

YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI MOTİVASYONEL DİL VE PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

**İbrahim Sani MERT*

ÖZ

Problem durumu: Yönetimde iletişimin önemini gösteren birçok araştırma yapılmış olsa da, yöneticinin kullandığı dili inceleyen araştırmaların sayısı azdır. Ayrıca, sınırlı sayıdaki bu araştırmalarda genellikle yöneticinin kullandığı dilin belirsizliği azaltıcı özelliğine odaklanılmış ve dilin anlam yaratan özelliği ihmal edilmiştir. Bu nedenle, anlam yaratıcı bir etkisi olan motivasyonel dil kullanımı ve motivasyonel dilin performansla olan ilişkisini araştıran yeterli sayıda çalışma bulunmamaktadır.

Araştırmanın Amacı: Yapılan bu araştırmanın amacı; problem durumunda belirtilen eksikliğin kapatılmasında önemli bir araç olan Motivasyonel Dil Teorisini incelemek ve yöneticinin kullandığı motivasyonel dilin performans üzerindeki etkisini araştırmaktır.

Yöntem: Araştırma, veri toplama tekniği olarak anketin kullanıldığı görgül bir araştırmadır. Toplanan veriler, SPSS 16.0 ve AMOS 6.0 programları ile analiz edilmiştir. Ölçeklerin geçerliliği için açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi, hipotezlerin testi için regresyon analizleri yapılmıştır.

Bulgular ve Sonuç: Elde edilen bulgulara göre; yöneticinin kullandığı motivasyonel dil, çalışanların kendi ve yöneticilerinin performanslarına yönelik algıları üzerinde olumlu yönde etkilidir.

Öneriler: Araştırma ile elde edilen bulguların, yönetsel iletişim ve performans konusunda çalışma yapan araştırmacılara, iletişimi farklı bir boyutta incelemeleri açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Motivasyon Dil, Motivasyonel Dil Teorisi, Performans, İletişim.

The Motivational Language Used by Managers and It's Effect on Performance

ABSTRACT

Problem Statement: Although there are many researches that represent the importance of communication in management, few researches about the language used by managers exist. Besides, these limited studies generally have focused on reduction

* Dr., Genelkurmay Personel Başkanlığı

of uncertainty of the manager's language and the characteristic of language which creates the meaning has been mostly ignored. For this reason, it is hard to find enough researches related to motivational language usage which has meaning-creative effect and about relationship of motivational language with performance.

Research Aims: Aim of this research is to examine Motivational Language Theory which is thought to be an important tool to solve the deficiency above-mentioned in problem statement paragraph and to examine the effects of manager's motivational language on the performance.

Method: The study is an empirical one in which survey was used as data collecting method. Collected data were analyzed with SPSS 16.0 and AMOS 6.0 programs. Explanatory and Confirmatory Factor Analyses were used for validation of the scales, whereas Regression Analysis have been used for the testing of hypotheses.

Findings and Results: According to the research findings, the motivational language used by managers both have a positive effect on the performance perceptions of employees toward themselves and their managers.

Proposals: It is thought that, the findings of this research may be beneficial to the researchers who study managerial communication and performance to examine the communication in a different aspect.

Key Words: Motivational Language, Motivational Language Theory, Performance, Communication.

1. GİRİŞ

Organizasyonların varlıklarını devam ettirebilmeleri için varoluş amaçlarını gerçekleştirebilmeleri bir zorunluluktur. Bununla birlikte, yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde sadece varoluş amacının gerçekleştirilmesi yeterli olmamakta, çalışanlarla paylaşılan vizyona doğru istikrarlı bir ilerleyişe ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak, vizyona doğru ilerleyebilmek için itici bir güce gereksinim vardır. Bu itici gücü organizasyon çalışanlarının vizyona ulaşma yönünde gösterdikleri performans oluşturur. Bu bağlamda, yönetimin en önemli işlevlerinden birinin, organizasyonu vizyonuna ulaştırabilecek itici gücün, diğer bir ifade ile çalışanların performansının artırılması olduğunu söylenebilir. Bundan dolayı son yıllarda yönetimle ilgili yazında, performansın artırılmasına yönelik araştırmaların giderek arttığı ve performans üzerinde etkili olan faktörlerin ön plana çıktığı görülmektedir.

Performans üzerinde etkili olan birçok faktörden söz edilebilirse de çalışanların gösterdikleri performansta, yönetici ile olan etkileşimlerinin önemli bir etken olduğu değerlendirilmektedir. Çünkü organizasyonlar, birden fazla bireyin formal bir yapı içerisinde, birlikte iş yaptıkları oluşumdur. Çalışanları bir araya getiren organizasyon yapısı içerisinde bir yönetim işlevi ve yönetici ile çalışanlar arasında bir etkileşim söz konusudur. Bu etkileşimdeki en büyük payı ise yönetici ve çalışan arasındaki iletişim oluşturmaktadır.

Yönetici ve çalışan arasındaki iletişim, oldukça kapsamlı ve farklı boyutlarda ele alınabilecek geniş bir konudur. Ancak farklı boyutlarda ele alınabilirse de yönetici ve çalışanlar arasında kurulan iletişimdeki en önemli hususlardan biri, yöneticiler tarafından kullanılan dil diğer bir ifade ile onların kullandıkları söz edimleridir. İletişimde kullanılan dilin (söz edimleri) performans üzerinde olumlu bir etki yaratarak performansı arttırıcı bir güç olabilmesi için, çalışanlar üzerinde motive edici bir etki oluşturabilmesine ihtiyaç vardır. Yapılan bu çalışmada bahis konusu ihtiyaca cevap verebilen bir yapıyı kapsaması açısından Motivasyonel Dil (MD) Teorisi esas alınmıştır. MD Teorisi, yönetici tarafından kullanılan dilin çalışanların motivasyonu üzerinde etkili olduğunu belirtir. MD Teorisi ve bu teoriye bağlı Mayfield, Mayfield ve Kopf (1995) tarafından geliştirilen MD Ölçeği, yöneticiler tarafından kullanılan dilin, çalışanlar üzerinde ne derece motive edici olabileceğini tespite yönelen bir yaklaşımdır. Bu yönüyle MD Ölçeği, kullanılan söz edimlerini ölçülebilir bir hâle getirmesi dolayısıyla yönetici tarafından kullanılan dilin performans üzerindeki etkisini belirlemede etkili bir araçtır.

Yapılan bu çalışmada, yöneticiler tarafından kullanılan MD'nin, çalışanların kendi performansları ile yöneticilerinin performanslarına ilişkin algıları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu amaç çerçevesinde, ilk olarak MD Teorisi hakkında bilgi verilmiş ve MD'nin performans ile olan ilişkisine değinilerek araştırma hipotezleri oluşturulmuştur. Daha sonra, bu değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla yapılan istatistiksel analizler ve bu analizlerden elde edilen bulgular sunulmuştur.

Araştırma bulgularından elde edilen sonuca göre yöneticilerin kullandıkları MD'nin, kendi ve astlarının gösterdikleri performansı olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca, araştırma örneklemindeki yöneticilerin MD Teorisi kapsamında ortaya konulan üç söz edimini hangi ağırlıkta kullandıkları da tespit edilmiştir.

2. MOTİVASYONEL DİL TEORİSİ

Sullivan (1988) tarafından geliştirilen MD yaklaşımının kuramsal temellerinin daha iyi anlaşılabilmesi için bu yaklaşımın temelini oluşturan Söz Edimleri Teorisi (Speech-Acts Theory) ile bu teorinin dayandığı *harekete geçiren dil* (performative language) ve *söz edimleri* (speech acts) konseptleri aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Harekete geçiren dil ve söz edimleri konseptleri; konuşmacı, dinleyici, kullanılan dil ve ortam arasındaki etkileşimin anlaşılmasına çalışır. Bu misyonla ortaya çıkan Söz Edimleri Teorisi, dilin harekete geçiren yönüne, diğer bir ifade ile kullanılan dilin aktif, dinamik ve yeterli olmasına odaklanır. Bu bağlamda, “Söylemler, konuşuldukları ortamı nasıl etkiler?”, “Söylemlerin etkili olması ve değişim yaratmasındaki güç, söylemlerin hangi özelliklerinden kaynaklanmaktadır?”, “Söylemler, yarattığı hangi duygu ve şartlarla ortamı dolayısıyla da Dünya’yı değiştirebilir?” gibi sorulara cevap arayan söz edimleri ve harekete geçiren dil konseptleri, ilk olarak filozof J.L.Austin

tarafından 1950'lerde ortaya atılmıştır. Daha sonra Austin'in öğrencisi J. R. Searle tarafından konu ile ilgili çalışmalara daha kullanılabilir bir yapı kazandırılarak devam edilmiştir (Esterhammer, 1999). Bu çalışmalar; dilin sadece kullanılan kelimelerin anlamıyla değerlendirilmeyerek, iletişim kuranın konuşmadan elde etmek istediği amacı da dikkate alması ve iletişimi bir insan davranışı olarak görmesi gerekliliği ile sonuçlanmıştır (Basden, Klein, 2008:268; Poythress, 2008:337). Daha sonra Söz Edimleri Teorisi, dil hareketleriyle onu algılayan insan arasındaki ilişkiyi inceleyen bir dil bilimi dalı olarak şekillenmiştir.

Dil bilimi alanında şekillenen Söz Edimleri Teorisinin ortaya koyduğu bu yaklaşımın yönetim bilimine aktarılması Sullivan (1988) tarafından geliştirilen MD Teorisi ile olmuştur. Sullivan (1988), MD teorisinde lider ile astları arasındaki iletişimi, Söz Edimleri Teorisinde ortaya konulan üç temel söz edimine dayandırarak incelemiştir (Mert, Keskin ve Baş, 2011). Bu incelemeyle MD Teorisi, çalışanları motive etmede başarılı olan yöneticilerin iletişim şeklini belirleme çabasıdır (Sullivan, 1988). Bu bağlamda, Motivasyonel Dil Teorisinin dayandığı temel esaslardan en önemlisi, liderin kullandığı dilin çalışanların motivasyonu dolayısıyla da performansı üzerinde etkili olduğu ve yönetsel iletişimin (yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişim) üç çeşit söz edimi ile kategorize edilebileceğidir. Aşağıda bu üç söz edimi detaylı olarak açıklanmıştır:

Etkisöz edimi (perlocutionary acts) belirsizliği azaltan söz edimidir. Çalışanlar bilgilendirilerek, konu ile ilgili belirsizlikleri etkisöz edimi kullanılarak azaltılmaktadır. Etkisöz edimi, çalışanlara istikamet veren, bilgilendirerek yönlendiren bir yapıya sahiptir. İstikamet verici olan bu söz edimine örnek olarak, yönetici tarafından çalışanların hedef ve görevlerinin açıklığa kavuşturulması verilebilir (Mayfield vd., 1998: 236). Etkisöz edimi, lider ve yöneticilerin iletişim tarzlarıyla ilgili araştırmalarda yoğun ilgi duyulan bir konu olmuştur (Sullivan, 1988:109). Bunun nedeni, bu söz ediminin özellikle amaç belirleme ve bu amaçlara erişmede kullanılabilir olmasıdır (Mayfield ve Mayfield, 2007: 87). Amaç belirginliğinin önemli bir motivasyon aracı olarak kabul edildiği (Yearta ve Maitlis, 1995) dikkate alınırsa belirgin bir amaca ulaşmak (Onaran, 1981) ve amaçlara ulaşma seviyesi hakkında geri bildirim almak, çalışanların performansını arttırmada etkili olacaktır (Busby ve Williams, 1997).

Edimsöz edimi (illocutionary acts) empati yaratan söz edimidir. Yöneticiler, bu söz edimini kullanarak çalışanlar ile duygularını paylaşırlar. Edimsöz özellikle, çalışanın yaptığı iyi bir iş için ödüllendirilmesi esnasında belirgin olarak kullanılır (Mert vd., 2011). Bu söz edimi, çalışanların kendini değerli hissetmesini sağlayan empatik bir iletişim şeklidir. Edimsöz özellikle liderin insancıl his, şevkat ve sevecenliğini çalışanlarıyla paylaşmak istediğinde ortaya çıkar (Mayfield vd., 1998: 236; Mayfield ve Mayfield, 2007; Sharbrough, Simmons ve Cantrill, 2006). Bu söz edimini kullanan lider veya yöneticiler empatik iletişimin yapısı sayesinde, çalışanlarında olumlu yönde yeni fikirler geliştirebilirler.

Düzsöz edimi (locutionary acts) anlam oluşturan söz edimidir. Bu söz edimi, çalışanların zihinlerinde bilişsel şemalar oluşturarak işlerinde rehber olur ve onları

yönlendirir. İletişimin motivasyon teorisyenlerince en çok ihmal edilen kısmı, iletişimin anlam yaratan tarafını oluşturan düzsöz edimi olmuştur (Maitlis, 2005; Sullivan, 1988:105). Yönetici ve çalışan arasındaki iletişimde karşılıklı susmaların dahi anlam oluşumundaki önemi (Mount, 2008:163) dikkate alınırsa düzsöz ediminin yönetsel iletişimde ne derece ihmal edildiği anlaşılabilir. Lider ve yöneticiler tarafından kullanılan dil, karşılıklı anlam paylaşımındaki en önemli unsurdur (Crossan, Lane ve White, 1999). Bu bağlamda, MD Teorisini önceki iletişim çalışmalarından ayıran temel özellik, anlam yaratıcı iletişimi önemseyerek bünyesine katmış olmasıdır (Mayfield ve Mayfield, 2007). Anlam yaratıcı yönüyle yöneticinin kullandığı dil, çalışanların örgüt kültürü, örgütsel kural ve değerlere yönelik zihinsel modelleri oluşturabilmelerinde onlara yardımcı bir araç durumundadır (Sullivan, 1988:105). Düz söz edimini kullanan yöneticiler; örgütsel değerleri, kuralları ve kültürel dinamikleri çalışanlarla paylaşırlar (Mayfield vd., 1998: 237). Bu tür söz edimi, genellikle hikâyeler ve metaforlar gibi gayriresmî konuşmalar vasıtası ile dolaylı şekilde oluşmaktadır (Sullivan, 1988:1 105).

Motivasyon teorileri çalışanın organizasyon hedeflerine nasıl ulaşacağı, bu yöndeki ihtiyaçlarını nasıl karşılayacağı ve örgütsel değerlerle uyumlu bir şekilde nasıl hareket edeceğine ilişkin bir belirsizlik içinde olduğu ve bu belirsizliği azaltacak bilgiye ihtiyaç duyduğu varsayımına dayanır (Sullivan, 1988: 105). Dolayısıyla bu ihtiyacın karşılanmasını amaçlayan yönetsel iletişim araştırmaları (Chory-Assad, 2002: 61) ağırlıklı olarak çalışanlarda belirsizliğin azaltılmasına (etkisöz edimine) yönelmiş ve düzsöz edimini yeterince incelememişlerdir (Sullivan, 1988; Maitlis, 2005). Fakat bu araştırmalarda ihmal edilen düzsöz edimi, örgütsel değişimin gerçekleştirilebilmesinde ön plana çıkarılması gereken önemli bir faktördür (Lüscher ve Lewis, 2008: 221). Motivasyonel Dil Teorisi (MDT), bu eksikliği kapatmayı amaçlamakta ve yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişimde anlam oluşturarak değişimin yaratılması üzerine odaklanmaktadır (Mayfield ve Mayfield, 2006: 135). MDT'nin, konu ile ilgili yazına önemli bir katkısı da, geniş alana yayılmış olan yönetsel iletişim uygulamalarını, sinerjik bir yaklaşımla birleştirebilmesidir.

Günümüz iş ortamındaki hızlı iş gücü değişimi ve iş çevresindeki gelişmeler esnek bir iletişim yapısını gerektirmektedir (Mayfield ve Mayfield, 2002: 92). Bu nedenle, yöneticilerin çalışanlar ile olan iletişimde esneklik sağlayan bir yapıya ihtiyaç vardır. Esnek bir iletişimde dilin başlıca fonksiyonu, kullanılan dilin sosyal etkileşimi arttırmasıdır (Basden, Klein, 2008: 268). Yöneticilerin çalışanlar ile kurdukları iletişim ve bu iletişimde kullandıkları söz edimleri, sosyal etkileşimin arttırılmasında da ön plana çıkan bir husustur (Mazutis ve Slawinski, 2008).

Özetle, iletişimin geliştirilebilir bir yeteneğe dayanması (Scandura ve Graen, 1984), araştırmacıları iletişimde kullanılan dilin bir model üzerinde ifade edilmesine yöneltmiştir. Buna göre yöneticiler, konuşmalarının fark oluşturacak şekilde sonuç yaratıcı olması için, sistematik bir metoda ihtiyaç duyacaklardır (Mayfield ve Mayfield, 2002: 89). Söz konusu bu ihtiyaca cevap verebilmesi açısından Motivasyonel Dil

Teorisini kullanan yöneticilerin, üç hususu dikkate alacaklarını ifade edilmektedir: Çalışanların neyi bilmeye ihtiyaç duydukları, çalışanlarla olan gayriresmî haberleşmenin önemi ve çalışanları birer makine gibi değil, insan olarak algılama gücü (Sullivan, 1988: 114).

3. MOTİVASYONEL DİL VE PERFORMANS

İletişim, Batlaş ve Sevil (2007: 6-8) tarafından “Tarafların bilgi/sembol üreterek birbirlerine iletmeleri ile bu iletileri anlama ve yorumlama süreci” olarak tanımlanmıştır. Bu tanımdan da anlaşılabilirliği gibi iletişimdeki kritik nokta, iletinin anlaşılması ve anlatılmasıdır. Amacı anlamak ve anlatmak olan iletişim süreci bilgi ve gayret gerektirir. Bu süreç, yönetici ile astları arasındaki güvenin tesisinde etkili olan bir husustur. Çalışanların yöneticiye karşı duyacakları güven daha yüksek performans gösterme yönünde onları motive edecektir. Ancak yönetici ve çalışanlar arasında güvenin oluşabilmesi yöneticilerin çalışanları tarafından değerli olarak algılanmasıyla yakından ilişkilidir (Kramer, 1999; Mayer, Davis ve Schoorman, 1995). Chua, Ingram ve Morris (2008) yaptıkları çalışmada, yöneticiye olan güvenin, yöneticinin arkadaşça tavırlarıyla olumlu yönde ve güçlü bir ilişki içerisinde olduğunu belirlemiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde yöneticinin çalışanları ile kuduğu iletişim, çalışanların motivasyonu ve performansı üzerinde etkilidir (Mayfield ve Mayfield, 2002: 89).

Yönetim yazınında yönetici ve çalışanların performansını arttıran değişkenlerin belirlenmesine yönelik birçok araştırma yapılmıştır. Bu kapsamda, yöneticinin çalışanlarıyla kurduğu iletişim performansları üzerinde doğrudan etkili iken, performansı etkileyen diğer değişkenler üzerinde de dolaylı olarak etkilidir. Örneğin yöneticilerin iletişim tarzı, çalışanların performansında etkili bir değişken olan iş tatminini öngörmede (Pettit, Goris ve Vaught, 1997) ve iş tatminini azaltan stresle başa çıkmada etkilidir (Apker, 2002: 75). İletişimdeki yetersizlik, çalışanların örgütsel bağlılığını azaltmakta, verimliliği düşürmekte, iş stresini ve tükenmişliği arttırmaktadır (Hargie, Tourish ve Wilson, 2002; Ray, 1993). Bu durum, organizasyonda performansın düşmesine yol açacaktır.

Yönetici ve çalışanlar arasında güçlü bir etkileşimin oluşabilmesi önceden de vurgulandığı gibi, karşılıklı saygı ve güvene dayalı ilişkilerin kurulabilmesi ile mümkündür (Sparrowe ve Liden, 1997). Kurulan bu ilişkilerde, yöneticinin iletişim şekli önemli bir rol oynar. İletişim şekli, çalışanların motivasyonunda dolayısıyla da gösterecekleri performans üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Mayfield, Mayfield ve Kopf, 1998). Çalışanların performansı üzerinde etkili olan motivasyon, çalışanların yönetici ile olan iletişimlerinden duydukları tatminle artacaktır (Zwijze-Koning ve de Jong, 2007). İletişimden duyulan tatmin ise tutum, davranış, değer, tarz gibi faktörlerden oluşan çok boyutlu bir yönetsel iletişim yapısına dayanır (Mueller ve Lee, 2002: 223; Gray ve Laidlaw, 2004: 427).

Yönetici ve çalışan arasındaki iletişimi konu alan ve MD Teorisinden önce yapılan araştırmalar, iletişimin çalışanı suçlayıcı ve onu savunmacı bir duruma iten

tarzda olmaması gerekliliğini ön plana çıkarmış (Law, 2007: 24) ve iletişim tatmininin ölçülmesine ağırlık vermiştir (Gray ve Laidlaw, 2004: 428). Ancak çalışanları motive ederek performanslarını arttıracak bir dil kullanımının nasıl olacağı yeterince araştırılmamıştır. Bu eksikliği fark eden Mayfield vd. (1995:330), örgütsel iletişim konusundaki araştırmaları inceleyerek bu araştırmalardan elde edilen sonuçları MD Ölçeğini geliştirmede kullanmıştır. Böylece ölçülmesi zor bir husus olan liderin kullandığı dil, Motivasyonel Dil Teorisi (Sullivan, 1988) ile ölçülebilir bir boyut kazanmıştır. MD Teorisinin incelendiği araştırmalarda, yöneticilerin kullandıkları MD'nin çalışanların motivasyonu, performansı, iş tatmini, yaratıcılıkları ve örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir (Mayfield vd., 1998; Mayfield ve Mayfield, 2004; Sharbrough vd., 2006; Goris, Vaught ve Pettit, 2000; Varona, 1996).

Organizasyonlarda çalışanların performansı üzerine yapılan çalışmalar son yetmiş yıldır hızla artmış (Boyd ve Kyle, 2004: 251) ve günümüzün modern organizasyonlarında performansın, insan merkezli bir yaklaşımla artırılması hedeflenmiştir (Coates, 2004, s.566). Performans yönetimi konusunda uzman, bu konuda birçok kitap, makale yazan ve yönetici olarak görev yaparak iş hayatında tecrübe kazanmış bir araştırmacı olan Joe Willmore'e (2004: 28-29) göre insan doğasının nasıl işlediği konusunda bilgimiz ve kavrayışımız arttıkça başka bir ifade ile zihnimizin nasıl çalıştığı, acı ve öfkeyle nasıl başa çıktığımızı, tutkularımıza yönelik daha fazla bilgi elde ettikçe motivasyonu artırma ve performansı yönetme konusundaki yeteneğimiz de gelişmeye devam edecektir. Bu konu ile ilgilenen bazı araştırmacılar da, performans değerlendirmeye alternatif olarak performans sohbetleri yapılmasını ileri sürmüştür. Bu kapsamda çözüm arayıcı, karşılıklı güvene dayanan bir diyalog ortamı oluşturmanın hem yönetici hem de çalışanın ortak sorumluluğu olduğunu belirtmiştir (Law, 2007: 23). Bu ve benzeri çalışmalar, "insan odaklı" bir yaklaşım sergilemekte ve bunun bir uzantısı olarak da performansın artırılmasında, "yönetimsel iletişimi" ön plana çıkarmaktadır.

Çalışanları değişime ve başarıya yönlendirebilmek, çalışanların motivasyonunda etkili olduğu için, organizasyonun bir bütün olarak performansının artmasında da önemli bir yer tutar (Colbert vd., 2008: 81). Bu nedenle liderin iletişim tarzı, günümüzün yoğun iş çevresindeki değişimin yakalanabilmesi ve rekabet avantajı elde edilebilmesinde oldukça etkilidir (Mayfield ve Mayfield, 2002; Mayfield ve Mayfield, 2004; Lüscher ve Lewis, 2008).

Özetle, yönetimsel iletişimle ilgili araştırmalar, büyük oranda iletişim ve performans arasındaki ilişkiyi tespit ederek yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimdeki en iyi tarz, taktik ve süreci belirlemeye çalışmıştır (Alexander, Helms ve Wilkins, 1989; Mayfield ve Mayfield, 2002; Mayfield vd. 1998; Sharbrough vd., 2006; Goris vd., 1997; Yrle, Hartman ve Gaile, 2003; Conger, 1991; Fairhurst ve Chandler, 1989; Waldron, 1991; Zorn ve Ruccio, 1998; Varona, 1996; Putti, Aryee ve Phua, 1990). Ancak, yöneticilerin çalışanların performanslarını arttırmadaki başarılarını belirleyecek temel hususların başında, çalışanlarıyla kurdukları iletişimde motive edici bir dil

kullanıp kullanmadıkları gelmektedir (Lüscher ve Lewis, 2008: 221). Bu çerçevede; araştırma kapsamındaki iki hipotez aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H₁: Yöneticilerin kullandığı motivasyonel dil, çalışanların bireysel performanslarına yönelik algıları üzerinde etkilidir.

H₂: Yöneticilerin kullandığı motivasyonel dil, çalışanların yöneticilerin performansına yönelik algıları üzerinde etkilidir.

4. YÖNTEM

4.1. Örneklem

Bu araştırma, bir kamu kuruluşunun Ankara'daki Genel Müdürlüğü'nde görevli beyaz yakalı çalışanları üzerinde yapılmıştır. Araştırma evrenini söz konusu Genel Müdürlükte çalışan 246 beyaz yakalı kurum çalışanı oluşturmaktadır. Bu çalışanlar, kurumun Genel Müdürlüğündeki insan kaynağının büyük çoğunluğunu teşkil etmektedir. Araştırma evrenine göre örneklem büyüklüğünün %95 güven aralığında ve %5 örnekleme hatası ile 120 olarak belirlenmesinin yeterli olacağı (Baş, 2001: 46) dikkate alınarak 150 anket formu kota örnekleme yöntemi ile kurumda bulunan farklı dairelere bölüştürülmüştür. Dairelere göre kota örnekleminin seçilmesinde, dairelerin birbirinden farklı yapıdaki işleri yürütmesi ve bunun araştırma sonuçları üzerinde etkili olabileceği düşüncesidir. Daha sonra, anket formları araştırmacı tarafından bizzat dairelerdeki çalışanlara dağıtılmıştır. Bu dağıtım, kolayda örneklem yöntemi şeklinde o sırada mevcut ve müsait olan çalışanlara yapılmıştır. Dağıtılan 150 anket formundan 134'ü (geri dönüşüm oranı yaklaşık %90) aynı gün geri toplanmıştır. Toplanan anket formlarından kullanılabilir olanların sayısı ise 126 olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda, örneklem grubu 31'i kadın 95'i erkek olmak üzere toplam 126 kişidir. Katılımcıların %10.3'ü lise ve önlisans, %50'si üniversite ve %39.7'si ise lisanüstü eğitimi seviyesindedir. Katılımcıların yaş ortalaması ise 34.7'dir.

4.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde cevaplayıcı profili hakkında genel bir bilgi elde etmek amacıyla oluşturulan demografik sorular yer almıştır. İkinci bölümde yöneticilerin kullandığı motivasyonel dili ölçmek için kullanılan MD Ölçeği, üçüncü bölümde ise çalışanın yönetici ve kendisine yönelik performansı hakkındaki algısının ölçüldüğü "Yönetici ve Çalışan Performans Ölçekleri" yer almıştır. Ölçeklerdeki maddeler yedili Likert formatında ölçülmüştür.

4.2.1. Motivasyonel Dil Ölçeği

Yöneticilerin kullandığı motivasyonel dili ölçebilmek amacıyla Mayfield vd. (1995) tarafından geliştirilen MD Ölçeği esas alınmıştır. Ölçek; etkisöz, edimsöz ve

düzsöz boyutlarını ölçen üç faktörlü bir yapıya sahiptir. Orijinal olarak Mayfield vd. (1995) tarafından geliştirilen MD Ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması ile geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları Mert vd. (2011) tarafından yapılmıştır. Mert vd. (2011) tarafından yapılan bu çalışmada; MD Ölçeğini oluşturan tüm boyutların yüksek derecede iç tutarlılığa sahip olduğu ve ölçeğin kriter geçerliliği şartını sağladığı belirlenmiştir. Yapılan bu çalışmada da Mert vd. (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış MD Ölçeği kullanılmıştır.

4.2.2. Yönetici ve Çalışan Performans Ölçekleri

Yönetici ve çalışanların performansının ölçülmesinde kullanılan ölçek, Sharbrough vd. (2006)'nin yapılan bu araştırmaya benzer bir çalışmada kullandıkları ifadelerden yararlanılarak geliştirilmiştir. Yönetici ve çalışanlarının performanslarının ölçülmeye çalışıldığı bu iki ölçek üçer maddeden oluşan ölçeklerdir. Çalışan Performans Ölçeği, çalışanın işinde gösterdiği performansa yönelik kişisel değerlendirmesine dayanır. Benzer şekilde, aynı sayıda sorunun yer aldığı Yönetici Performans Ölçeği çalışanın yöneticinin performansına yönelik algısını ölçmeyi hedefleyen bir ölçektir.

5. BULGULAR

5.1. Geçerlik ve Güvenilirliğe İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan MD Ölçeğinin geçerliliği, AMOS 6.0 yazılımı kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen, MD Ölçeğine ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo-1'dedir. Mert vd. (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanan MD Ölçeğinin, üç faktörlü yapısı, yapılan DFA ile doğrulanmıştır. Üç faktörlü modele ait bazı uyum iyiliği değerleri (CFI, IFI ve NFI) kabul edilebilir sınırlar içerisinde (Meydan ve Şeşen, 2011: 37).

Tablo-1: MD Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	ΔX^2	df	$\Delta X^2/df$	RMSEA	CFI	IFI	NFI
MD Ölçeği	37,006*	24	1,542	0,066	0,984	0,984	0,955

Not: ΔX^2 = Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square, df = Degrees of Freedom, RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation, CFI = Comparative Fit Index, IFI = Incremental Fit Index, NFI = Normed Fit Index.

* $p < 0,001$.

Araştırmada kullanılan performans ölçekleri için keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Her iki performans ölçeğinin faktör analizine uygunluğu, örneklem büyüklüğünün yeterliliği ve verilerin normal dağılımda olup olmadığını saptamak maksatıyla

dıyla yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testleri ile ölçeklerin güvenilirliklerini gösteren iç tutarlılık katsayıları Tablo-2’de verilmiştir. Ayrıca, Tablo-2’de bu ölçeklere ait maddelerin açıkladığı toplam varyans yüzdeleri de yer almaktadır. Keşifsel faktör analizi sonucunda, performans ölçeklerinde yer alan maddelerin tek boyutta yüklendiği ve faktör yüklerinin 0.7’nin üstünde olduğu tespit edilmiştir (Tablo-3, Tablo-4).

Tablo-2: Performans Ölçeklerine Ait Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Test Sonuçları ve Güvenilirlik Değerleri

Değişkenler	Toplam Madde	KMO ^a	Bartlett ^b			Açıklanan Toplam Varyans %	İç Tutarlılık
			χ^2	df	Anlamlılık		
Çalışan Performans Ölçeği	3	0,696	114,837	3	0,000	70,995	0,789
Yönetici Performans Ölçeği	3	0,654	204,059	3	0,000	78,640	0,861

a Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: KMO Test Örneklem Yeterliliği

b Bartlett’s Test of Sphericity: Bartlett Küresellik Değeri

* $p < 0,01$

Tablo-3: Yönetici Performans Ölçeği Faktör Analiz Sonuçları

Maddeler	Güv. Katsayısı
Madde1	0,941
Madde2	0,883
Madde3	0,833

Tablo-4: Çalışan Performans Ölçeği Faktör Analiz Sonuçları

Maddeler	Güv. Katsayısı
Madde1	0,859
Madde2	0,802
Madde3	0,865

5.2. Araştırmanın Değişkenlerinin Birbiriyle Korelasyonuna Yönelik Bulgular

Tablo-5’te araştırmanın değişkenlerine ait ortalama, standart sapma ve korelasyon değerlerine ait bulgular gösterilmektedir. Yöneticilerin sırasıyla en fazla olarak etkisöz, daha sonra edimsöz ve en az oranda düzsöz edimini kullandıkları bulunmuştur. Yöneticinin kullandığı MD ile çalışanların yöneticilerinin performanslarına yönelik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve yüksek seviyede bir korelasyon (0.757) tespit edilmiştir. Yöneticinin kullandığı MD ile çalışanların kendi performanslarına yönelik algıları arasında ise orta seviyede (0.357) anlamlı bir korelasyon

vardır (Pallant, 2001: 120). Ayrıca yöneticinin kullandığı MD'yi oluşturan söz edimlerinden etkisöz ile edimsöz (0,643), etkisöz ile düzsöz (0,551) ve edimsöz ile düzsöz (0,603) arasında anlamlı ve yüksek bir korelasyon tespit edilmiştir.

Tablo-5: Araştırmanın Değişkenlerine Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ortalama	σ	1	1.a.	1.b.	1.c.	2
1. MD Yönetici	37,68	12,55					
1.a.Etkisöz Edimi	13,23	4,96	0,856*				
1.b.Edimsöz Edimi	12,34	4,72	0,869*	0,643*			
1.c.Düzsöz Edimi	12,15	4,94	0,842*	0,551*	0,603*		
2. Yönetici Performansı	12,47	4,88	0,757*	0,688*	0,740*	0,516*	
3. Çalışan Performansı	16,90	3,08	0,357*	0,282*	0,281*	0,341*	0,283*

*0,01 düzeyinde anlamlı

5.3. Hipotezlerin Testine Yönelik Bulgular

Araştırma hipotezlerinin testi kapsamında; yöneticinin kullandığı MD'nin çalışanların kendi ve yönetici performansına yönelik algıları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu kapsamda, iki ayrı regresyon modeli oluşturulmuştur. Yöneticinin kullandığı MD'nin çalışanların kendi ve yöneticisinin performans algıları üzerine olan muhtemel etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları Tablo-6'da verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre yöneticinin kullandığı MD'deki değişim, çalışanların kendi performanslarına yönelik değerlendirmelerindeki değişimin %12,7'sini ve çalışanların yöneticilerinin performanslarına yönelik algılarındaki değişimin de %57,3'ünü açıklamaktadır. Yapılan regresyon analizine göre yöneticinin kullandığı MD'nin, çalışanların kendi ve yöneticilerinin performans algıları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ($p=0.000<0.05$) bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle her iki araştırma hipotezi de kabul edilmiştir. Yöneticinin kullandığı MD çalışanların kendi performanslarına yönelik algılarını ($\beta= 0.086$) ve yöneticilerinin performanslarına yönelik algılarını ($\beta= 0.295$) olumlu yönde etkilemektedir.

Tablo-6: Regresyon Analizi Bulguları

Regresyon Modelleri						
Model	Hipotez	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Kurulan Model	Elde Edilen Model	
1	H ₁	Çalışan performansı	Yöneticinin kullandığı MD (MD Yönetici)	$\beta_0 + \beta_1 X_1$	13,642 + ,086 X MD yönetici	
2	H ₂	Yönetici perfomansı			1,385* + ,295 X MD yönetici	
Model Özetleri						
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası		
1	0,357	0,127	0,120	2,85091		
2	0,757	0,573	0,569	3,21349		
Anova Tabloları						
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	143,376	1	143,376	17,640	0,000
	Artık	983,454	121	8,128		
	Toplam	1126,829	122			
2	Regresyon	1689,157	1	1689,157	163,575	0,000
	Artık	1259,835	122	10,327		
	Toplam	2948,992	123			
Katsayılar Tabloları						
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit Terim	13,642	0,818		16,682	0,000
	MD Yönetici	0,086	0,021	0,357	4,200	0,000
2	Sabit Terim	1,385	0,916		1,511	0,133*
	MD Yönetici	0,295	0,023	0,757	12,790	0,000

* 0,05 seviyesinde anlamsız

6. SONUÇ

Yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkiler, son yıllarda üzerinde önemle durulan bir konu hâline gelmiştir (Schraeder ve Simpson 2006: 34). Bu konudaki akademik araştırmalar, bahse konu bu ilişkide yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimi ön plana çıkartmıştır. Ancak yöneticinin kullandığı dil diğer bir ifade ile söz edimleri üzerine yapılan araştırmaların sayısı azdır. Yöneticiler tarafından uygun dilin (söz edimleri) kullanılması, çalışanları motive edici dolayısıyla da onların performansını artırıcı bir

etki yaratmaktadır (Sullivan, 1988). Bu bağlamda, yöneticiler tarafından kullanılan motivasyonel dilin nasıl olması gerektiğini belirlemek amacıyla geliştirilmiş olan Motivasyonel Dil Teorisini temel alan bu çalışmada, yöneticiler tarafından kullanılan motivasyonel dilin, çalışanın kendi ve yöneticisinin performansına yönelik algısı üzerinde olumlu yönde etkili olduğu, çalışan ve yöneticinin performansını yükselttiği tespit edilmiştir.

Yapılan araştırmada, yöneticiler tarafından en fazla kullanılan söz ediminin etki-söz edimi, en az kullanılanın ise düzsöz edimi olduğu belirlenmiştir. Böyle bir bulgu, konu ile ilgili yapılan benzer araştırmalarla uyumludur (Sullivan, 1988; Chory-Assad, 2002; Lüscher ve Lewis, 2008; Mayfield ve Mayfield, 2006). Yöneticilerin astlarıyla iletişimlerinde kullandıkları dilin anlam yaratma yönünden nispeten zayıf kaldığı görülmektedir. Anlam yaratıcı yanıyla kullanılan düzsöz ediminin çalışanların örgüt kültürü ve değerlerine yönelik farkındalıklarını artırıcı etkisi dikkate alındığında, bu etkinin yeterince oluşturulmadığı bir çalışma ortamında yöneticilerin örgütsel değerleri, kültürel dinamikleri ve kuralları çalışanlarıyla yeterince paylaşabilmesi zor olacaktır.

Özellikle yoğun rekabet ortamının söz konusu olduğu, dinamik bir çevrede faaliyet gösteren günümüz organizasyonlarında, değişim bir ihtiyaç hâline gelmiştir. Yöneticilerin organizasyonlarında arzu edilen değişimi yaratabilmeleri için düzsöz edimi kullanımını arttırmaları gerekmektedir. Bu nedenle, diğer söz edimlerine göre daha önemli olduğu hâlde onlardan daha az kullanılan düzsöz ediminin, gerek yöneticiler gerekse yönetsel iletişim ve motivasyon üzerine çalışan araştırmacılar tarafından dikkate alınması yerinde bir tutum olacaktır.

Yapılan çalışmadan elde edilen bulgulara göre çalışanlar, yöneticilerin performansını kullandıkları motivasyonel dille önemli ölçüde ilişkilendirmişlerdir. Ayrıca, çalışanların kendi performanslarına yönelik algıları da yöneticilerin kullandıkları motivasyonel dil ile anlamlı bir ilişki içerisindedir. Yöneticilerin kullandıkları motivasyonel dil arttıkça çalışanların performansları da artmaktadır. Böyle bir bulgu, konu ile ilgili yapılan önceki araştırma bulgularıyla uyumludur (Sullivan, 1988; Mayfield ve Mayfield, 2007; Sharbrough vd., 2006; Mayfield vd., 1998). Organizasyonda performansın artırılmasını hedefleyen yöneticilerin bu hedefe ulaşmada önemli ve etkili bir araç olan motivasyonel dil kullanımını önemsemeleri ve bunu çalışanları ile kurdukları iletişimde dikkate almaları gerekmektedir.

Organizasyonların sahip olduğu en değerli kaynak insan kaynağıdır. Bu kaynaktan etkili bir şekilde faydalanılamaması hem organizasyon hem de çalışanlar açısından bir kayıptır. İnsan kaynağını etkili olarak kullanamayan organizasyonların hedeflerine ulaşabilmesi mümkün değildir. İnsan gücünün etkili kullanılmadığı bir organizasyonda çalıştığı işte pasif ve etkisiz bir durumda kalan çalışanlar yeterince motive olamayacak, atıl durumda kalacaklardır. Bu nedenle yöneticilerin çalışanları ile olan etkileşimlerindeki temel unsur olan iletişim, önemli bir faktör olarak kendini göstermektedir. İletişimin çalışanları güdüleyerek performansı olumlu yönde artırıcı

bir etki yaratabilmesi için motive edici bir yapıda olması gerekir.

Sonuç olarak; yapılan bu çalışma ile elde edilen bulguların yönetsel iletişim, motivasyon ve performans konusunda inceleme yapan araştırmacılara, çalıştıkları konuyu farklı bir boyutta ele almaları açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

Araştırmada seçilen örneklemin bir kamu kuruluşundaki çalışanlarla sınırlı ve örneklem sayısının nispeten az olması, araştırmanın sınırlılıkları olarak kabul edilebilir. Araştırmadan elde edilen bulguların genellenebilirliğinin artırılabilmesi için benzer çalışmaların farklı ve daha büyük örneklem üzerinde tekrarlanmasına ihtiyaç vardır. Ayrıca konu ile ilgili yapılacak müteakip çalışmalarda; iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet gibi diğer değişkenlerin performans ile ilişkilerinde, motivasyonel dilin aracılık etkisinin araştırılmasının da konu ile ilgili yazına katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Alexander, E. R., Helms, M. M. ve Wilkins, R. D. (1989). The relationship between supervisory communication and subordinate performance and satisfaction among professionals. *Public Personnel Management*, 18 (4), 415-429.
- Apker, J. (2002). Front-line nurse manager roles, job stressors, and coping strategies in a managed care hospital. *Qualitative Research Reports in Communication*, 3 (4), 75-81.
- Basden, A. ve Klein, H. K. (2008) New research directions for data and knowledge engineering: A philosophy of language approach. *Data & Knowledge Engineering*, 67 (2), 260-285.
- Baş, T. (2001). *Anket*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Batlaş, A. ve Sevil İ. (2007). *İşin Lideri Olmak*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Boyd N. M. ve Kyle K. (2004). Expanding the view of performance appraisal by introducing social justice concerns. *Administrative Theory & Practice*, 26 (3), 249-278.
- Busby J.S. ve Williams G.M. (1997). The use of frontier analysis for goal setting. *Journal of Engineering Design*, 8 (1), 53-74.
- Chory-Assad R. M. (2002). Classroom justice: Perceptions of fairness as a predictor of student motivation, learning, and aggression. *Communication Quarterly*, 50 (1), 58-77.
- Chua R.Y.J., Ingram P. ve Morris M. M. (2008). From the head and the heart: Locating cognition-and affect-based trust in managers' professional networks. *Academy of Management Review*, 51 (3), 436-452.
- Coates G. (2004). En-Trusting appraisal to the trust. *Gender, Work and Organization*, 11 (5), 566-588.
- Colbert A. E., Kristof-Brown A., Brandley B. H. ve Barrick M. R. (2008). CEO transformational leadership: The role of goal importance congruence in top management teams. *Academy of Management Journal*, 51 (1), 81-96.
- Conger, J. (1991). Inspiring others: The language of leadership. *Academy of Management Executives*, 1, 31-34.

- Crossan M., Lane H. ve White R. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 24 (3), 522-538.
- Esterhammer, A. (1999). Performative language and Speech-act Theory: A Companion to Romanticism. Wu, Duncan (ed). Blackwell Publishing.
- Fairhurst, G. T., ve Chandler, T. A. (1989). Social structure in leader-member interaction. *Communication Monographs*, 56, 215-239.
- Goris J. R., Vaught B. C., Pettit J. D. (2000). Effects of ommunication direction on job performance and satisfaction: A moderated regression anaysis. *The Journal of Business Communication*, 37 (4), 348-368.
- Gray Judy, Laidlaw Heather (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17 (3), 425-448.
- Hargie O., Torish D. ve Wilson N. (2002). Communication audits and the effects of increased information: A folloe-up study. *The Journal of Business Communication*, 39 (4), 414-436.
- Kramer, R.M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Law D. R. (2007). Appraising performance appraisals: A Critical Look at an External Control Management Technique. *International Journal of Reality Therapy*, 26 (2), 18-25.
- Lüscher L. S. ve Lewis M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51 (2), 221-240.
- Maitlis S. (2005). The social processes of organizational sensemaking, *Academy of Management Journal*, 48, 21-49.
- Mayer R.C., Davis J.H. ve Schoorman F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Mayfield J. ve Mayfield M. (2002). Leader communication strategies critical paths to improving employee commitment. *American Business Review*, 20, 89-94.
- Mayfield J. ve Mayfield M. (2006). The benefits of leader communication on part-time worker outcomes: A comparison between part-time and full-time employees using motivating language. *Journal of Business Strategies*, 23 (2), 131-153.
- Mayfield J. ve Mayfield M. (2007). The effects of leader communication on a worker's intent to stay: an investigation using structural equation modeling. *Human Performance*, 20 (2), 85-102.
- Mayfield J., Mayfield M. ve Kopf, J. (1995). Motivating language: Exploring Theory with scale development. *The Journal of Business Communication*, 32 (4), 329-344.
- Mayfield J., Mayfield M. ve Kopf, J. (1998). The effects of motivating language on subordinate performance and satisfaction. *Human Resource Management*, 37 (3& 4), 235 -248.
- Mayfield M. ve Mayfield J. (2004). The effects of leader communication on worker innovation. *American Business Review*, 22, 46-51.

- Mazutis D. ve Slawinski N. (2008). Learning organizational through authentic dialogue. *Management Learning*, 39 (4), 437-456.
- Mert, İ.S., Keskin N. ve Baş T. (2011). Motivasyonel Dil (MD) Teorisi ve ölçme aracının Türkçe'de geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* (Yayın aşamasında).
- Meydan, C. H. ve Harun Ş. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mount, A. (2008). Intentions, gestures, and salience in ordinary and deferred demonstrative reference. *Mind and Language*, 23 (2), 145-164.
- Mueller B. H. ve Lee J. (2002). Leader-Member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts. *The Journal of Business Communication*, 39 (2), 220-244.
- Onaran O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Pallant J. (2001). *SPSS Survival Manual*, Philadelphia: Open University Pres.
- Pettit J.D., Goris J.R. ve Vaught B.C. (1997). An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. *Journal of Business Communication*, 34 (1), 81-98.
- Poythress V. S. (2008). Canon and speech act: limitations in speech-act theory, with implications for a putative theory of canonical speech acts. *Westminster Theological Journal*, 70 (2), 337-354.
- Putti J.M., Aryee S. ve Phua J. (1990). Communication relationship satisfaction and organizational commitment. *Group and Organization Studies*, 15 (1), 44-52.
- Ray E.B. (1993). When the links become chains: Considering the dysfunctions of supportive communication in the workplace. *Communication Monographs*, 60, 106-111.
- Scandura, T. ve Graen, G. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69, 428 - 436.
- Schraeder M. ve Simpson J. (2006). How similarity and linking affect performance appraisals. *The Journal for Quality & Participation*, 29 (1), 34-40.
- Sharbrough W. C., Simmons S. A. ve Cantrill D. A. (2006). Motivating Language in Industry: Its Impact on Job Satisfaction and Perceived Supervisor Effectiveness. *Journal of Business Communication*, 43 (4), 322-343.
- Sparrowe, R. ve Liden, R. (2005). Two routes to influence: Integrating leader-member exchange and social network perspectives. *Administrative Science Quarterly*, 50, 505-535.
- Sullivan, J. (1988). Three roles of language in motivation theory. *Academy of Management Review*, 13 (1), 104-115.
- Varona F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three guatemalan organizations. *The Journal of Business Communication*, 33 (2), 111 -140.

-
- Waldron, V. R. (1991). Achieving communication goals in superior-subordinate relationships: The multi-functionality of upward maintenance tactics. *Communication Monographs*, 58, 288-305.
- Willmore J. (2004). The Future of Performance. *Training and Development*, 58 (8), 26-31.
- Yearta S. K. ve Maitlis S. (1995). An exploratory study of goal setting in theory and practice: A motivational technique that works? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 237-252.
- Yrle A.C., Hartman S.J. ve Galle W.P. (2003). Examining Communication Style and Leader-Member Exchange: Considerations and Concerns for Managers. *International Journal of Management*, 20 (1), 92-100.
- Zorn, T.F. ve Ruccio S.E. (1998). The Use of Communication to motivate College Sales Teams. *The Journal of Business Communication*, 35 (4), 468-500.
- Zwijze-Koning K., De Jong M. (2007). Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as a Communication Audit Tool. *Management Communication Quarterly*, 20 (3), 261-282.

