

ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMDE İŞ TATMİNİ ETKİLEYEN BOYUTLARIN ANALİZİ: ÇOK ULUSLU VE ULUSAL ÖLÇEKLİ ÖRGÜTLER ÜZERİNDEN KARŞILAŞTIRMALI BİR DEĞERLENDİRME

ANALYSIS OF THE DIMENSIONS THAT AFFECT THE JOB SATISFACTION ON INTRAORGANIZATIONAL COMMUNICATION: A COMPARATIVE EVALUATION THROUGH MULTINATIONAL AND NATIONAL-SCALE ORGANIZATIONS

Aslı İÇİL TUNCER, Akdeniz Üniversitesi, Türkiye, asliicil@akdeniz.edu.tr
Mehmet Umut TUNCER, Akdeniz Üniversitesi, Türkiye, umuttuncer@akdeniz.edu.tr

Öz: Bu çalışma çok uluslu ve ulusal örgütlerde örgüt içi iletişim ve iş tatmini ilişkisini saptamayı ve bu ilişkideki boyutları karşılaştırılmayı amaçlamıştır. Buradan hareketle, ulusal ve uluslararası iki örgütte, çalışanların iç iletişimine yönelik algıları ve bu algıların iş tatminine etkisi bir alan araştırması ile değerlendirilmiştir. Çalışma, örgüt içi iletişimin hangi boyutlarda iş tatminine etki ettiğini ortaya koymayı ve örgütün insan kaynakları politikalarının hedeflerini hangi esaslara göre oluşturacakları sorusuna ışık tutmayı hedeflemektedir. Araştırma sonuçlarına örgüt içi iletişim tüm boyutları ile, hem çok uluslu örgütlerin hem de ulusal örgütlerin çalışanlarının iş tatminine etki etmektedir. Aynı zamanda çok uluslu örgütlerde çalışanların iş tatmininin ulusal örgütlerde çalışanlara göre düşük olduğu gözlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel iletişim, İş tatmini, Örgütsel performans

Abstract: This work aims to detect the communication and job satisfaction in multinational and national organizations and compare the dimensions in this relationship. From this point of view, in two national and international organization, perceptions of employees on internal communication along with the impact on the perception of job satisfaction were evaluated with a field study. Study aims to keep the light on to the question of in which dimensions organizational communication affect job satisfaction and the essentials for identifying the target of organization's human resources policies. According to research results, organizational communication for both multi-national organizations and national organizations employees; with all dimensions affects the job satisfaction. At the same time, job satisfaction of the employees of multinational organizations was observed lower than the national organizations employees.

Key Words: Organizational communication, Job satisfaction, Organizational performance

1. GİRİŞ

Örgütlerin performansına etkisinin açıkça kanıtlanmasıyla örgütsel iletişim, teorisyenlerin soru(n)larından biri olagelmıştır. Bu ilgi, örgüt içi iletişimin ne olduğundan ve ne yaptığından, etki ettiği kavramlara kadar uzanan çok sayıda çalışmanın literatürde yer almasını olanaklı kılmıştır. Bu araştırmalar, 1980'li yıllara kadar yöneticilerin yönetim hedeflerine ulaşmada çalışanların işbirliğini sağlamak için iletişimi nasıl kullanacaklarını tespiti çalışmıştır (Grunig, 2005, s.564). Çalışan tatminini, performanslarına etkiyi ve verimliliği izole ederek gerçekleştirilen bu ilk dönem araştırmaları, örgüt içi iletişimin sadece ve basitçe tek bir alana indirgemişlerdir. Ancak geçmişten günümüze örgüt içi iletişimin çok boyutlu ve karmaşık yapısı, onun çözümlenmesinde aktif bir argüman olarak değerlendirilmesine neden olmuştur. Bu çözümlenmelerde örgüt içi iletişimin en önemli etkilerinden birinin iş tatmini olduğundan hareketle, bu çalışma, örgüt içi iletişimin çalışanların iş tatminine etkisini konu edinmiştir. Çalışmada, “Örgüt içi iletişimin boyutları ile iş tatmini arasında ilişki var mı?” ve “Örgüt içi iletişimin hangi boyutları iş tatminine nasıl etki ediyor?” soruları istatistiki analizlere başvurularak açıklanacaktır. Değişkenler arasındaki deterministik olacak biçimde inşa edilen ilişkide, örgüt içi iletişim ve iş tatmini etkileşiminin karmaşık yapısına, onu analiz ederek ve yorumlayarak bir kavrayış geliştirilmeye çalışacaktır. Bu kavrayışta örgüt içi iletişimin hangi boyutlarda iş tatminine etki ettiğini araştırmak, örgütün insan kaynakları politikalarının hedeflerini hangi esaslara göre oluşturacakları sorusuna ışık tutacaktır. Ancak öncelikle bir teorik uzam sunmak, tartışmaya bir arka plan oluşturması bakımından yerinde olacaktır.

2. LİTERATÜRE BAKIŞ

2.1. İş Tatmini

Locke (1976) ve Downs ve Hazen (1977) iş tatmini kavramına değinildiğinde ilk sözü edilmesi gereken teorisyenlerdir. Onlara göre iş tatmini, örgütün tüm iletişim çabalarında çalışanların “nasıl hissettikleri”dir. Üzerinden geçen uzun yıllarda iş tatmininin ne olduğunun tanımlanmasında çok yol katedilmiş olsa da, bu tanımdaki örgütün çabasına verilen tepkide çalışanların hissettiklerine yapılmış vurgu değerlidir. Öyle ki, çalışanların hissettikleri hoşnutsuzluk ya da hoşnut olma durumu iş tatmininin, örgüt içi iletişimin basit bir sonucu olarak değil, örgüt ile çalışanların ilişkilerinin cereyan ettiği, örgütsel etkinliğe doğrudan etki eden bir alan olarak anlaşıldığını göstermektedir.

Kavramın ne olduğuna ilişkin bir başka tanımlama yapılacak olursa iş tatmini, işin ne olduğu, örgütteki yükselme olanakları, ücret sistemi, çalışma ortamı, bu ortamdaki ilişkiler ve etik iklim, çalışanın beklediği ile örgütün sağladıklarının uyumu örtüştüğünde oluşan kişisel değerlendirmeler olarak ifade edilebilir. Elbette iş tatmininin, kişilerin örgüte yönelik değerlendirmeleri ile ilgili de oluşu kavramın ölçülmesindeki muğlak alanı da anlatır. Ancak aksine, Downs ve Hazen’e göre (1977) iş tatmini, örgütün iletişimini de ölçülebilir ve anlamlı kılan yekpare bir yapı sunar.

İş tatminine yönelik sözü edilmesi gereken sadece kavramın tanımlanması değildir. İş tatmininin, örgüte etkilerinin izlerini de sürmek gerekir. Bu etkileri en iyi açıklayan önceki ampirik araştırmalardır. Bu araştırmalar iş tatmininin varlığının, verimliliğe ve kurumsal performansa (Clampitt ve Downs, 1993; Downs ve Adrian, 2004), örgütsel bağlılığa (Wallace, 1995; Pettit vd.,1997), motivasyona (Orpen, 1997) olumlu etkisinden söz ederken, yokluğunun çalışanların stres seviyelerini etkilediği (Ray, 1993) aynı zamanda iş gücü sirkülasyonunu arttırdığından (Hargie vd., 1999, Lu vd., 2005) söz etmektedir. Özellikle çok uluslu örgütlerin farklı ülkelerdeki farklı birimlerinde büyük ölçekli insan kaynağı sürekli devinim halinde olduğu düşünüldüğünde iş tatmininin kritik rolü anlaşılmaktadır.

2.2. Örgüt içi iletişim

Genel olarak örgütsel iletişimin, örgütün birimleri arasındaki iletişimiyle ilgili her tür bilginin paylaşımı ve bu bilginin anlaşılma süreci olarak ifadesi mümkündür. Diğer bir deyişle örgüt içi iletişim, örgütün kendi iç yapısını örgütlemesi anlamına da gelir. Nitekim bu yapının örgütlenmesinde ilgili iki yönü açıklığa kavuşturmak yerinde olacaktır; Örgüt içi iletişim örgüt tarafından değerlendirildiğinde kurumsal hedeflere ulaşmak amacıyla, örgütün içindeki bölümler ve öğeler arasında sistematik bilgi alışverişidir. Ancak yöneticiden yöneticiye, çalışandan çalışana ve yöneticiden çalışanlara ve tam aksi yöne seyreden örgüt içi iletişim ile ilgili bu okumada iletişim, yöneticiler tarafından fazlasıyla sınırları çizilmiş gibi görünebilir, ancak örgüt içi iletişimde “ilişkiler” sürekli yenilenir ve örgütün çalışanlarınca yeniden sosyal olarak inşa edilir. Dolayısıyla örgüt içi iletişimi açıklarken sadece örgüt yönünü değil çalışanlar için ne ifade ettiğini de açıklamak gerekir. Zira örgütsel iletişim çalışanlar tarafından değerlendirildiğinde, yapılan işten tatmini, örgüte aidiyeti, kararlarda söz sahibi olmayı ve motivasyonu ifade ederken kurum kültürünün taşıyıcısı olarak da işlev görür. Elbette her iki anlamı da örgüt içi iletişimin, örgütün ta kendisi olarak tanımlanmasına da neden olacak argümanları içerir.

Örgüt içi iletişim, örgüt içinde gönderilen bir mesajın çalışanlar tarafından anlaşılması, yorumlanması ve çalışanları harekete geçirmesini kapsayan bir süreci anlatmaktadır. Bu süreç, örgütün önceden belirlenmiş formel yapısı, kuralları ve düzenlemeleri ile biçimlenir. Örgüt içi iletişim çok boyutlu bir yapıdır; bu yapıda, iletişim iklimi, iletişim araçlarının kalitesi, yatay ve informal iletişim, üstlerle iletişim, astlarla iletişim boyutları yer almaktadır. Bu boyutlar araştırmanın iç iletişim boyutları olarak tanımlandığından kavramsal olarak açıklanmaya ihtiyaç vardır. Örgütün iç ortamının ne olduğunu anlatması bağlamıyla değerlendirildiğinde *iletişim iklimi* son derece soyut bir kavramdır. Ancak örgüt üyelerinin deneyimleriyle somutlaşır ve davranışlarını etkiler (Taguiri, 1968:27; Nordin vd., 2014:1047). Öyle ki çalışanların davranışlarını bazen sınırlandırır bazen de girişimciliği özendirir, aslında çalışanlarca paylaşılır. Tam da burada, örgüt kültürünün örgüt iklimi ile nasıl bir ilişkisi olduğu sorusu akla gelebilir. Bu soruya verilebilecek en kısa cevap ise örgüt kültürü ve iletişim iklimi arasındaki ilişkinin iki yönlü oluşudur. Zira örgüt kültürü, ikliminin baskıcı, tutucu ya da uzlaşmacı tipolojilerinden hangisine uygun olacağını belirlerken, iletişim iklimi, örgüt kültürünün yeniden üretilmesini sağlamaktadır. Böylece örgüt kendisini, iletişim iklimi aracılığı ile yeniden biçimlendirmektedir.

Astlarla iletişim, diğer bir ifade ile yöneticilerin çalışanlar ile kurduğu iletişimde, ilginin en üst kademedeki yöneticilerden en alt kademedeki çalışanlara doğru akışı anlaşılmalıdır. Bu akış yöneticiler için örgüt içinde astların işe ilişkin sorumluluklarını tanımlama, bilgi aktarma ile ilgiliyken, çalışanlar için bilgi sağlama, neyi nasıl yapması gerektiğini öğrenme anlamı taşımaktadır. Yöneticilerin örgüt ister çok uluslu ister ulusal olsun, hiyerarşik kademeleri bu yolla birbirine bağlamak ve çalışan etkileşimini artırarak motivasyonu sağlamak gibi görevleri vardır. Astlarla kurulan iletişimde bürokratik oteritenin sıklıkla kullanılması ve tektipleşmiş iletişim kanallarının tercih edilmesi,

hiyerarşik mesafenin açık olduğu bir örgüt tarzını ortaya çıkarmaktadır. Diğer taraftan informal liderliğin olduğu örgütler de güvensizlik kendini göstermektedir.

Üstlerle iletişim, yöneticilerden gelen bilgi akışına yönelik bir geri bildirim özelliği taşımaktadır. Zira çalışanlar yöneticiden ulaşan mesajlara yönelik geribildirim bu yolla verebilmektedir. İdeal biçimde kullanıldığında yöneticiye çalışanların fikirlerini öğrenme, işbirliği geliştirme ve çalışanların kararlara katılımı için önemli fırsatlar sunar. Biçimlendirilmiş, kurallara sıkı sıkıya bağlı bir iletişim tarzı, ya da tamamen informal bir iletişim anlayışı örgütsel yapının yönelimi konusunda da fikir sağlayıcıdır.

Yatay-informal iletişimde çalışanlar üst iletişiminin aksine kendi pozisyonlarındaki diğer çalışanlarla üst iletişimine göre kısmen daha esnek ilişkiler kurabilmektedir. Başka bir ifadeyle yatay iletişim çalışanların kendi aralarındaki iletişimi düzenlemektedir. Çatışmaların sonuçlandırılması, sosyal ihtiyaçların karşılanması ve birimler arası işbirliği gibi konuları kapsayan yatay iletişim, örgüt içi iletişimin önemli boyutlarından biri olarak açıklanabilir. *İnformal iletişim ise*, özellikle yatay iletişimdeki çalışanların arasında bilgi herhangi bir düzenlemeye bağlı kalmadan-dedikodu mekanizması ile de sıklıkla çarpıtılarak- dolaşır. Üstelik bu abartılmış mesajlar daima örgüt, kararlar ya da politikalar ile ilgili de değildir. Fakat bu iletişim biçiminin zamanla biçimsel iletişimin yerini alma riskine karşı örgütler informal iletişimi kontrol altına alacak örgüt içi stratejiler geliştirmelidir.

İletişim araçlarının kalitesi de örgüt içi iletişimi oluşturan boyutlardandır. Örgüt içi iletişimde iletişim araçlarının kullanım sıklığı ve çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda bilgi aktarımını sağlaması örgüt içi iletişimin örgüt içindeki işleyişini gerçekleştirmektedir. Bu araçların etkin kullanımının söz edilmesi gereken bir diğer özelliği de örgüt içi çatışmaların dengelenmesinde en etkili araç olmalarıdır. Öyle ki çatışma dönemlerinde çalışanların daha fazla bilgiye ve bu bilginin şeffaf biçimde sağlanmasına duydukları ihtiyaç fazladır.

2.3. Çok Uluslu¹ ve Ulusal Örgütlerin Örgüt İçi İletişimlerinin Özellikleri

Rekabetin şiddetlenmesiyle örgütler, büyüyen ve gelişen global pazarlarda yeni fırsatlar yakalamak için her geçen gün artan sayıda örgüt faaliyetlerini ulusal sınırların ötesine taşımaktadır. Bu devletsiz ve çok uluslu örgütlerin dev gövdeleri ülkelerin kimliklerine, ideolojilerine, kültürlerine bakmaksızın kök salmaktadır. Nitekim ulusal örgütlerle çok uluslu örgütlerin temel farkları başta birçok ülkede faaliyet gösterme olmak üzere, farklı uluslardan oluşan bir işgücü yapısı, daha fazla risk ve politik etkiye maruz kalmaları olarak açıklanabilir.

Ulusal örgütlere göre daha büyük bu oyuncuların teknolojik yetenekleri, verimlilik, insan kaynakları ve yönetim kabiliyetlerindeki becerilerinin de daha gelişmiş olduğu varsayılmaktadır (Markusen, 2002; Mojtahedi, 2003). Ne ne kadar ulusal örgütlere göre daha gelişmiş yeteneklerle donatılmış olurlarsa olsunlar, sürekli değişen global pazar koşullarında çok uluslu örgütlerin de farklı ülkelerin yapısı ve kültürüne uyum sağlamaya bununla birlikte etkin bir biçimde organize olmuş iş gücüne her zamankinden daha fazla ihtiyacı vardır. Ancak çok uluslu örgütlerin farklı ülkelerde faaliyet göstermeleri hem karmaşık iç iletişim düzenlemelerini hem de farklı kültürlerle örgüt içi iletişim uygulamalarını bütünleştirmeyi güçleştirmektedir.

Çalışanların ihtiyaç duyduğu örgütün bilgi sağlamada şeffaflığı, farklı kültürleri desteklemeyi, kaynakların paylaşımında adaleti, ortak bir dil geliştirme, çalışanlarla işbirliğini sağlama yine çok uluslu örgütler özelinde karmaşıklığı da beraberinde getirmektedir. Bu durum çok uluslu örgütleri küresel insan kaynakları politikalarını geliştirecek yolları sürekli yenilemeye ulusal örgütlerden daha çok zorlamaktadır. Ulusal örgütler için insan kaynağı planlamasında örgütün faaliyet gösterdiği alanlar ya da işin niteliği gözetilerek gerçekleştirilebilecekken, çok uluslu örgütlerde çalışanların seçimi barınma sorunları, ailevi durumlarına ilişkin prosedürler ve ülkeler özelindeki farklılıklar (o ülkeye özel çalışma saatleri, statüler, yasal zorunluluklar vb.) da dikkate alınmaktadır. Özetle bu örgütlerin örgüt içi iletişimleri bu küresel koşulların sürekli değişen yapısına hızla adapte olabilecek kadar esnek ve örgütün dünyanın farklı noktalarına yayılmış alt birimlerine bilgiyi erişirebilecek kadar gelişmiş olmalıdır. Diğer yandan ulusal örgütler için de bu durum bir zorunluluktur, çünkü küresel ölçekte faaliyet göstermemelerine rağmen küreselleşmenin etkileri bu örgütleri de kuşatmıştır.

Çok uluslu örgütlerin örgüt içi iletişimlerinde stratejileri geliştirmedeki zorlukların yanında bu örgütlerin çalışanlar tarafında da her daim çekiciliği vardır. Gerek küresel ölçekte faaliyet göstermeleri, gerek insan kaynakları politikaları, ücret sistemleri gibi konularda ulusal örgütlere göre daha yetkin algılanmaları, çalışanlar için bu örgütleri

¹ Araştırmaya dahil olan örgütlerden birinin Çokuluslu (Multinational) örgüt olarak anılması Robinson'un (1972) tanımlamasına uygun düşmektedir. Robinson, çok uluslu örgütleri, merkezleri farklı ülkedeki örgütler olarak tanımlamıştır. Örgütün politikası genel merkez tarafından kararlaştırılır ve başka ülkelerde şubeler ve kendine bağlı şirketlerde uygulanır.

hem çalışılmak için tercih edilmesi gereken örgütler olarak işaret etmekte hem de çalışanların bu örgütten beklentilerini arttırmaktadır.

3. METODOLOJİ

3.1. Örneklem

Araştırma, kolayda örnekleme tekniği ile Antalya Bölgesi'nde faaliyet gösteren iki farklı ve büyük ölçekli turizm grubu çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Örgütlerden biri (örgüt A) çok uluslu, diğeri ise (örgüt B) ulusal sahiplik yapısındadır. Antalya bölgesinde her iki örgütün çeşitli kademelerinde toplam çalışan toplam personel sayısı, A örgütünde 753, B örgütünde 538 olmak üzere toplam 1291 kişidir. Anketlerin 301'sinden dönüş sağlanmıştır. Geçersiz sayılan 5 anket geçersiz olması araştırmaya dahil edilmemiştir. Böylece 296 anket değerlendirmeye alınmıştır (A örgütünden 132 anket; B örgütünden 164 anket). Çalışmaya katılım oranı %22,9 olmuştur. Örneklem büyüklüğü, Krejcie ve Morgan (1970:607-610)'ın geliştirdiği örneklem büyüklüğü tablosuna uygundur.

3.2. Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışma bir alan araştırması olup, tarama (betimleme) türündedir. Zira tarama modelleri var olan bir durumu olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Veriler e-posta ile gönderilen anket formu aracılığıyla elde edilmiştir. Örgütlerin insan kaynakları departmanlarından araştırmanın sonuçlarını örgüt yönetim ile paylaşmak kaydı ile destek alınmıştır. Çalışmada Downs ve Hazen (1977)'in geliştirdiği Zwijze ve Jong (2007) yeniden düzenlediği 44 soruluk beşli likert ölçeği (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum) kullanılmıştır. Anket formu 7 kategoriden oluşmaktadır; (a) demografik veriler (b) iletişim iklimi, (c) iletişim araçlarının kalitesi, (d) yatay ve informal iletişim, (e) üstlerle iletişim (f) astlarla iletişim ve (g) iş tatmini. Araştırmanın iç iletişim boyutları olarak tanımlanan, örgüt içi iletişim soruları ikinci (b), üçüncü (c), dördüncü (d), beşinci (e) ve altıncı (f) gruptaki sorulardan oluşmaktadır. Ölçeğin güvenirlik değeri de yüksektir (Cronbach $\alpha=0.84$).

3.3. Verilerin Çözümlemesi

Anketlere verilen cevaplar SPSS 16.0 (Statistical Package for The Social Science) programında değerlendirilmiştir. Anket sorularının analizinde tanımlayıcı istatistik yöntemlerinden frekans dağılımları, faktör analizi, korelasyon, regresyon analizi ve t-testi kullanılmış, bulgular tablolar ile ifade edilmiştir. Araştırma boyunca önem düzeyleri 0,05 ve 0,01 olarak alınmıştır.

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Örgüt içi iletişimde iş tatminini etkileyen boyutların analizi araştırmasının hipotezleri aşağıda sıralanmıştır;

H1: Örgüt içi iletişim boyutları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Örgüt içi iletişim boyutlarının iş tatminine etkisi A (çok uluslu) ve B (ulusal) örgütlerinde farklılık gösterir.

H2-a: A örgütünde iç iletişim boyutları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2-b: B örgütünde iç iletişim boyutları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: İş tatmini ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: İç iletişim boyutları ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir fark vardır.

H4-a A ve B örgütlerindeki çalışanların demografik özelliklerindeki farklılıklar iç iletişim boyutlarına yönelik algılamalarında da farklılık oluşturmaktadır.

3.5. Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için frekans dağılımlarından faydalanılmış, sonuçlar Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların demografik özellikleri

| CİNSİYET | Frekans | Oran | YAŞ | Frekans | Oran |
|----------|---------|-------|-------|---------|-------|
| Kadın | 164 | %55,4 | 18-25 | 116 | %39,1 |
| Erkek | 132 | %44,6 | 26-35 | 103 | %35,2 |

| | | | | | |
|-----------------------|---------|-------|-------------------|---------|-------|
| STATÜSÜ | Frekans | Oran | 36+ | 77 | %25,7 |
| Kadrolu | 128 | %43,2 | EĞİTİM | Frekans | Oran |
| Sözleşmeli | 64 | %21,6 | İlk Öğretim | 28 | %9,4 |
| Yarı Zamanlı | 102 | %35,2 | Lise | 63 | %21,6 |
| GELİR | Frekans | Oran | Ön Lisans | 117 | %39,2 |
| Asgari Ücret | 155 | %52,7 | Lisans | 64 | %23 |
| 900-1500 | 61 | %20,3 | Lisans Üstü | 20 | %6,8 |
| 1501-2000 | 44 | %14,8 | DEPARTMANI | Frekans | Oran |
| 2001+ | 36 | %12,2 | Satış Pazarlama | 21 | %6,7 |
| ÇALIŞMA SÜRESİ | Frekans | Oran | Hizmet | 99 | %33,8 |
| 1 Yıldan Az | 161 | %54,1 | Ön Büro | 32 | %10,8 |
| 1-3 Yıl | 91 | %31,1 | Teknik Servis | 60 | %20,3 |
| 4-7 Yıl | 32 | %10,8 | Güvenlik | 36 | %12,2 |
| 8+ | 12 | %4 | Ara yönetici | 48 | %16,2 |

Çalışanların çoğunluğu kadındır (%55,4). Sözleşmeli ve yarı zamanlı olarak çalışanların sayısı (168 kişi) kadrolu çalışanların sayısından (128 kişi) fazladır. Turizm sektöründe, özellikle turizm sezonunda yaşanan yoğunluğa paralel olarak sözleşmeli çalışan sayısının arttığı görülmektedir. Ancak yinede sözleşmeli personel sayısının kadrolu personel sayısından fazla olması şaşırtıcıdır. Çalışanların çoğunluğu asgari ücret karşılığında çalışmaktadır (%52,7). Örneklemede 2001 TL ve üzerinde kazanan yalnızca 36 kişi bulunmaktadır (%12,2). Çalışanların gelir düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür. Bunun temel nedenlerinden birisi de aynı zamanda sözleşmeli çalışan sayısının yüksek olmasıdır. Sözleşmeli çalışanların büyük bir çoğunluğu asgari ücret kazanmaktadır.

Çalışanların %54,1'i örgütlerde bir yıldan daha az bir süredir çalışmaktadır. Örgütlerin eski işletmeler olduğu düşünüldüğünde çalışan sirkülasyonunun oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun yerleşik bir örgüt kültürü geliştirilmesine engel teşkil edeceği düşünülmektedir. Çalışanların yalnızca %31'i üniversitede öğrenim görmemiştir ancak, %39,2'si meslek yüksek okulu mezundur. Turizm sektöründe meslek yüksek okullarının istihdama olumlu bir etkisinin olduğu görülmektedir. Ayrıca Turizm Meslek Yüksek Okulu öğrencilerinin zorunlu staj eğitimi programları sayesinde sektör ile kurduğu iş ilişkilerinin istidam olanaklarına olumlu etki sağladığı düşünülmektedir. Çalışanların %25,7'si 36 yaş ve üzerindedir. %74,3'ü ise 36 yaşın altındadır. Büyük bir çalışan grubunun gençlerden oluştuğu görülmektedir. Çalışanların %6,7'si ise satış pazarlama, %33,8'si ise oda servis ve yiyecek-içecek bölümedir. Bu kategori turizm sektörü tanımlamalarına uygun olarak "hizmet" kategorisi şeklinde gruplanmıştır. Hizmet, ön büro ve ara yönetici bölümlerinde çalışanların %60,8'i bulunmaktadır. Bu veriler Turizm Meslek Yüksek Okulları ve Turizm Fakülteleri'nin sektörel yeterliliğe sahip çalışan yetiştirmedeki kritik önemini göstermektedir.

Hipotez 1: Örgüt içi iletişim boyutları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İş tatmini ile iç iletişim boyutları (iletişim iklimi, iletişim araçlarının kalitesi, yatay ve informal iletişim, üstlerle iletişim ve astlarla iletişim) arasında her iki örgüt için de anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişki Tablo 2 'de gösterilmektedir.

Tablo 2: Regresyon analizi (örgüt A)

| Regresyon İstatistikleri | | ANOVA | | | | | |
|--------------------------|-------|-----------|--------------------|------------------------|-----------------------|-------|------|
| | | | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Kareler Ortalaması | F | P |
| Çoklu R | 0,811 | | | | | | |
| R Kare | 0,697 | Regresyon | 51,86 | 2 | 17,28 | 26,16 | ,001 |
| Ayarlı R Kare | 0,681 | Fark | 38,15 | 130 | 0,537 | | |
| Standart Hata | 0,773 | Toplam | 90,01 | 132 | | | |

Tablo 3: Regresyon analizi (örgüt B)

| Regresyon İstatistikleri | | ANOVA | | | | | |
|--------------------------|-------|-----------|--------------------|------------------------|-----------------------|-------|------|
| | | | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Kareler Ortalaması | F | P |
| Çoklu R | 0,882 | | | | | | |
| R Kare | 0,791 | Regresyon | 49,93 | 3 | 13,46 | 18,43 | ,001 |
| Ayarlı R Kare | 0,794 | Fark | 36,48 | 161 | 0,813 | | |
| Standart Hata | 0,813 | Toplam | 86,41 | 164 | | | |

Anova istatistiklerine göre örgüt içi iletişim, iş tatmini düzeyini örgüt A’da %69 oranında örgüt B’de %79 oranında etkilemektedir. Sonuçlara göre iç iletişim ve iş tatmini arasında, her iki örgüt için, yüksek bir ilişki saptanmıştır. H1 hipotezi desteklenmiştir (p:0,001). Bu bulgu araştırmanın temel fikrine uygundur. Örgüt içi iletişimin iş tatmini üzerinde, her iki örgüt için de, güçlü bir etkisinin olduğu görülmektedir. İç iletişim ve iş tatmini arasındaki ilişkide çok uluslu ve ulusal olmak üzere, örgütlerin sahiplik yapısıyla ilgili olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 2: İş tatmini A (çok uluslu) ve B (ulusal) örgütlerinde farklılık gösterir.

Hipotez 2-a: Örgüt içi iletişim boyutlarına yönelik algılar A (çok uluslu) ve B (ulusal) örgütlerinde farklılık gösterir.

İç iletişim boyutları ve iş tatmini arasındaki ilişki, her iki örgütte karşılaştırmalı olarak Korelasyon Analizi ve t-test analizi ile incelenmiş, p:0,001 düzeyinde anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Ayrıca iş tatmini ve iç iletişim boyutlarının birbirleri arasındaki ilişki, örgütler arasında karşılaştırmalı olarak Tablo 4’de incelenmiştir.

Tablo 4: Örgütlerde iç iletişim boyutlarının birbirleri ve iş tatmini ile korelasyon ve t-test analizi

| Faktör | Örgüt | Ort | α | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | t-test | Sig. |
|-------------------------------------|-------|------|----------|------|------|---|---|---|---------|------|
| 1.İletişim İklimi | A | 3,31 | ,88 | - | | | | | | |
| | B | 3,68 | ,92 | - | | | | | -3,341* | ,022 |
| 2.İlet. Araçlarının Kalitesi | A | 3,47 | ,81 | ,67* | - | | | | | |
| | B | 3,84 | ,84 | ,70* | - | | | | -3,754* | ,038 |
| 3.Yatay- İnfomal | A | 3,39 | ,92 | ,44* | ,59* | - | | | -4,487* | ,009 |

| İletişim | B | 4,15 | ,88 | ,39* | ,41* | - | | |
|---------------------|---|------|-----|------|------|------|------|--------------|
| 4.Üstlerle İletişim | A | 3,25 | ,79 | ,73* | ,76* | ,27 | - | |
| | B | 3,96 | ,83 | ,63* | ,58* | ,35* | - | -4,897* ,011 |
| 5.Astlarla İletişim | A | 3,64 | ,78 | ,38* | ,51* | ,33* | ,69* | - |
| | B | 4,06 | ,91 | ,54* | ,57* | ,44* | ,48* | - |
| 6.İş Tatmini | A | 3,80 | ,90 | ,55* | ,71* | ,65* | ,71* | ,82* |
| | B | 4,27 | ,87 | ,66* | ,69* | ,75* | ,83* | ,79* |

Tablo 4’de iç iletişim boyutları ve iş tatmininin birbirleri arasındaki ilişkisi de görülmektedir. Buna göre en yüksek ilişki iş tatmini ile üstlerle iletişim (A örgütü:71*; B örgütü:83*) ve iş tatmini ile astlarla iletişim (A örgütü:82*; B örgütü:79*) boyutları arasında görülmektedir. En zayıf ilişki ise yatay-informal iletişim ile üstlerle iletişim (A örgütü:27; B örgütü:35*) ve yatay-informal iletişim ile astlarla iletişim (A örgütü:33*; B örgütü:44*) boyutlarında görülmektedir. A ve B örgütlerinde algı farklılığının en çok iç iletişimin üstlerle iletişim boyutunda bulunduğu görülmektedir (-4,897*). En zayıf farklılık ise iç iletişimin iletişim iklimi boyutundadır (-3,341*).

Hipotez 3: İş tatmini ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 5’de iş tatmini ve demografik değişkenler arasındaki ilişki t- testi ile incelenmiştir. İnceleme neticesinde iş tatmini ve demografik değişkenler anlamlı bir ilişki saptanmıştır. (p:0,009). Buna göre, H3 hipotezi desteklenmiştir.

Erkeklerin iş tatmini kadınlara göre daha düşüktür (t:-3,432). Çalışanların yaşı ile iş tatmini arasındaki ilişkide 18-25 ve 26-35 yaş aralığındaki katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (p:0,092). Diğer tarafta yaş aralığı 36 ve üstü olan çalışanların iş tatmini ile diğer yaş aralığındaki çalışanların iş tatmini arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır (p:0,032; p:0,020). Yaş aralığı 36 ve üstü olan çalışanların iş tatmini daha yüksektir (t:1,554; t:1,029). Çalışanların örgüt içi statülerine göre iş tatmini düzeylerinde farklılıklar bulunmaktadır (p:0,021 ve p:0,016). Kadrolu çalışanlar sözleşmeli ve yarı zamanlı çalışanlara göre daha yüksek iş tatminine sahiptir (t:1,541; t:1,348). Çalışanların eğitim durumu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Son olarak çalışma süreleri ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. 1 yıldan az çalışanlar ile 1-3 yıl arasında çalışanların iş tatminleri, 3-7 çalışanlar ve 8 yıl ve üzeri çalışanlardan düşüktür. Çalışma süresi yükseldikçe, iş tatmininin arttığı görülmüştür.

Tablo 5: İş tatmini ve demografik değişkenler arasındaki ilişki

| İş Tatmini | Çalışanların Cinsiyeti | | Ortalama | S. Sapma | t-test | Sig. |
|------------|------------------------|-------|----------|----------|---------|---------|
| | | Erkek | | 3,5 | 0,19 | -3,432* |
| | Kadın | | 4,1 | | | |
| İş Tatmini | Çalışanların Yaşı | | | | | |
| | 18-25 | 26-35 | 3,66 | 0,32 | 0,822 | 0,092 |
| | | 36+ | 4,15 | 0,11 | -1,554* | 0,032 |
| | 26-35 | 18-25 | 3,83 | 0,32 | -0,822 | 0,092 |
| | | 36+ | 4,15 | 0,48 | -1,029* | 0,020 |
| | 36+ | 18-25 | 3,83 | 0,11 | 1,554* | 0,032 |
| 26-35 | | 3,66 | 0,48 | 1,029* | 0,020 | |
| | Örgüt İçi Statüsü | | | | | |

| | | | | | |
|-----------------------------|-------------|------|------|---------|-------|
| Kadro | Sözleşmeli | 3,55 | 0,51 | 1,541* | 0,021 |
| | Y. Zamanlı | 3,81 | 0,63 | 1,348* | 0,016 |
| Sözleşmeli | Kadro | 4,10 | 0,51 | -1,541* | 0,021 |
| | Y.Zamanlı | 3,81 | 0,38 | -0,660 | 0,078 |
| Y.Zamanlı | Kadro | 4,10 | 0,63 | -1,348* | 0,016 |
| | Sözleşmeli | 3,55 | 0,38 | 0,660 | 0,078 |
| Çalışanların Eğitimi | | | | | |
| İlköğretim | Lise | 3,83 | 0,46 | -0,645 | 0,067 |
| | Üniversite | 4,01 | 0,59 | -0,847 | 0,088 |
| Lise | İlköğretim | 3,78 | 0,46 | 0,645 | 0,067 |
| | Üniversite | 4,01 | 0,25 | -0,553 | 0,071 |
| Üniversite | İlköğretim | 3,78 | 0,59 | 0,847 | 0,088 |
| | Lise | 3,83 | 0,25 | 0,553 | 0,071 |
| Çalışma Süreleri | | | | | |
| 1 yıldan az | 1-3 yıl | 3,96 | 0,67 | -0,235 | 0,087 |
| | 3-7 yıl | 3,83 | 0,59 | -0,914* | 0,043 |
| | 8+ | 4,27 | 0,64 | -1,201* | 0,026 |
| 1-3 yıl | 1 yıldan az | 3,77 | 0,67 | 0,235 | 0,087 |
| | 3-7 yıl | 3,83 | 0,70 | -1,009* | 0,036 |
| | 8+ | 4,27 | 0,49 | -1,103* | 0,033 |
| 3-7 yıl | 1 yıldan az | 3,77 | 0,59 | 0,914* | 0,043 |
| | 1-3 yıl | 3,96 | 0,70 | 1,009* | 0,036 |
| | 8+ | 4,27 | 0,38 | -0,347 | 0,073 |
| 8+ | 1 yıldan az | 3,77 | 0,64 | 1,201* | 0,026 |
| | 1-3 yıl | 3,96 | 0,49 | 1,103* | 0,033 |
| | 3-7 yıl | 3,83 | 0,38 | 0,347 | 0,073 |

Hipotez 4: İç iletişim boyutları ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir fark vardır.

Çalışanların demografik verileri (çalışma süresi, yaş, eğitim, cinsiyet) ve iç iletişim boyutları arasındaki ilişki tablo 6'da gösterilmektedir. Örgüt içi iletişim boyutları ve demografik veriler arasında ilişki bulunmaktadır. Bu bulgu H4

hipotezini desteklemiştir. Ancak A ve B örgütlerinde iç iletişim boyutlarının algılanması ile demografik veriler arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Bu nedenle H3-a hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 6: Örgüt içi iletişim boyutları ve demografik veriler arasındaki ilişki

| | Yaş | Gelir | Eğitim | Çalışma Süresi | Cinsiyet |
|-------------------------------------|---------------------|-------|--------|----------------------|-----------------------|
| İletişim İklimi | 0,611 | 0,703 | 0,116 | 0,008** (r:0,547) | 0,264 |
| İletiş. Araçlarının Kalitesi | 0,916 | 0,058 | 0,229 | 0,088 | 0,041* (r:-0,449) |
| Yatay-İnformal İletişim | 0,032* (r:0,491) | 0,397 | 0,464 | 0,021* (r:0,337) | 0,349 |
| Üstlerle iletişim | 0,181 | 0,485 | 0,202 | 0,044* (r:0,398) | 0,009** (r:-0,745) |
| Astlarla iletişim | 0,029* (r:0,517) | 0,087 | 0,139 | 0,571 | 0,035* (r:-0,376) |
| | p<0,01** | | | p<0,05* | |

Çalışma süresi ile iç iletişim boyutları arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Çalışma süresi arttıkça, iletişim iklimi, yatay-informal iletişim ve üstlerle iletişim boyutlarında daha olumlu algıların ortaya çıktığı görülmektedir. Çalışanların yaşı ile yatay-informal iletişim (r:0,491) ve astlarla iletişim (r:0,517) arasında anlamlı ilişki bulgulanmıştır. Çalışanların yaşı ilerledikçe yatay-informal iletişimde ve astlarla iletişimde daha olumlu algılar ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan çalışanların eğitimi ve gelirleri ile iç iletişim boyutları arasında bir ilişki görülmemiştir. Buna ek olarak, çalışanların cinsiyeti ile iç iletişim boyutları arasındaki anlamlı ilişki diğer demografik verilere göre daha güçlüdür. Boyutlar arasındaki anlamlı ilişkiye göre de kadın çalışanların iletişim araçlarının kalitesi, üstlerle iletişim ve astlarla iletişim boyutlarındaki algılarındaki ilişki daha güçlüdür.

4. TARTIŞMA

Araştırmanın sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, hem çok uluslu örgütlerin hem de ulusal örgütlerin çalışanları için örgüt içi iletişimin, iletişim araçlarının kalitesi, ast ve üst ilişkisi, yatay ve informal iletişimden oluşan tüm boyutları ile iş tatminini etkilediği görülmüştür. Dikkat çekici biçimde, çok uluslu örgütlerde çalışanların iş tatmininin ulusal örgütlerde çalışanlara göre düşük olduğu gözlenmiştir. Bu durumun yabancı çalışanların (yöneticilerin) kültürler özelindeki farklılıklara uyum sağlamada ulusal örgütlerde çalışanlara oranla daha fazla güçlük çekmesi ile bir bağı olabilir. Zira çok uluslu örgütlerin insan kaynakları politikalarında ana ülke yaklaşımı olarak anılan, özellikle orta kademe yöneticilerin, faaliyet gösterilen başka bir ülkelerde görevlendirmesi, çalışanların örgütten beklentilerinin artmasına ve iş tatmininin zayıflamasına etki eden bir faktör olarak değerlendirilebilir. Diğer yandan iletişim araçlarının kalitesi, ast ve üst ilişkisi, yatay ve informal iletişimin iş tatminine etkisi de her bir boyut için ayrı ayrı analiz edilmiş, çok uluslu örgütler ve ulusal örgütlerde çalışanların algıları arasında anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir. Buna göre çok uluslu örgütlerde iş tatminini etki eden en önemli değişken üst ve ast iletişimidir. Çalışanların iş tatminini en az etkileyen değişken ise iletişim iklimidir. Yani çok uluslu örgütlerin çalışanlarının iş tatmini yatay ve dikey pozisyonundaki diğer çalışanlarla ilişkilerinden yüksek oranda etkilenmektedir. Dikey pozisyonlarda, yöneticiler ile çalışanların ilişkisinde çalışanlar, örgütsel adaletin sağlanmasını, çalışanların kişiliğine, örgüt içinde hak ve sorumluluklarına saygı gösterilmesini beklemektedir (Cremer, 2005:4-5). Açık ki, çok uluslu örgütlerde iş tatminini arttırmak için geliştirilecek stratejilerde farklı kültürlerin etkileşimine ve özellikle örgüt içi iletişimin bu değişkenlerine daha çok yatırım yapılmalıdır.

Ulusal ölçekli örgütlerde ise iş tatmine, iletişim araçlarının kalitesi ve çok uluslu örgütlerle benzer şekilde üstlerle iletişim boyutları etki etmektedir. Dolayısıyla ulusal ölçekli örgütlerde bilgi akışının sağlıklı olması, doğru

bilgilendirme ve örgütün çalışanlara yönelik şeffaf yönetim biçimi çalışanların iş tatmini arttırmaktadır. Çalışanların örgütün eylemlerinden haberdar olma, açık iletişim sistemleri ile mümkün olmaktadır. Bu sistemler örgüt içi iletişimdeki belirsizliği en aza indirmede önemli fırsatlar sunmaktadır. Zira Karacabey ve Karcıoğlu da (2005) örgüt içinde çalışanların kendilerinden beklenenlere ve işe ilişkin bilgi eksiklikleri de iş tatminini etkilediğinin altını çizmektedir. Üstlerle iletişim boyutunun her iki örgütte de ortak şekilde iş tatminine etki etmesi yöneticilerin iletişim biçimlerinin ne derece önemli olduğunu kanıtlar. Güvene dayanan ilişkilerle, yöneticilerin çalışanlara potansiyellerini açığa çıkaracak fırsatlar vermesi, yönetici-çalışan etkileşiminin geliştirilmesi, kararlara katılım, bilginin açık biçiminde paylaşımı iki yönlü iletişimin değerini bir kez daha hatırlatır.

Çalışmada iş tatmini ve demografik değişkenler arasındaki ilişki de saptanmaya çalışılmıştır. Burada iç iletişim boyutları ve iş tatmini ile demografik değişkenler arasında anlamlı ilişkiler gözlemlenmiştir. Bulgulara göre kadınların iş tatmini erkeklere göre daha yüksektir. Yaş aralığı 36 ve üstü olan çalışanların iş tatmini daha yüksektir. Nitekim hem çok uluslu hem de ulusal ölçekli örgütlerde 18-35 yaş aralığındaki çalışanların daha düşük tatmine sahip olmaları örgütün daha fazla beklentiye sahip olmaları ve kurumsal oryantasyonun eksikliği ile ilişkilendirilebilir. Diğer yandan 36 yaş üstü çalışanların uzun çalışma sürelerinin getirdiği örgüt kültürü ve kurumsal politikalar ile bütünleşmenin aynı zamanda iş tatmini olumlu yönde etkilemiş olduğu düşünülebilir. Eğitim ve gelir farklılıkları iş tatminini etkilememektedir. Aynı zamanda çalışanların örgüt içi statülerine göre iş tatmini düzeylerinde farklılıklar bulunmaktadır. Kadrolu çalışanların iş güvenceleri sözleşmeli ve yarı zamanlı çalışanlara göre daha yüksek iş tatminine sahip olmalarına neden olmaktadır. İç iletişim boyutları ve demografik veriler arasındaki ilişkiye değinildiğinde ise yaş ve cinsiyetin örgüt içi iletişimin algılanmasında daha etkili olduğu gözlemlenmiştir. Çalışanların cinsiyeti ile iç iletişim boyutları arasındaki ilişki yaş değişkenine göre güçlüdür. Ayrıca iş tatmini ile demografik değişkenlerin ilişkisine benzer şekilde gelir ve eğitim değişkenleri örgüt içi iletişimin algılanmasına etki etmemektedir. Kadınlar örgüt içi iletişimi daha olumlu algılamakta, kadın çalışanların iletişim araçlarının kalitesi, üst astlarla iletişim boyutlarında algıları arasında da yüksek bir ilişki görülmektedir.

5. SONUÇ

Bu çalışma çok uluslu ve ulusal örgütlerde örgüt içi iletişim ve iş tatmini ilişkisini saptamayı ve bu ilişkideki boyutların karşılaştırılmayı amaçlamıştır. Buradan hareketle, ulusal ve uluslararası iki örgüt çalışanlarının iç iletişime yönelik algıları ve bu algıların iş tatminine etkisi değerlendirilmiştir. Sonuçlar örgüt içi iletişimin iş tatmini üzerinde kuvvetli bir etkisinin olduğu göstermiştir. Araştırmanın başlıca sınırlılığı, turizm sektöründe faaliyet gösteren iki örgüt üzerinden gerçekleştirilmiş olmasıdır. Dolayısıyla araştırmanın, örgüt sayısının ve sektör çeşitliliğinin artırılarak tekrar ettirilmesi bulguların geçerliliğini arttıracaktır. Bu sınırlılıktan yola çıkılarak sonraki araştırmalar için araştırmacılara, sektör çeşitliliğini sağlamaları ve daha çok çalışan popülasyonunu ulaşımları önerilebilir. Bu, bulguların karşılaştırılmasına da imkan sağlayabilecektir.

Örgüt içi iletişimin hangi boyutlarda iş tatminine etki ettiğini araştırmak, örgütün insan kaynakları politikalarının hedeflerini hangi esaslara göre oluşturacakları sorusuna ışık tutacaktır. Aynı zamanda bu araştırmanın bulguları, uluslararası ve ulusal örgütlerin iş tatminine etki eden örgüt içi iletişim boyutlarını karşılaştırması açısından literatüre katkı sağlayarak, gelecekteki çalışmalara yol gösterebilecektir. Diğer taraftan örgüt içi iletişimin iş tatmini ve dolayısıyla örgütsel performans üzerindeki ortaya koymak iş verimliliği konusunda önem taşımaktadır. Bu nedenle örgüt içi iletişim ve iş tatmini arasındaki ilişki, örgütsel verimlilik ve iş performansı hususlarındaki sektörel uygulamalara klavuz olacaktır.

KAYNAKÇA

- Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). "Employee Perceptions of The Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study". *Journal of Business Communication*, 30(1): 5-28.
- Cremer, D.D. (2005). "Procedural and Distributive Justice Effects Moderated By Organizational Identification". *Journal of Managerial Psychology*, 20 (1): 4-13.
- Downs, C. W., Adrian, A. D. (2004). "Assessing Organizational Communication: Strategic Communication Audits". London: Guilford.
- Downs, C. W., ve Hazen, M. D. (1977) "A factor analytic study of communication satisfaction" *Journal of Business Communication*, 14, 63-73.
- Hargie, O., Tourish, D., Wilson, N. (2002). "Communication Audits and The Effects of Increased Information: A Follow-Up Study". *The Journal of Business Communication*, 39(4):414-436.
- Karabey, C., Karcıoğlu, F., (2008). "Yöneticilerin İletişim Tarzı ile Çalışanların İş Performansı, İş Tatmini ve Rol Belirsizliği Arasındaki İlişki". *Eskişehir Osmangazi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2):25-42.
- Krejcie, R. ve Morgan, D.M., (1970). "Determining Sample Size for Research Activities", *Educational and Psychological Measurement*, 30:607-610.

- Markusen, J.R. (2002). '*Multinational Firms and the Theory of International Trade*' The MIT Press Cambridge, Massachusetts London, England.
- Pettit, J. D., Goris, J. R., Vaught, B. (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):1-98.
- Ray, E. B. (1993). "When The Links Become Chains: Considering The Dysfunctions of Supportive Communication in The Workplace". *Communication Monographs*, 60:106-111.
- Robinson R. D. (1972). "The Developing Countries, Development, and the Multinational Corporation". *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 403(1):67-79.
- Orpen, C. (1997). "The Interactive Effects of Communication Quality and Job Involvement on Managerial Job Satisfaction and Work Motivation". *Journal of Psychology*, 131:519-522.
- Wallace, J. E. (1995). "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations". *Administrative Science Quarterly*, 40(2): 228-255.
- Zwijze, K. ve Jong, M., (2007). "Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as a Communication Audit Tool", *Management Communication Quarterly*, 20(3):261-282.