

Örgütsel İletişim Doyumu ile İşe Angaje Olma Arasındaki İlişkide Örgüte Güvenin Aracılık Rolü

Demet ÇAKIROĞLU*

Tuğçe ŞİMŞEK**

Geliş Tarihi (Received): 14.05.2022– Kabul Tarihi (Accepted): 19.09.2022

Öz

Bu çalışma, örgütsel iletişim doyumu ile işe angaje olma arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışma özellikle, örgütsel iletişim doyumu ile işe angaje olma arasındaki ilişkide örgüte güvenin aracı rolünü tespit etmektedir. Sosyal değişim teorisini temel alan çalışma, örgütsel iletişim doyumunun çalışanların örgütlerine olan güveni güçlendireceğini ve buna bağlı olarak da çalışanların işe angaje olmalarını arttıracaklarını ileri sürmektedir. Araştırma örneklemini, Ankara’da bulunan bir kamu kurumunda bilişim alanında görev alan çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmanın hipotezleri Pearson korelasyon analiz yöntemi ve hiyerarşik regresyon analiz yöntemi kullanılarak test edilmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde aracılık hipotezinin desteklendiği görülmektedir. Bu doğrultuda, örgütsel iletişim doyumunun işe angaje olma üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bulgular, örgütsel iletişim doyumu ile işe angaje olma arasındaki ilişkide örgüte güvenin kısmi aracılık etkisi olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda algılanan örgütsel güveni, örgütsel iletişim doyumunu işe angaje olmaya bağlayan aracı bir mekanizma olarak ele alan araştırma modeli, alan literatürüne özgün bir katkı sunmaya çalışmıştır. Bu çalışmanın bulguları, çalışanların işe angaje olmalarının artmasında örgüte güvenin oluşmasını sağlayan kaynakların önemli olduğunu göstermektedir. Çalışma, sosyal değişim teorisinin öngörüsüyle tutarlı bir biçimde, çalışanların işe angaje olmasını etkileyebilecek örgütsel iletişim doyumunu, verimli iş ve insan kaynakları yönetimi için önemli bir faktör olarak görmekte ve alan araştırmacılarının dikkatine sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Örgütsel iletişim doyumu, işe angaje olma, örgüte güven.*

Mediating Role of Organizational Trust in The Relationship Between Organizational Communication Satisfaction and Work Engagement

Abstract

This study aimed to examine the relationship between organizational communication satisfaction and work engagement. Specifically, it identifies the mediating role of organizational trust in the relationship between organizational communication satisfaction and job engagement. Based on the theory of social exchange, argues that organizational communication satisfaction will strengthen the trust of the employees in their organizations and, accordingly, will increase the engagement of the employees to the work. The research sample consists of employees working in the field of informatics in a public institution in Ankara. The hypotheses of the research were tested using the Pearson correlation analysis method and hierarchical regression analysis method. As a result of the findings, it is seen that the mediation hypothesis is supported. In this direction, it has been determined that organizational communication satisfaction has a positive and significant effect on job engagement. In addition, the findings show that organizational trust has a partial mediation effect on the relationship between organizational communication satisfaction and job engagement. At the same time, the research model, which deals with perceived organizational trust as an intermediary mechanism that connects organizational communication satisfaction with job engagement, tried to make an original contribution to the literature in the field. The findings of this study show that resources that provide organizational trust are important in increasing employee engagement. Consistent with the prediction of social change theory, the study considers organizational communication satisfaction, which may affect employee engagement, as an important factor for efficient work and human resources management, and brings it to the attention of field researchers.

Keywords: *Organizational communication satisfaction, job engagement, organizational trust.*

* Doç. Dr., Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, demet.cakiroglu@hacettepe.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3959-7062

** Dr. Öğr. Üyesi, Gümüşhane Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, tugce.simsek@gumushane.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3256-4348

Giriş

Bilgi çağı ile birlikte, çalışanların örgütsel iletişim doyumunu artırmak, insan kaynakları yönetimini iyileştirmenin önemli bir yolu olarak görülmektedir. Bu noktada örgütsel iletişim doyumunu, başarıyı hedefleyen tüm örgütler için hayati bir önem taşımaktadır. Örgütsel iletişim doyumunu iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe angaje olma ve örgüte güven gibi pozitif örgütsel davranış çıktılarının çalışanlarca algılanan düzeyini artırmakla birlikte hem çalışan hem de örgüt açısından faydalı sonuçlar ortaya koymaktadır.

Çalışmalar, iletişim doyumunun iş tatmini ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Pincus, 1986; Vermeir vd., 2018). Bir başka çalışmada örgütsel iletişim doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki dikkat çekmektedir (Ghiyasvandian, Sedighiyani, Kazemnejad ve Iransahi, 2017). Daha sonra yapılan çalışmalarda ise iletişim doyumunu ile örgüt çalışanlarının bireysel ve örgütsel hedeflere etkin bir şekilde ulaşabilmesinin bir yolu olarak çalışanların işe angaje olmaları önemli görülmektedir. Çalışmalar iletişim doyumunun çalışanın işe angaje olmaları üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Abu Dalal, Ramoo, Chong, Danaee ve Aljeesh, 2022; Verčič, Galić ve Žnidar, 2021; Verčič, 2021; Pongton ve Suntrayuth, 2019; Jaupi ve Llaci; 2015; Iyer ve Israel, 2012). Bununla birlikte örgütteki iletişim ikliminin incelenmesi hususunda örgüte duyulan güvenin önemli bir faktör olduğu düşünülmektedir. Örgütün her seviyesindeki çalışan, yönetimlerce desteklenen güvenilir ilişkilerin sürdürülmesi ve geliştirilmesi konusunda gerekli özeni göstermelidir. Etkili iletişim, bu güvenin gelişmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Thomas, Zolin ve Hartman, 2009). Örgütler bir güven ortamı yaratmaya çalışırken, çalışanların kendilerini işlerine adanarak buna karşılık verdiği (Ugwu, Onyishi ve Rodríguez-Sánchez; 2014) görülmektedir. Böylesi bir açık iletişimin var olduğu bir örgüt ikliminin, çalışanların örgütlerine olan güven düzeylerinin iyileştirilmesinde fayda sağladığı bilinmektedir (Sökmen, Yazıcıoğlu ve Benk, 2021). Her iki tarafın da birbirine güven duyması durumu, iş performansını arttıran sonuçlar ortaya koymaktadır. İletişim doyumunu ile çalışanların işe angaje olmaları arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalara rastlansa da örgüte güvenin bu ilişkideki aracılık etkisi, bilindiği kadarıyla şimdiye kadarki araştırmalarda vurgulanmamış olmasından dolayı önemli görülmektedir.

Bu çalışma, kişinin işiyle ilgili görevleri yerine getirirken yüksek düzeyde kendini işe katması anlamına gelen işe angaje olma kavramını incelemek amacıyla tasarlanmıştır. Bu araştırmanın bilişim sektörü çalışanlarının iletişim doyumunu ve işe angaje olmaları arasındaki ilişkide, örgütlerine olan güvenin önemli bir aracı rol oynadığını anlamada yardımcı olacağı düşünülmektedir. Çalışma, sosyal değişim teorisinin öngörüsüyle tutarlı bir

biçimde, çalışanların işe angaje olmasını etkileyebilecek örgütsel iletişim doyumunu, verimli iş ve insan kaynakları yönetimi için önemli bir faktör olarak görülmekte ve alan araştırmacılarının dikkatine sunulmaktadır.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Örgütsel İletişim Doyumu

İletişim, sosyal bir sistem olan işletmelerin işlevlerini yerine getirmeleri için stratejik bir önem arz etmektedir. İletişim yoluyla etkinleşip koordine olan işletmeler için örgütsel iletişim, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmayı kolaylaştıran önemli unsurlardan biri olarak görülmektedir. Bu noktada etkili iç iletişim uygulamalarının benimsenmesi ve desteklenmesi sonucunda örgütsel iletişim doyumunun sağlanması tüm örgütler için önemli hale gelmektedir. “*Bir çalışanın örgütsel iletişim uygulamalarına yönelik duygusal değerlendirmesi*” olarak ifade edilen iletişim doyumunu kavramı 1959 yılında Level tarafından tanımlanmıştır (Carriere ve Bourque, 2009).

İletişim doyumunu, daha sonraları bireylerin örgüt içinde var olan iletişimin çeşitli yönlerine karşı başarılı iletişim tecrübesi neticesindeki hissettikleri doyum, kısacası kişinin bu iletişim sürecinden tatmin olması şeklinde pek çok çalışma ile ifade edilmiştir (Downs ve Hazen, 1977; Kim vd., 2012; Ghiyasvandian vd., 2017). Buradan hareketle “örgütsel iletişim doyumunu, örgüt üyelerinin örgütündeki bilgi akışından duyduğu memnuniyet” şeklinde tanımlanabilir. İletişim doyumunda çalışanların, örgüt içinde meydana gelen mesaj, medya ve ilişkilere yönelik iletişim akışından haberdar olmalarından duydukları memnuniyet söz konusudur.

Örgütsel iletişim doyumunu kavramı, söz konusu memnuniyet düzeyini ölçmek ve örgütsel iletişim alanının zenginleşmesine fayda sağlamak amacıyla Downs ve Hazen (1977) tarafından literatüre kazandırılmıştır. Çalışanların, örgütte gerçekleşen iletişimin çeşitli yönlerine ilişkin toplam memnuniyet derecesinin ayrıntılı bir şekilde ele alınmasını sağlayan örgütsel iletişim doyumunun sekiz boyutu aşağıda açıklanmıştır (Downs ve Hazen, 1977):

1. **İletişim İklimi.** Örgütteki iletişimin, çalışanları kurumsal hedeflere ulaşmaları için ne ölçüde motive ve teşvik ettiği; onları örgüt ile ne ölçüde özdeşleştirdiği ile ilgili memnuniyeti içermektedir.

2. **Kişisel Geribildirim.** Çalışanların performanslarının nasıl değerlendirildiklerine yönelik aldıkları bilgiler başta olmak üzere kişisel geri bildirimden duyulan memnuniyeti yansıtmaktadır.
3. **Üstlerle İletişim.** Yöneticiler ile iletişiminden duyulan memnuniyeti yansıtmaktadır. Bu noktada yöneticilerin, çalışanların fikirlerine açık olma ve onların fikirlerini dinleme ve önemseme ve işle ilgili sorunları çözmek için rehberlik sunma rolleri dikkat çekmektedir.
4. **Yatay ve Gayri Resmi İletişim.** Gayri resmi iletişimin ne kadar doğru ve serbest akışlı olduğunu ve dedikodunun ne kadar aktif olduğunu içermektedir.
5. **Kurumsal Bütünleşme (Örgütsel Entegrasyon).** Bireylerin departman planları, işlerinin gereklilikleri ve kişisel haberler gibi yakın çalışma ortamları hakkında bilgi alma derecesini içermektedir.
6. **Medya Kalitesi.** Toplantıların ne ölçüde iyi organize edildiği, yazılı yönergelerin kısa ve net olduğu ve iletişim miktarının ne kadar doğru olduğu ile ilgilidir.
7. **Kişisel Geribildirim.** Çalışanların performanslarının nasıl değerlendirildiğini bilme ihtiyaçlarıyla ilgilidir.
8. **Astlarla İletişim.** Astlarla yukarı ve aşağı doğru iletişime odaklanılır. Aşağı doğru iletişime karşı astların tepkisini ve astların yukarı doğru iletişimi ne ölçüde başlattığı ile ilgilidir.

Nitekim çalışanların gerçekleştirdikleri iletişim sonucu elde ettikleri memnuniyetin, insani ilişkileri geliştirmesine ve bunun olumlu bir yansıması olarak örgütsel iletişimin istenilen seviyeye taşınmasına önemli bir katkısı bulunmaktadır. İşyerinde iletişim doyum derecesi ne kadar yüksekse, iş tatmininin derecesinin de o kadar yüksek olduğu görüşünü destekler pek çok çalışma yapılmıştır (Downs ve Hazen, 1977; Pincus, 1986; Carriere ve Bourque, 2009). Bu nedenle, iletişim memnuniyetinin iyileştirilmesinin iş memnuniyetini artırmaya yönelik çabalar için bir araç olarak kullanılabilmesi önerilmiştir. Ayrıca örgüt ve üstler tarafından verilen bilgiler iş tatminini artıran bir faktör olarak önemli görülmektedir. Yöneticilerin çalışanlar ve örgüt arasındaki ilişki ve astlarıyla günlük kişilerarası iletişim açısından örgütün sözcüsü olarak astlarına gerekli bilgileri sağlaması gerekir. Buna karşılık örgütsel iletişim eksikliğinin veya yetersiz iletilen bilgilerin sadece çalışma motivasyonunu azaltmakla kalmayıp, aynı zamanda güvensizliğe, memnuniyetsizliğe, şüphecilığe ve istenmeyen çalışan devrine yol açabileceği tespit edilmiştir (Iyer ve Israel, 2012).

Hemşireler üzerinde yapılan bir çalışmada iletişim doyumu ile iş tatmini ve iletişim doyumu ile iş performansı arasında önemli pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Çalışma sonuçları iletişim doyumu ile iş tatmini bağlantısının daha güçlü olduğunu ortaya koymaktadır (Pincus, 1986). Carriere ve Bourque (2009), acil hizmetler sektöründe sağlık görevlileri üzerinde yaptığı çalışmada, iç iletişim uygulamalarının iş tatminini ve duygusal örgütsel bağlılığı etkilediğidir yönünde önemli bir bulgu elde etmiştir. Kim vd., (2012) hemşirelerdeki iletişim doyumunun olumlu güvenlik tutumunu desteklediğini ve iletişim ortamı kalitesinin hasta güvenliği tutumunda önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Bu nedenle iletişim ortamı kalitesine dayalı olarak örgüt içi iletişim düzeyini canlandırmaya yönelik müdahalelerin geliştirilmesinin hemşirelerde olumlu güvenlik tutumunun oluşmasına yardımcı olacağını ifade etmiştir. Ghiyasvandian vd., (2017) ise örgütsel iletişim doyumu ile hemşirelerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki ortaya koymuştur.

Örgütsel iletişim doyumunun günümüz sanal iş yerlerinde de öneminin devam ettiğini ortaya koyan Akkirman ve Harris (2005), tek bir firmada sanal veya geleneksel ofislerde çalışanlar arasındaki iletişim memnuniyet düzeyleri arasındaki farklılıkları araştırmıştır. Araştırma sonuçları, sanal ofis çalışanlarının geleneksel ofis çalışanlarına göre örgütsel iletişiminden daha memnun olduklarını ortaya koymaktadır. Bu sonuç, iletişim memnuniyetinin sanal işyerlerinde de gelişebileceğini göstermektedir.

1.2. İşe Angaje Olma

Türk Dil Kurumu angaje kelimesini “bağlanmak” olarak ifade etmektedir. İşe bağlı olmak yani işe angaje olma enerji, kendini adama ve kendini kaptırma ile karakterize edilen, işle ilgili olumlu bir zihin durumu olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli, Bakker ve Rhenen, 2009). İşe angaje olma Türkçe literatürde çalışmaya tutkunluk, işe adanmışlık olarak da ifade edilmektedir. Yabancı literatürde ise çalışmaya tutkun olma, işe bağlı olma olarak belirtilmektedir. İşe bağlılığı kavramsallaştırarak, iş yerine bağlılık olarak tanımlayan Kahn (1990)’a göre işe angaje olma çalışanların performanslarını sergilerken kendilerini fiziksel, bilişsel, duygusal ve zihinsel olarak gösterme şeklidir (Kahn, 1990). İşe angaje olmuş çalışanların yüksek düzeyde enerjiye sahip ve işlerinde hevesli oldukları görülmektedir (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ve Bakker, 2002; Bakker ve Demerouti, 2008). İnsan kaynakları danışmanlık firmaları, işe angaje olmanın daha yüksek üretkenlik, satış, müşteri memnuniyeti ve çalışanları elde tutma yoluyla kârlılığını artırdığına ilişkin kesin ve ikna edici kanıtlar bulduklarını belirtmektedirler (Bakker ve Leiter, 2010).

Ayrı bir psikolojik durum olarak işe angaje olayı ölçmek için en sık kullanılan araç Utrecht İşe Angaje Olma Ölçeğidir. Schaufeli vd. (2002) bu ölçeği öğrenci ve çalışan versiyonu olmak üzere üçer boyuttan oluşacak şekilde oluşturmuşlardır. Her iki versiyonda da boyutlar; işe istek duyma, işe adanma ve işe yoğunlaşma şeklinde ifade edilmiştir. Boyut isimleri Bilginoğlu ve Yozgat'ın 2019 yılında yapmış oldukları çalışmalarında Türkçeye çevrilmiş hali ile yazılmıştır (Bilginoğlu ve Yozgat, 2019). İşe angaje olma son yıllarda üzerinde oldukça fazla çalışılan konular arasında yer almaktadır. Yalnızca 2022 yılının ilk iki ayında Scencedirect veri tabanında 6709 adet araştırma makalesi ile karşılaşılmıştır. Bunun yanı sıra işletme, yönetim ve muhasebe olarak daraltılan aramada ise 1123 adet makaleye rastlanmıştır. Çalışanların işe angaje olmalarının tespiti hem çalışan hem de örgüt açısından önemlidir. Bunun en önemli sebeplerinden birisi örgüt açısından kendini işine adanmış olan bir çalışandan daha yüksek çalışan verimliliği elde edilebilmesi (Hanaysha, 2016), çalışan açısından ise kendini işine adanmış olan çalışanların yüksek performans (Cesário ve Chambel, 2017), içsel motivasyon (Zeng, vd., 2022) ve iş tatminine (Öztürk, Karatepe ve Okumuş, 2021) sahip olmasıdır.

Çalışanların işe angaje olma davranışı sergilemesi örgütlerde farklı davranışsal çıktıların meydana gelmesine yol açmaktadır. Yapılan çalışmalar arasında yabancı literatürde yer alan çalışmaların literatüre katkısı yadsınmaz; ancak Türkçe literatürün tercih edilen evren açısından ülke durumunu daha net bir şekilde göz önüne koyduğu görülmektedir. Bu nedenle çalışanların son yıllardaki işe angaje olma ile birlikte çalışılan kavramlara yönelik ilişkiler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1. İşe Angaje Olma Literatürü

Yazarlar ve Yayın Yılı	İşe Angaje Olma ile Birlikte Çalışılan Kavramlar	Kavramlar Arası İlişki ve/veya Etki Durumu	Örneklem
Güler ve Taşlıyan, 2022	Psikolojik iklim Çalışan performansı	Pozitif yönlü orta düzey ilişki * Pozitif yönlü orta düzey ilişki*	Otomotiv sektörü çalışanları
Kenek ve Sökmen, 2022	Dönüştürücü liderlik İş tatmini	Pozitif yönde ilişki	Sağlık çalışanları
Baynal Doğan, Demirtaş, Altınkaynak ve Doğan, 2021	Etik liderlik Lidere güven Özyeterlilik	Pozitif yönlü orta düzey ilişki (r=0,447) Pozitif yönlü orta düzey ilişki (r=0,530) Pozitif yönlü orta düzey ilişki (r=0,524)	Sanayi çalışanları
Aksoy Kürü ve Erdil, 2022	Örgütsel özdeşleşme	Pozitif yönlü orta düzey ilişki (r=0,625)	Meta-Analizi
Ceylan ve Türkyılmaz, 2021	Örgütsel güven	Pozitif yönlü orta düzey ilişki (r=0,613)	Tesis yönetim hizmetleri çalışanları

Karabulut ve Kır, 2021	Hizmetkâr liderlik Örgütsel adalet	Pozitif yönlü yüksek düzey ilişki ($r=0,767$) Pozitif yönlü orta düzey ilişki ($r=0,494$)	Hizmet sektörü çalışanları (yönetici hariç)
Çömlekçi ve Yıldız, 2021	Algılanan Yönetici Desteği Yetenek yönetimi(soyut) Yetenek yönetimi(somut)	Pozitif yönlü orta düzey ilişki ($r=0,504$) Pozitif yönlü orta düzey ilişki ($r=0,611$) Pozitif yönlü orta düzey ilişki ($r=0,520$)	Özel banka çalışanları
*İşe angaje olma alt boyutlar ile analize tabi tutulmuştur. İlişki genel sonucu ifade etmektedir.			

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 1’de ele alınan makalelere göre çalışanların işe angaje olma durumları pozitif örgütsel davranış çıktıları ile pozitif yönde orta düzeyde ilişki ortaya koymaktadır.

1.3. Örgütsel İletişim Doymu ile İşe Angaje Olma İlişkisi

Algılanan iletişim doymu kavramı, çalışan memnuniyetini, katılımını ve performansını artırebileceği anlamına geldiğinden alan literatüründe büyük ilgi görmüştür. Birçok araştırmacı, organizasyon gelişimi için avantajlar elde etmek adına iletişim doyumunun bu önemli rolünü araştırmıştır (Pongton ve Suntrayuth, 2019). Örgütlerde yapılacak mikro ve makro düzeylerdeki insan kaynakları müdahalelerinin iletişim doyumunu arttırılabileceğine dair kanıtlar mevcuttur (Iyer ve Israel, 2012).

Örgütlerde sağlıklı bir iletişim ortamının oluşturulması gibi iletişim uygulamalarının çalışanların işe angaje olmalarını artıracacağı düşünülmektedir. Açık, özlü ve dürüst iletişimin işe angaje olma konusunda önemli bir araç olduğu tespit edilmiştir (Iyer ve Israel, 2012).

Örgütsel iletişim doyumunun çalışanların işe angaje olmalarını sağlamada çok önemli bir rol oynadığını pek çok çalışma göstermektedir (Abu Dalal vd., 2022; Verčić vd., 2021; Verčić, 2021; Pongton ve Suntrayuth, 2019; Jaupi ve Llaci, 2015; Iyer ve Israel, 2012). Çalışanların, örgütlerinde tutarlı ve dürüst bir iletişimin olmadığını algıladıklarında; örgütün geleceği hakkında endişe duydukları ve örgütten ayrılmayı düşündükleri bilinmektedir (Iyer ve Israel, 2012).

Örgütsel iletişim doymu ile işe angaje olma arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu daha önceki çalışmalarda görülmektedir (Iyer ve Israel, 2012; Jaupi ve Llaci, 2015). Yakın zamanda yapılan çalışmalara bakıldığında ise örgütsel iletişim doyumunun işe angaje olma üzerindeki etkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Abu Dalal vd., 2022; Pongton ve Suntrayuth, 2019). İçsel iletişim doymu ile çalışanın kendisini işe adanmış olması

arasında da pozitif yönlü orta düzeyde ilişkinin varlığı Verçiç vd., (2021) tarafından tespit edilmiştir (Verçiç vd., 2021; Verçiç, 2021).

Bu çalışmalar bizi etkili iletişimin, örgütlerde kendini işine adanmış çalışanları oluşturmada çok önemli bir yönetim aracı olduğu anlayışına götürmektedir. Çalışma bulgularının genelinde, işe angaje olmaları artırmak için, çalışan ve yönetimler arasındaki iletişimi zenginleştirmeye yönelik çabalara odaklanılmasının faydalı olacağı vurgulanmaktadır. Bu bilgiler ışığında örgütteki iletişim doyumu arttıkça çalışanların işe angaje olma düzeylerinin de artması beklenmektedir.

Hipotez 1: Örgütsel iletişim doyumu ile işe angaje olma arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 1a, 1b ve 1c çoklu regresyon modeli test hipotezlerini ifade etmekte olup, belirtilen hipotezler de araştırma sonuçlarını zenginleştirmektedir.

Hipotez 1a: İletişim doyumunun işe angaje olma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

Hipotez 1b: İletişim doyumunun örgüte güven üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

Hipotez 1c: Örgüte güvenin işe angaje olma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

1.4. Örgütsel İletişim Doyumu ile İşe Angaje Olma İlişkisinde Örgüte Güvenin Aracılık Etkisi

Örgütlerde çalışanlar kişisel ve kurumsal hedeflerini gerçekleştirmek için karşılıklı bağımlılık ilişkisi içerisinde bir ekip olarak çalışırlar. Bu karşılıklı ilişkide güven, örgütlerin vaatlerini yerine getireceğine ve yardımseverlik, dürüstlük, güvenilirlik ve bütünlük içinde hareket edeceğine yönelik olumlu beklentiyi ifade etmektedir (Yang ve Lim, 2009; Mayer, Davis ve Schoorman; 1995). İletişim ise örgüt içi güvenin gelişmesinde önemli bir faktör olarak görülmektedir (Thomas vd., 2009). Bazı araştırmacılar güven ve iletişim ilişkisini incelemiş olsa da örgüte güven, psikolojik güçlendirme ve işe angaje olma arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlayan çalışmada Ugwu vd., (2014), örgüt-çalışanlarının, ayakta kalmasının tek yolunun birbirlerini desteklemek olduğunu vurgulamıştır. Örgüt bir güven ortamı yaratmaya çalışırken, çalışanlar işe bağlı hale gelerek buna karşılık verirler. Karşılıklı ilişki sadece her iki tarafın da kendine güven duymasına yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda iş performansını artıran olumlu bir çalışma ortamı yaratır.

Yöneticilerin çalışanlarla özgürce düşünce ve fikir alışverişinde bulunduğu açık iletişim gibi sağlıklı örgütsel uygulamaların örgütteki güven algısını geliştirdiği bilinmektedir (Acosta, Salanova ve Llorens; 2012). Açık iletişim halinde olan yöneticiler örgütteki sorunların çözümünde çalışanları ile birlikte hareket etmektedir. Bu durum katılımcı bir liderlik anlayışına hâkim yöneticilerin çalışanlarının da örgüte güven duyduğunu ortaya koymaktadır (Sökmen, Yazıcıoğlu ve Kenek, 2021). Bu noktada iletişim ve güven arasındaki ilişki karmaşık olarak görülse de akran ve yöneticiler arasındaki güveni artırmak için bilgilerin zamanında iletilmesi, doğru ve faydalı olması önemli görülmektedir (Thomas, Zolin ve Hartman, 2009).

Örgüte güven ile işe angaje olma arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar incelendiğinde; Acosta vd., (2012) çalışmasında örgüte güven ile çalışanların işe angaje olmalarının dinçlik ve özveri alt boyutları arasındaki ilişkinin pozitif yönde düşük düzeyde olduğu görülmüştür (Acosta, Salanova ve Llorens, 2012). Çalışma, örgüte güvenin sağlıklı örgütsel uygulamalar ve ekip çalışmasına adanmışlık arasında tam bir aracılık rolü oynadığını ortaya koymaktadır. Örgüte güvenin işe angaje olma üzerinde anlamlı etkisi olduğu Jarrar ve Ibrahim (2021) ve Yulianti (2015) tarafından ortaya konmuştur. Benzer şekilde, işe angaje olma ile örgüte güven arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişkinin olduğu da Ugwu vd., (2014) tarafından belirtilmiştir. Kararlarını ayrıntılı bir şekilde açıklamak için zaman ayırıp, iletişim kanallarını etkili kullanan yöneticilerin çalışanlarca güvenilir olarak algılanması muhtemeldir (Iyer ve Israel, 2012). Bu görüşlerden yola çıkarak, örgüte güvenin, örgütsel iletişim doyumunun işe angaje olma ilişkisinde aracı bir etkisi olduğu öne sürülebilir. Bu çalışma, algılanan örgütsel güven, örgütsel iletişim doyumunu işe angaje olmaya bağlayan aracı bir mekanizma olarak daha önce test edilmemiş aracı bir model ortaya koymuştur. Sonuç olarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 2: Çalışanın örgütüne güven algısı, örgütsel iletişim doyumunu ile işe angaje olma arasındaki ilişkiye olumlu yönde aracılık eder.

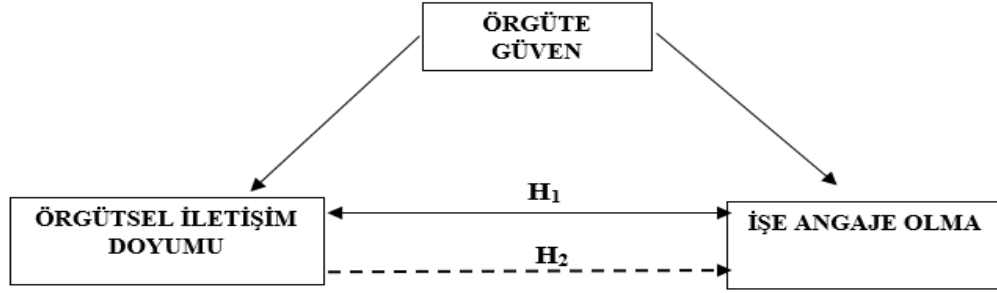
Bu çalışmanın amacını karşılamak için seçilen en uygun teorinin, sosyal değişim teorisi olduğu düşünülmektedir. Teori, çalışan-örgüt ilişkisini temel alan yaklaşımlardan biridir ve çalışan-örgüt ilişkisinin sosyal değişim süreçleri tarafından şekillendirildiğini savunmaktadır (Blau 1964; Gouldner 1960). Çalışanlar, örgütten aldıkları desteği geri ödemek için bir değişim stratejisi olarak belirli davranışlar geliştirirler. Kendisine değer verilip saygı duyulduğunu hisseden çalışanlar, örgütlerinin iyiliği için hareket etmeye ve örgüt çıkarlarına zarar

vermemeye özen göstermeye kendilerini mecbur hissedeceklerdir (Settoon, Bennett ve Liden, 1996 ; Wayne, Shore ve Liden, 1997).

2. Yöntem

2.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Çalışmanın amacı doğrultusunda geliştirilen araştırma modeli Şekil 1'de yer almaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

2.2. Veri Toplama Yöntemi ve Örneklem

Araştırma evreni Ankara'da bulunan bir kamu kurumunda görev yapmakta olan bilişim alanında çalışan personellerden oluşmaktadır. Evrene dâhil olan iki yüz personel bulunmaktadır. Çevrimiçi olarak gönderilen anket formu linkine 140 adet geri dönüş sağlanmıştır. Anket sonuçlarının yanlış etkilenmemesi için veri temizliği yapılmıştır ve toplamda 135 anket üzerinden elde edilen veri analize tabi tutulmuştur. Araştırmanın etik kurul izni Gümüşhane Üniversitesi, Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 27.04.2022 tarih ve 2022/3 sayılı kararı ile alınmıştır.

2.3. Ölçüm Araçları

Araştırmada kullanılan anket, dört bölüm ve 61 sorudan oluşmaktadır. Araştırma anketinde ilk bölüm katılımcı çalışanların demografik bilgilerine ilişkin 6 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölümde; işe angaje olma ölçeği 3 soru, üçüncü bölümdeki örgüte güven ölçeği 12 soru ve son bölümdeki örgütsel iletişim doyumunu ölçeği 40 sorudan oluşmaktadır.

2.4. Verilerin Toplanma ve İşlenme Süreci

Araştırma verileri, Google Forms aracılığı ile katılımcılardan temin edilmiştir. Veri analizi SPSS 25 programı kullanılarak yapılmıştır. Veri analizinde demografik değişkenlere ilişkin frekans ve yüzde analizi, ölçek boyutları arasında ilişki için Pearson korelasyon analiz yöntemi kullanılmıştır. Aracılık etkisi için ise hiyerarşik regresyon analiz yöntemi kullanılmış ve yapılan tüm istatistiksel analizler 0.05 anlamlılık düzeyinde test edilmiştir.

3. Bulgular

Tablo 2. Betimleyici İstatistik Sonuçları

	Sıklık	Yüzde		Sıklık	Yüzde
Cinsiyet			Eğitim Durumu		
Kadın	76	56,3	İlköğretim	1	0,7
Erkek	59	43,7	Lise	7	5,2
Toplam	135	100	Ön lisans	2	1,5
Medeni Durum			Lisans	93	68,9
Evli	74	54,8	Lisansüstü	32	23,7
Bekar	61	45,2	Toplam	135	100
Toplam	135	100	Pozisyon		
Yaş			Çalışan	117	86,7
18-25	19	14,1	Alt kademe yönetici	8	5,9
26-33	45	33,3	Orta kademe yönetici	7	5,2
34-41	28	20,7	Üst kademe yönetici	3	2,2
42-49	34	25,2	Toplam	135	100
50+	9	6,7	İş Tecrübesi		
Toplam	135	100	1-5	20	14,8
			6-10	35	25,9
			11-15	42	31,1
			16-20	27	20,0
			21+	11	8,1
			Toplam	135	100

Tablo 2’ de görüldüğü üzere yapılan frekans ve yüzde analizi sonuçlarına göre araştırma kapsamında örneklemin görece çoğunluğu kadın (% 56,3), evli (% 54,8), 26-33 yaş arası (% 33,3), lisans mezunu (% 68,9), çalışan statüsünde (% 86,7), 11-15 yıl arasında iş tecrübesine (% 31,1) sahip katılımcılardan oluşmaktadır.

Tablo 3. Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

	N	Min.	Mak.	Ort.	Std. Sapma	Skewness	Skewness Std. Hata	Kurtosis	Kurtosis Std. Hata
İşe Angaje Olma	135	1,00	5,00	3,7975	,98672	-,520	,209	-,485	,414
Örgüte Güven	135	1,50	6,58	4,2130	1,08035	-,405	,209	-,477	,414

Örgütsel İletişim Doyumu	135	1,70	5,00	3,6098	,77605	-,421	,209	-,261	,414
N	135								

Skewness ve Kurtosis değerleri -1,5 ile +1,5 değer aralığında olduğundan veriler normal dağılım göstermektedir. Tablo 3'te katılımcılar, orta üstü düzeyde işe angaje olma (Ort = 3,80), örgüte güven (Ort = 4,21) ve örgütsel iletişim doyumu (Ort = 3,61) göstermektedir.

3.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilikleri

Ölçek güvenilirliği için tüm ölçek, örgütsel iletişim doyumu, işe angaje olma ve örgüte güven ölçeklerinin Cronbach's Alpha değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4. Güvenilirlik İstatistikleri

Güvenilirlik İstatistikleri		
	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Tüm Ölçek	,971	55
Örgütsel İletişim Doyumu	,976	40
İşe Angaje Olma	,943	3
Örgüte Güven	,864	12

Katılımcıların işe angaje olma düzeylerini ölçmek için Ultra-Kısa İşe Angaje Olma Ölçeği, Schaufeli ve Bakker (2004) geliştirdiği ve Bilginoğlu ve Yozgat (2019) Türkçeye uyarladığı ölçek kullanılmıştır. Tek boyuttan oluşan ölçekte toplam 3 ifade bulunmaktadır. Çalışmada ölçeğin güvenilirliği için Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ,943 olarak hesaplanmıştır.

Örgüte Güven Ölçeği, Cummings ve Bromiley (1996: 328) tarafından geliştirilmiştir. Tüzün (2006: 128-130) tarafından ise Türkçeye uyarlan ölçek 2 boyutludur. 12 maddeden oluşmaktadır. Çalışmada 7'li likert tipi olan ölçeğin kısa formu (OTI- Short Form) kullanılmış olup ölçeğin çalışmadaki güvenilirliği ,864'dür.

Örgütsel İletişim Doyumu Ölçeği (CSQ-Communication Satisfaction Questionnaire), çalışanların kişilerarası, grup ve örgütsel bağlamlardaki iletişim memnuniyetlerini ölçmek için tasarlanmış olup Downs ve Hazen (1977) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, sekiz boyuttan ve her boyut beş maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları Mueller ve Lee (2002) tarafından yapılan araştırma dahil birçok çalışma ile ortaya konulmuştur.

3.2. Korelasyon Analizi ve Hiyerarşik Regresyon Analizi

Örgütsel iletişim doyumu, işe angaje olma ve örgüte güven değişkenleri arasındaki korelasyon analizi (β) sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir. Örgütsel iletişim doyumu ile işe angaje olma arasındaki ilişkide örgüte güvenin aracı rolünü tespit etmek amacıyla yapılmış olan aracı değişken ile regresyon analizinin sonuçları da tabloda yer almaktadır.

Tablo 5: Aracı Değişken ile Regresyon Analizi Sonuçları

Adımlar	Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri
	B	S.H.	β	
1nci adım BsızD: Örgütsel İletişim Doyumu BlıD: İşe Angaje Olma	,715	,091	,562	R ² = 0,316 F(1,133)= 61,430 P<0,01
2nci adım BsızD: Örgütsel İletişim Doyumu BlıD: Örgüte Güven	,800	,099	,575	R ² = 0,330 F(1,133)= 65,635 P<0,01
3ncü adım BsızD: Örgüte Güven BlıD: İşe Angaje Olma	,529	,065	,580	R ² = 0,336 F(1,133)= 67,283 P<0,01
4ncü adım BsızD1: Örgütsel İletişim Doyumu BsızD2: Örgüte Güven BlıD: İşe Angaje Olma	,435	,104	,342	R ² = 0,414 F(2,132)= 46,667 P<0,01
	,350	,074	,383	

Sobel test statistic z= 5,98 Std. Hata: 0.07 p-value:0

Tablo 5’te gösterilmiş olan regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında; örgütsel iletişim doyumunun işe angaje olma üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi ($\beta = 0,562$, $P<0,01$) ve pozitif yönlü orta düzeyde ilişkisi [$r(135)= ,562$, $P<0,01$] görülmektedir. İletişim doyumunun örgüte güven üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi ve orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir ($\beta = 0,575$, $P<0,01$) [$r(135)= ,575$, $P<0,01$]. Örgüte güvenin angaje olma üzerindeki etkisi pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ile orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir ($\beta = 0,580$, $P<0,01$) [$r(135)= ,580$, $P<0,01$]. İletişim doyumu ve örgüte güvenin birlikte işe angaje olma üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi bulunmuştur ($\beta = 0,383$, $P<0,01$). Örgüte güven modele eklendiğinde; örgütsel iletişim doyumunun işe angaje olma üzerindeki etkisi $\beta = ,562$ ($p<0,01$) değerinden $\beta = ,342$ ($p<0,01$) değerine azalmakta ve anlamlı etkisini sürdürmektedir. İletişim doyumu ile işe angaje olma arasındaki ilişkide örgüte güvenin kısmı aracılık etkisi tespit edilmiştir. Sobel testinin sonucuna göre, aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($z= 5,98$, $p<0,005$). Yapılan analizler neticesinde; Hipotez 1 (*Hipotez 1a, Hipotez 1b ve Hipotez 1c kabul edilmiştir*) ve Hipotez 2 kabul edilmiştir.

4. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, örgütsel iletişim doyumu ve işe angaje olma arasındaki ilişkide algılanan örgüte güvenin aracı rolüne ilişkin bir araştırma modeli geliştirilmiş ve test edilmiştir. Araştırmada örgütsel iletişim doyumunun işe angaje olma üzerindeki pozitif yönlü orta düzeyde ilişkisi örgüte güven üzerinden açıklanmaya çalışılmıştır. Bu çalışma ile örgütsel iletişim doyumu-işe angaje olma ve örgütsel iletişim doyumu-örgüte güven ve örgüte güven-işe angaje olma ilişkileri incelenerek bu ilişkilere ışık tutulmuştur.

Bu araştırmanın en önemli sonuçlarından biri örgütsel iletişim doyumunun işe angaje olma üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi ($\beta = 0,562$, $P < 0,01$) ve pozitif yönlü orta düzeyde ilişkisi [$r(135) = ,562$, $P < 0,01$] olmasıdır. Bu sonuç ile “*Örgütsel iletişim doyumu ile angaje olma arasında pozitif bir ilişki vardır.*” şeklindeki H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Araştırma sonuçları Abu Dalal vd., 2022; Verčič vd., 2021; Verčič, 2021; Pongton ve Suntrayuth, 2019; Jaupi ve Llaci, 2015; Iyer ve Israel, 2012 çalışma bulguları ile tutarlılık göstermektedir.

Çalışmanın bir diğer önemli bulgusu ise örgütsel iletişim doyumu ile işe angaje olma arasındaki ilişkide örgüte güvenin kısmi aracılık etkisidir. Bir diğer anlatımla, algılanan örgütsel güven, örgütsel iletişim doyumunu işe angaje olmaya bağlayan aracı bir mekanizma olarak düşünülebilmektedir. Daha önce test edilmemiş aracı bir model olarak alana özgün bir katkı sunulmak istenmiştir. Ayrıca modele yönelik kurulmuş olan “*Çalışanın örgütüne güven algısı, örgütsel iletişim doyumu ile işe angaje olma arasındaki ilişkiye olumlu yönde aracılık eder.*” şeklindeki H_2 hipotezi kabul edilmiştir. Bu çalışmanın bulguları, çalışanların işe angaje olmalarının artmasında örgüte güvenin oluşmasını sağlayan örgütsel iletişim doyumu gibi kaynakların önemli olduğunu göstermektedir. Yönetim işlevlerinin çoğunun beşeri güç olmadan çalışmasının mümkün olmayacağı düşünüldüğünde, örgütsel iletişimin gücünün önemi göz ardı edilemez. Bu nedenle etkin iletişim, insan gücüne motivasyon sağlayıp çalışanların işe angaje olmalarını arttırdığı için, örgütler için hayati bir öneme sahip insan kaynakları politikası olarak düşünülebilir.

Bununla birlikte araştırma sonuçlarının sosyal değişim teorisinin öngörüsüyle tutarlı olduğu görülmektedir. Kurama göre bireyler, örgütten aldıkları desteği geri ödemek için bir değişim stratejisi olarak belirli davranışlar sergilerler. Çalışanın iş tatmini ve işverene duyulan sadakatin ötesinde bir kavram olan işe angaje olma, çalışanın işe olan tutku ve bağlılığını ile ilgilidir. İletişim doyumu ve örgütsel güven algılayan çalışanların karşılıklılık normu gereği kendilerini işine adanmaları beklenmektedir. Zira bilgi toplumunda bir örgütün rekabet avantajı

elde etmesi için, durağan maddi kaynaklardan ziyade değiştirilmesi ve taklit edilmesi zor, farklılaştırılmış insan kaynakları gibi maddi olmayan kaynaklarını güvence altına alması ve sürdürmesi önemli görülmektedir.

Bu araştırma, çalışanlarına verimli bir çalışma ortamı yaratmak isteyen örgütler için uygulanabilecek bazı öneriler sunmaktadır. Örgütsel iletişim problemlerinin bilgi eksikliğinden kaynaklandığı unutulmamalıdır. Üstlerden gelen bilgi akışının seyrek olması çalışanlarca algılanan kötü bir iletişim ortamına neden olmaktadır. Yönetimlerce açık iletişimin olduğu örgütsel iletişim ikliminin oluşturulması hedeflenebilir. Ayrıca çalışanların kendi örgütleri içinde etkili iletişim yöntemlerini uygulamaları ve örgütsel iletişim memnuniyetini artırabilecek çeşitli faktörlerin geliştirilmesi ve bu konuda gerekli eğitimlerin verilmesi, çalışanların işe angaje olmaları için oldukça önemlidir. Bununla birlikte örgüt çalışanları örgütsel iletişim akışından memnun olduklarında, örgütteki diğer kişilerle de iyi bir bilgi akışı sağlayarak iyi ilişkilere sahip olacaklardır. Aynı zamanda örgütsel iletişimin kalitesi neticesinde gerçekleşecek kişilerarası ilişkilerin olumlu sonuçları, örgütlerin iş kalitesini etkileyecektir. Yönetiminde bilgi akışının açık olması ve örgütün tüm üyeleri tarafından eşit olarak alınması çalışanların iletişim memnuniyetine olumlu etki yapacaktır. Açık iletişimin olduğu örgütlerde çalışanların kendilerini daha rahat hissettikleri düşünülebilir. Bu çalışmadan yola çıkarak örgütlerin içinde buldukları sektöre uygun bir örgütsel iletişim stratejisi geliştirmeleri ve yönetim ve çalışanlar arasında etkin bir örgütsel iletişim yöntemi bulmaları önerilmektedir.

Çalışmada bulunmayan örgüt iklimi, örgütsel iletişim iklimi gibi ek değişkenlerin kullanılması ve nicel araştırma yöntemleri ile birlikte derinlemesine görüşmelerin yapılması tavsiye edilmektedir. Ayrıca çalışanların cinsiyet, yaş ve deneyimi gibi demografik özelliklere göre yapılacak incelemenin katkı vereceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Abu Dalal, H., Ramoo, V., Chong, M., Danaee, M. ve Aljeesh, Y. (2022). The impact of organisational communication satisfaction on health care professionals' work engagement. *Journal Of Nursing Management*, 30(1), 214-225, doi:10.1111/jonm.13476.

Acosta, M., Salanova, M. ve Llorens, S. (2012). How organizational practices team work engagement: The role of organizational trust. *Ciencia & Trabajo (Special Issue)*, 7-15, <http://hdl.handle.net/10234/63134>.

- Akkirman, A. D. ve Harris, D. L. (2005). Organizational communication satisfaction in the virtual workplace. *Journal of Management Development*, 24(5), 397-409 doi: 10.1108/02621710510598427.
- Aksoy Kürü, S. ve Erdil, O. (2021). İşe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki: Meta-Analiz çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (58), 107-136, doi: 10.18070/erciyesiibd.753168.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223, doi: 10.1108/13620430810870476
- Baynal Doğan, T. G., Demirtaş, Ö., Altınkaynak, S. K. ve Doğan, S. (2021). Lidere güven aracı rolde iken etik liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisi: Öz-yeterliliğin düzenleyici rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (47), 391-401, doi: 10.30794/pausbed.916345.
- Bilginoğlu, E., ve Yozgat, U. (2019). Ultra-kısa işe angaje olma ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(5), 2863-2872, doi: 10.15295/bmij.v7i5.1354.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, First Edition, New York, NY: John Wiley&Sons.
- Carriere, J. ve Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29-49, doi: 10.1108/13620430910933565.
- Cesário, F. ve Chambel, M. (2017). Linking organizational commitment and work engagement to employee performance. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 152-158, doi: 10.1002/kpm.1542.
- Ceylan, A. ve Türkyılmaz, H. (2021). Örgütsel güven ve işe adanmışlık ilişkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14(77), 1296-1312.
- Cummings, L. L. ve Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 302(330), 39-52.
- Çömlekçi, M. G. ve Yıldız, M. L. (2021). Yetenek yönetimi uygulamaları algısının işe adanmışlığa etkisinde algılanan yönetici desteğinin rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 16(55), 24-50, doi: 10.14783/maruoneri.794420.
- Downs, C. ve Hazen, M. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73, doi: 10.1177/002194367701400306.

- Ghiyasvandian, S., Sedighiyani, A., Kazemnejad, A. ve Iranshahi, I. (2017). Relationship between organizational communication satisfaction and organizational commitment in nurses. *Iranian Journal of Medical Ethics and History of Medicine*, 9(6), 20-33.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Güler, B. ve Taşlıyan, M. (2022). Psikolojik iklimin çalışan performansı üzerine etkisinde işe adanmışlık boyutlarının aracılık rolü. *Alanya Akademik Bakış*, 6(1), 1605-1628, doi: 10.29023/alanyaakademik.982437.
- Hanaysha, J. (2016). Improving employee productivity through work engagement: Empirical evidence from higher education sector. *Management Science Letters*, 6(1), 61-70, doi: 10.5267/j.msl.2015.11.006.
- Iyer, S. ve Israel, D. (2012). Structural equation modeling for testing the impact of organization communication satisfaction on employee engagement. *South Asian Journal of Management*, 19(1).
- Jarrar, T. T. ve Ibrahim, H. I. (2021). The role of perceived stress as a moderator on the relationship between organizational trust and work engagement in palestinian ministries: An emprical approach. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(2), 1-16, doi:10.5296/ijhrs.v11i2.18286.
- Jaupi, F. ve Llaci, S. (2015). The impact of communication satisfaction and demographic variables on employee engagement. *Journal of Service Science and Management*, 8(02), 191, doi: 10.4236/jssm.2015.82021.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditionas of personel engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724, doi: 10.5465/256287.
- Kenek, G. ve Sökmen, A. (2022). dönüştürücü liderlik ve işle bütünleşme ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü: Yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (1),1023-1040, doi: 10.20491/isarder.2022.1425.
- Kır, S ve Karabulut, A. T. (2021). Hizmetkar liderlik tarzının işe adanmışlık üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel adaletin aracı rolü. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 17(17), 359-387.
- Kim, K. J., Han, J. S., Seo, M. S., Jang, B. H., Park, M. M., Ham, H. M. ve Yoo, M. S. (2012). Relationship between intra-organizational communication satisfaction and safety attitude of nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 18(2), 213-221, doi: 10.0000/jkana.2012.18.2.213.

- Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709–734, doi: 10.5465/amr.1995.9508080335.
- Mueller, B. H. ve Lee, J. (2002). Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts. *The Journal of Business Communication (1973)*, 39(2), 220-244.
- Öztürk, A., Karatepe, O. ve Okumuş, F. (2021). The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, (97), 1-11, doi: 10.1016/j.ijhm.2021.102994.
- Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research*, 12(3), 395-419, doi: 10.1111/j.1468-2958.1986.tb00084.x.
- Pongton, P. ve Suntrayuth, S. (2019). Communication satisfaction, employee engagement, job satisfaction, and job performance in higher education institutions. *ABAC Journal*, 39(3), 90-110.
- Schaufeli, W. B. ve A. Bakker (2004, December). UWES Utrecht Work Engagement Scale. (Version 1.1, December 2004) https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf (E.T.: 24.04.2021).
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. ve Rhenen, W. V. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*(30), 893-917, doi: 10.1002/job.595.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. ve Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*(3), 71-92, doi: 10.1023/A:1015630930326.
- Settoon, R. P., Bennett, N. ve Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219–227, doi: 10.1037/0021-9010.81.3.219.
- Sökmen, A., Yazıcıoğlu, İ. ve Benk, O. (2021). Araşsal Liderliğin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü: Yiyecek-İçecek Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 9(3), 1836-1857, doi: 10.21325/jotags.2021.871.
- Sökmen, A., Yazıcıoğlu, İ. ve Kenek, G. (2021). Katılımcı liderlik, duygusal bağlılık ve iş tatmini ilişkisi: Örgütsel güvenin aracılık rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 2746-2758, doi: 10.20491/isarder.2021.1288.
- Thomas, G. F., Zolin, R. ve Hartman, J. L. (2009). The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement. *The Journal of Business Communication (1973)*, 46(3), 287-310, doi: 10.1177/0021943609333522.

- Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi; uygulamalı bir çalışma*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ugwu, F., Onyishi, I. ve Rodríguez-Sánchez, A. (2014). Linking organizational trust with employee engagement: The role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(3), 377-400, doi: 10.1108/PR-11-2012-0198.
- Verčič, A. T. (2021). The impact of employee engagement, organizational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*(47), 1-7, doi: 10.1016/j.pubrev.2021.102009
- Verčič, A. T., Galić, Z. ve Žnidar, K. (2021). The relationship of internal communication satisfaction with employee engagement and employer attractiveness: Testing the joint mediating effect of the social exchange quality indicators. *International Journal of Business Communication*, 1-28. doi:10.1177/23294884211053839.
- Vermeir, P., Blot, S., Degroote, S., Vandijck, D., Mariman, A., Vanacker, T., Peleman, R., Verhaeghe, D. ve Vogelaers, D. (2018). Communication satisfaction and job satisfaction among critical care nurses and their impact on burnout and intention to leave: A questionnaire study. *Intensive and Critical Care Nursing*, 48, 21-27, doi: 10.1016/j.iccn.2018.07.001.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. ve Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111, doi: 10.5465/257021.
- Yang, S.U. ve Lim, J.S. (2009). The effects of blog-mediated public relations (BMPR) on relational trust, *Journal of Public Relations Research*, 21(3), 341-359, doi: 10.1080/10627260802640773.
- Yulianti, P. (2015). Work engagement in the work place: The role of procedural justice, perceived organizational support and organizational trust. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 2(8), 155-163, doi: 10.14738/assrj.28.1198.
- Zeng, D., Takada, N., Hara, Y., Sugiyama, S., Ito, Y., Nihei, Y. ve Asakura, K. (2022). Impact of intrinsic and extrinsic motivation on work engagement: A cross-sectional study of nurses working in long-term care facilities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1284), 1-13, doi: 10.3390/ijerph19031284.

Extended Abstract

Mediating Role of Organizational Trust in The Relationship Between Organizational Communication Satisfaction and Work Engagement

Background

With the information age, increasing the organizational communication satisfaction of employees is seen as an important way to improve human resources management. At this point, organizational communication satisfaction is of vital importance for all organizations aiming at success.

It is thought that organizational trust is an important factor in examining the communication climate in the organization. It is thought that trust in the organization is an important factor in examining the communication climate in the organization. Employees at all levels of the organization should exercise due diligence in maintaining and developing trustworthy relationships supported by management. Effective communication plays an important role in the development of this trust (Thomas, Zolin, & Hartman, 2009). While organizations try to create an environment of trust, it is seen that employees respond by dedicating themselves to their work (Ugwu, Onyishi, & Rodríguez-Sánchez, 2014). It is known that an organizational climate in which such open communication exists is beneficial in improving the level of trust of employees in their organizations (Sökmen, Yazıcıoğlu, & Benk, 2021). The fact that both parties trust each other reveals results that increase work performance. Although there are studies on the relationship between communication satisfaction and employee engagement, the mediation effect of trust in the organization in this relationship is considered important because, as far as is known, it has not been emphasized in previous studies.

Purpose

This study was designed to examine the concept of work engagement, which means a high level of self-involvement while performing work-related tasks. It is thought that this research will help to understand that trust in their organizations plays an important mediating role in the relationship between communication satisfaction and job engagement of IT sector employees.

In this study, a research model was developed and tested regarding the mediating role of perceived organizational trust in the relationship between organizational communication satisfaction and job engagement. In the research, the positive and moderate relationship between organizational communication satisfaction and job engagement was tried to be explained through trust in the organization. In this study, organizational communication satisfaction-work engagement and organizational communication satisfaction-trust in the organization and trust-to-work engagement relations were examined and these relations were shed light on. Consistent with the foresight of social exchange theory, the study considers organizational communication satisfaction, which can affect employee engagement, as an important factor for efficient work and human resources management, and is brought to the attention of field researchers.

Method

The research sample consists of employees working in the field of informatics in a public institution in Ankara. The hypotheses of the research were tested using the Pearson correlation analysis method and hierarchical regression analysis method. The questionnaire used in the research consists of four parts and 61 questions. The first part of the research questionnaire consists of 6 questions regarding the demographic information of the participating employees. In the second part; The scale of work engagement consists of 3 questions, the scale of organizational trust in the third part consists of 12 questions, and the scale of organizational communication satisfaction in the last part consists of 40 questions. Data were analysed qualitatively. Research data were obtained from the participants via Google Forms. Data analysis was done using SPSS 25 program. In data analysis, frequency and percentage analysis of demographic variables and Pearson correlation analysis method were used for

the relationship between scale dimensions. For the mediation effect, hierarchical regression analysis method was used and all statistical analyzes were tested at the 0.05 significance level.

Findings

One of the most important results of this study is that organizational communication satisfaction has a positive and significant effect on job engagement ($\beta = 0.562$, $P < 0.01$) and a moderately positive relationship [$r(135) = .562$, $P < 0.01$]. With this result, "There is a positive relationship between organizational communication satisfaction and engagement." H1 hypothesis was accepted. Research results Abu Dalal et al., 2022; Verčič et al., 2021; Vercic, 2021; Pongton and Suntrayuth, 2019; Jaupi and Llaci, 2015; Iyer and Israel are consistent with the 2012 study findings. Another important finding of the study is the partial mediation effect of trust in the organization in the relationship between organizational communication satisfaction and job engagement. In other words, perceived organizational trust can be considered as an intermediary mechanism that connects organizational communication satisfaction with job engagement. It is aimed to make an original contribution to the field as an intermediary model that has not been tested before. In addition, "the employee's perception of trust in his organization positively mediates the relationship between organizational communication satisfaction and job engagement." H2 hypothesis was accepted.

Conclusions

Although there are studies on the relationship between communication satisfaction and employee engagement, the mediating effect of trust in the organization in this relationship is considered important since, as far as is known, it has not been emphasized in previous studies. As a result of the findings, it is seen that the mediation hypothesis is supported. In this direction, it has been determined that organizational communication satisfaction has a positive and significant effect on job engagement. In addition, the findings show that trust in the organization has a partial mediation effect on the relationship between organizational communication satisfaction and job engagement. At the same time, the research model, which considers perceived organizational trust as an intermediary mechanism that connects organizational communication satisfaction with job engagement, tried to make an original contribution to the field literature. The findings of this study show that the resources that provide the formation of trust in the organization are important in increasing the engagement of the employees to the work.

The findings of this study show that resources such as organizational communication satisfaction, which creates trust in the organization, are important in increasing employee engagement. Considering that most of the management functions would not be able to function without human strength, the importance of the power of organizational communication cannot be ignored. For this reason, effective communication can be considered as a human resources policy, which has a vital importance for organizations, as it provides motivation to the human power and increases the engagement of the employees to the work.

This research offers some suggestions that can be applied for organizations that want to create a productive working environment for their employees. It should not be forgotten that organizational communication problems arise from lack of information. The fact that the information flow from superiors is sparse causes a bad communication environment perceived by the employees. It can be aimed to create an organizational communication climate with open communication by the administrations. In addition, it is very important for employees to apply effective communication methods within their own organizations and to develop various factors that can increase organizational communication satisfaction and to provide necessary training in this regard for employees to engage in work. However, when the employees of the organization are satisfied with the organizational communication flow, they will have good relations with other people in the organization by providing a good flow of information. At the same time, the positive results of interpersonal relations that will occur as a result of the quality of organizational communication will affect the work quality of organizations.

The fact that the information flow is open in the management and that it is received equally by all members of the organization will have a positive effect on the communication satisfaction of the

employees. It can be thought that employees feel more comfortable in organizations with open communication. Based on this study, it is suggested that organizations develop an organizational communication strategy suitable for the sector they are in and find an effective organizational communication method between management and employees.

It is recommended to use additional variables such as organizational climate and organizational communication climate, which are not included in the study, and to conduct in-depth interviews with quantitative research methods. In addition, it is thought that the examination to be made according to demographic characteristics such as gender, age and experience of the employees will contribute.