) içsel tutarlılık için alfa değerinin oldukça yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Alfa değerleri en düşük "yatay/biçimsel olmayan iletişim" için .75 ve en yüksek değer olarak da "bireysel geribildirim" için .86 aralıklarındadır. Varona da (1991) çalışmasında ölçeğin tamamı için alfa güvenilirlik değerini .97 gibi oldukça yüksek bir değer olarak ortaya koymuştur. Bunun yanı sıra Varona (1991) çalışmasında alt boyutların güvenilirlik değerlerini de hesaplamış ve en düşük "yatay iletişim" boyutu için .64, en yüksek ise "tepe yönetim iletişimi" için .92 alfa değerlerini hesaplamıştır.

Bu çalışmada da ölçeğin tümü ve alt boyutlar için ayrı ayrı alfa güvenilirlik değerleri hesaplanmıştır. Ölçeğin tamamı için alfa güvenilirlik değeri .98 olurken, en düşük yatay (gayrı resmi) iletişim boyutu için .56, en yüksek ise üst (tepe) yönetim iletişim boyutu için .96 alfa değerleri hesaplanmıştır. Çalışmada yüzey geçerliliği ile ölçeğin geçerliliği sağlanmıştır. Beş konu uzmanı tarafından ölçek incelenmiş, uzmanların eleştirileri doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Çalışmada 1'in en düşük, 7'nin de en yüksek doyum düzeyini temsil ettiği 7'li likert tipi ölçek kullanılmıştır.

3. BULGULAR

Araştırma sorularını yanıtlamak için betimleyici istatistikler, regresyon analizi, korelasyon analizi ve tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

3.1. İletişim Doyum Düzeyi

Katılımcıların genel iletişim doyumu ve alt boyutlarından elde ettikleri doyum düzeyini ortaya koymak, dolayısıyla birinci araştırma sorusunu yanıtlamak için betimleyici analizler uygulanmıştır.

Tablo 2. İletişim Doyumu Ölçeği, Boyutları ve Grupları

<i>İletişim Doyum Boyut Grupları</i>		
<i>Bilgiye Dayalı Boyutlar</i>	<i>İlişkiye Dayalı Boyutlar</i>	<i>Bilgiye Dayalı İlişkisel Boyutlar</i>
1. Araç Kalitesi	Ast İletişimi	Üst İletişimi
Üstümün bana güven düzeyi	Astlarımla aşağı (üstten asta) doğru iletişime karşı duyarlı olma düzeyi	Üstümün beni dinleme ve dikkate alma düzeyi
Toplantılarımızın iyi organize edilme düzeyi	Astlarımla bilgiye olan ihtiyacımı önceden sezme düzeyi	Üstümün işle ilgili sorunlarda rehberlik etme düzeyi
Yazılı yönergelerin ve raporların açık ve net olma düzeyi	Aşırı iletişim yüklemesine maruz kalmamam	Kurum iletişiminin ilgi çekicilik ve faydalılık düzeyi
Çalışanların kurumdaki iletişime yönelik tutumlarının sağlıklı olma düzeyi	Astlarımla değerlendirmeye, önerilere ve eleştirilere açık olma düzeyi	Yöneticimin yeni fikirlere açıklık düzeyi
Genel olarak kurumdaki iletişimin yeterlilik düzeyi	Astlarımla yukarı (bana) doğru iletişimi başlatmak için isteklilik düzeyi	Sahip olduğum yetki miktarının yeterlilik düzeyi
2. Örgütsel Algı	Yatay İletişim	Bireysel Geribildirim
Kurum politikaları ve hedefleri ile ilgili bilgi	Dedikodunun aktiflik düzeyi	İşimin diğer çalışanlarla karşılaştırılmasına ilişkin bilgi
Kurumumu etkileyen hükümet ve YÖK faaliyetleriyle ilgili bilgi	Benimle aynı düzeyde olan çalışanlarla aramdaki iletişimin eksiksiz ve serbest olma düzeyi	Nasıl değerlendirildiğimle ilgili bilgi
Kurumumdaki değişikliklerle ilgili bilgi	İletişim uygulamalarının olağan üstü durumlara uyulanabilir olma düzeyi	Çabalarımın takdir edildiğine ilişkin bilgi
Kurumun başarılarıyla ilgili bilgi	İş grubumun uyumluluk düzeyi	İşimdeki sorunların nasıl ele alındığına ilişkin bilgi
Kurumun başarısızlıklarıyla ilgili bilgi	Biçimsel olmayan iletişimin aktif ve eksiksiz olma düzeyi	Yöneticilerimin astlarının karşılaştıkları sorunları bilmeleri ve anlamaları
3. Örgütsel Bütünleşme	Üst Yönetim İletişimi	İletişim İklimi
İşimdeki ilerlememle (mesleki gelişimimle) ilgili bilgi	Dekanlık/Müdürlik yönetiminin kurum üyeleriyle açıkça ve dürüstçe iletişim kurma düzeyi	Kurum iletişiminin çalışanlarını kurum hedeflerine ulaşmaları için motive etme ve heyecanlandırma düzeyi
(Kurumumuzda çalışan) Personel haberleri (terfi, görev değişikliği, evlilik vb)	Dekanlık/Müdürlik yönetimin çalışanlarını önemseme düzeyi	Kurumumuzdaki insanların iyi bir iletişimci olarak sahip oldukları yetenek düzeyi
Bölümüne ait politikalar ve hedeflerle ilgili bilgi	Yöneticilerin çalışanlarını dinlemesi ve onların düşüncelerini hoş karşılama düzeyi	Kurum içi iletişimin kendimi ifade etmemi sağlama ya da beni kurumun hayatı bir ögesi olarak hissettirme düzeyi
İşimin gerekleriyle ilgili bilgi	Çalışanların bilgilendirilmişlik seviyesini korumak için üst yönetimin zamanında iletişim kurma düzeyi	İşim için ihtiyaç duyduğum bilgiyi zamanında alabilme düzeyi
Çalışan hakları ve ücretle ilgili bilgi	Dekanlık/Müdürlik yönetiminin çalışanlarıyla iletişimde inanılabilirlik düzeyi	Çatışmaların uygun iletişim kanalları aracılığıyla ele alınma düzeyi
	4. Bölümler Arası İletişim	
	Çalışanların bölümler arası iletişimlerinde problem çözme düzeyi	
	Bölümler arası iletişimin (miktar olarak) yeterlilik düzeyi	
	Bölümler arasında takım çalışma duygusunun düzeyi	
	Bölüm başkanlarının bir diğer yöneticiyle iletişim kurma düzeyi	
	Bölümüm ve diğer bölümler arasında öncelikler üzerinde uzlaşmış olma düzeyi	

Tablo 3’de yer alan sonuçlara göre katılımcıların genel (toplam) iletişim doyumları ($\chi = 3.92$) “orta” düzeydedir. İletişim doyumu alt boyutları incelendiğinde ise en yüksek düzeyde tatmin olunan ilk üç boyut sırasıyla yatay iletişim ($\chi = 4.44$), araç (medya) kalitesi ($\chi = 4.23$) ve üstle

iletişim ($\chi = 4.09$) olarak gerçekleşmiştir. Doyum sıralamasında ilk üçte yer alan boyutların ortalama değerleri incelendiğinde her üçünün de 7’li cetvelde 4-5 aralığında yer alan “biraz yüksek” (orta düzeyden hemen sonraki düzey olan) doyum düzeyine karşılık geldiği görüle-

cektir. Öte yandan en düşük düzeyde tatmin olunan iletişim doyumu boyutları ise (Tablo 3’de de görüldüğü gibi) yine sırasıyla geribildirim ($\chi = 3.44$), bölümler arası iletişim ($\chi = 3.64$) ve örgütsel algı ($\chi = 3.74$) şeklinde ger-

çekleşmiştir. En düşük düzeyde tatmin olunan boyutlar ise 7’li cetvelde “orta” düzey doyuma karşılık gelmektedir. Diğer bir ifadeyle en düşük düzeyde tatmin olunan iletişim doyumu boyutları dahi orta düzeyin altında değildir.

Tablo 3. Genel İletişim Doyumu ve Alt Boyutlarına İlişkin Betimleyici Analiz Sonuçları

<i>İletişim Doyumu Boyutları</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Yatay (Biçimsel Olmayan) İletişim	275	4.44	0.94
Araç (Medya) Kalitesi	275	4.23	1.22
Üstle İletişim	275	4.09	1.36
Üst (Tepe) Yönetimi	268	3.97	1.53
Örgütsel Bütünleşme	275	3.95	1.22
Genel (Toplam) İletişim Doyumu	275	3.92	1.03
Ast İletişimi	44	3.89	1.27
İletişim İklimi	275	3.84	1.28
Örgütsel Algı	275	3.74	1.19
Bölümler Arası İletişim	267	3.64	1.27
Geribildirim	275	3.44	1.23

Tablo 4. İletişim Doyum Boyutları Doyum Düzeyine İlişkin Betimleyici Analiz Sonuçları

<i>İletişim Doyum Boyut Grupları</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
İlişkisel Boyutlar	275	4.02	1.05
Bilgisel Boyutlar	275	3.97	1.08
Bilgiye Dayalı İlişkisel Boyutlar	275	3.79	1.18

Bu başlık altında ortaya konan bir diğer betimleyici bulgu, üç grupta sınıflandırılan iletişim doyumu boyutlarının (bilgiye dayalı, ilişkiye dayalı ve bilgiye dayalı ilişkisel) doyum düzeyleri sıralamasıdır. Tablo 4’de yer alan analiz sonuçlarına göre katılımcılar ilişkisel boyutlardan ($\chi = 4.02$) “biraz yüksek” düzey grubunda tatmin olurlarken, bilgisel ($\chi = 3.97$) ve bilgiye dayalı ilişkisel ($\chi = 3.79$) boyutlardan ise “orta” düzey grubunda tatmin olmaktadır.

3.2. İletişim Doyumu Belirleyicileri

Bu başlık altında 2 numaralı araştırma sorusunu yanıtlamak amacıyla genel (toplam) iletişim doyumu ve üç grupta toplanan iletişim doyumu boyutlarının belirleyicileri ve bu belirleyicilerin katılımcıların çalıştıkları bilim alanları ile ilişkisi, uygulanan çoklu doğrusal regresyon analizi ile ortaya konmaya çalışılmıştır.

3.2.1. Genel İletişim Doyumu Belirleyicileri

Bu başlık altında genel iletişim doyumunun belirleyicileri gerçekleştirilen üç farklı regresyon analizi (ve regresyonla birlikte gerçekleştirilen korelasyon analizi) ile ortaya konmaya çalışılmıştır.

Tablo 5’de “Model 1” sütunu altında yer alan analiz sonuçlarından da anlaşılabileceği üzere bu modelde gerçekleştirilen üç regresyon analizinde de bağımlı değişken genel iletişim doyumudur. Birinci modelin ilk analizinde bağımsız değişken iletişim doyumu boyutları, ikinci analizde iletişim doyum boyut grupları, üçüncü analizde ise bağımsız değişkenler demografik değişkenlerdir. Tablo 5’de de görüldüğü gibi ilk modelin birinci analizinde “compute” edilmiş indekse dönüştürülen genel iletişim doyumu bağımlı değişken, iletişim doyumu boyutları ise bağımsız değişken olarak modele dâhil edilmişlerdir. İlk modelin bağımsız değişkeni olan iletişim doyumu boyutları genel iletişim doyumu varyansının % 100.0’ünü açıklamaktadır ($F = 45599.634$, $p < .001$). Ağırlık sırasına göre, (1) üst (tepe) yönetim iletişimi ($\beta = .138$, $p < .001$), (2) iletişim iklimi ($\beta = .123$, $p < .001$), (3) bölümler arası iletişim ($\beta = .1174$, $p < .001$), (4) geribildirim ($\beta = .1173$, $p < .001$), (5) üstle iletişim ($\beta = .116$, $p < .001$), (6) örgütsel algı ($\beta = .115$, $p < .001$), (7) örgütsel bütünleşme ($\beta = .110$, $p < .001$), (8) araç kalitesi ($\beta = .103$, $p < .001$), (9) ast iletişimi ($\beta = .102$, $p < .001$) ve (10) yatay iletişim ($\beta = .087$, $p < .001$) boyutları pozitif ve anlamlı biçimde genel iletişim doyumu indeksine katkıda bulunmaktadır.

Tablo 5. Genel İletişim Doyumu ve İletişim Doyumu Boyut Gruplarının Belirleyicilerine İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Belirleyici (Bağımsız) Değişkenler	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	Genel İletişim Doyumu		Bilgisel Boyut		İlişkisel Boyut		Bilgiye Dayalı İlişkisel Boyut	
	β	r	β	r	B	r	β	r
İletişim Doyumu Boyut-ları								
İletişim İklimi	.123***	.895***	-1.589	.809**	2.999	.719**	.347**	.949**
Yatay İletişim	.087***	.654***	-8.280	.577**	.222***	.714**	1.888	.547**
Örgütsel Algı	.115***	.820***	.377**	.911**	-1.062	.635**	1.156	.733**
Örgütsel Bütünleşme	.110***	.830***	.357**	.920**	5.538	.613**	1.471	.770**
Araç (Medya) Kalitesi	.103***	.882***	.338**	.850**	1.207	.753**	1.677	.840**
Üstle İletişim	.116***	.895***	7.535	.796**	-4.546	.736**	.359**	.933**
Ast İletişimi	.102***	.831***	1.388	.777**	.260***	.852**	3.479	.778**
Geribildirim	.117***	.812***	-6.935	.802**	1.829	.564**	.346**	.869**
Üst (Tepe) Yönetim İle-tişimi	.138***	.821***	-7.226	.694**	.348***	.911** *	-5.882	.696** *
Bölümler Arası İletişim	.117***	.779***	1.349	.648**	.304***	.891**	5.847	.647**
Adjusted R² (%)	.100		.100		.100		.100	
F	45599.634***		1.014***		1.039***		1.027***	
İletişim Doyumu Boyut Grupları								
Bilgisel Boyut	.356***	.874**	-	-	-	-	-	-
İlişkisel Boyut	.323***	.736**	-	-	-	-	-	-
Bilgiye Dayalı İlişkisel Boyut	.397***	.946***	-	-	-	-	-	-
Adjusted R² (%)	.997		-		-		-	
F	27003.046***		-		-		-	
Demografik Değişkenler								
Yaş	-.043	-.005	-.042	.018	-.0002	.020	-.071	-.047
Gelir	-.142*	-.149*	-.132	-.125*	-.050	-.078	-.170*	-.171**
Pozisyonda Bulunma Süresi	-.173*	-.090	-.164*	-.079	-.130	-.031	-.187*	-.134*
Kurumda Çalışma Süresi	.096	.033	.097	.048	.035	.048	.122	.001
Cinsiyet	.010	.071	-.030	.022	.011	.066	.034	.095
Sosyal Bilimler	.212*	.036	.173*	.026	.307**	.113	.130	-.023
Fen Bilimleri	.210*	.126*	.202*	.127*	.246**	.087	.154	.129*
Adjusted R² (%)	.043		.031		.036		.048	
F	2.531*		2.071*		2.254*		2.681*	

Not 1: Tablo standart Beta (β) değerlerini içermektedirNot 2: *** = $p < .001$, ** = $p < .01$, * = $p < .05$

Sonuçlarda dikkat çekici olan nokta (bir sonraki analizle tutarlı biçimde) genel iletişim doyumunun en önemli beş belirleyicisi arasında bilgiye dayalı ilişkisel boyutların (üst iletişimi, geribildirim, iletişim iklimi) olmasıdır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre ise en düşük yatay iletişim ($r = .654, p < .001$) ve bölümler arası iletişim ($r = .779, p < .001$) boyutları, en yüksek ise üstle iletişim ($r = .895, p < .001$) ve iletişim iklimi boyutları ($r = .895, p < .001$) olmak üzere genel iletişim doyumu ile aralarında farklı değerlerde pozitif yönlü ve anlamlı korelasyon bulunmuştur. Genel iletişim doyumuyla iletişim doyumu boyutları arasındaki korelasyon sonuçları (bir sonraki analiz sonuçlarıyla örtüşür biçimde) dikkatle incelendiğinde bağımlı değişkenle aralarında en düşük korelasyon olan boyutların (yatay iletişim ve bölümler arası iletişim) ilişkisel boyut grubuna dahil olduğu, en yüksek korelasyon olan boyutların ise (üstle iletişim ve iletişim iklimi) bilgiye dayalı ilişkisel boyut grubuna dahil olduğu görülecektir.

İlk modele bağlı olarak gerçekleştirilen ikinci analizde ise genel iletişim doyumu yine bağımlı değişken, iletişim doyumu boyut grupları ise bağımsız değişken olarak modele dâhil edilmişlerdir. Bağımsız değişken olan iletişim doyumu boyut grupları (bilgisel boyut, ilişkisel boyut, bilgiye dayalı ilişkisel boyut) genel iletişim doyumu varyansının % 99.7'sini açıklamaktadır ($F = 27003.046, p < .001$). Analiz sonuçları (ağırlık sırasına göre), (1) bilgiye dayalı ilişkisel boyut ($\beta = .397, p < .001$), (2) bilgisel boyut ($\beta = .356, p < .001$) ve (3) ilişkisel boyut değişkenlerinin ($\beta = .323, p < .001$) pozitif ve anlamlı biçimde genel iletişim doyumu indeksine katkıda bulunduğunu ortaya koymuştur. Yukarıda da belirtildiği gibi boyut gruplarının genel iletişim doyumundaki ağırlık sıralamasında bilgiye dayalı ilişkisel boyut ilk sırada yer alırken, onu bilgisel boyut takip etmiş son olarak da ilişkisel boyutun genel iletişim doyumunu açıkladığı görülmüştür. Aynı sıralama genel iletişim doyumu ile iletişim doyumu boyut grupları arasındaki korelasyon analizi sonuçlarında da ortaya konmuştur. Buna göre genel iletişim doyumu ile bilgiye dayalı ilişkisel boyut arasında ($r = .94, p < .001$) ve bilgisel boyut arasında ($r = .87, p < .001$) pozitif yönlü, anlamlı ve çok güçlü düzeyde korelasyon vardır. Yine genel iletişim doyumu

ile ilişkisel boyut arasında ($r = .73, p < .001$), pozitif yönlü, anlamlı ve güçlü düzeyde korelasyon vardır.

Analizin ortaya koyduğu en çarpıcı sonuç, bilgisel boyutun genel iletişimi açıklama gücünün ilişkisel boyuttan daha yüksek olduğudur. Bu sonuç, akademisyenlerin yönetim anlayışı ile ilgili çarpıcı ipuçları vermektedir. Öyle ki literatür taramasında da belirtildiği gibi bilgisel boyuta ait olan faktörler (araç kalitesi, örgütsel algı, örgütsel bütünleşme) daha çok mekanik süreçlerle ilgili olan ve dolayısıyla mekanik örgüt yapısına daha uygun olan boyutlardır. Buradan yola çıkarak genel iletişim doyumu varyansında bilgisel boyutun daha ağırlıklı olması, dolaylı da olsa Selçuk Üniversite'li akademisyenlerin mekanik örgütlenme yapısına daha yatkın olduklarına ilişkin bir sonucu ortaya koyabilir.

Birinci modelin üçüncü ve son analizinde yine genel iletişim doyumu bağımlı değişken, demografik değişkenler ise bağımsız değişkenlerdir (cinsiyet ve ana bilim dalı değişkenleri kukla değişkene dönüştürülmüştür, cinsiyette erkek, ana bilim dalında ise sağlık bilimleri referans değişken olarak alınmıştır). Demografik değişkenler genel iletişim doyumu varyansının % 4.3'ünü açıklamaktadır ($F = 2.531, p < .05$). Analiz sonuçları (ağırlık sırasına göre), (1) sosyal bilimler alanı ($\beta = .212, p < .05$) ve (2) fen bilimleri alanının ($\beta = .210, p < .05$) genel iletişim doyumuna pozitif ve anlamlı katkıda bulunurken, (3) pozisyonda bulunma süresi ($\beta = -.173, p < .05$) ve (4) gelir düzeyi ($\beta = -.142, p < .05$) değişkenlerinin ise genel iletişim doyumuna negatif ve anlamlı biçimde katkıda bulunduğunu ortaya koymuştur. Buna göre sosyal bilimler ve fen bilimleri alanında çalışma, sağlık bilimleri alanında çalışmaya göre anlamlı biçimde daha fazla genel iletişim doyumuna katkıda bulunmaktadır. Bu modelde bağımsız değişkenlerden en güçlü düzeyde genel iletişim doyumunu açıklayan değişkenin sosyal bilimler ana bilim dalı değişkeni olması oldukça anlamlıdır.

Sosyal bilimler ve Fen bilimleri değişkenlerinin yanı sıra genel iletişim doyumuna anlamlı ancak bu kez negatif katkıda bulunan diğer iki değişken ise pozisyonda bulunma süresi ve gelir düzeyi değişkenleridir. Pozisyonda bulunma süresi ile genel iletişim doyumu arasında

negatif bir ilişki söz konusudur. Pozisyonda bulunma süresi azaldıkça genel iletişim doyumu açıklama gücü artmaktadır. Akademisyenlerin pozisyonda bulunma sürelerinin artması aynı zamanda terfilerinin gecikmesi anlamını da taşıdığı için, bu şartların doğal bir sonucu olarak akademisyenlerin kendi içlerine kapanması, söz konusu sonucu açıklayabilir.

3.2.2. Bilgisel İletişim Doyumu Belirleyicileri

Bu başlık altında bilgisayar iletişim doyumunun belirleyicileri gerçekleştirilen iki farklı regresyon analizi (ve regresyonla birlikte gerçekleştirilen korelasyon analizi) ile ortaya konmaya çalışılmıştır.

Tablo 5’de “*Model 2*” sütunu altında yer alan analiz sonuçlarından da anlaşılacağı üzere bu modelde gerçekleştirilen iki regresyon analizinde de bağımlı değişken bilgisayar iletişim doyumdur. İkinci modelin ilk analizinde bağımsız değişken iletişim doyumu boyutları olurken, ikinci analizde ise bağımsız değişkenler demografik değişkenlerdir.

Tablo 5’de de görüldüğü gibi ikinci modelin ilk analizinde bilgisayar boyut grubu bağımlı değişken, iletişim doyumu boyutları ise bağımsız değişkenlerdir. Bu analiz aracılığıyla teorik olarak yapılan boyut gruplandırmalarının ilki olan bilgisayar boyut grubunun içerdiği boyutların bir anlamda sağlaması yapılmış olacaktır. İkinci modelin ilk analizinin bağımsız değişkenleri olan iletişim doyumu boyutları, bilgisayar boyut varyansının % 100.0’ünü açıklamaktadır ($F = 1.014$, $p < .001$). Ortaya çıkan sonuçlar hiçbir şüpheye yer bırakmayacak biçimde teorik olarak gerçekleştirilen “bilgisel boyut” gruplandırmasını uygulamada da net biçimde doğrulamıştır. Öyle ki on iletişim doyumu boyutundan sadece üçü (bilgisel boyut grubuna ait boyutlar) bilgisayar boyutun pozitif ve anlamlı belirleyicileridir. Analiz sonuçlarına göre sırasıyla örgütsel algı ($\beta = .377$, $p < .001$, $r = .911$, $p < .001$), örgütsel bütünleşme ($\beta = .357$, $p < .001$, $r = .920$, $p < .001$) ve araç (medya) kalitesi ($\beta = .338$, $p < .001$, $r = .850$, $p < .001$) boyutları bilgisayar boyut grubunun pozitif ve anlamlı belirleyicileridir. Korelasyon analizi sonuçlarında da söz konusu üç boyut bilgisayar boyut grubuyla aralarında en yüksek pozitif yönlü, çok güçlü ve anlamlı ilişki olan boyutlardır. Yukarıda da belirttiği gibi bu üç boyut bilgisayar boyut grubunu oluşturan boyutlardır.

Analizin ortaya koyduğu bir diğer sonuç ise bilgisayar boyutun en güçlü belirleyicisinin örgütün genel politikaları, hedefleri, başarı ve başarısızlıkları gibi konuları içeren örgütsel algı boyutu olduğudur.

İkinci modele ait ikinci analizde ise bilgisayar boyut bağımlı değişken, demografik değişkenler ise bağımsız değişkenlerdir. Demografik değişkenler bilgisayar boyut varyansının % 3.1’ini açıklamaktadır ($F = 2.071$, $p < .05$). Ağırlık sırasına göre, (1) fen bilimleri alanı ($\beta = .202$, $p < .05$) ve (2) sosyal bilimler alanı ($\beta = .173$, $p < .05$) bilgisayar boyuta pozitif ve anlamlı katkıda bulunurken, (3) pozisyonda bulunma süresi ($\beta = -.164$, $p < .05$) ise bilgisayar boyuta negatif ve anlamlı biçimde katkıda bulunmaktadır. Buna göre fen bilimleri ve sosyal bilimler alanında çalışma, sağlık bilimleri alanında çalışmaya göre anlamlı biçimde daha fazla bilgisayar boyuta katkıda bulunmaktadır. Bu modelde demografik değişkenlerden oluşan bağımsız değişkenlerden en güçlü biçimde bilgisayar boyutu açıklayan değişkenin fen bilimleri alanı değişkeni olması oldukça anlamlıdır. Bu sonuç da çalışmaya temel oluşturan fen ve sağlık bilimleri alanında çalışan katılımcıların daha fazla bilgisayar iletişim doyumu boyutuna önem vereceğine ilişkin temel hipoteze destek sağlayan bir başka bulgu olarak değerlendirilebilir.

3.2.3. İlişkisel İletişim Doyumu Belirleyicileri

Bu başlık altında ilişkisel iletişim doyumunun belirleyicileri gerçekleştirilen iki farklı regresyon analizi (ve regresyonla birlikte gerçekleştirilen korelasyon analizi) ile ortaya konmaya çalışılmıştır.

Tablo 5’de “*Model 3*” sütunu altında yer alan analiz sonuçlarından da anlaşılacağı üzere bu modelde gerçekleştirilen iki regresyon analizinde de bağımlı değişken ilişkisel iletişim doyumdur. Üçüncü modelin ilk analizinde bağımsız değişken iletişim doyumu boyutları olurken, ikinci analizde ise bağımsız değişkenler demografik değişkenlerdir.

Üçüncü modelin ilk analizinin bağımsız değişkenleri olan iletişim doyumu boyutları, ilişkisel boyut varyansının % 100.0’ünü açıklamaktadır ($F = 1.039$, $p < .001$). Ortaya çıkan sonuçlar - tıpkı bilgisayar boyut analizinde de olduğu gibi -

teorik olarak gerçekleştirilen “ilişkisel boyut” gruplandırmasını uygulamada da net biçimde kanıtlamıştır. On iletişim boyutundan sadece ilişkisel boyut grubunda yer alan dört boyut, ilişkisel boyutun pozitif ve anlamlı belirleyicisidirler. Analiz sonuçlarına göre sırasıyla üst yönetim iletişimi ($\beta = .348, p < .001; r = .911, p < .001$), bölümler arası iletişim ($\beta = .304, p < .001; r = .891, p < .001$), ast iletişimi ($\beta = .260, p < .001; r = .852, p < .001$) ve yatay iletişim ($\beta = .222, p < .001; r = .714, p < .001$) boyutları ilişkisel boyut grubunun pozitif ve anlamlı belirleyicisidirler. Korelasyon analizi sonuçlarında da söz konusu dört boyut, ilişkisel boyut grubuyla aralarında en yüksek pozitif yönlü, (çok) güçlü ve anlamlı ilişki olan boyutlardır. Yukarıda da belirtildiği gibi bu dört boyut ilişkisel boyut grubunu oluşturan boyutlardır. Sonuçlara göre ilişkisel boyutun en güçlü belirleyici iletişim doyumu boyutu üst (tepe) yönetim iletişimi, en zayıf belirleyici boyutu ise yatay iletişim boyutudur. Sonuçlar iki farklı açıdan anlamlıdır: (1) Tıpkı bilgisel boyut grubunda olduğu gibi ilişkisel boyut grubunda da teoride yapılan ayırım analiz sonuçlarında da doğrulanmıştır. (2) Teoride iletişim doyumu boyut gruplarının ayırımında bölümler arası iletişim boyutu bulunmamaktaydı (toplam dokuz boyut üzerinden gruplar oluşturulmuştu) ölçeğin gözden geçirilmiş son versiyonunda yer alan bölümler arası iletişim boyutu ise yazar tarafından ilişkisel boyuta dâhil edilmişti. Bu boyutun ilişkisel gruba dâhil olması da ayrıca analiz sonuçlarınınca doğrulanmıştır.

Üçüncü modele ait ikinci yapılan analizde ise ilişkisel boyut bağımlı değişken, demografik değişkenler ise bağımsız değişkenlerdir. Demografik değişkenler ilişkisel boyut varyansının % 3.6’sını açıklamaktadır ($F = 2.254, p < .05$). Ağırlık sırasına göre, sosyal bilimler ($\beta = .307, p < .01$) ve fen bilimleri alanları ($\beta = .246, p < .01$) ilişkisel boyuta pozitif ve anlamlı katkıda bulunmaktadır. Buna göre sosyal bilimler ve fen bilimleri alanında çalışma, sağlık bilimleri alanında çalışmaya göre daha güçlü ve anlamlı biçimde ilişkisel boyuta katkıda bulunmaktadır. Bu modelde bağımsız değişkenlerden en güçlü biçimde ilişkisel boyutu açıklayan değişkenin sosyal bilimler alanı değişkeni olması oldukça anlamlıdır. Bu sonuç da çalışmaya temel oluşturan sosyal bilimler alanında çalışan katılımcıların daha fazla ilişkisel

iletişim doyumu boyutuna önem vereceğine ilişkin temel hipoteze destek sağlayan bir bulgudur.

3.2.4. Bilgiye Dayalı İlişkisel İletişim Doyumu Belirleyicileri

Bu başlık altında bilgiye dayalı ilişkisel iletişim doyumunun belirleyicileri gerçekleştirilen iki farklı regresyon analizi (ve regresyonla birlikte gerçekleştirilen korelasyon analizi) ile ortaya konmaya çalışılmıştır.

Tablo 5’de “Model 4” sütunu altında yer alan analiz sonuçlarından da anlaşılacağı üzere bu modelde gerçekleştirilen iki regresyon analizinde de bağımlı değişken bilgiye dayalı ilişkisel iletişim doyumdur. Dördüncü modelin ilk analizinde bağımsız değişken iletişim doyumu boyutları olurken, ikinci analizde ise bağımsız değişkenler demografik değişkenlerdir.

Dördüncü ve son modelin ilk analizinde ise bilgiye dayalı ilişkisel boyut grubu bağımlı değişken, iletişim doyumu boyutları ise bağımsız değişkenlerdir. Dördüncü modelin ilk analizinin bağımsız değişkenleri olan iletişim doyumu boyutları, bilgiye dayalı ilişkisel boyut varyansının % 100.0’ünü açıklamaktadır ($F = 1.027, p < .001$). Ortaya çıkan sonuçlar - tıpkı bilgisel ve ilişkisel boyut analizinde de olduğu gibi - teorik olarak gerçekleştirilen “bilgiye dayalı ilişkisel boyut” gruplandırmasını uygulamada da net biçimde ortaya koymuştur. On iletişim boyutundan sadece bilgiye dayalı ilişkisel boyut grubunda yer alan üç boyut, bilgiye dayalı ilişkisel boyutun pozitif ve anlamlı belirleyicisidirler. Analiz sonuçlarına göre sırasıyla üst iletişimi ($\beta = .359, p < .001; r = .933, p < .001$), iletişim iklimi ($\beta = .347, p < .001; r = .949, p < .001$), ve geribildirim ($\beta = .346, p < .001; r = .869, p < .001$) boyutları bilgiye dayalı ilişkisel boyut grubunun pozitif ve anlamlı belirleyicisidirler. Yukarıda da belirtildiği gibi bu üç boyut, bilgiye dayalı ilişkisel boyut grubunu oluşturan boyutlardır. Sonuçlara göre bilgiye dayalı ilişkisel boyutun en güçlü belirleyicisi üst iletişimi, en zayıf belirleyici boyutu ise geribildirim boyutudur. Bulguların ortaya koyduğu önemli nokta, tıpkı bilgisel ve ilişkisel boyut gruplarında olduğu gibi bilgiye dayalı ilişkisel boyut grubunda da teoride yapılan ayırımın analiz sonuçlarında da doğrulanmış olmasıdır.

Son modele ait yapılan son analizde ise bilgiye dayalı ilişkisel boyut bağımlı değişken, demografik değişkenler ise bağımsız değişkenlerdir. Demografik değişkenler bilgiye dayalı ilişkisel boyut varyansının % 4.8'ini açıklamaktadır ($F = 2.681$, $p < .05$). Analiz sonuçları (ağırlık sırasına göre), pozisyonda bulunma süresi ($\beta = -.187$, $p < .05$; $r = -.134$, $p < .05$) ve gelir düzeyi ($\beta = -.170$, $p < .05$; $r = -.171$, $p < .05$) değişkenlerinin bilgiye dayalı ilişkisel boyuta negatif ve anlamlı katkıda bulunduğunu ortaya koymuştur. Korelasyon analizi sonuçlarında da görüldüğü gibi pozisyonda bulunma süresi ile bilgiye dayalı ilişkisel boyut arasında, yine gelir düzeyi ile bilgiye dayalı ilişkisel boyut arasındaki negatif ilişki de regresyon analizi sonuçları ile paraleldir. Fen ve sosyal bilimler değişkenlerinin bağımlı değişkene anlamlı katkıda bulunmamış olması da aslında boyutlar arası gruplaşmayı içeren teoriyi doğrulamakta, bunun yanı sıra çalışmanın temel hipotezine de destek sağlamaktadır.

Bu başlık altında genel iletişim doyumu ile iletişim doyumu boyut gruplarının belirleyicileri ayrıntılı biçimde ortaya konmuş, dolayısıyla 2 numaralı araştırma sorusu da yanıtlanmıştır. Uygulanan regresyon analizlerinin ortaya koyduğu en önemli sonuç, “bilgisel”, “bilgisel/ilişkisel” ve “bilgiye dayalı ilişkisel” boyut gruplarının uygulamada da kanıtlanmış olmasıdır. En az bu sonuç kadar önemli olan bir diğer sonuç ise çalışmaya temel oluşturan, bilgisel boyuta daha çok fen ve sağlık bilimleri alanında çalışan akademisyenlerin, ilişkisel boyuta

ise daha çok sosyal bilimler alanında çalışan akademisyenlerin önem verdiği savının büyük ölçüde doğrulanmış olmasıdır. Bu savın uzantısı olarak bu ana bilim dallarında çalışan akademisyenlerin söz konusu boyutlardan elde ettikleri doyum düzeyinin farklılaşp farklılaşmadığı sorusu akla gelmiştir. Bu noktadan hareketle üç numaralı araştırma sorusuna yanıt aranmıştır.

3.3. Bilim Alanı ve İletişim Doyumu İlişkisi

Bir önceki başlıkta fen ve sağlık bilimi alanlarında çalışan akademisyenlerin bilgisel; sosyal bilimler alanında çalışan katılımcıların ise ilişkisel iletişim doyum grubuna daha fazla önem verdikleri önemli ölçüde ortaya konmuştu. Bu başlık altında ise akademisyenlerin genel iletişim doyumu ve iletişim doyumu boyut gruplarından elde ettikleri tatmin düzeyinin onların çalıştıkları bilim alanlarına göre farklılık gösterip göstermediği ortaya konmaya çalışılacaktır. Bu sayede üç numaralı araştırma sorusu da yanıtlanmış olacaktır.

Tablo 6’da görüldüğü gibi bilgiye dayalı ilişkisel boyuttan elde edilen doyum, katılımcıların çalıştıkları bilim alanlarına göre anlamlı biçimde farklılaşmazken ($F = 2.919$, $p > .05$); bilgisel boyuttan ($F = 4.522$, $p < .05$), ilişkisel boyuttan ($F = 7.167$, $p < .01$), ve genel iletişim doyumundan ($F = 4.963$, $p < .01$) elde edilen doyum düzeyi katılımcıların çalıştıkları bilim alanlarına göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.

Tablo 6. Genel İletişim Doyumu İle İletişim Doyumu Boyut Grupları ve Bilim Alanları ANOVA Sonuçları

Boyut Grupları	Bilim Alanları	N	Ortalama	F Testi	Sig.
Bilgisel Boyut	Sosyal	113	4.01	4.522	.012
	Fen	93	4.17		
	Sağlık	68	3.67		
İlişkisel Boyut	Sosyal	113	4.17	7.167	.001
	Fen	93	4.15		
	Sağlık	68	3.62		
Bilgiye Dayalı İlişkisel Boyut	Sosyal	113	3.77	2.919	.056
	Fen	93	4.01		
	Sağlık	68	3.56		
Genel İletişim Doyumu	Sosyal	113	3.98	4.963	.008
	Fen	93	4.11		
	Sağlık	68	3.61		

Bilgisel boyuttan elde edilen doyum düzeyi farklılığının hangi bilim alanları grupları arasında anlamlı biçimde farklılaştığını ortaya koymak amacıyla Tamhane testi (varyansların homojenliği testinde $p < .05$ olduğu için) uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen çoklu karşılaştırma tablosuna göre, fen bilimleri alanında çalışan akademisyenler ($\chi = 4.17$) sağlık bilimleri alanında çalışan akademisyenlere göre ($\chi = 3.67$) bilgisayar boyuta ait iletişim doyumu boyutlarından anlamlı şekilde daha yüksek düzeyde doyum elde etmektedirler ($p < .01$). Bilgisel boyuta ait iletişim doyum düzeylerinden fen bilimleri alanında çalışan akademisyenlerin daha yüksek düzeyde tatmin olmuş olmaları, fen bilimleri alanında çalışanların bilgisayar boyuta daha fazla önem verdiğine ilişkin regresyon analizi bulgusuyla örtüşürülebilir. Bu da aslında bir anlamda çalışmaya temel oluşturan bilgisayar boyut – fen bilimleri alanı ilişkisini ortaya koyan bir diğer bulgu olarak değerlendirilebilir.

Tipki bilgisayar boyutta olduğu gibi ilişkisel boyuttan elde edilen doyum düzeyi farklılığının hangi bilim alanları grupları arasında anlamlı biçimde farklılaştığını ortaya koymak amacıyla Tamhane testi (varyansların homojenliği testinde $p < .05$ olduğu için) uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen çoklu karşılaştırma tablosuna göre sosyal bilimler ($\chi = 4.17$) ve fen bilimleri ($\chi = 4.15$) alanında çalışan akademisyenler, sağlık bilimleri alanında çalışan akademisyenlere göre ($\chi = 3.62$) ilişkisel boyuta ait iletişim doyumu boyutlarından anlamlı şekilde daha yüksek doyum elde etmektedirler ($p < .01$, $p < .01$). Bu analiz sonucunda da bu kez, ilişkisel boyuta ait iletişim doyum düzeylerinden sosyal bilimleri alanında çalışan akademisyenlerin sağlık bilimleri alanında çalışan akademisyenlere göre daha yüksek düzeyde tatmin olmuş olmaları, sosyal bilimler alanında çalışanların ilişkisel boyuta daha fazla önem verdiğine ilişkin regresyon analizi bulgusuyla örtüşürülebilir. Bu da çalışmaya temel oluşturan ilişkisel boyut – sosyal bilimler alanı ilişkisini ortaya koyan bir diğer bulgu olarak değerlendirilebilir.

Yukarıda da belirtildiği gibi bilgiye dayalı ilişkisel boyuttan katılımcıların elde ettikleri doyum düzeyi onların çalıştıkları bilim dalına göre anlamlı biçimde farklılık göstermemiştir ($F = 2.919$, $p > .05$). Bu bulgu da aslında sürpriz

değildir. Öyle ki bilgiye dayalı ilişkisel boyutta, ilgili bölümde de belirtildiği gibi hem bilgisayar hem de ilişkisel boyuta ikili bir odaklanma söz konusudur. Dolayısıyla çalışmaya temel oluşturan hipoteze göre, bilim alanlarına göre elde edilen doyum düzeyinde bir farklılık zaten beklenemez.

Genel iletişim doyumundan katılımcıların elde ettikleri doyum düzeyi farklılığının hangi bilim alanı alt grupları arasında farklılaştığını belirlemek amacıyla yine Tamhane testi (varyansların homojenliği testinde $p < .05$ olduğu için) uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen çoklu karşılaştırma tablosuna göre fen bilimleri ($\chi = 4.11$) alanında çalışan akademisyenler, sağlık bilimleri ($\chi = 3.61$) alanında çalışan akademisyenlere göre genel iletişim doyumundan anlamlı şekilde daha yüksek doyum elde etmektedirler ($p < .01$).

SONUÇ VE TARTIŞMA

Amaç boyutu bakımından “açıklayıcı” (explanatory) araştırma tasarımına sahip olan bu çalışmada, Selçuk Üniversitesi akademisyenlerinden oluşan örneklemin genel iletişim doyum düzeyleri “orta düzey” olarak ortaya konmuştur. Diğer yandan en yüksek düzeyde tatmin olunan ilk üç boyut sırasıyla yatay iletişim, araç (medya) kalitesi ve üstle iletişim olarak gerçekleşirken; en düşük düzeyde tatmin olunan iletişim doyumu boyutları ise geribildirim, bölümler arası iletişim ve örgütsel algı şeklinde gerçekleşmiştir. Katılımcılar ilişkisel boyutlardan “biraz yüksek” düzey grubunda tatmin olurlarken, bilgisayar ve bilgiye dayalı ilişkisel boyutlardan ise “orta” düzey grubunda tatmin olmaktadır.

Sonuçlarda dikkat çekici olan nokta, genel iletişim doyumunun en önemli beş belirleyicisi arasında bilgiye dayalı ilişkisel boyutların (üst iletişimi, geribildirim, iletişim iklimi) olmasıdır. Genel iletişim doyumuyla iletişim doyumu boyutları arasındaki korelasyon sonuçları dikkatle incelendiğinde genel iletişim doyumuyla aralarında en düşük korelasyon olan boyutların (yatay iletişim ve bölümler arası iletişim) ilişkisel boyut grubuna dahil olduğu, en yüksek korelasyon olan boyutların ise (üstle iletişim ve iletişim iklimi) bilgiye dayalı ilişkisel boyut grubuna dahil olduğu görülecektir. Elde edilen bu sonuçlar, Selçuk Üniversitesi’ndeki akademisyenlerin yönetim tarzı anlayışlarıyla ilgili

dolaylı da olsa bir fikir vermektedir. Öyle ki genel iletişim doyumu belirleyicileri arasında en güçlü belirleyicilerin bilgisel boyuta ait faktörlerden oluşması, bilgisel boyut-mekanik örgüt yapısı ilişkisi göz önünde bulundurulduğunda, Selçuk Üniversitesi'ndeki akademisyenlerin mekanik örgüt yapısı anlayışını daha fazla benimsedikleri sonucunu ortaya koyabilir.

Çalışmanın ortaya koyduğu bir diğer önemli sonuç, sosyal bilimler alanında çalışan akademisyenlerin sağlık bilimleri bilim dalında çalışan akademisyenlere göre genel iletişim doyumunun pozitif ve anlamlı biçimde belirleyicisi olduğudur. Bu sonuç, teorik anlamda çalışmaya temel oluşturan sosyal bilimler alanında çalışanların diğer ana bilim dallarında çalışanlara göre genel iletişim doyumuna daha fazla önem vereceğine ilişkin önermenin de doğrulandığı anlamını taşımaktadır. İletişim doyumu kavramı örgütsel iletişimde temel iki akımdan biri olan algısal/tutumsal yaklaşımın, dolayısıyla insan odaklı örgütsel iletişim anlayışının bir ürünü olduğu için sosyal bilimler alanında çalışan akademisyenlerin örgütsel yapıları itibarıyla (organik örgüt yapısı) genel iletişim doyumuna daha yüksek düzeyde önem verecekleri yönündeki teoriyle örtüşmektedir. Dolayısıyla sosyal bilimler değişkeninin demografik değişkenler içerisinde genel iletişim doyumunu açıklayan en güçlü değişken olması, üzerinde durulması gereken çarpıcı bir sonuçtur.

Sosyal bilimler alanı değişkeninin demografik değişkenler içerisinde genel iletişim doyumunu en güçlü biçimde açıklayan değişken olması, sosyal bilimler alanında çalışan akademisyenlerin örgütsel yapıları itibarıyla (organik örgüt yapısı) genel iletişim doyumuna daha yüksek düzeyde önem verecekleri yönündeki teoriyle örtüştürülmüştü. Öte yandan, boyut gruplarından bilgisel boyutun genel iletişim doyumunu açıklayan en güçlü boyut grubu olması, örneklemenin mekanik örgüt yönetimine daha eğilimli olması şeklinde yorumlanmıştı. Bu iki sonuç görünürde birbirine tezatmış gibi algılanabilir. Ancak her iki analiz ayrı ayrı yapıldığı için aslında birbirinden bağımsız olan bu analizler ve ortaya koyduğu sonuçlar kendi içerisinde son derece tutarlıdır. Çünkü ilkinde sadece boyut grupları bağımlı değişkenken, diğerinde ise sadece demografik değişkenler bağımlı değişkendir.

Bir diğer demografik değişken olan pozisyonda bulunma süresi ile genel iletişim doyumu arasında negatif bir ilişki söz konusudur. Akademisyenlerin pozisyonda bulunma sürelerinin artması aynı zamanda terfilerinin gecikmesi anlamını da taşıdığı için, bu şartların doğal bir sonucu olarak akademisyenlerin kendi içlerine kapanması, söz konusu sonucu açıklayabilir. Bu içine kapanma durumu örgütsel iletişim süreçlerine bir tepki boyutuna ulaşabilir.

Çalışmanın ortaya koyduğu en çarpıcı sonuçlardan biri de bilgisel, ilişkisel ve bilgiye dayalı ilişkisel boyut grupları biçiminde teorik olarak gruplandırılan iletişim doyumu boyut gruplarının uygulamada da kanıtlanmış olmasıdır. Söz konusu gruplara ait boyutlar sadece kendi gruplarına ait bağımlı değişkenlere anlamlı katkıda bulunmuşlardır. Öte yandan yazar tarafından ilişkisel boyut grubuna dâhil edilen bölümler arası iletişim boyutunun da analiz sonuçlarında bu grupta yer aldığı ortaya konmuştur.

Çalışmaya temel oluşturan; “mekanik örgüt yapısı/fen ve sağlık bilimleri alanları/bilgisel iletişim doyumu boyutu ilişkisi” ile “organik örgüt yapısı/sosyal bilimler alanı/ ilişkisel iletişim doyumu boyutu ilişkisi” de net bir biçimde ortaya konmuştur. Öyle ki bilgisel iletişim doyumu boyutunu açıklayan en güçlü demografik değişken fen bilimleri alanı olurken, ilişkisel iletişim doyumu boyutunu açıklayan en güçlü, demografik değişken ise sosyal bilimler alanı olmuştur. Bu da yukarıda da belirtildiği gibi çalışmaya temel oluşturan ilişki dizgesini net bir biçimde ortaya koymaktadır. Bilgisel iletişim doyumu boyutundan fen bilimleri alanında çalışan akademisyenlerin, ilişkisel iletişim doyumu boyutundan da sosyal bilimlerde çalışan akademisyenlerin daha yüksek düzeyde doyum sağladıklarına ilişkin sonuç da yukarıdaki resmi tamamlayan bir bulgu olarak değerlendirilebilir.

KAYNAKLAR

- Akkirman A D ve Haris D W (2005) Organizational Communication Satisfaction in the Virtual Workplace, The Journal of Management Development, 24 (5/6), 397-409.
- Blau J R ve Alba R D (1982) Empowering Nets of Participation, Administrative Science Quarterly, 27 (3), 363-379.

- Blau G (1988) An Investigation of the Apprenticeship Organizational Socialization Strategy, *Journal of Vocational Behavior*, 32 (2), 176-195.
- Cascio W (2000) Managing a Virtual Workplace, *Academy of Management Executive*, 14 (3), 81-90.
- Chang J C (2006). Communication Satisfaction in The Privatization Process: The Experience of Taiwan Agency, Unpublished Doctoral Dissertation, Touro University, UMI Dissertation Service.
- Clampitt P G (1983) Communication and Productivity, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Kansas, UMI Dissertation Service.
- Courtright J A, Fairhurst G T ve Rogers L E (1989) Interaction Patterns in Organic and Mechanic Systems, *Academy of Management Journal*, 32 (4), 773-802.
- Cummings T (1978) Self-Regulating Work Group: A Sociotechnical Synthesis, *Academy of Management Review*, 3 (3), 625-634.
- Cushman D P (2000) Stimulating and Integrating the Development of Organizational Communication: High-Speed Management Theory, *Management Communication Quarterly*, 13 (3), 486-501.
- Downs C W ve Hazen M D (1977) A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction, *Journal of Business Communication*, 14 (3), 63-73.
- Duke P O (1981) Communication Satisfaction of Business Education Teachers in An Urban School System, Unpublished Doctoral Dissertation, Vanderbilt University, UMI Dissertation Service.
- Earley P C, Northcraft G B, Lee C ve Lituchy T R (1990) Impact of Process and Outcome Feedback on the Relation of Goal Setting to Task Performance, *Academy of Management Journal*, 33 (1), 87-105.
- Ehlers L N (2003) The Relationship of Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Self-Reported Absenteeism, Unpublished Master Dissertation, Miami University, UMI Dissertation Service.
- Fritz M, Rhee H ve Narasimhan S (1998) Communication and Coordination in the Virtual Office, *Journal of Management Information Systems*, 14 (4), 7-28.
- Glaser S R, Zamanou S ve Hacker K (1987) Measuring and Interpreting Organizational Culture, *Management Communication Quarterly*, 1, 173-198.
- Goldhaber G M, Porter D T, Yates M P ve Lesniak R (1978) Organizational Communication (state of the art), *Human Communication Research*, 5 (1), 76-96.
- Gordon J (1998) Change Resistance, *Minneapolis Training*, 35 (6), 8-10.
- Gorden W ve Infante (1991) Test of a Communication Model of Organizational Commitment, *Communication Quarterly*, 39 (2), 144.
- Goris J R (2007) Effects of Satisfaction with Communication on the Relationship Between Individual-Job Congruence and Job Performance/Satisfaction, *The Journal of Management Development*, 26 (8), 737-745.
- Goris J R, Vaught B C ve Pettit J D Jr (2000) Effects of Communication Direction on Job Performance and Satisfaction: A Moderated Regression Analysis, *The Journal of Business Communication*, 37 (4), 348-364.
- Greenbaum H H, Clampitt P ve Willihnganz S (1988) Organizational Communication An Examination of Four Instruments, *Management Communication Quarterly*, 2 (2), 245-282.
- Gregson T (1987) An Empirical Investigation of The Relationship Between Communication Satisfaction, Job Satisfaction, Turnover, and Performance for Public Accountants, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Arkansas, UMI Dissertation Service.
- Gülner B (2007) Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu, LiteraTürk Yayınları, İstanbul.
- Hage J ve Aiken M (1967) Relationship of Centrality to Other Structural Properties, *Administrative Science Quarterly*, 12, 72-92.
- Handy C (1995) Trust and the Virtual Organization, *Harvard Business Review*, 73 (3), 40-49
- Hargie O, Tourish D ve Wilson N (2002). Communication Audits and Effects of Increased Information: A Follow-Up Study, The

- Journal of Business Communication, 39, 414-436.
- Hecht M L (1978) Measures of Communication Satisfaction, Human Communication Research, 4 (4), 350-368.
- Hilgermann R H (1998). Communication Satisfaction, Goal Setting, Job Satisfaction, Concertive Control, and Effectiveness in Self-Managing Teams, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Maine, UMI Dissertation Service.
- Holton J (2001). Building Trust and Collaboration and Performance, Team Performance Management, 7 (3/4), 36-47.
- James E (1981) Communication Structure, Task Complexity and Individual Need Congruence, Unpublished Doctoral Dissertation, The Ohio State University, UMI Dissertation Service.
- Jones J W (1981) Analysis of Communication Satisfaction in Four Rural School Systems, Unpublished Doctoral Dissertation, Vanderbilt University, UMI Dissertation Service.
- Kio J B A (1979) A Descriptive Study of Communication Satisfaction, Need satisfaction, and Need Importance Among Nigerian Workers, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Kansas, UMI Dissertation Service.
- Laurie K L (1997) Users' Individual Communicative Responses to Intra-Organizationally Implemented Innovations and Other Planned Changes, Management Communication Quarterly, 10 (4), 455-490.
- Long L W (1979) An Explanatory Study of Communication Roles as Predictors of Job Satisfaction and Management Reference, Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Oklahoma, UMI Dissertation Service.
- Mayfield J R, Mayfield M R ve Knopf J (1998) The Effects of Leader Motivating Language on Subordinate Performance and Satisfaction, Human Resource Management, 37 (3&4), 235-248.
- Major D A, Kozlowski S W J ve Chao G T (1995) A Longitudinal Investigation of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes, and The Moderating Effects of Role Development Factors, Journal of Applied Psychology, 80 (3), 418-431.
- Manz C ve Sims H P (1984) Searching for The Unleader: Organizational Member Views on Leading Self-Managing Groups, Human Relations, 37 (5), 409-424.
- Manz C C ve Sims H P (1986) Leading Self-Managed Groups: A Conceptual Analysis of a Paradox, Economic and Industrial Democracy, 7 (2), 141-165.
- Manz C C ve Sims H P (1987) Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams, Administrative Science Quarterly, 32, 106-128.
- McCready A, Lockhart C ve Sieyes J (2001) Telemanaging, Management Services, 45 (12), 14-16.
- Mills P K (1983) Self-Management: Its Control and Relationship to Other Organizational Properties, Academy of Management Review, 8 (3), 445-453.
- Moran E T ve Volkwein J F (1992) The Cultural Approach to The Formation of Organizational Climate, Human Relations, 45, 19-47.
- Muchinsky Paul M (1977) Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate, and Job Satisfaction, 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, Journal of Business Communication, 39 (2), 220-244.
- Nicholson J H (1980) Analysis Of Communication Satisfaction in An Urban School System, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Kansas, UMI Dissertation Service.
- Perez M A (2000) The Effects of Information Flow, Seniority, and Status on Communication Satisfaction Within A United States Federal Bureaucracy, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Oklahoma, UMI Dissertation Service.
- Pierce J L, Dunham R B ve Blackburn R (1979) Social Systems Structure, Job Design, and Growth Need Strength: A Test of a Congruency Model, The Academy of Management Journal, 22 (2), 223-240.

- Pincus J D (1986) Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance, *Human Communication Research*, 12 (3), 395-419.
- Polansky B J (1993) An Examination Of Communication Satisfaction And Communication Competence in Three Professional Technical Organizations, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Kansas, UMI Dissertation Service.
- Poza E J ve Markus L (1980) Success Story: The Team Approach to Work Restructuring, *Organizational Dynamics*, 3 (winter), 3-25.
- Raile A N W (2005) An Initial Exploration of The Effects of Expectations About Work Values and Work Value Attainment on Organizational Communication Satisfaction, Unpublished Master Dissertation, Michigan State University, UMI Dissertation Service.
- Rudolph H R (1995) The Effects of Audit Team Structure on Communication Flow Within the Audit Team, Unpublished Master Dissertation, Southern Illinois University at Carbondale, UMI Dissertation Service.
- Rudolph H R ve Welker R B (1998) The Effects of Organizational Structure on Communication Within Audit Teams, *Auditing*, 17 (2), 1-14.
- Sackmann S A (1992) Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge, *Administrative Science Quarterly*, 37, 140-161.
- Schein V E ve Greiner L E (1977) Can Organization Development Be Fine Tuned to Bureaucracies, *Organizational Dynamics*, 5 (3), 48-61.
- Schneider B (1975) Organizational Climates: An Essay, *Personnel Psychology*, (28), 447-479.
- Schuler R S (1977) Role Conflict and Ambiguity as a Function of The Task-Structure-Technology Interaction, *Organizational Behavior and Human Performance*, 20 (1), 66-74.
- Simpson E M (1988). Communication Satisfaction and Job Satisfaction Among Retail Speciality Store Salespeople, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Oklahoma, UMI Dissertation Service.
- Slocum J ve Sims H P (1980) A Typology for Integrating Technology, Organization, and Job Design, *Human Relations*, 33 (3), 193-212.
- Staples S (2001) A Study of Remote Workers and Their Differences From Non-Remote Workers, *Journal of End User Computing*, 13 (2), 3-14.
- Sturgill A F C (1998) Relationship of Telecommuting to Organizational Communication: A Preliminary of Group Process and Communication Satisfaction, Unpublished Doctoral Dissertation, Cornell University, UMI Dissertation Service.
- Towsend A, Demarie S ve Hendrickson A (1998) Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future, *Academy of Management Executive*, 12 (3), 17-29.
- Trist E L, Susman G I ve Brown G R (1977) An Experiment in Autonomous Working in an American Underground Coal Mine, *Human Relations*, 30, 201-236.
- Varona F (1991) Communication Satisfaction and Organizational Commitment: A Study in Three Guatemalan Organizations, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Kansas, UMI Dissertation Service.
- Varona F (1996) "Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations", *The Journal of Business Communication*, 33 (2), 111-140.
- Walton R E ve Schlesinger L A (1979) Do Supervisors Thrive in Participative Work Systems?, *Organizational Dynamics*, 7 (Kış), 25-38.
- Weick K E ve Browning L D (1986) Argument and Narration in Organizational Communication, *Journal of Management*, 12 (2), 243-259.
- Zanzi A (1987) How Organic is Your Organization? Determinants of Organic/ Mechanistic Tendencies in a Public Accounting Firm, *Journal of Management Studies*, 24 (2), 125-142.