

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İletişim Doyumlarının İncelenmesi¹

Sıdıka Gizir
Mersin Üniversitesi

Esin Kevser KÖKSAL
Milli Eğitim Bakanlığı

Özet

Bu araştırmada, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okullarındaki iletişimden sağladıkları doyum düzeylerinin belirlenmesi ve iletişim doyumunun boyutlarına ilişkin puanlarının kamu ya da özel okulda görev yapmaları ve cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemi, Mersin ili merkez ilçelerindeki 33 ilköğretim okulunda görevli 741 öğretmenden oluşmaktadır. Çalışmanın verileri Downs and Hazen (1977) tarafından geliştirilen ve araştırmacılar tarafından bu çalışma kapsamında Türkçeye uyarlanan İletişim Doyumu Anketi aracılığıyla elde edilmiştir. Elde edilen veri betimleyici istatistikler ve t-testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, öğretmenlerin iletişim doyumunun bazı boyutlarından doyum sağladıklarını, bazılarında ise doyum sağlama açısından kararsız kaldıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin okul türüne göre iletişim doyumunun bütün boyutlarından elde edilen puanlar arasında özel okullar lehine anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin iletişim doyumunu cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde ise, kişisel geribildirim boyutu hariç, diğer iletişim doyum boyutlarından elde edilen puanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel iletişim, iletişim doyum, ilköğretim okulu öğretmenleri

Bireyler, çeşitli kişisel ve toplumsal amaçları gerçekleştirmek ve gereksinimlerini karşılamak amacıyla örgütlerde yer alırlar. Bireylerin bu amaçlarını gerçekleştirmeleri ve örgüt yaşamı içinde her türlü gereksinimlerini karşılayabilmeleri sağlıklı bir iletişim süreci ve ortama bağlıdır (Book ve diğ., 1980; Clampitt, 1983; Greenbaum, Clampitt ve Willihnganz, 1988; Keyton, 2005; Raile, 2005). Aynı zamanda, bireylerin örgütlerindeki iletişim süreci ve örgüt içi ilişkileri algılayışları, örgüte yönelik tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Goldhaber ve diğ., 1978). Dolayısıyla çalışanların bu algıları, performans, motivasyon, örgütsel kimlik, örgüt kültürü, üretim ve örgütsel bağlılık gibi çeşitli örgütsel değişkenlerle ilişkilendirilmiştir (Carrière ve Borque, 2009; Eroğlu ve Özkan, 2009; Tsai ve Chuang, 2009).

Örgütsel iletişim, algısal perspektiften ele alındığında, ilgili araştırmaların örgütte iklim algısı, bilgi yeterliği algısı ve doyum algısı boyutları üzerine odaklandığı

¹ Bu çalışma, Esin K. Köksal tarafından Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde Yrd. Doç. Dr. Sıdıka GİZİR danışmanlığında yapılan yüksek lisans tez çalışmasının bir bölümüdür.

görülmektedir. Örneğin, iletişim doyumu kavramı bir yapı olarak tanımlanmakta (Downs aktaran Mount ve Back, 1999) ve iletişim süreci ile ilişkilendirilen temel değişkenlerden biri olarak görülmektedir (Downs ve Hazen, 1977; Mount ve Back, 1999). Gray ve Laidlaw (2004) örgütteki iletişimin örgüt çalışanlarının rol ve görev tanımlarını anlamalarına ya da ihtiyaçlarına yönelik bilgiyi elde etmelerine olanak sağladığına, böylece çalışanların iletişimden doyum elde etmelerinin iyi iş ilişkileri geliştirmelerindeki önemine vurgu yapmaktadırlar. Bu açıdan, iletişim doyumunun değerlendirilmesi, örgütsel iletişimin zayıf ya da güçlü yanlarıyla ilgili veri toplanması, pozitif çalışma ilişkileri geliştirme, bilgi aktarımının geliştirilmesi ve sonuçta örgütsel verimliliği artıran iletişim stratejileri geliştirmek için bir temel oluşturmaya yöneliktir (Gray ve Laidlaw, 2004).

İletişim doyumuna ilişkin alanyazın incelendiğinde, bu kavramın iş doyumuna (Carrière ve Borque, 2009; Downs ve Hazen, 1977; Ehlers, 2003; Goris, 2007; Hopper, 2009; Kongchan, 1985; Pincus, 1986; Sypher, 1981); örgütsel kimlik (Nakra, 2006); lider-üye takas kuramı (Mueller ve Lee, 2002; Ramos, 2003); iş performansı ve işten ayrılma (Goris, 2007; Hopper, 2009; Pincus, 1986; Tsai ve Chuang, 2009); örgüt kültürü ve bireysel özellikler (Eroğlu ve Özkan, 2009); üretim (Clampitt ve Downs, 1993); iş değerleri (Raile, 2005); örgütsel bağlılık (Hopper, 2009; Kongchan, 1985; Varona, 1996.); iletişim becerisi (Polansky, 1994); örgütsel öğrenme (Ritchie, 1999); işe devamsızlık (Ehlers, 2003), örgütsel vatandaşlık (Fournier, 2008) ve örgüt iklimi (Thompson, 1998); yönetici iletişim biçimleri (Pişiren, 2010); yaratıcılık algısı (Ramaos, 2003) gibi birçok değişkenle ilişkisinin ele alındığı gözlenmektedir. Bu çalışmalar genel olarak incelendiğinde, örgütlerdeki iletişim süreci ve ortamının çok dikkatli biçimde tasarlanması, düzenlenmesi ve değerlendirilmesi gerektiği üzerinde durulduğu ve örgütsel iletişimin zayıf olduğu örgütlerde diğer örgütlere göre daha fazla işten ayrılma, huzursuzluk, işe devamsızlık, üretimde düşme, çalışanların örgütlerine bağlılığının azalması gibi durumlarla karşılaşabileceği belirtilmektedir. Bu açıdan ele alındığında, yönetim süreçlerinin temelini oluşturan örgütsel iletişimin, etkili bir yönetim için kaçınılmaz olduğu vurgulanmakta ve yönetim süreçlerinin niteliğinin, örgütteki iletişimin niteliğine bağlı olduğundan söz edilmektedir (Cartwright, aktaran Aydın, 2007; Eren, 2007).

İletişim Doyumu

Alanyazında 1959 yılında ilk kez Level tarafından dile getirilen iletişim doyumuna kavramı, çalışan algısına göre örgütteki iletişim ortamına yönelik genel doyum düzeyi olarak tanımlanmaktadır (aktaran Kongchan, 1985). Hecht (1978) iletişim doyumuna kavramının iletişim etkileşimlerinden oluşan sosyo-duygusal bir çıktı olduğunu belirtmektedir. Pincus (1986) ise iletişim doyumuna kavramını kısaca çalışanların örgütteki bilgi akışı ve ilişkilerden sağladıkları doyum olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde, Gregson (1990) bir çalışanın iletişim doyumunun, bilginin alıcı ve gönderici arasındaki aktarımının çeşitli açılardan algılanması ile ilgili olduğundan söz etmektedir. Kavrama ilişkin tanımlar genel olarak incelendiğinde, Gülnar'ın (2009) da belirttiği gibi iletişim doyumuna kavramının, çalışanın içinde yer aldığı örgütsel ortamda hem

bireylerarası hem de örgütsel iletişimden nitelik ve nicelik açısından elde ettiği memnuniyet düzeyini işaret ettiği görülmektedir.

Diğer yandan, Thayer (1968) iletişim doyumu sağlanan her durumun verimli bir iletişim olarak algılanmaması gerektiğini vurgulamaktadır. Thayer bu süreçte mesajı gönderen açısından iletişim başarısının, mesajı alandan bağımsız olduğunu ileri sürmektedir. Bu anlamda, mesajı gönderenin iletişim performansının, iletişim verimliliği için tek başına yeterli olamayacağı belirtilmektedir. Dolayısıyla, Thayer'e göre bireyin toplam iletişim davranışının etkililiği ölçülmek istendiğinde, hem bireyin ihtiyaç duyduğu, istediği bilgi alışverişinden, hem de çevresindekilerle kurduğu iletişimde amacını gerçekleştirme düzeyinden ne oranda doyum sağladığının ölçülmesi gerekmektedir. Bu bağlamda iletişim doyumunu, başarılı bir biçimde iletişim kurmaya veya bir başkası ile iletişimin başarısına özgü kişisel doyum olarak tanımlayan Thayer, iletişimde bulunulurken bireyin beklentisinin veya gereksiniminin karşılanmaması durumunda doyumsuzluk hissi yaşanmasının kaçınılmaz olduğunu belirtmektedir.

Ayrıca, örgüt içi iletişim uygulamalarıyla ilişkilendirilen iletişim doyumu, çalışanın örgüt içi iletişim uygulamalarını duygusal olarak değerlendirdiği çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır (Carrière ve Bourque, 2009). Bir örgüt içindeki iletişim uygulamalarının örgütte yer alan bir ya da daha fazla alıcıya bilgi yaymak amacıyla örgüt üyeleri tarafından üstlenilen resmi ve resmi olmayan iletişim davranışlarının tamamını içerdiğini belirten Carrière ve Bourque (2009), bu uygulamaların örgüt içerisinde herhangi biri tarafından başlatılabileceğini ve bütün çalışanların önemli, ihtiyacı olan ve uygun bilgiyi zamanında temin etmeleri için etkili ve verimli örgüt içi iletişim sistemlerinin oluşturulmasının yöneticinin sorumluluğunda olduğunu ileri sürmektedir.

İletişim Doyumunun Boyutları

İlgili alanyazın incelendiğinde iletişim doyumu üzerine yapılan araştırmalarda bu kavramın farklı şekillerde ele alındığı görülmektedir. Hecht (1978) doyumun kavramsal olarak çeşitli durumlara göre farklılaşabilen beklentilerle ilgili olduğunu belirterek iletişim doyumunun ölçülmesinin kavramın “kişiler arası”, “grup” ve “örgütsel” düzeyde ele alınmasına göre farklılaşabileceğinden söz etmektedir.

Goldhaber ve diğerlerine (1978) göre iletişim doyumunun, diğer değişkenlerle olan ilişkisinde farklılıklar ve kavramsallaştırılmasındaki bu belirsizlik durumu, kavramın çeşitli araştırmacılar tarafından tek boyutlu ya da çok boyutlu olarak ele alınmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin, Downs ve Hazen (1977) iletişim doyumu kavramını örgütsel perspektiften çok boyutlu olarak ele alırken, Hecht (aktaran, Simpson, 1988), bireyler arası perspektiften tek boyutlu olarak ele almaktadır. Kavramın tek boyutlu ele alınması, iletişim doyumunu belirleyen bileşenlerin hepsinin ya da büyük bir kısmının birbiriyle yüksek oranda ilişkilendiği tek bir faktörün tanımlanarak toplam bir yapı oluşturmasına vurgu yaparken, bu kavramın çok boyutlu ele alınması ise kavramın birbirinden bağımsız olan ya da olmayan belirli alt bileşenlerden oluştuğu görüşünü temel almaktadır (Simpson, 1988).

İletişim doyumu kavramını ilk kez ele alan Level'in araştırmasını takip eden araştırmaların bir bölümünde kavramın tek boyutlu olarak ele alındığı görülmektedir

(Konghchan, 1985; Polansky, 1994). Ancak Redding, ilgili alanyazını inceleyerek yaptığı çalışmalar sonucunda, kavramın çok boyutlu olarak ele alınması gerektiğini ileri sürmektedir (aktaran Polansky, 1994). Alanyazında iş doyumuyla birbirini en çok etkileme eğiliminde olan iletişim doyum kavramının Tablo 1’de belirtilen sekiz boyuttan oluştuğu görülmektedir (Clampitt ve Downs, 1993; Downs ve Hazen, 1977).

Tablo 1.
İletişim doyum boyutları

<i>İletişim iklimi</i>	İletişimin örgütsel amaçlara ulaşmada motivasyon sağlama, çalışanları teşvik etme ve onlara örgüt kimliği sağlama derecesi ile örgüt çalışanlarının iletişimde bulunmaya yönelik tutumlarının sağlıklı olup olmaması
<i>Üstlerle iletişim</i>	Yöneticinin açık fikirli olması, çalışana dinlemesi ve iş ile ilgili bir problemi çözmede çalışana rehberlik yapmasını içermektedir.
<i>Örgütsel bütünleşme</i>	Çalışanların bölümleri/örgütleri ile ilgili politikalar, planlar, mesleki gereksinimleri ve diğer çalışanlarla ilgili konulardan haberdar olmalarını içermektedir.
<i>Medya niteliği</i>	Toplantıların iyi örgütlenmesi, yazılı yönergelerin kısa ve açık olması, örgütün basılı materyallerinin çalışanlara yardımcı olabilecek biçimde olması ve örgütteki toplam iletişim miktarının uygunluğunu içermektedir.
<i>Resmi olmayan yatay iletişim</i>	Çalışanların birbirleriyle olan resmi olmayan iletişimlerini içermekte ve çalışanların örgütteki yatay iletişimden aldıkları doyuma işaret etmektedir.
<i>Genel örgütsel perspektif</i>	Hükümetin aldığı kararları kapsamında örgütteki değişiklikler, örgütün ekonomik durumu, örgütün amaçları ve politikaları gibi örgütün bütünü ile ilgili farklı konularda çalışanların bilgilendirilmelerini içermektedir.
<i>Astlarla iletişim</i>	Sadece yönetici pozisyonundaki çalışanlarla ilgili olup aşağıya doğru iletişime yanıt veren astları ve astların yukarı doğru iletişim sürecini başlatma derecelerini içermektedir.
<i>Kişisel geri bildirim</i>	Çalışanların kendi performanslarının nasıl değerlendirildiğine yönelik bilgi edinme gereksinimlerinin karşılanması süreci ile ilişkilendirilmektedir.

Eğitim Örgütlerinde İletişim Doyumu

Eğitimin başlı başına bir iletişim etkinliği olduğu düşünüldüğünde, eğitim örgütlerinde iletişimin diğer örgütlerde olduğundan daha fazla öneme sahip olduğu belirtilmektedir (Bolat, 1996). Biggs (1981) ise eğitim örgütlerinde hiyerarşik yapının temeli olan öğretmenlerin okullarındaki iletişimden doyum sağlamaları gerektiğini belirtmekte ve ancak yeterli düzeyde bilgi alışverişinde bulunulması halinde eğitim öğretime yönelik sorunların çözülebileceğinden söz etmektedir. Ayrıca, Biggs’e göre

öğretmenlerin okullarında sergiledikleri performanslarına yönelik kişisel geri bildirim beklentileri, yöneticileriyle olan iletişimleri ile başarı, takdir ve sorumlulukları ile ilgili ihtiyaçlarının karşılanma biçimlerini içeren iletişim iklimi, onların iletişimden elde ettikleri doyumun belirleyicileridir. Ancak ilgili alanyazın incelendiğinde, eğitim örgütlerindeki çalışanların iletişim doyumunu inceleyen sınırlı sayıda araştırma yapıldığı gözlenmektedir. Bu çalışmaların ise ağırlıklı olarak yükseköğretim kademesinde yapıldığı görülmektedir (Gülнар, 2007; 2009; Kongchan, 1985). Sınırlı sayıda yapılan bu çalışmalardan bir tanesi Biggs (1981) tarafından lise öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmadır. Bu araştırma sonucunda formalizasyon, merkezileşme, uzmanlaşma gibi bürokratik değişkenlerin, öğretmenlerin iletişim doyumunu düzeylerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı bulgusuna ulaşmıştır. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iletişim doyumuna odaklanan herhangi bir çalışmaya ise rastlanmamıştır.

Hecht (1978), iletişim doyumunu kavramının, çalışanların örgütlerindeki iletişim sürecine yönelik beklentileri ve bu beklentileriyle bağlantılı olarak geliştirdikleri duygusal karşılığın anlaşılmasında önemli olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla, eğitim örgütlerinde öğretmenlerin iletişim beklentilerinin anlaşılması ve bu beklentilerin karşılanması durumunda elde ettikleri doyumun belirlenmesi, bu örgütlerin daha verimli ortamlar haline getirilmesinde önem kazanmaktadır. Okullarda verimli bir iletişim ortamı sağlanması amacıyla iletişim doyumunu düşük olan boyutlarda iyileştirmelerin yapılması ve öğretmenlerin daha fazla doyum elde ettikleri boyutlarda ise bu doyumun sürdürülebilmesi için gerekli önlemlerin alınmasında, öğretmenlerin okullarındaki iletişimin hangi boyutlarında ne düzeyde doyum sağladıklarının belirlenmesinin eğitim örgütü yöneticilerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bilgiler temelinde bu araştırmada, Mersin ili merkez ilçelerindeki ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin iletişim doyumunu düzeylerinin belirlenmesi ve kamu ya da özel okulda görev yapmaları ve cinsiyetlerine göre iletişim doyumunun boyutlarına ilişkin puanlarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Mersin ili merkez ilçelerindeki ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin iletişimin boyutları olan *iletişim iklimi, üstlerle iletişim, örgütsel bütünleşme, medya niteliği, resmi olmayan yatay iletişim, genel örgütsel perspektif ve kişisel geri bildirimden* sağladıkları doyum düzeyleri nedir?

2. Mersin ili merkez ilçelerindeki ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okul türüne göre iletişim doyumunun boyutlarından elde edilen puanlar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

3. Mersin ili merkez ilçelerindeki ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin cinsiyetlerine göre iletişim doyumunun boyutlarından elde edilen puanlar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

YÖNTEM

Evren ve Örneklem

Var olan durumu betimlemeye yönelik olarak tarama modelinde yapılan bu çalışmanın evrenini, Mersin ilinde yer alan kamu ve özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenler oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise Mersin ili merkez ilçelerindeki (Akdeniz, Mezitli, Toroslar ve Yenişehir) ilköğretim okulları arasından seçkisiz örnekleme yoluyla belirlenen ve 22'si kamu ve 11'i özel olmak üzere toplam 33 ilköğretim okulunda görevli 741 öğretmenden oluşmaktadır. Örneklemin 568'i (% 76,7) kamu, 173'ü (% 23,3) özel ilköğretim okullarında görev yapmaktadır. Örnekleme dahil edilen 741 öğretmenin 455'ini (% 61,4) kadın, 286'sını (38,6) ise erkek öğretmenler oluşturmakta ve öğretmenlerin 507'sinin (% 68,4) 1-5 yıl arası, 161'inin (% 21,7) 6-10 yıl arası, 73'ünün (% 9,9) ise 11 yılın üstünde olmak üzere değişen sürelerde hizmet verdikleri görülmektedir.

Tablo 2.

Örneklemin okul türü, cinsiyet ve hizmet yılına göre dağılımı

		N	%
Okul Türü	Kamu	568	76.7
	Özel	173	23.3
Cinsiyet	Kadın	455	61.4
	Erkek	286	38.6
Hizmet Yılı	1-5 Yıl	507	68.4
	6-10 Yıl	161	21.7
	11 ve üzeri	73	9.9
Toplam		741	100

Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada öğretmenlerin iletişim doyumlarını ölçmek amacı ile Downs ve Hazen (1977) tarafından geliştirilen "İletişim Doyumu Anketi" (Communication Satisfaction Questionnaire), araştırmacılar tarafından Türkçeye uyarlanarak kullanılmıştır. İletişim Doyumu Anketi (İDA), "*iletişim iklimi, üstlerle iletişim, örgütsel bütünleşme, medya niteliği, resmi olmayan yatay iletişim, genel örgütsel perspektif, astlarla iletişim ve kişisel geri bildirim*" olmak üzere toplam 8 boyut içermekte ve her bir boyutta 5'er madde olmak üzere toplam 40 maddeden oluşmaktadır. Ancak bu çalışmanın amacı doğrultusunda ölçme aracının sadece öğretmenlere uygulanması nedeniyle "*astla iletişim*" boyutuyla ilgili maddelere yer verilmemiştir.

İDA ilk kez Gülnar (2007) tarafından Türkçeye uyarlanarak kamu ve vakıf üniversitelerindeki araştırma görevlilerinin genel iletişim doyumu düzeylerini belirlemek amacıyla kullanılmıştır. Ancak, Gülnar'ın uyarladığı ölçek maddelerinin çevirisinin, orijinalinden farklılıklar göstermesi ve maddelerin araştırma görevlilerinin yanıtlamasına uygun olarak uyarlandığı için İDA, bu çalışmanın ilköğretim öğretmenlerini kapsamaması göz önünde bulundurularak tekrar gözden geçirilmiştir. Bu

kapsamda İDA'nın özgün formundaki her bir madde, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesinde görevli toplam dokuz öğretmen elemanının katkılarıyla çeviri-tekrar çeviri yöntemiyle yeniden Türkçe'ye uyarlanmıştır.

Bu çalışmada İDA'nın yapı geçerliliğini belirlemek ve faktör yapısını incelemek amacıyla LISREL 8.30 (Jöreskog ve Sörbom, 1999) programı aracılığıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılmıştır. Analiz sonucunda, 10, 12, 13, 14, 18, 24, 25, 27, 36 ve 37. maddeler düşük ölçüm değerleri ($\lambda < .50$; $R^2 < .30$) göstermesi nedeniyle ölçme aracından çıkarılmıştır. Ayrıca, İDA'nın orijinal halinde "kişisel geri bildirim" faktöründe yer alan 17. maddenin (Yöneticim çalışanların karşılaştığı sorunlarla yakından ilgilenir) "üstlerle iletişim" faktörüne yüklendiği görülmüş ve kuramsal olarak incelendiğinde bu durumun kabul edilebilir olduğu görülmüştür. Benzer şekilde, İDA'nın orijinal halinde "üstlerle iletişim" faktöründe yer alan 23. maddenin (Okulumdaki iletişimin faydalı ve ilginç olduğunu düşünüyorum) yapılan analiz sonucunda "iletişim iklimi" faktörüne yüklendiği gözlenmiş ve kuramsal olarak maddenin ilgili faktörde yer almasının uygun olacağına karar verilmiştir. DFA sonucunda ortaya çıkan 7 faktörlü İDA modeli, $\chi^2(247) = 478.45$ $\chi^2/df = 1.94$, RMSEA = .036, SRMR = .032, GFI = .95, AGFI = .93 ve CFI = .98 değerlerine sahiptir. Bu modelde yer alan maddelerin standardize edilmiş Lambda değerleri (λ) .57 ile .94, çoklu korelasyon kareleri (R^2) ise .32 ile .88 arasında değişmektedir. Bu bulgular, İDA'nın *örgütsel bütünleşme* (4 madde), *genel örgütsel perspektif* (4 madde), *kişisel geri bildirim* (3 madde), *üstlerle iletişim* (5 madde), *iletişim iklimi* (4 madde), *yatay resmi olmayan iletişim* (3 madde) ve *medya niteliği* (3 madde) olmak üzere toplam 26 madde içerdiği ve 7 faktörlü bir yapıya sahip olduğunu göstermiştir.

Geçerlik çalışmalarının yanı sıra ölçeğin güvenilirliğini belirlemeye yönelik analiz sonucunda da Cronbach Alfa değerinin yedi faktör için .87 ile .89 arasında değiştiği görülmüştür. Ölçeğin geneline ve kapsadığı tüm boyutlara ilişkin Cronbach Alfa değeri ise .89 olarak belirlenmiştir. Bu bulgular, ölçeğin anlamlı düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, yapılan geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları doğrultusunda yedi faktörden oluşan İDA'nın geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu belirlenmiştir.

Verilerin Analizi

Verilerin analizinde, öğretmenlerin iletişim doyumunu düzeylerini belirlemek amacıyla öncelikle betimsel analizler yapılmıştır. Öğretmenlerin hangi iletişim boyutundan ne düzeyde doyum sağladıklarının belirlenmesi için her bir boyutun aritmetik ortalaması hesaplanmıştır. Aritmetik ortalamaları hesaplamak için ilk olarak her bir boyuta ilişkin madde toplam puanları elde edilmiş ve bu puanların aritmetik ortalamaları bulunmuştur. Elde edilen aritmetik ortalamalar ilgili boyutun madde sayısına bölünerek her bir boyut için alt ölçek aritmetik ortalamaları ($\bar{X}_{alt-ölçek}$) hesaplanmıştır (Tablo 4). Elde edilen her bir boyuta ilişkin alt ölçek aritmetik ortalamaları ölçme aracındaki 5'li likert derecelendirme dikkate alınarak her bir boyuttan hangi düzeyde doyum sağlandığı bulunmuştur (1= Hiç doyum sağlamıyor, 2= Doyum sağlamıyor, 3= Nötr, 4= Doyum sağlıyor, 5= Çok doyum sağlıyor). İlgili alanyazında, 'kararsızım' derecelendirme düzeyinin, iletişimden sağlanan doyumun

'nötr' olduğuna işaret ettiği belirtilmektedir (Gregson, 1990; Meintjes ve Steyn, 2006; Pişiren, 2010).

Öğretmenlerin kamu ya da özel ilköğretim okulunda görev yapmaları ve cinsiyetlerine göre iletişim doyumu düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız örneklem için t testi kullanılmıştır.

BULGULAR

Öğretmenlerin İletişim Doyumu Düzeyleri

Öğretmenlerin hangi iletişim boyutundan ne düzeyde doyum sağladıklarının belirlenmesi için yapılan alt-ölçek aritmetik ortalamaları Tablo 3'te sunulmaktadır.

Tablo 3.
Her bir boyutun alt ölçeklerine ilişkin betimsel analiz sonuçları

Faktörler	\bar{X}	Ss
1. Genel örgütsel perspektif	3.56	3.29
2. Örgütsel bütünleşme	3.68	3.03
3. Kişisel geri bildirim	3.35	2.89
4. Üstlerle iletişim	3.31	5.43
5. Resmi olmayan iletişim	3.92	2.40
6. Medya niteliği	3.47	2.96
7. İletişim iklimi	3.29	3.84

Tablo 3'te sunulan alt ölçek aritmetik ortalamalarının 5'li likert ölçek puanlarıyla karşılaştırılması sonucu, öğretmenlerin *resmi olmayan yatay iletişim* ($\bar{X}_{\text{yatay iletişim}} = 3.92$), *örgütsel bütünleşme* ($\bar{X}_{\text{bütünleşme}} = 3.68$) ve *genel örgütsel perspektif* ($\bar{X}_{\text{örgütsel perspektif}} = 3.56$) boyutlarında doyum sağladıkları; *kişisel geri bildirim* ($\bar{X}_{\text{geribildirim}} = 3.35$), *üstlerle iletişim* ($\bar{X}_{\text{üstlerle iletişim}} = 3.31$), *medya niteliği* ($\bar{X}_{\text{medya niteliği}} = 3.47$) ve *iletişim iklimi* ($\bar{X}_{\text{iletişim iklimi}} = 3.29$) boyutlarından elde ettikleri doyum konusunda nötr oldukları bulgusuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin Okul Türüne Göre İletişim Doyumları

Öğretmenlerin okul türüne göre iletişim doyumunun boyutlarından elde edilen puanların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız gruplar için t-testi sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4.
Okul türüne göre iletişim doyumu t – Testi Sonuçları

Boyutlar	Okul Türü	N	\bar{X}	Ss	sd	t	p
Genel Örgütsel Perspektif	Kamu	568	13.68	3.23	739	-8.53	.00
	Özel	173	16.01	2.84			
Örgütsel Bütünleşme	Kamu	568	14.23	2.95	739	-8.54	.00
	Özel	173	16.37	2.68			
Kişisel Geri Bildirim	Kamu	568	9.76	2.83	739	-5.20	.00
	Özel	173	11.04	2.87			
Üstlerle İletişim	Kamu	568	15.77	5.24	739	-7.06	.00
	Özel	173	19.00	5.31			
Resmi Olmayan Yatay İletişim	Kamu	568	11.49	2.43	739	-5.55	.00
	Özel	173	12.63	2.07			
Medya Niteliği	Kamu	568	10.07	2.85	739	-5.85	.00
	Özel	173	11.54	3.05			
İletişim İklimi	Kamu	568	12.45	3.61	739	-9.49	.00
	Özel	173	15.43	3.66			

Tablo 4 incelendiğinde, okul türüne göre iletişim doyumu alt boyutlarından genel örgütsel perspektif [$t(739)=-8.53$, $p<.05$], örgütsel bütünleşme [$t(739)=-8.54$, $p<.05$], kişisel geri bildirim [$t(739)=-5.20$, $p<.05$], üstlerle iletişim [$t(739)=-7.06$, $p<.05$], resmi olmayan yatay iletişim [$t(739)=-5.55$, $p<.05$], medya niteliği [$t(739)=-5.85$, $p<.05$] ve iletişim iklimi [$t(739)=-9.19$, $p<.05$] boyutu puanları anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Aritmetik ortalamalar karşılaştırıldığında ise bu farklılığın tüm iletişim doyumu alt boyutlarında özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin lehine olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre İletişim Doyumları

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre iletişim doyumu boyutlarının puanlarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan bağımsız gruplar için t-testi sonuçları Tablo 5'de sunulmuştur.

Tablo 5.
Cinsiyete göre iletişim doyumu T – Testi sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	sd	t	p
Genel Örgütsel Perspektif	Kadın	455	14.16	3.36	739	-.631	.528
	Erkek	286	14.32	3.18			
Örgütsel Bütünleşme	Kadın	455	16.67	3.14	739	-.667	.505
	Erkek	286	14.82	2.85			
Kişisel Geri Bildirim	Kadın	455	9.88	2.99	739	-.212	.035
	Erkek	286	10.34	2.72			
Üstlerle İletişim	Kadın	455	16.47	5.65	739	-.37	.715
	Erkek	286	16.62	5.06			
Resmi Olmayan Yatay İletişim	Kadın	455	11.83	2.39	739	1.00	.320
	Erkek	286	11.65	2.41			
Medya Niteliği	Kadın	455	10.45	3.02	739	.430	.667
	Erkek	286	10.35	2.87			
İletişim İklimi	Kadın	455	3.08	3.94	739	-.63	.532
	Erkek	286	13.26	3.67			

Analiz sonucunda, cinsiyet değişkenine göre iletişim doyumu alt boyutlarından genel örgütsel perspektif [$t(739) = -.631, p < .05$], örgütsel bütünleşme [$t(739) = -.667, p < .05$], üstlerle iletişim [$t(739) = -.37, p < .05$], resmi olmayan yatay iletişim [$t(739) = 1.00, p < .05$], medya niteliği [$t(739) = .430, p < .05$] ve iletişim iklimi [$t(739) = -.63, p < .05$] boyutları puanları anlamlı bir farklılık göstermezken kişisel geri bildirim [$t(739) = -.212, p < .05$] boyutu puanlarında erkekler (10.34) lehine anlamlı bir farklılık olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu araştırma kapsamında Mersin ili merkez ilçelerindeki ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin iletişimin boyutlarından ne düzeyde doyum sağladıkları belirlenmiş ve öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü ve cinsiyetlerine göre iletişim doyumu boyutlarından elde edilen puanların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Analiz sonucunda, öğretmenlerin *yatay resmi olmayan iletişim, örgütsel bütünleşme, genel örgütsel perspektif* boyutlarında doyum sağladıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu bulgular bazı araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermekle birlikte alanyazında çalışanların iletişim boyutlarından elde ettikleri doyum düzeyine yönelik bulguların çeşitlilik gösterdiği görülmektedir. Örneğin Lee (1983) özel bir okulda görevli öğretmenlerle yaptığı araştırmada öğretmenlerin doyum düzeyinin tüm iletişim alt boyutlarında nötr ile doyum sağlamama düzeyinde olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Meintijes ve Steyn (2006) ise, Güney Afrika'da özel bir yüksek öğretim kurumunda çalışan akademik ve yardımcı personelin katılımıyla gerçekleştirdiği araştırmasında, çalışanların üstlerle iletişim boyutunda doyum sağladıkları ancak diğer boyutlarda doyum sağlama açısından nötr oldukları bulgusuna ulaşmışlardır.

Örgüt çalışanlarının birbirleriyle olan serbest yönlü iletişimini içeren *resmi olmayan yatay iletişim boyutu*, bu araştırmanın bulgularına göre, öğretmenlerin doyum sağladıkları iletişim boyutlarından birisidir. Bu bağlamda, öğretmenlerin görev

yaptıkları okullarda çalışma arkadaşlarıyla açık ve kolay iletişim sağladıkları, acil durumlarda okullarındaki iletişimin yeterli olduğu ve genel olarak okuldaki diğer öğretmenlerle uyum içinde çalıştıkları düşünülmektedir. Benzer şekilde, bireylerin çalışma ortamı ve örgütleri hakkında sahip oldukları politikalar, planlar, mesleki gereksinimleri ve diğer çalışanlarla ilgili konulardan haberdar olmalarını içeren *örgütsel bütünleşme* boyutu, araştırmada öğretmenlerin doyum elde ettikleri bir diğer boyuttur. *Resmi olmayan yatay iletişim* boyutunda doyum sağlayan öğretmenlerin *örgütsel bütünleşme* boyutunda da doyum sağlamasının birbiriyle ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda, okullardaki doğal iletişim biçiminin öğretmenlerin birbirleriyle ilgili durumlardan haberdar olma, mesleki gereksinimleri ve gelişimleriyle ilgili paylaşımlarda bulunma ya da zümre politika ve hedeflerini paylaşma bakımından ortak zemin oluşturduğu ileri sürülebilir.

Genel örgütsel perspektif boyutu, araştırmada öğretmenlerin doyum sağladıkları diğer bir boyut olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda, öğretmenlerin hükümetçe alınmış kararlar doğrultusunda okullarında yapılan değişiklikler, okullarının başarı-başarısızlık durumu, ayrıca okulun amaç ve politikaları ile ilgili elde ettikleri bilgiden memnun oldukları düşünülmektedir. Merkezi ve bürokratik bir yapıya sahip olan Milli Eğitim örgütünde amaç, hedef, mevzuata ilişkin her türlü değişiklik, alınan kararlar ve buna benzer çeşitli bilgi yukarıdan aşağı doğru yazılı belgelerle iletilmektedir. Bu belgelerin çalışanlara imza karşılığında iletilerek bilginin ulaşım ulaşılmadığına ilişkin dönüt alınması tüm çalışanların bu konuda bilgilendirilmesine olanak sağlamaktadır. Dolayısıyla bu iletişim biçiminin öğretmenlerin *genel örgütsel perspektif* boyutunda doyum sağlamalarına olanak tanıdığı ifade edilebilir.

Araştırma sonucunda elde edilen bir diğer bulgu olarak öğretmenlerin *medya niteliği, kişisel geri bildirim, üstlerle iletişim ve iletişim iklimi* boyutlarında doyum düzeyi açısından nötr olmaları dikkat çekicidir. Öğretmenlerin bu boyutlardan doyum sağlama konusunda kararsız kalması, okullarındaki iletişimi bu açılarından yeterince doyum sağlayıcı olarak görmediklerini, dolayısıyla bu boyutların okullarda geliştirilmesi gereken iletişim boyutları olarak ele alınması gerektiğini düşündürmektedir. Bu bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, yöneticilerin iletişim araçlarını ve kanallarını daha etkili bir şekilde kullanmaları, çalışanlara nasıl değerlendirildikleri ya da takdir edildikleri ve verimlilikleri hakkında yeterli bilgi edinmelerini sağlayacak geribildirim vermeleri gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Öğretmenlerin kendilerini okulla tanımlama, okula aidiyet hissetme, birlikte çalıştığı arkadaşlarının iletişiminden yeterince memnuniyet duyma ve okuldaki iletişim çatışmalarının doğru iletişim kaynaklarıyla ele alınıp alınmadığının değerlendirmesi noktasında kararsız kaldıkları, dolayısıyla doyum düzeyi açısından nötr oldukları görülmektedir. Resmi ve resmi olmayan iletişim ağları aracılığıyla çalışanlar arasında bilgi alışverişini sağlayan ve örgütün içsel çevresi olarak tanımlanan iletişim ikliminin, örgütü meydana getiren iletişim atmosferi olduğundan söz edilmektedir (Buchholz, 2001; Robertson, 2003). Dolayısıyla, öğretmenlerin *medya niteliği, kişisel geri bildirim ve üstlerle iletişim* boyutlarında doyum düzeyleri nötr iken, *iletişim iklimi* boyutunda da nötr olması kendi içinde tutalı bir bulgu olarak değerlendirilebilir.

Öğretmenlerin okul türüne göre, *genel örgütsel perspektif, örgütsel bütünleşme, kişisel geri bildirim, üstlerle iletişim, yatay resmi olmayan iletişim, medya niteliği ve iletişim iklimi* boyutu olmak üzere tüm boyutlarda iletişim doyumunu puanlarının özel

ilköğretim okulu öğretmenleri lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu çalışma kapsamında yapılan alanyazın incelemesinde, ilköğretim kademesine yönelik herhangi bir araştırmaya rastlanmamakla birlikte, Gülnar (2007) tarafından yüksek öğretim kademesinde yapılan çalışma sonucunda, vakıf üniversitelerindeki araştırma görevlilerinin tüm iletişim doyumu boyutlarında kamu üniversitelerindeki meslektaşlarına göre daha fazla doyum elde ettikleri bulgusuna ulaşmıştır. Gülnar, bu durumun vakıf üniversitelerinin örgütsel olarak daha saydam bir yönetim anlayışına sahip olması, ayrıca örgütün hedeflerini daha net biçimde işaret ederek çalışanlara aktarma ve çalışanların bu hedefleri içselleştirmelerini sağlamak açısından daha başarılı olması ile açıklanabileceğini belirtmektedir.

Bir örgütteki çalışanların demografik özellikleri dikkate alındığında, ilgili alanyazında demografik değişkenlerden cinsiyet ve hizmet süresinin iletişim doyumu sıklıkla ilişkilendirildiği görülmekle birlikte, araştırmacılar bu değişkenlerin iletişim doyumunu açıklamada zayıf kaldığını belirtmektedirler (Akkirman ve Harris, 2005; Gülnar, 2007; Kongchan, 1985; Varona, 1996; Sypher, 1981). Bu çalışmada da öğretmenlerin cinsiyetlerine göre iletişim doyumu boyutlarının puanlarının *genel örgütsel perspektif, örgütsel bütünleşme, üstlerle iletişim, yatay resmi olmayan iletişim, medya niteliği ve iletişim iklimi* boyutları puanları anlamlı bir farklılık göstermezken, *kişisel geri bildirim boyutu* puanlarında erkekler lehine anlamlı farklılık olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Daha önce de belirtildiği üzere, *kişisel geri bildirim*, öğretmenin çabalarının yöneticisi tarafından fark edilip takdir edilmesi ve öğretmenin performansının nasıl değerlendirildiğine ilişkin olup, bu boyutta öğretmenin yöneticisiyle birebir kurduğu ilişki önem kazanmaktadır. İletişim ve cinsiyet üzerine oluşan alanyazın incelendiğinde kadın ve erkeğin iletişim stillerinin farklı olduğu görülmektedir (De Lange, 1995; Helweg-Larsen ve diğ., 2004). Ülkemizdeki okul yöneticilerinin ağırlıklı olarak erkeklerden oluştuğu ve iş alanı için uygun görülen davranış modeli ve iletişim tarzının ise erkek klişesiyle örtüşmesinin (Çulha, 2008) yanı sıra, iletişimin *kişisel geri bildirim* boyutunda yönetici ve öğretmen arasındaki birebir iletişim ve etkileşimin önemi dikkate alındığında erkek öğretmenlerin iletişimin bu boyutundan daha fazla doyum sağlarken kadın öğretmenlerin daha az doyum sağlaması kabul edilebilir bir bulgu olarak görülmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, öğretmenlerinin okullarındaki iletişimin *medya niteliği, kişisel geri bildirim, üstlerle iletişim ve iletişim iklimi* boyutlarından doyum sağlama konusunda nötr oldukları belirlenmiştir. Bu boyutların her biri eğitim, yönetim ve iletişim alanyazınında, örgüt yönetiminin başarısını belirleme ve iyileştirme açısından ayrı ayrı ve birlikte ele alınarak incelenmekte ve bu doğrultuda örgütsel gelişim stratejileri belirlenmektedir. Dolayısıyla, benzer çalışmaların yapılması, yöneticilere örgütlerindeki iletişimin genel durumunun yanı sıra hangi boyutlarda iyileştirme ve geliştirmeye yönelik düzenlemeler yapmaları gerektiği konusunda yol gösterici olacaktır. Bununla birlikte, örgütsel iletişimin diğer yönetsel süreçlerin sağlıklı işlenmesi ve dolayısıyla örgütlerin genel başarısında etkili bir faktör olması dikkate alındığında, kamu okullarına yönetici atama kriterlerinin tekrar gözden geçirilmesi, yönetimde uzmanlık ve doktora eğitimi almış yönetici adaylarına öncelik tanınması önem kazanmaktadır. Diğer yandan, Eğitim Fakülteleri bünyesinde sürdürülmekte olan Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi lisansüstü programlarının gözden geçirilerek bu programa devam eden öğrencilerin etkili iletişim

kurma becerisinin geliştirilmesine yönelik olarak iletişim dersleri konulmak suretiyle eğitim programlarının yeniden düzenlenmesi önerilmektedir.

KAYNAKLAR / REFERENCES

- Akkirman, A. D. & Harris, D. L (2005). Organizational communication satisfaction in the virtual workplace. *The Journal of Management Development*, 24, 397-409.
- Aydın, M. (2007). *Eğitim yönetimi* (8. Baskı). Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Biggs, B. L. (1981). *Bueraucratic variables and teacher communication satisfction*. Unpublished Master Thesis. Oklahoma: Faculty of the Graduate College of the Oklahoma State University.
- Book, C. L., Albrecht, T. L., Atkin, C., Bettinghaus, E. P., & Donohue, W.A. (1980). *Human communication: Principles, contexts, and skills*. NewYork: St. Martin's Press.
- Bolat, S. (1996). Eğitim örgütlerinde iletişim: H. Ü. Eğitim Fakültesi uygulaması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, 75-80.
- Buchholz, W. (2001). *Open communication climate*. 20.06.2012 tarihinde <http://atc.bentley.edu/faculty/wb/printables/opencomm.pdf> adresinden alınmıştır.
- Carrière, J. & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of cominication satisfaction. *Career Development International*, 14, 29-49.
- Clampitt, P. G. (1983). *Communication and productivity*. Unpublished Doctoral Dissertation. Kansas: The Faculty of the Graduate School of the University of Kansas.
- Clampitt, P. G. ve Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity. *The Journal of Business Communication*, 30, 5-28.
- Çulha, S. (2008). *Genel orta eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin bakış açısından örgüt içi iletişim sürecinde yaşadıkları sorunların ve bu sorunlarla başa çıkma yollarının değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- De Lange, J. (1995). Gender and communication in social work education: A cross-cultural perspective. *Journal of Social Work Education*, 31, 75- 81.
- Downs, C. W. & Hazen, M, D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 14, 63-74.
- Ehlers, N. L. (2003). *The reletionship of communication satisfaction job satisfaction and self reported absenteeism*. Unpublished Master Thesis. Miami: Faculty of Miami University.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (10. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eroğlu, E. & Özkan, G. (2009). Örgüt kültürü ve iletişim doyumunu ile bireysel özellikler arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi: Bir uygulama örneği. *Selçuk İletişim*, 5, 50-61.
- Fournier, W. H. (2008). *Communication satisfaction interrractional justice and organizational citizenship behaviors: Staff perception in a university environment*. Unpublished Doctoral Dissertation. Ohio: The faculty of the Scripps College of Communication of Ohio University.
- Goldhaber, G. M., Yates, M. P., Porter, D. T. & Lesniak, R. (1978). Organizational communication. *Human Communications Research*, 5, 76-96.

- Goris, J. R. (2007). Effects of satisfaction with communication on the relationship between individual-job congruence and job performance/satisfaction. *Journal of Management Development*, 26, 737-752.
- Gray, J. & Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17, 425-448.
- Gregson, T. (1990). Communication satisfaction: A path analytic study of accountants affiliated with CPA firms. *Behavioral Research in Accounting*, 2, 32-49.
- Greenbaum, H. H., Clampitt, P. & Willihnganz, S. (1988). Organizational communication: An examination of four instrument. *Management Communication Quarterly*, 2, 245-282.
- Gülнар, B. (2007). *Araştırma görevlilerinin iş tatmini sağlama aracı olarak örgütsel iletişim ve iş doyumu: Kamu ve özel sektör üniversite karşılaştırması*. Konya: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi.
- Gülнар, B. (2009). İletişim doyumu boyutları ile örgütlenme yapısı ilişkisi: Selçuk Üniversitesi akademisyenleri örneği. *Selçuk İletişim*, 5, 62-82.
- Hecht, M. L. (1978). Measures of communication satisfaction. *Human Communication Research*, 4, 350-368.
- Helweg-Larsen, M., Cunnigham, S. J., Carrico, A. & Pergram, A. M. (2004). The communication experiences of education managers: Identifying strengths, weaknesses and critical incidents. *The International Journal of Educational Management*, 14, 120-129.
- Hopper, M. (2009). *Communication satisfaction, job satisfaction, organizational commitment and intent to leave*. Unpublished Master Thesis. New Zealand: The University of Waikato.
- Jöreskog, K. & Sörbom, D. (1999). *LISREL 8. 30*. Chicago: Scientific Software International Inc.
- Keyton, J. (2005). *Communication and organizational culture*. United States of America: Sage Publications.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practices of structural equation modelling*. New York: The Guilford Press.
- Koning, K. Z. & Jang, M. (2007). Evaluating the communication satisfaction questionnaire as a communication audit tool. *Management Communication Quarterly*, 20, (3), 261-282.
- Kongchan, A. (1985). *Communication satisfaction, job satisfaction, and organizational commitment of business college faculty*. Unpublished Doctoral Dissertation. Arizona: Arizona State University.
- Lee, K. B. (1983). *Communication satisfaction in private, church-related schools*. Unpublished Doctoral Dissertation. Oklahoma: The University of Tulsa.
- Meintjes, C & Steyn, B. (2006). A critical evaluation of the Downs-Hazen instrument by measuring employee communication satisfaction at a private higher education institution in South Africa. *Communication*, 32, 1, 152-188.
- Mount, D. J. & Back, K. J. (1999). A factor-analytic study of communication satisfaction in the lodging industry. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 23, 401-418.
- Mueller, H. B. & Lee, J. (2002). Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts. *The Journal of Business Communication*, 39, 220-224.
- Nakra, R. (2006). Relationship between communication satisfaction and organizational identification: An empirical study. *The Journal of Business Perspective*, 10, 41-51.

- Polansky, J. B. (1994). *An examination of cominication satisfaction and communication competence in three professional technical organizations*. Unpublished Doctoral Dissertation. Kansas: The Faculty of the Graduate School of the University of Kansas.
- Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction and job performance. *Human Communication Research*, 4, 395-419.
- Pişiren, L. (2010). *Uluslararası bir grup tarafından satın alınan bir üretim şirketinde yaşanan kültür değişimi sürecinde yöneticilerin iletişimci biçimlerindeki değişimin çalışanların iletişim doyumuna olan etkisinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Raile, A.N. W. (2005). *An initial exploration of the effects of expectations about work values and work value attainment on organizational communication satisfaction*. Michigan State University.
- Ramos, D. (2003). *Relationship amongs leader-member exchange quality, satisfaction with organizational communication, and creativity in entertainment organizations*. Unpublished Doctoral Dissertation. Los Angeles: Alliant International University.
- Ritchie, L. E. (1999). *Supporting organizational learning through communication behaviors: The effects of superior/subordinate communication satisfaction and organizational defensive routines on perceived support for double loop learning*. Unpublished Doctoral Dissertation. Maryland: The University of Maryland.
- Robertson, E. (2003). How to use a communication climate model. *Strategic Communication Management*, 7, 24-27.
- Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G. (1996). *A beginner's guide to structural equation modelling*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Publishers.
- Simpson, E. M. (1988). *Communication satisfaction and job satisfaction among retail specialty store sales people*. Unpublished Doctoral Dissertation. Oklahoma: The University of Oklahoma Graduate College.
- Sypher, B. D. (1981). *A multimethod investigation of employee communication abilities, communication satisfaction and job satisfaction*. Unpublished Doctoral Dissertation: Michigan: The University of Michigan.
- Thayer, L. (1968). *Communication and communications systems*. Kansas: Homewood Illinois.
- Thompson, T. D. (1998). *The impact of participation in emergent communication Networks on communication satisfaction and perceptions of organizational climate*. Unpublished Doctoral Dissertation. Pennsylvania: Faculty of the Graduate School of Arts and Science of Harvard University.
- Tsai, M. T. ve Chuang, S. S. (2009). An integrated process model of communication satisfaction and organizational outcomes. *Social Behaviour and Personality*, 36, 825-834.
- Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *The Journal of Business Communication*, 33, 111-140.

İletişim/Correspondence

Sıdıka Gizir
Mersin Üniversitesi
sgizir@gmail.com

Esin Kevser KÖKSAL
Milli Eğitim Bakanlığı
eesinn79@hotmail.com