

Yöneticilerin İletişim Tarzı ile Çalışanların İş Performansı, İş Tatmini ve Rol Belirsizliği Arasındaki İlişki

Canan KARABEY

Arş. Gör, Atatürk Üniversitesi, İİBF,

İşletme Bölümü

karabey28@yahoo.com

Fatih KARCIOĞLU

Doç. Dr., Atatürk Üniversitesi, İİBF,

İşletme Bölümü

fkarci@atauni.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın amacı, hizmet sektöründeki yöneticilerin iletişim tarzı ile çalışanların iş tatmini, iş performansı ve rol belirsizliği algıları arasındaki ilişkileri incelemektir. Üç market zincirinde çalışan toplam 80 çalışandan anket aracılığıyla veri toplanmıştır. Verilerin analizi sonucunda, iki yönlü iletişimin iş tatmini ve performansı ile pozitif, bu çalışmada ele alınan tüm belirsizlik boyutları ile negatif ilişkili olduğu görülmüştür. Dolaylı iletişim ise müşterilere ve üste ilişkin belirsizlikle negatif ilişkili bulunmuştur. Çalışanın iş performansının ve iş tatmininin ise rol belirsizliğinin tüm alt boyutlarıyla negatif ilişkili olduğu anlaşılmıştır. Bulgular doğrultusunda yöneticilerin astlarıyla nasıl etkili iletişim kurabileceği konusunda öneriler getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İletişim, tatmin, performans, rol belirsizliği.

Abstract

The aim of this study is to investigate the relationships between supervisors' communication styles and employees' perceptions of job satisfaction, performance and role ambiguity in the service industry. Data were gathered from a total of 80 employees who work for 3 market chains. After data analysis, it was seen that bidirectional communication was positively correlated with job satisfaction and job performance, and negatively correlated with all the dimensions of role ambiguity. It was found that indirect communication was negatively associated with role ambiguity regarding customers and supervisor. It was realized that job performance and job satisfaction of employees were negatively correlated with all the dimensions of role ambiguity. Recommendations were presented regarding how supervisors can communicate effectively with their employees.

Keywords: communication, satisfaction, performance, role ambiguity.

1. Giriş

Hizmet sektöründeki firmalar müşterilerine hizmet sunarken müşteriyle doğrudan etkileşim halindeki çalışanlarına bağımlı durumdadır. Hizmetin sunumu bu çalışanlar ve müşteriler arasındaki etkileşim sayesinde gerçekleştiğinden, çalışanların tutumları ve davranışları müşterilerin hizmetle ilgili algılarını etkileyebilmektedir. Dolayısıyla çalışanların, kaliteli hizmetin sunulmasını destekleyecek tutum ve davranışlar sergilemesi için, etkili bir yönetim anlayışının benimsenmesi büyük önem taşımaktadır (Hartline ve Ferrell, 1996: 52).

Yönetici ile çalışan arasında gerçekleşen iletişim etkili bir yönetim anlayışının temelini oluşturur. Çünkü yönetici iletişim aracılığıyla çalışanların yapılması gereken işleri yerine getirmesini sağlar. Bugün yöneticilerin iş arkadaşlarından,

üstlerinden ve astlarından aldıkları en büyük eleştiri, etkili bir biçimde iletişimde bulunamadıkları konusunda yoğunlaşmaktadır. Yöneticinin bir elemana özelliklerine uygun görev vermesi, onunla çeşitli konularda tartışması, disiplin uygulaması, eğitim vermesi, görüşme yapması, talimat vermesi, bilgileri astlarıyla paylaşması, geri bildirimde bulunması gibi faaliyetlerin hepsi iletişim becerisi gerektiren işlerdir. Bu nedenle iyi bir yönetici aynı zamanda iyi bir iletişimcidir ve başarılı bir yönetim faaliyetinin gerçekleşmesi açısından yöneticinin iletişim becerisine sahip olması büyük önem taşır (Eroğlu ve Sunel, 2004: 181). Bununla beraber, örgütlerde birinci basamakta yer alan yöneticilerin çalışanlarla ilişkileri gerek yürütülen iş, gerekse sosyal ilişkiler bakımından diğer basamaktaki yöneticilere göre daha yoğundur. Dolayısıyla, çalışanlarla doğrudan bağlı oldukları üstler arasındaki ilişki çok önemlidir. Çalışanın yapmış olduğu işten kaynaklanan çeşitli ihtiyaçları vardır. Bunların karşılanması, çalışanların üstleri ile olan ilişkisine ve buradaki temel araç olan iletişime bağlıdır. Karşılıklı ilişkiler süreci de çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili olabilmektedir (Yüksel, 2005: 292).

2. Yöneticinin İletişim Tarzı

İletişim belli bir sonuca ulaşmak veya davranışları etkilemek amacıyla, iki veya daha fazla kişi arasında bilgi, fikir, düşünce, anlam ve duyguların sembollere dönüştürülerek bir araç vasıtasıyla aktarılması, anlaşılması ve davranışa dönüştürülmesi sürecidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 3). Örgüt açısından bakıldığında, iletişimin örgütün tüm faaliyetlerinin arkasındaki temel süreç olduğu görülür. Bu sebeple iletişim “örgütü bir arada tutan sosyal bir yapıştırıcı” olarak kabul edilir (Greenberg ve Baron, 2000: 291). İletişimin örgütte dört işlevi bulunmaktadır (Robbins, 2001: 284-285):

1. Çalışanların rollerine uygun davranıp davranmadıklarını kontrol etmek,

2. Ne yapılması gerektiğini açıklayarak motivasyonu artırmak,
3. Çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılamaları için duygularını ifade etmelerine imkan sağlamak,
4. Karar verme sürecini kolaylaştırmak için bilgi sağlamak.

Örgütsel unsurlar arasındaki yüksek dayanışma ve koordinasyon, çalışanlar arasında uyum ve iyi ilişkilere temel oluşturan iletişime bağlıdır. Bu uyum ve ilişkileri oluşturmak hem örgütsel etkinliği artıracak hem de çalışanlar arasında güçlü bir bağ oluşmasını sağlayacaktır (Atak, 2005: 59). Bütün yönetim faaliyetleri iletişim sürecinin etkin işlemesine dayanır. Örgütün işleyebilmesi için örgütte nelerin nasıl yapıldığının, nasıl yapılacağına doğru olarak bilinmesi gerekir. Örgütte yapılan ve yapılacak olan işlere ilişkin bilginin dolaşması örgütün varlığını sürdürmesi için gereklidir. Bir örgütte görevler ne ölçüde iyi düzenlenirse düzenlensin, görevleri yürütecek çalışanlar arasında iletişim olmadan koordinasyon ve amaçlara yönelik etkileşim olmaz. Yöneticiler ancak örgütte yeterli bir iletişim ağı kurabildiğinde ve bunu etkili bir şekilde çalıştırabildiğinde; örgütte neler yapıldığını anlayabilir ve bu bilgilere dayanarak sağlam, geçerli kararlar verebilir (Gürgen, 1997: 33). İletişim bir örgütün sinir sistemine benzetilebilir. Örgüt içinden ve dışından edinilen bilgiler iletişim sayesinde birimler arasında aktarılarak her birimin ihtiyaç duyduğu bilgiye ulaşması sağlanır. Edinilen bu bilgilerin en etkili ve verimli şekilde kullanılması ve birimler arasında iyi bir koordinasyonun kurulması için de sağlıklı bir iletişim sistemine ihtiyaç duyulur.

İletişim yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı en temel araçtır. Yönetici iletişim aracı ile kendisine bağlı çalışanlarla ilişki kurar ve ne yapılmasını istediğini, ne zaman istediğini ve nasıl istediğini onlara aktarır. Bir yöneticinin etkinliği ve başarısı astlarının başarısına bağlıdır. Yönetici ile astları arasında sorunsuz bir

iletişimin gerçekleşmesi gerekir. Yönetici dünyanın en iyi planını yapabilir veya kararını verebilir. Ancak bu uygulamaya aktarılmadığı sürece anlamsızdır. Uygulamaya aktarmanın ilk şartı ise iletişimdir (Koçel, 2005: 529-530). Yönetici iletişim sayesinde kendi görüşlerini, duygu ve düşüncelerini çalışanlarıyla paylaştığı gibi, verdiği emir ve talimatların çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ve değerlendirildiğini anlama imkanı da bulur. Böylece yönetici ve tüm çalışanlar ortak amaçlar doğrultusunda hareket edebilir.

Yönetici ile çalışan arasındaki iletişim çeşitli araştırmacılar tarafından farklı boyutlar altında incelenmiştir. Yönetici-çalışan iletişimini; olumlu ilişki iletişimi, yukarıya doğru açık ve sorgulayıcı iletişim, olumsuz ilişki iletişimi ve işe ilişkin iletişim olmak üzere dört boyutta (Miles vd., 1996: 280); göreve ilişkin iletişim, performansla ilişkin iletişim, kariyere ilişkin iletişim, iletişim duyarlılığı ve kişisel iletişim olmak üzere beş boyutta (Penley ve Hawkins, 1985: 313) ele alan çalışmalar bulunmaktadır. Johlke ve Duhan ise yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimi dört boyutla açıklamıştır. Bunlar; temas sıklığı, iletişim tarzı, iletişimin içeriği ve iletişim akışının yönü'dür. **Temas sıklığı** yöneticiyle çalışan arasındaki iletişimin miktarını ifade eder. **İletişim tarzı** mesajı aktarmakta kullanılan yolu belirtir ve ikiye ayrılır: *Resmi iletişim*, yazılı kısa notlar veya grup toplantıları gibi kişisel olmayan yolların kullanılmasını ifade eder. *Gayri resmi iletişim* ise kişiselleştirilmiştir ve sözel, yüz yüze etkileşimlerden oluşur. **İletişimin içeriği** alıcının hareketlerini değiştirmek için kullanılan etkileme stratejisini ifade eder ve doğrudan veya dolaylı olmak üzere ikiye ayrılır: *Doğrudan iletişimde* zorlayıcı yönergeler vardır ve yönetici çalışanlarına neyi, ne zaman, nasıl yapmaları gerektiğini açıkça anlatarak çalışanlarının inisiyatifine çok az şey bırakır. *Dolaylı iletişimde* ise yönetici bilgi paylaşımı, karar verme sorumluluğu gibi yollarla çalışanın davranışlarını yönlendirir. **İletişimin yönü** örgütte bilginin ve etkinin

yatay ve dikey hareketini gösterir. İletişim tek yönlü veya iki yönlü olarak gerçekleşebilmektedir. *Tek yönlü iletişimde* genelde daha güçlü olan yöneticiden, daha az güçlü çalışana doğru bilgi akışı söz konusudur. *İki yönlü iletişimde* ise yöneticiler hem çalışanlarına bilgi aktarır, hem de onlardan gelecek girdileri aktif olarak gözlemler. Böylece çalışanların yorumlarına ve geribildirimlerine cevap vermeleri kolaylaşır (Johlke ve Duhan, 2000: 156-157). Yönetici ile çalışan arasındaki iletişimin bu şekilde farklı boyutlar altında incelenmesi, iletişimi yalnızca sıklık veya içerik açısından irdelemenin doğurabileceği sıkıntıları gidermek ve konuyu çok yönlü olarak değerlendirmek açısından yararlı olabilir.

3. Yöneticinin İletişim Tarzı ile Çalışanların Rol Belirsizliği, İş Tatmini ve İş Performansı Arasındaki İlişki

Müşteriyle doğrudan etkileşimde bulunan çalışanlar pozisyonlarının niteliği sebebiyle sıra dışı problemlerle karşılaşmakta, hem örgüt içinden hem de örgüt dışından çeşitli taleplere cevap vermek ve yeni çözümler bulmak zorunda kalmaktadır. Dolayısıyla bu çalışanların rol belirsizliğiyle karşılaşma ihtimalleri yüksektir (Johlke ve Duhan, 2000: 156). Rol belirsizliği, çalışanın iş yerinde kendisine verilen görevde istenen performansı ortaya koyabilmek için gerekli bilgiden yoksun olduğuna dair algısını ifade eder. Çalışanın işinde hangi konularda yetkili olduğunu bilmemesi, kendisinden ne beklendiğini tam olarak bilmemesi, işiyle ilgili açık ve net hedeflerin ve standartların bulunmadığını algılaması rol belirsizliğini ifade eden durumlardır (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 48-49). Dolayısıyla rol belirsizliği çalışanın işin çeşitli yönlerine ilişkin olarak kendisinden beklenen tutum ve davranışların neler olduğunu bilmeme ve anlayamama düzeyini ortaya koyar.

Çalışanın belirsizlik yaşaması onun rolünün gerektirdiği görevleri başarıyla yerine getirmesini olumsuz etkileyecektir. Çalışanların iş tatmini ve iş performansı da iş ortamında önemli olan diğer faktörlerdir. İş tatmini en genel ifadeyle çalışanın işine karşı gösterdiği genel tutumdur. Literatürde kabul görmüş tanımlardan birisi de Locke'a (1976) ait olup, bu tanımda iş tatmini "bir bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak değerlendirmesi" şeklinde açıklanır (Esatoğlu vd., 2006:298). İşin niteliği, terfi imkanları, ücret, çalışma koşulları ve yönetim tarzı gibi pek çok faktör iş tatminini etkilemektedir (Eronat, 2004:15-18). Çalışanın işinde ne kadar mutlu olduğunu gösteren iş tatmininin düşük düzeyde olması birey açısından olduğu kadar çalıştığı örgüt açısından da olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Düşük iş tatmini çalışanın işe devam etmede isteksizlik duymasına, örgütten ayrılma isteğine, yetersizlik duygusuna, işbirliği yapamamaya, işte hata yapmaya ve isabetsiz kararlar vermeye neden olabilir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008:3). Dolayısıyla düşük iş tatmini duyan çalışanlar işletmeler açısından önemli bir sorun olmaktadır. İş performansı ise "bir çalışanın belirli bir zaman dilimi içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır" (Özgen vd., 2002: 209). Bu sonuçlar olumlu ise personelin üstlendiği görevi başarıyla yerine getirdiği ve yüksek performans sergilediği anlaşılır. Sonuçlar olumsuz ise çalışanın başarılı olmadığı ve düşük performans sergilediği kabul edilir (Bingöl, 2006:321). İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi için tüm çalışanların yüksek performans sergilemesi büyük önem taşır.

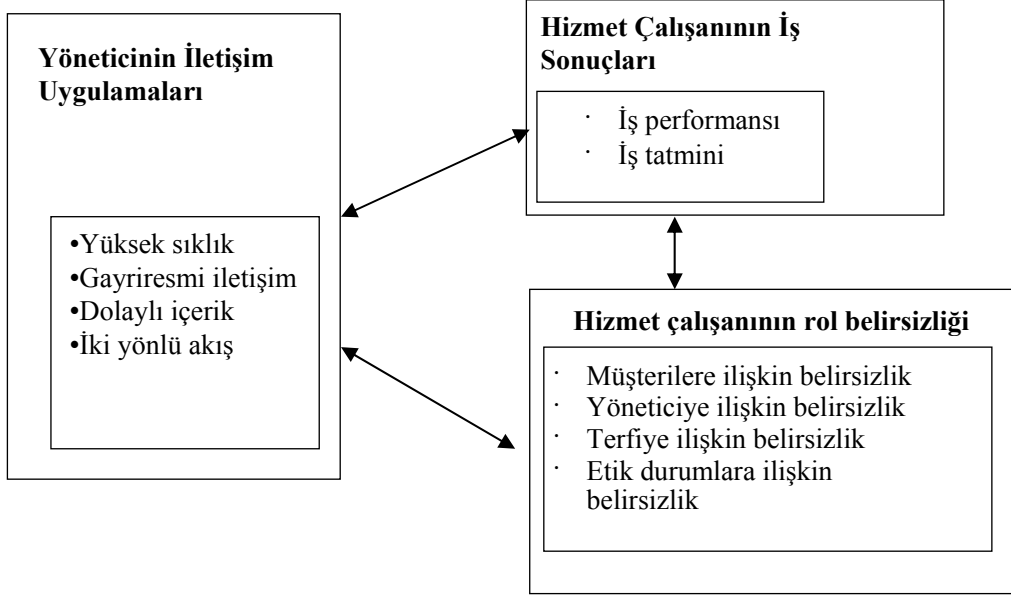
İletişim bir anlamda bilginin paylaşımını ve kullanımını ifade eder. İletişim sayesinde çalışanlar kendilerinden beklenen davranışların neler olduğunu, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini, başkalarının kendileri hakkındaki düşüncelerini

öğrenme imkanı bulur. Çalışanın örgüte ilişkin çeşitli tutum ve davranışları ile iletişim arasında bir ilişkinin olması doğaldır. İletişimle çalışanın iş tatmini, iş performansı ve rol belirsizliğinin ilişkili olması beklenir. Çünkü iletişim bu tutumları şekillendirebilecek öneme sahip bir değişkendir. Dolayısıyla yöneticinin etkili iletişim uygulamaları ile çalışanın rol belirsizliğinin negatif, iş tatmini ve iş performansının ise pozitif ilişkili olması beklenir.

4. Yöntem

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışan ile bağlı olduğu yönetici arasındaki iletişim etkileşimin temelini oluşturur. Çalışanın işinde ulaşacağı performans, iş tatmini ve işini yaparken yaşayabileceği belirsizlik onun üstüyle gerçekleştirdiği iletişimle ilişkili olabilir. Bu araştırmanın amacı yönetici-çalışan iletişimiyle çalışanın iş tatmini, iş performansı ve rol belirsizliği arasındaki ilişkiyi analiz etmektir. Bunun için müşteriyle doğrudan etkileşimde bulunan hizmet çalışanı ile yöneticisi arasında gerçekleşen iletişim araştırmaya konu edilmiştir. Çünkü hizmet sektöründeki işler emek yoğun olup, özellikle müşteriyle doğrudan temas halindeki çalışanlar açısından iletişim büyük önem arz eder. Yönetici ile çalışan arasındaki iletişimi çok yönlü olarak ifade etmek üzere “yöneticinin iletişim uygulamaları” kavramı kullanılmıştır. Araştırma hipotezlerine kaynak teşkil eden model Şekil 1.’de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Kaynak: Johlke ve Duhan, 2000: 155.

Araştırma modeline göre, yönetici ile çalışan arasında gerçekleşen etkili bir iletişim yüksek sıklık, gayriresmîlik, dolaylılık ve iki yönlü akış ile karakterize edilebilir. Çeşitli araştırmalarda çalışanlarla başarılı şekilde iletişim kurulmasının iş tatminini ve çalışanın performansını artırdığı, örgütün başarısına yol açtığı görülmüştür (Jo ve Shim, 2005: 277). Yapılan kuramsal çalışmanın sonuçları, yöneticilerin etkili iletişim tarzları ile çalışanların rol belirsizliği arasında negatif bir ilişki bulunurken, etkin iletişimle iş tatmini ve iş performansı arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir.

Literatür incelendiğinde, ülkemizdeki yöneticilerin iletişim uygulamalarının çalışanların iş sonuçları üzerindeki etkisini ele alan bazı araştırmalar bulunmasına rağmen (örneğin; Yüksel, 2005; Eronat, 2004; Bakan ve Büyükbeşe, 2004) konuya yeterince dikkat çekilmediği gözlenmektedir. Dolayısıyla bu çalışmayla, hizmet sektöründeki işletmelerde iletişim ile hem çalışan hem de örgüt açısından

büyük öneme sahip olan iş tatmini, iş performansı ve rol belirsizliği arasındaki ilişkileri analiz etmek amaçlanmıştır. Böylece yöneticilerin etkili iletişim kurmak için neler yapabileceği konusu tartışılarak öneriler getirilecektir.

4.2. Örneklem

Değişkenler arasında öngörülen ilişkileri test etmek amacıyla Erzurum’da faaliyet gösteren 3 market zincirinin çalışanları anakütle olarak belirlenmiştir. 1. markette 65, 2. markette 27, 3. markette ise 29 çalışan bulunmaktadır. Dolayısıyla anakütle toplam 121 çalışandan oluşmaktadır. Araştırmacılar marketlerin yöneticileri ile temasa geçerek araştırmanın amacını açıklamış ve marketteki tüm çalışanlara anketlerin dağıtılması talebinde bulunmuştur. Yöneticilerin onayı üzerine her bir marketteki tüm çalışanlara anket formları dağıtılmış olup, 1.marketten 41 anket, 2. marketten 15, 3. marketten ise 24 adet eksiksiz olarak doldurulmuş anket toplanmıştır. Buna göre her bir markete ait geri dönüş oranı sırasıyla % 63, % 19 ve % 83’tür. Tüm marketler bir arada ele alındığında ise geri dönüş oranı % 66’dır.

Tablo 1’de örneklemde yer alan her bir marketteki katılımcı sayısı ve bunun örneklem içindeki yüzdesi gösterilmiştir. Buna göre Market 1’deki katılımcılar örneklem yarısını teşkil etmektedir. Dolayısıyla sonuçlara ilişkin genelleme yapılırken bu dağılımın göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Tablo 1. Örneklem

Marketler	Frekans	Yüzde (%)
Market 1	41	51,3
Market 2	15	18,8
Market 3	24	30,0
Toplam	80	100,0

4.3. Ölçüm Aracı

Araştırmada kullanılan anket formu 2 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların cinsiyetini, yaşını, eğitim düzeyini ve örgütteki çalışma sürelerini ölçen sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde ise çalışan ile yönetici arasındaki iletişim, çalışanın yaşadığı rol belirsizliği, iş performansı ve iş tatminiyle ilgili sorular yer almaktadır.

“Çalışan ile yönetici arasındaki iletişim” 4 boyuttan oluşmaktadır: “İletişim sıklığı” 3 ifadeyle, “gayriresmi iletişim tarzı” 3 ifadeyle, “dolaylı iletişim” 4 ifadeyle, “iki yönlü iletişim akışı” ise 5 ifadeyle ölçülmüştür (Johlke ve Duhan, 2000: 162-163).

Rol belirsizliği müşterilere, üste, terfiye ve etik durumlara ilişkin belirsizlik olmak üzere 4 boyutta incelenmiştir. Müşterilere ilişkin belirsizlik çalışanın, müşterilerin beklentileri, talepleri ve onlarla etkileşim kurma şekli konusunda yaşadığı belirsizliği ifade eder. Yöneticiye ilişkin belirsizlik, çalışanın yöneticisinden göreceği desteğin miktarı ve türü hakkında algıladığı belirsizliktir. Terfiye ilişkin belirsizlik, çalışanın kariyer gelişimi ve terfi için hangi davranışları sergilemesi gerektiğini tam olarak bilmemesidir. Etik durumlara ilişkin belirsizlik ise, çalışanın etik açıdan sorunlu durumları belirlemek ve bunları çözümlmek konusunda yaşadığı belirsizliği ifade eder (Johlke ve Duhan, 2001: 88). İşletmelerde çalışanların karşılaşabileceği etik açıdan hassasiyet taşıyan her türlü durumu önceden açıkça tanımlamak ve buna göre kurallar ve prosedürler oluşturmak mümkün olmadığından, çalışanlar bazı durumlarda nasıl davranmaları gerektiği konusunda belirsizlik yaşayabilir ve etik bir ikilem içine düşebilir. İşte etik durumlara ilişkin belirsizlik de çalışanın etik açıdan sıkıntılı bir durumu tanımlama ve uygun davranışı sergileme konusunda algıladığı belirsizlik düzeyine işaret eder.

Bu çalışmada “müşterilere ilişkin belirsizlik” 5 ifadeyle, “üste ilişkin belirsizlik” 3 ifadeyle, “terfiye ilişkin belirsizlik” 2 ifadeyle, “etik durumlara ilişkin belirsizlik” ise 3 ifadeyle, iş performansı ve iş tatmini ise 5’er ifadeyle ölçülmüştür (Johlke ve Duhan, 2000: 162-163). Ölçekler 5’li Likert ölçeği olarak (1-Kesinlikle Katılmıyorum...5-Kesinlikle Katılıyorum) düzenlenmiştir.

Ölçüm aracının güvenilirliğini belirlemek için test-tekrar test yönteminden yararlanılmıştır. Bu yöntemde anket, mümkün olduğu kadar aynı koşullar altında aynı katılımcı grubuna 2 kez uygulanmaktadır. Her iki uygulamadan elde edilen sonuçlar arasındaki korelasyonun yüksekliği ölçüm aracının güvenilirliğini göstermektedir (Saunders vd., 2003: 309-310). Bu araştırmada 20 katılımcı aynı anketi 2 hafta arayla doldurmuştur. Katılımcıların verdikleri cevaplar korelasyon analizine tabi tutulmuş ve korelasyon katsayısı 0,94 olarak bulunmuştur. Bu katsayı anketin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir (Leech vd., 2005: 71-72). Bunun yanında soru formunun güvenilirliğini belirlemek için test-tekrar test yöntemi yanında cronbach alfa katsayıları da incelenmiştir. Böylece test-tekrar test yönteminin soruları tekrar cevaplamayı kabul eden az sayıda (20) katılımcı üzerinde uygulanmasının getirdiği sınırlılık aşılmış olmaktadır. Cronbach alfa katsayısı 0,9’dan büyükse çok yüksek, 0,8’den büyükse yüksek, 0,7’den büyükse kabul edilebilir, 0,6’dan büyükse tartışmalı ölçüde güvenilirlik söz konusudur (George ve Mallery, 2003: 231). Bulunan katsayıların tümü 0,70’den büyük olup kabul edilebilir derecede güvenilirlerdir.

Ölçüm aracının yüzeysel geçerliliğini sağlayabilmek amacıyla soru formları hazırlanırken, başka bir dilde hazırlanan ölçeklerden alınan ifadeler tercüme ve geri tercüme yöntemine göre düzenlenmiştir. Bu ifadeler önce İngilizce’den Türkçe’ye çevrilmiş, daha sonra Türkçe’ye özgü anlamların orijinal mesajı doğru olarak yansıtıp yansıtmadığını belirlemek amacıyla tekrar Türkçe’den İngilizce’ye

çevrilmiştir. Sonuçta hiçbir ifadenin dil anlamında özel kültürel bağlamının olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca sorular hazırlanırken konunun uzmanları ile görüşülmüş ve ifadelerin anlaşılabilirlik düzeyinin tespit edilebilmesi amacıyla soru formları uzmanlara uygulanmıştır. Uzmanların fikirleri doğrultusunda anket formundaki bazı ifadeler yeniden düzenlenmiştir.

4.4. Sayıtlar

Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının çalışan; yöneticisinin iletişim uygulamalarına ilişkin algılarını, iş tatminini, iş performansını ve rol belirsizliğini ölçebildiği varsayılmıştır. Ayrıca katılımcıların ölçme aracındaki sorulara doğru ve samimi cevaplar verdiği bir sayıltı olarak kabul edilmiştir.

4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmada ulaşılan sonuçlar yorumlanırken, araştırmanın sınırlılıkları göz önüne alınmalıdır. Birincisi, kullanılan veriler kesitsel olduğundan, nedensel çıkarımlar yapmak mümkün değildir. Değişkenler arasında nedensel ilişkiler kurulabilmesi için boylamsal verilerin kullanılmasına ihtiyaç vardır. İkincisi, örneklem 3 firmadan olduğundan, ulaşılan sonuçları genelleştirmek oldukça zordur. Bulgular, eldeki verilerle sınırlı olarak genellenebilir.

4.6. Hipotezler

Yapılan araştırmalarda yönetici ve çalışan arasındaki iletişim ile çalışanın iş tatmininin ve iş performansının ilişkili olduğu görülmüştür. Öncelikle iş tatminiyle olan bağlantıyı ortaya koyan çalışmalara bakılırsa, Emmert ve Taher (1992) işle ilgili geribildirim çalışanların iş tatmininin önemli belirleyicileri

olduğunu bulmuştur. Bu araştırmacılara göre, çalışma arkadaşları ve üstleriyle iletişim sayesinde iyi ilişkiler kurabilen kişilerin, diğer çalışanlarla iyi ilişkiler kuramayan kişilerden daha yüksek iş tatmini duydukları görülmektedir (Kim, 2002: 233). Başka bir çalışmada (Goldhaber vd.,1978) iletişim davranışlarının tek başına çalışanın iş tatminindeki değişimin % 60'ından fazlasını açıkladığı gözlenmiştir (Miles vd., 1996: 279). Benzer şekilde, Kore'de AR-GE araştırmacıları üzerinde yapılan çalışmada, liderle kurulan iletişimle çalışanın iş tatmini arasındaki bağlantı araştırılmış ve çalışanların iş tatmininin liderin iletişim uygulamalarıyla ilişkili olduğu görülmüştür (Oh, Kim ve Lee, 1991, aktaran Uysal, 2003: 140). Yine doğrudan bağlı olunan üstle gerçekleştirilen iletişimden tatmin duymanın, çalışanın iş tatminiyle olumlu ilişkili olduğu gözlenmiştir (Pincus, Knipp, & Rayfield, 1990- aktaran Bryne ve Lemay, 2006: 152-153). Başka bir araştırmada da yönetici ile gerçekleştirilen iletişimin ve bu iletişimle sağlanan bilgi miktarının, çalışanın iş tatmininin en önemli belirleyicisi olduğu gözlenmiştir (Goldhaber vd.,1978- aktaran Bryne ve Lemay, 2006: 152-153).

İletişimin iş performansı ile ilişkisine bakılırsa, yöneticiyle sık iletişim kurmanın, gayriresmi iletişim tarzının ve iki yönlü iletişim akışının yüksek iş performansı ile bağlantılı olması beklenir. Yöneticiyle gerçekleştirilen iletişimin çalışanın üretkenliği ile ilişkisinin test edildiği bir çalışmada, iletişimden tatmin duymanın üretkenliği olumlu yönde etkilediği gözlenmiştir (Clampitt ve Downs, 1993: 18) . Üretkenliği ifade ettiği öne sürülen miktar, kalite, işin yerine getirilmesi, amaçlara ulaşmak ve hataları azaltmak gibi değişkenler esasında üretkenlik yerine performansı ifade ettiği için (Garnett vd., 2008: 268), bu sonucu iletişimle performans arasındaki ilişki yönünde değerlendirmek de mümkündür.

Çalışanların hareketlerini çok çabuk değiştirmelerinin beklendiği hızlı değişen çevrelerde gayri resmi iletişim yararlı olabilir. Sözel, yüz yüze iletişimin

zamanında değişim, geribildirim ve değerlemeye imkan sağladığı için etkili olduğu belirtilmiştir. Gayri resmi tarz yöneticinin çalışanın hareketlerine rehberlik etmek için onunla doğrudan etkileşimde bulunmasını sağladığından, çalışanın performansı ile ilişkili olabilir (Johlke ve Duhan, 2000: 157). Günümüzde artık yöneticinin karar vermesi ve personelin bu kararı uygulaması yerine, kararların mümkün olduğunca işi fiilen yapanlar tarafından verilmesi eğilimi güçlenmektedir. Bu doğrultuda, yöneticilerin karar verirken işi yapan veya o işten birinci derecede sorumlu kişinin görüşlerine başvurması, yani iki yönlü iletişim kurması önem kazanmaktadır. Çalışanların yöneticilerine sorunlarını ve önerilerini iletmek amacıyla kolayca ulaşabilmesi, örgütte hiyerarşinin çok katı olmadığını, yöneticilerin astlarının sorun ve önerilerini dinlemek için zaman ayırdığını ve sorunlara çözüm bulmak için çaba harcadığını, onların görüş ve önerilerine değer verdiklerini gösterir (Eroğlu ve Sunel, 2004: 199). Böyle bir ortamdaki çalışan da işinde yüksek performans sergileyebilir. Bütün bu görüşlerden yola çıkarak, yöneticilerin iletişim tarzıyla, çalışanın iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkilere ilişkin aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H_1 : Yönetici-alışan arasındaki iletişimin sıklığı çalışanın (a) iş performansı ve (b) iş tatminiyle pozitif ilişkilidir.

H_2 : Yöneticinin gayri resmi iletişim tarzı kullanması ile çalışanın (a) iş performansı ve (b) iş tatmini arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_3 : Yönetici ile çalışan arasındaki iki yönlü iletişim çalışanın (a) iş tatmini ve (b) iş performansı ile pozitif ilişkilidir.

İletişimin yokluğu, eksikliği ya da yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik ise stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, düşük düzeyde örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açmaktadır. İletişim kurulması belirsizlikle başa çıkabilme

imkanı sağlar (Schweiger ve Denisi, 1991: 127). Kararlara katılan çalışanlar daha az rol belirsizliği yaşamaktadır. Yöneticiler dolaylı iletişimden yararlanarak çalışanlarına daha fazla bilgi sağlar ve onların kararlara katılması için gayret gösterir. Çalışanın belirsizlik algısı, onun bilgisizliği ve kararlara katılmaması ile ilişkili olduğundan, ne yapması gerektiği yanında, bunu niçin yapması gerektiğini ve görevlerinin firmadaki önemini anlayan bir çalışan daha az rol belirsizliği yaşayacaktır. Benzer şekilde, liderin çalışan odaklılığının, çalışanın müşterilere ve yöneticisine ilişkin belirsizlik algısıyla olumsuz ilişkili olduğu görülmüştür (Singh, 1993- aktaran Johlke ve Duhan, 2000: 157). Yönetici ve çalışan arasında etkin bir ilişkinin kurulabilmesi için iki yönlü iletişim de gereklidir. Yöneticilerinden geri bildirim alan çalışanlar daha düşük belirsizlik yaşamaktadır. Ayrıca yöneticilerine işe ilişkin girdi sağlayabilen çalışanlar düşük belirsizlik yaşamaktadır. Yöneticinin geri bildirim sunmasının, çalışanın belirsizlik yaşadığı tüm unsurlarla negatif yönde ilişkili olduğu görülmüştür (Singh, 1993-aktaran Johlke ve Duhan, 2000: 157-158). Bu görüşler doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₄: Yöneticinin dolaylı iletişimden yararlanması, çalışanın (a) müşterilere ve (b) üstüne ilişkin belirsizlik algısıyla negatif ilişkilidir.

H₅: Yönetici ile çalışan arasındaki iki yönlü iletişimle, çalışanın (a) müşterilere, (b) üstüne, (c) terfiye ve (d) etik durumlara ilişkin belirsizlik algısı arasında negatif bir ilişki vardır.

Çalışanlar, görevlerini yerine getirirken çeşitli konularda belirsizlik yaşayabilir ve bu durum onların iş tatmini ve iş performansı ile ilişkilendirilebilir. Rol belirsizliğini bir bütün olarak ele alan çalışmalarda, rol belirsizliği ile iş tatmini ve iş performansı arasında zayıf, ancak negatif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 53). Başka bir çalışmada da satış

elemanlarının rol belirsizliği ile iş performansı ve iş tatmininin negatif yönlü bir ilişki gösterdiği gözlenmiştir (Dubinsky vd., 1992: 81). Belirsizliği boyutlar altında inceleyen çalışmalarda da, iş tatmini ve iş performansı ile bazı boyutlar arasında önemli ilişkiler olduğu ortaya çıkarılmıştır (Johlke ve Duhan, 2000: 160). Belirsizliğin yaşanabileceği alanların başında müşterilerle etkileşim gelmektedir. Özellikle hizmet çalışanlarının çalışmaları doğrudan müşteriye yöneliktir. Çalışanlar müşterilerle etkileşim kurma ve onların beklentilerini uygun biçimde karşılama konusunda belirsizlik yaşayabilmektedir. Yine çalışanlar yöneticilerinin beklentileri konusunda da belirsizlik yaşayabilir. Ayrıca çok çeşitli görevlerden sorumlu olduklarından, kariyer gelişimleri açısından hangi görevlerin daha önemli olduğunu bilmeyebilirler. Son olarak, çalışanlar müşterilerin kararlarını ne dereceye kadar etkilemeye çalışacaklarını, müşterilere bilgi verip vermeyeceklerini bilemeyebilir ve bu nedenle etik açıdan sıkıntılı durumlarla karşılaşabilir. Ayrıca çalışanların, genelde etik durumları nasıl ele almaları gerektiği konusunda firmanın beklentilerini kendi başlarına anlaması gerekmektedir. Dolayısıyla, çalışanlar yüksek düzeyde etik belirsizlik hissedebilir (Johlke ve Duhan, 2000: 158). Tüm bu belirsizlik türlerinin iş tatmini ve performansı ile olumsuz ilişkili olması beklenir. Dolayısıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₆: Çalışanın müşterilere ilişkin belirsizlik algısı (a) iş performansı ile ve (b) iş tatmini ile negatif ilişkilidir.

H₇: Çalışanın yöneticisinin kendisinden ne beklediğine ilişkin belirsizlik algısı (a) iş performansı ile ve (b) iş tatmini ile negatif ilişkilidir.

H₈: Çalışanın terfi konusunda algıladığı belirsizlik (a) iş performansı ile ve (b) iş tatmini ile negatif ilişkilidir.

H₉: Çalışanın etik durumlara ilişkin belirsizlik algısı (a) iş performansı ile ve (b) iş tatmini ile negatif ilişkilidir.

5. Bulgular ve Yorum

5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 2, Tablo 3, Tablo 4 ve Tablo 5’te özetlenmiştir. Katılımcıların cinsiyete göre dağılımını gösteren Tablo 2’ye göre, yaklaşık eşit sayıda kadın ve erkek katılımcı araştırmada yer almıştır.

Tablo 2. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	38	47,5
Erkek	42	52,5
Toplam	80	100,0

Tablo 3’te katılımcıların yaş dağılımı gösterilmiştir. Buna göre 20-25 ve 26-35 yaş aralığında bulunanların çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 3. Katılımcıların Yaş Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
16 yaş ve altı	2	2,5
16-19 yaş arası	1	1,3
20-25 yaş arası	29	36,3
26-35 yaş arası	30	37,5
36-45 yaş arası	15	18,8
46 ve üzeri	3	3,8
Toplam	80	100,0

Tablo 4’te katılımcıların eğitim durumu belirtilmiştir. Buna göre, katılımcıların yarısından fazlası (% 57,5) lise veya yüksekokul mezunudur.

Tablo 4. Katılımcıların Eğitim Durumu

Eğitim durumu	Frekans	Yüzde (%)
İlköğretim mezunu	9	11,3
Lise/yüksekokul mezunu	46	57,5

Üniversite mezunu	15	18,8
Lisansüstü eğitim mezunu	10	12,5
Toplam	80	100,0

Tablo 5’te katılımcıların bulundukları şirkette çalışma süresine göre dağılımı gösterilmiştir. Tablo 5’e göre katılımcıların büyük kısmı (% 60) 3 yıldan daha az süredir bulundukları şirkette çalışmaktadır.

Tablo 5. Katılımcıların Bulundukları Şirkette Çalışma Süresi

Bulunduğu şirkette çalışma süresi	Frekans	Yüzde (%)
3 yıldan az	48	60,0
4-6 yıl	14	17,5
7-10 yıl	8	10,0
10 yıldan fazla	10	12,5
Toplam	80	100,0

5.2. Yöneticilerin İletişim Tarzıyla Çalışanların Rol Belirsizliği, İş Tatmini ve İş Performansına İlişkin Bulgular

Tablo 6’da araştırmada yer alan değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmiştir. Tablo 6’ya göre, 3 market birlikte ele alındığında, çalışanların iletişim boyutlarına ilişkin algılarının genel olarak oldukça olumlu olduğu görülmektedir. Aynı şekilde, çalışanların iş tatmini ($\bar{X}=3,60$) ve iş performansına ($\bar{X}=3,99$) ilişkin değerlendirmeleri de olumludur. Diğer taraftan, çalışanların bir bütün olarak rol belirsizliği algısı düşük düzeyde olup ($\bar{X}=1,99$), boyutlar itibariyle incelendiğinde, etik durumlara ($\bar{X}=1,85$), terfiye ($\bar{X}=1,95$), müşterilere ($\bar{X}=2,01$) ve üste ($\bar{X}=2,15$) ilişkin belirsizlik şeklinde sıralandığı gözlenmektedir.

Tablo 7’de ise yöneticinin iletişim uygulamaları ile çalışanın iş performansı, iş tatmini ve rol belirsizliği arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon katsayıları sunulmuştur.

Yönetici-çalışan arasındaki iletişim sıklığının, çalışanın (a) iş performansı ve (b) iş tatminiyle olumlu yönde ilişkili olduğunu öne süren H_1 hipotezini test etmek için, ilgili korelasyon katsayıları incelendiğinde, iletişim sıklığı ile iş performansı ($r=0,08$) ve iş tatmini ($r=0,00$) arasında bir ilişkinin bulunmadığı gözlenmiştir. Bu sebeple H_1 hipotezi reddedilmiştir.

Yöneticinin gayri resmi iletişim tarzı kullanması ile çalışanın (a) iş performansı ve (b) iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğunu öne süren H_2 hipoteziyle ilgili korelasyon katsayıları incelendiğinde, gayri resmi iletişim ile iş performansı ($r=0,07$) ve iş tatmini ($r=0,00$) arasında bir ilişkinin bulunmadığı görülmüştür. Dolayısıyla H_2 hipotezi reddedilmiştir.

İki yönlü iletişimle iş tatmini arasında $p<0,01$ güven düzeyinde anlamlı, ancak zayıf bir ilişki bulunurken ($r=0,27$), iş performansı ile aralarında $p<0,01$ güven düzeyinde anlamlı, oldukça güçlü ve olumlu bir ilişkinin olduğu ($r=0,42$) gözlenmektedir. Dolayısıyla H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

Yöneticinin dolaylı iletişim tarzının kullanmasının, çalışanın (a) müşterilere ve (b) üstüne ilişkin belirsizlik algısıyla olumsuz yönde ilişkili olduğunu öne süren H_4 hipotezi test edildiğinde, beklendiği şekilde, dolaylı iletişim tarzıyla müşterilere ($r=-0,58$) ve üste ilişkin belirsizlik algısı ($r=-0,64$) arasında oldukça güçlü ve ters yönlü bir ilişkinin olduğu bulgulanmıştır. Buna göre H_4 hipotezi kabul edilmiştir.

İki yönlü iletişimle rol belirsizliğinin alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirten H_5 hipoteziyle ilgili korelasyon katsayıları incelenirse, iki yönlü iletişimle müşterilere

($r=-0,73$), üste ($r=-0,64$), terfiye ($r=-0,61$) ve etik durumlara ($r=-0,59$) ilişkin belirsizlik arasındaki ilişkilerin % 99 güven düzeyinde anlamlı olduğu görülür. Buna göre H_5 hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların müşterilere ilişkin belirsizlik algısı ile (a) iş performansı ve (b) iş tatmininin olumsuz ilişkili olduğunu öne süren H_6 hipotezine ilişkin korelasyon katsayıları da sırasıyla ($r=-0,58$) ve ($r=-0,33$) olup, bunlar $p<0,01$ güven düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu sebeple, çalışanın müşterilere ilişkin belirsizlik algısının iş performansı ve iş tatminiyle olumsuz ilişkili olduğu, ancak iş performansı ile olan ilişkisinin daha güçlü olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre H_6 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6. Aritmetik Ortalamalar ve Standart Sapmalar

Market kodu	<i>İletişim sıklığı</i>	<i>Gayri resmi İletişim</i>	<i>Dolaylı İletişim</i>	<i>İki yönlü iletişim</i>	<i>Müşterilere ilişkin belirsizlik</i>	<i>Üste ilişkin belirsizlik</i>	<i>Terfiye İlişkin belir.</i>	<i>Etik Durumlara İlişkin b.</i>	<i>Rol belirsizliği (genel)</i>	<i>İş Perf.</i>	<i>İş tatmini</i>
Market 1 (n=41) $\bar{X}$ St. S.	3,50 ,93	3,56 1,21	3,92 ,90	4,06 ,63	1,60 ,47	1,90 ,58	1,66 ,61	1,57 ,55	1,68 ,46	4,20 ,52	3,75 ,58
Market 2 (n= 15) $\bar{X}$ St. S.	3,20 ,96	2,93 1,34	3,62 ,99	3,67 1,05	2,32 ,98	2,31 1,07	2,30 1,16	2,09 ,83	2,25 ,87	3,91 ,66	3,39 ,58
Market 3 (n=24) $\bar{X}$ St. S.	3,33 ,76	3,01 ,98	3,11 ,91	3,27 1,14	2,53 1,01	2,49 ,88	2,23 ,99	2,19 ,91	2,36 ,74	3,69 ,74	3,48 ,60
Toplam (n=80) $\bar{X}$ St. S.	3,39 ,88	3,28 1,20	3,62 ,98	3,75 ,95	2,01 ,88	2,15 ,82	1,95 ,89	1,85 ,78	1,99 ,71	3,99 ,65	3,60 ,60

Tablo 7. Korelasyon Katsayıları

	1- İletişim Sıklığı	2- Gayriresmi iletişim	3- Dolaylı iletişim	4- İki yönlü iletişim akışı	5- Müşterilere ilişkin belirsizlik	6- Üste ilişkin belir.	7- Terfiye ilişkin belirsizlik	8- Etik durumlara ilişkin belirsizlik	9- İş perf.	10- İş tatmini
1-										
2-	,513**									
3-	-,190	-,044								
4-	-,124	-,034	,632**							
5-	,098	-,091	-,578**	-,733**						
6-	,203	,077	-,638**	-,639**	,701**					
7-	,065	-,038	-,483**	-,612**	,714**	,577**				
8-	-,049	-,220	-,407**	-,595**	,657**	,472**	,522**			
9-	-,080	,075	,333**	,420**	-,580**	-,484**	-,480**	-,591**		
10-	-,005	,000	,274*	,267*	-,330**	-,358**	-,228**	-,343**	,319**	

* Korelasyon $p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır.** Korelasyon $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Çalışanın, yöneticinin beklentilerine ilişkin belirsizlik algısı ile iş tatmini ve iş performansı arasında olumsuz bir ilişki olduğunu öne süren H₇ hipoteziyle ilgili korelasyon katsayıları sırasıyla ($r=-0,36$) ve ($r=-0,48$) olup, $p<0,01$ güven düzeyinde anlamlı olan bu katsayılar H₇ hipotezini desteklemektedir.

Çalışanın terfiye ilişkin belirsizlik algısıyla iş tatminini ve iş performansını olumsuz yönde ilişkilendiren H₈ hipotezi test edildiğinde, ilgili korelasyon katsayıları sırasıyla $p<0,05$ güven düzeyinde ($r=-0,23$) ve $p<0,01$ güven düzeyinde ($r=-0,48$) olarak bulunmuştur. Buna göre, terfiye ilişkin belirsizlikle iş tatmini arasında zayıf, iş performansı arasında güçlü ve ters yönlü bir ilişki vardır. Dolayısıyla H₈ hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanın etik durumlara ilişkin belirsizlik algısını iş tatmini ve iş performansı ile olumsuz yönde ilişkilendiren H₉ hipotezi test edildiğinde, $p<0,01$ güven düzeyinde sırasıyla ($r=-0,34$) ve ($r=-0,59$) korelasyon katsayılarıyla ifade edilen ilişkiler bulunmuştur. Başka bir deyişle, etik durumlara ilişkin belirsizliğin iş performansı ile güçlü bir bağlantısı varken, iş tatmini ile orta düzeyde bağlantılıdır. Buna göre H₉ hipotezi kabul edilmiştir.

Katılımcıların demografik özelliklerinden işletmeler arasındaki fark dışında, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve çalışma sürelerine ilişkin yapılan varyans analizi sonuçlarında istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç bulunamamıştır. Bundan dolayı veriler tablolandırılmamıştır.

6. Sonuç ve Öneriler

Marketlerde çalışan hizmet personeli üzerinde gerçekleştirilen bu araştırma sonucunda, doğrudan bağlı olunan yönetici ile çalışan arasındaki iletişimin alt

boyutlarının iş ortamındaki önemli bazı değişkenlerle bağlantılı olduğu görülmüştür. İletişim sıklığı ve gayriresmi iletişimin iş performansı ve iş tatminiyle ilişkili olmadığı belirlenmiştir. Buna göre yöneticilerin çalışanlarıyla sık iletişim kurması iş tatmini ve performansını etkileyecek bir durum yaratmamaktadır. Ayrıca gayriresmi iletişimin uygulanması, çalışanın iş tatmini ve performansı ile ilişkili olmadığından, yöneticilerin yazılı belgeler gibi formal kanallar aracılığıyla iletişim kurmasında bir sakıncanın olmadığı söylenebilir. İki yönlü iletişimle iş tatmini ve performansı pozitif ilişkili bulunduğundan, yöneticilerin çalışanların görüş, öneri ve değerlendirmelerini alma imkanı bulabildiği iki yönlü iletişim akışına gereken önemin verilmesi lazımdır.

İletişim alt boyutlarıyla rol belirsizliğinin alt boyutları arasındaki ilişkiler analiz edildiğinde, dolaylı iletişimle müşterilere ve üste ilişkin belirsizlik arasında negatif bir ilişkinin olduğu gözlenir. Yani yönetici çalışanını bilgi paylaşımı, karar verme sorumluluğu gibi yollarla yeterince yönlendirdikten sonra, göreviyle ilgili bazı ayrıntıları onun inisiyatifine bırakırsa, çalışanın müşteriye hizmet sunma ve yöneticisinin beklentilerini karşılama konusunda yaşayacağı belirsizlik de azalacaktır. Bu durum son zamanlarda giderek daha fazla vurgulanan “çalışanı güçlendirme” (empowerment) kavramının pratikteki önemini ortaya koymaktadır.

Yöneticiyle kurulan iki yönlü iletişimin, çalışanın müşterilere, yöneticisine, terfiye ve etik durumlara ilişkin belirsizlik algısıyla negatif ilişkili olması, hiyerarşik yapıda alt kademelerden üste doğru gerçekleşen iletişimin yararını sergilemektedir. Aslında bu iletişim boyutunun önemi kolayca anlaşılabilir. Çünkü çalışan herhangi bir konuda belirsizlik yaşadığı zaman, bu durumu açıklıkla yöneticisine anlatıp onun görüş ve önerilerine ulaşabildiğinde, belirsizlik karşısında ne yapacağına rahatlıkla karar verebilecektir. Dolayısıyla beklenmedik sorunları üst kademeye aktarıp onların bilgilendirmesi doğrultusunda karar

verebileceğine inanan bir çalışan elbette ki düşük rol belirsizliği yaşayacaktır. Bu durum iki yönlü iletişimin örgütlerde asla ihmal edilmemesi gereken bir iletişim tarzı olduğunu göstermektedir.

Çalışanın yaşadığı belirsizlikle iş performansı arasındaki ilişkiyi ele alan hipotez testinin sonucunda, tüm belirsizlik boyutlarıyla performansın negatif ilişkili olduğu bulunmuştur. En güçlü ilişkinin gözlendiği boyutlar ise etik durumlara ilişkin ($r=-0,59$) ve müşterilere ilişkin ($r=-0,58$) belirsizlik boyutlarıdır. Özellikle hizmet çalışanlarının çalışmalarının doğrudan müşteriye yönelik olduğu gerçeği dikkate alındığında, iş performansının müşterilere ilişkin belirsizlikle bağlantısı daha iyi anlaşılmaktadır. Buna göre çalışanın işinde yüksek performans sergilemesi isteniyorsa, ona müşterilerle etkileşim kurma ve etik problemleri çözme konusunda yeterince bilgi verilmesi ve rehberlik edilmesi gerekir. Aksine, çalışanın bu konudaki bilgilere kendi çabalarıyla ve deneme-yanılma yoluyla ulaşması durumunda, düşük performans sergilemesi muhtemeldir.

Çalışanın iş tatmininin belirsizlik boyutlarının tümüyle olumsuz ilişkili olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle, müşterilere, yöneticiye, terfiye ve etik durumlara ilişkin belirsizlik yükseldikçe, iş tatmini düşmektedir. Dolayısıyla bir işletmede işinden yüksek tatmin duyan çalışanların bulunması isteniyorsa, çalışanların her konuda yaşadığı belirsizliği azaltmak için yöneticilerin çaba sarf etmesi gerekmektedir. İletişimle rol belirsizliği arasındaki ilişkilere dair sonuçlar da dikkate alınır, yöneticilerin etkin iletişim uygulamalarını gerçekleştirmeye çalışması bu noktada yararlı olabilir.

Çalışanlar örgütleri hakkındaki yararlı bilgileri şirket yayınları gibi biçimsel kanallar yerine, doğrudan bağlı oldukları üstler aracılığıyla almaya daha eğilimli oldukları için, üstlerle çalışanlar arasında etkin bir iletişim kurulmasına gereken

önem verilmelidir. Yapılan çalışmalar, çalışanlarla etkili iletişimin çevredeki değişimlere uyum göstermesi gerektiğini ve alışılmış uygulamaların ilişki yönetimi açısından gözden geçirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Örneğin, küçülme ve birleşme gibi ani yapısal değişimler günümüzde sıkça yaşanmaktadır. Çevrede önemli değişimlerin olduğu böyle bir ortamda yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimin, kişilerarası ilişki yönetimi ile daha fazla bağlantısının kurulması gerekmektedir (Jo ve Shim, 2005: 278). Bu amaçla, söz konusu iki taraf arasında dolaylı iletişimin gerçekleşmesi ve yöneticilerin iki yönlü iletişimden yararlanarak çalışanın düşüncelerini öğrenmesi gerektiği söylenebilir.

Konuyla ilgilenen araştırmacılara yönelik bir öneri olarak, gelecekte yapılacak araştırmalarda farklı sektörlerden ve daha fazla sayıda firmadan veri toplanması genelleme yapabilmek açısından yararlı olacaktır. Ayrıca çalışanın iş sonuçları üzerinde etkili olabilecek başka değişkenlerin de iletişim uygulamaları ile birlikte araştırmaya dahil edilmesi yararlı olabilir.

KAYNAKLAR

Atak, Metin (2005), “Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi”, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 2(2), 59-67.

Bakan, İsmail ve Tuba Büyükbeşe (2004), “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 7, 1-30.

Bingöl, Dursun (2006), İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Arıkan Yayıncılık.

Byrne, Zinta S. ve Elaine Lemay (2006), “Different Media For Organizational Communication: Perceptions of Quality and Satisfaction”, *Journal of Business and Psychology*, 21(2), 149-173.

Ceylan, Adnan ve Y. Hüseyin Ulutürk (2006), “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1), 48-58.

Clampitt, Philliph ve Cal W. Downs (1993), “Employee Perceptions of the Relationship between Communication and Productivity: A Field Study”, *Journal of Business Communication*, 30(1), 5-28.

Dubinsky, Alan J., Ronald E. Michaels, Masaaki Kotabe, Chae Un Lim ve Hee-Cheol Moon (1992), “Influence of Role Stress on Industrial Salespeople’s Work Outcomes in the United States, Japan and Korea”, *Journal of International Business Studies*, 23(1), 77-99.

Emmert, Mark A. ve Walied A. Taher (1992), “Public Sector Professionals: The Effects of Public Sector Jobs on Motivation, Job Satisfaction and Work Involvement”, *American Review of Public Administration*, 22(1), 37-48.

Eroğlu, Erhan ve Gürler Sunel (2004), “Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi ve Penguen Gıda İşletmesinde Bir Uygulama”, *Doğu Akdeniz Üniversitesi, Review of Social, Economic & Business Studies*, 3(4), 178-203.

Eronat, Zeynep (2004), “İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim: KOBİ’lerde Ampirik Bir Uygulama”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Esatoğlu, Ezel, İsmail Ağırbaş, Ahmet Acuner, Ömer Önder, Nilgün Sarp, Sağlık Ocağı İşgörenlerinde İş Doyum Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs 2006, Erzurum, 297-303.

Garnett, James L., Justin Marlowe ve Sanjay K. Pandey (2008), “Penetrating the Performance Predicament: Communication as a Mediator or Moderator of Organizational Culture’s Impact on Public Organizational Performance”, Public Administration Review; 68 (2), 266-281.

George, Darren ve Paul Mallery (2003), SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference, 4th ed., Boston: Allyn & Bacon.

Goldhaber, Gerald M., M. Yates, D. Porter, R. Lesniak (1978), “Organizational Communication: State of the art”, Human Communication Research, 5, 76-96.

Greenberg, Jerald ve Robert Baron (2000), Behavior in Organizations, New Jersey: Prentice Hall,

Gürgen, Haluk (1997), Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul: Der Yayınları.

Hartline, Michael D. ve O. C. Ferrell (1996), “The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation”, Journal of Marketing, 60(4), 52-70.

Jo, Samsup ve Sung Wook Shim (2005), “Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships”, Public Relations Review, 31, 277–280.

Johlke, Mark C. ve Dale F. Duhan (2000), "Supervisor Communication Practices and Service Employee Job Outcomes", *Journal of Service Research*, 3(2), 154-165.

Johlke, Mark C. ve Dale F. Duhan (2001), "Supervisor Communication Practices and Boundary Spanner Role Ambiguity", *Journal of Managerial Issues*, 13(1), 87-101.

Kim, Soonhee (2002), "Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership", *Public Administration Review*, 62(2), 231-241.

Koçel, Tamer (2005), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Yayınları.

Leech, Nancy L., Karen C. Barrett ve George A. Morgan (2005), *SPSS for Intermediate Statistics; Use and Interpretation*, 2. Edition, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Locke, Edwin A. (1976), "The nature and causes of job satisfaction", Ed. M. D. Dunette and *Handbook of Industrial and organizational Psychology*, New Jersey: Prentice Hall, 1297-1350.

Miles, Edward W., Steven L. Patrick ve Wesley C. King (1996), "Job level as a systematic variable in predicting the relationship between supervisory communication and job satisfaction", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 277-292.

Oh, Kyoungjo, Joungbae Kim ve Jinjoo Lee (1991), "An Empirical Study of Communication Patterns, Leadership Styles and Subordinate Satisfaction in R&D Project Teams in Korea," *Journal of Engineering and Technology Management*, 8(1), 15-35.

Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk, Azmi Yalçın (2002), İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana: Nobel Yayıncılık.

Penley, Larry ve Brian Hawkins (1985), “Studying Interpersonal Communication in Organizations: A Leadership Application”, Academy of Management Journal, 28(2), 309-326.

Pincus, J. David, Janice E. Knipp ve Robert E. Rayfield (1990), “Internal communication and job satisfaction revisited: The impact of organizational trust and influence of commercial bank supervisors”, Ed. J. Grunig ve L. Grunig, Public Relations Research Annual, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 173–191.

Robbins, Stephen P. (2001), Organizational Behavior, New Jersey: Prentice Hall.

Saunders, Mark, Philip Lewis ve Adrian Thornhill (2003), Research Methods for Business Students, 3. Edition, England:FT-Prentice Hall.

Schweiger, David M. ve Angelo S. Denisi (1991), “Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment”, Academy of Management Journal, 34(1), 110-135.

Singh, Jagdip (1993), “Boundary Role Ambiguity: Facets, Determinants and Impacts”, Journal of Marketing, 57 (April), 11-31.

Uysal, Gürhan (2003), “Rol Farklılaşmasının İletişime Etkisi ve Johari Modeli”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4(1), 137-148.

Yüksel, İhsan (2005), “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (2), 291-306.