

Subject Area
Management and
Organization

Year: 2022
Vol: 8 Issue: 104
PP: 3919-3932

Arrival
01 October 2022
Published
30 November 2022

Article ID Number
66089
Article Serial Number
30

Doi Number
<http://dx.doi.org/10.26449/ssj.66089>

How to Cite This Article
Gündüz Çekmecelioğlu, H. & Balkaş, J. (2022). "Yönetim Politikaları Ve Uygulamalarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracı Rolü: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma" International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:8, Issue:104; pp:3919-3932.



Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.



1. GİRİŞ

Artan maliyetler, bütçe kısıtlamaları, teknolojik gelişmeler ve değişen kültürel paradigmlar üniversiteleri bir dizi zorlukla mücadele etmeye zorlamaktadır. Üniversiteler, içinde buldukları dinamik koşullara ayak uydurabilmek ve toplum tarafından kendilerinden beklenen bilgi üretme ve yüksek öğretimi sağlama sorumluluğunu yerine getirebilmek için etkin bir yönetim ve liderlik anlayışına ihtiyaç duymaktadır. Çağdaş akademik liderler olarak üniversite yöneticileri, öğrenci ihtiyaçlarının değerlendirilmesi ve bu ihtiyaçların etkin bir biçimde karşılanması konusunda yetkinliğe sahip, program ve hizmetlerini kapsamlı bir şekilde değerlendirebilen, demokratik ve yasal çerçevede hareket edebilen, girişimci ve aktif bir liderlik tarzı sergilemelidir (Smith ve Hughey, 2006: 159). Diğer yandan rakipleri karşısında fark yaratabilmeyi ve stratejik amaçlarına ulaşabilmeyi hedefleyen üniversite liderleri, katılımcı, eğitim ve araştırmayı destekleyen, bilgi paylaşımına önem veren bir yönetim anlayışını benimsemek durumundadır (Bartell, 2003: 54).

Öte yandan, emek yoğun kurumlar olarak üniversitelerin bütçeleri ağırlıklı olarak personele ayrılmıştır ve bu kurumların etkinliği büyük ölçüde personele bağlıdır (Alonderiene ve Majauskaite, 2016). Özellikle üniversite akademik kadrosu kurumun amaçlarına ulaşmasında kilit bir kaynaktır (Capelleras, 2005). Üniversitelerin gelişiminde akademik personelin kilit rolü göz önüne alındığında, akademik personelin iş tatmini sağlamak üzere yöneticilerin etkin bir iletişime dayanan, etkili liderlik özelliklerine ve yönetsel uygulamalara sahip olmaları oldukça önemlidir. Çünkü akademik personelin algıladığı etkin iletişim ve işinden duyduğu memnuniyet düzeyi, öğretim kalitesi, öğretim performansı ve akademik çalışmaların niteliğinin artması ile iş dünyasına nitelikli insan kaynağının kazandırılması noktasında belirleyici olmaktadır. Ayrıca, akademik personelin iş tatmininin sağlanması,

Yönetim Politikaları Ve Uygulamalarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracı Rolü: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma ¹

The Role Of Organizational Communication In The Effect Of Management Policies And Practices On Job Satisfaction A Research On Academic Staff

Hülya Gündüz Çekmecelioğlu ¹  Jale Balkaş ² 

¹ Prof.Dr., Kocaeli Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Kocaeli, Türkiye
² Arş.Gör., Kocaeli Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Kocaeli, Türkiye

ÖZET

Bu araştırmada temel amaç, akademik personelin çalıştıkları kurumun yönetim politika ve uygulamalarına yönelik algılarının iş tatminlerine etkisinde örgütsel iletişimin aracı etkisini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda, Türkiye’de bir devlet üniversitesinde çalışan 355 akademik personelden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon değerlerine ek olarak, AMOS paket programı yardımıyla yapılan Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar; yönetim politikaları ve uygulamalarının iş tatmini ve örgütsel iletişimi, örgütsel iletişim değişkeninin de iş tatminini pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Sonuçlar, ayrıca, yönetim politikaları ve uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel iletişimin kısmi aracı rolünü ortaya koymuştur. Dolayısıyla, akademisyenlerin yönetimin politika ve uygulamalarına yönelik olumlu algıları örgütsel iletişimi artırmakta, artan iletişim algısı ise akademik personelin işlerinden duydukları tatmin düzeyini artırmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim politikaları ve uygulamaları, Örgütsel iletişim, İş tatmini

ABSTRACT

The main purpose of this research is to reveal the mediating effect of organizational communication on the effect of academic staff's perceptions of the management policies and practices on their job satisfaction. Therefore, data were collected from 355 academic staff working at a state university in Turkey by survey method. In the analysis of the data, in addition to descriptive statistics and correlation values, Structural Equation Modeling (SEM) made with the help of the AMOS package program was used. The results obtained from the research showed that management policies and practices affect job satisfaction and organizational communication positively, and the organizational communication variable positively affects job satisfaction. The results also revealed the partial mediating role of organizational communication in the effect of management policies and practices on job satisfaction. So, the positive perceptions of the academic staff towards the policies and practices of the management increase the organizational communication, and the increased perception of communication increases the satisfaction level of the academic staff from their jobs.

Keywords: Management policies and practices, Organizational communication, Job satisfaction

¹ Bu çalışma, 12-14 Mayıs 2022 tarihleri arasında 21. Uluslararası İşletmecilik Kongresinde genişletilmiş özet bildiri olarak sunulmuştur

bilimsel çalışmalarını hızlandırmak suretiyle yayın sayısı ve kalitesini artırmakta ve üniversitelere dünya çapında en iyi üniversiteler arasına girme fırsatı sunmaktadır (Çekmecelioğlu vd., 2020). Öte yandan, başarılı üniversitelerin çoğunlukla yeniliği ve yaratıcılığı destekleyen, bilimsel araştırmaları teşvik ederek ödüllendiren bir kültür oluşturduğu görülmektedir. Bu tür bir kültür yaratmak, akademik ve idari personelin iş tatmini ve motivasyonunu sağlayan politika ve uygulamalar geliştirmek ve örgüt içi etkin iletişimi sağlamakla mümkün olmaktadır. Yukl (1994)'a göre örgütlerde liderliğin etkinliği, liderlerin hedeflere ulaşma becerisi ile çalışanlarda pozitif tutumlar yaratmadaki başarısına bağlıdır.

İş tatmini, bireysel ve örgütsel performansı etkileyen bir başarı faktörü olarak değerlendirildiğinden, örgütsel davranış yazınında en çok araştırılan iş tutumlarının başında gelmektedir. Literatür çalışmaları, iş tatmininin farklı sektör ve farklı kademelerde çalışan tüm çalışanlar açısından önemli olduğunu, işten ayrılma niyeti ve tükenmişliği azalttığını (Castle vd., 2007; Gardulf vd., 2008) ve iş performansını artırdığını (Nergiz ve Yılmaz, 2016; Tekingündüz vd., 2014) göstermektedir. Her örgüt gibi akademik örgütler için de personelin iş tatmini ve motivasyonu kurumun başarısı için kritik bir öneme sahiptir. Bu doğrultuda, literatürde akademisyenlerin iş memnuniyetini değerlendirmek üzere, birçok araştırma yapıldığı görülmektedir (Koçoğlu, 2015; Hong vd., 2012; Tai ve Chuang, 2014). Bu araştırmalar, akademik personelin iş tatmini düzeyinin idari personele göre daha yüksek olduğunu, akademisyenlerin aldıkları ücretten duydukları tatmin düzeyinin diğer faktörlere göre daha düşük olduğunu (Hong vd., 2012), kamu üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin iş tatmini düzeylerinin özel üniversitelerde çalışan akademisyenlere göre daha yüksek olduğunu (Tai ve Chuang, 2014) ve ihtiyaçları tatmin edilen akademisyenlerin bütünsel olarak iyi olma halinin arttığını göstermektedir (Bashir ve Gani, 2020).

Diğer yandan, iletişimin olmadığı bir örgüt düşünülemez. İletişim, bir organizasyonda ortak amaçların gerçekleştirilmesinde bir araçtır ve organizasyonun tüm birimlerini birbirine bağlar. Örgüt yöneticileri ve liderleri iletişim yoluyla organizasyonun vizyonunu çalışanlara benimsetmekte ve onları örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere motive etmektedir. Öte yandan, örgütün hayatta kalabilmesi ve faaliyetlerini sağlıklı bir biçimde yürütebilmesi liderlerin çalışanlarla ve dış çevre unsurlarıyla kurduğu iletişime bağlıdır. Literatürde birçok çalışma, liderin iletişim yeteneklerinin iş sonuçlarını ve çalışan tutumlarını etkilediğini göstermektedir (Flauto, 1999; Madlock, 2008). Sonuç itibarıyla, bu çalışmada dinamik koşullarda çalışan, bilimsel ve toplumsal gelişmenin kaynağı olarak görülen üniversitelerin yönetim politikaları ve uygulamalarının akademik personelin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel iletişimin aracı rolü incelenmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

2.1. Yönetim Politikaları ve Uygulamaları

Etkin bir liderlik ve yönetim anlayışı örgütlerin gelişimine katkı sağlayan en önemli faktörler arasında yer almaktadır (Todorut, 2017). Üniversiteler dinamik koşullar altında faaliyetlerini yürüten benzersiz yapıdaki kurumlar olduğundan etkili liderlik ve yönetim yaklaşımları bu tür kurumlar için oldukça önemlidir (Osseo-Asare vd., 2005). Bryman'a (2007) göre üniversite yönetimi, çalışanların davranışlarına yön belirleme, personel ile etkin bir iletişim geliştirme, stratejik bir vizyona sahip olma, olumlu örgütsel iklim yaratma, personele adil ve dürüst davranma, güvenilir olma, akademik personeli süreçlere dahil etme ve performans hakkında geri bildirim sağlama gibi liderlik özelliklerine sahip olmalıdır. Nitekim araştırmalar, genel olarak, kişiler arası ilişkilere önem verme, çalışanlara değerli olduğunu hissettirme, empati kurma, takdir ve ödüllendirme gibi motive edici liderlik davranışlarının çalışanların performansını artırdığını, işten ayrılma niyetlerini ise azalttığını göstermektedir (Çekmecelioğlu, 2014). Ayrıca, yönetimin örgüt hedeflerini vurgulama, çalışanlara yaptıkları iş ile ilgili geri besleme sağlama gibi davranışlarının, çalışanların örgütte kalmalarını, örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmelerini ve örgüt değerlerini benimsemelerini sağladığı bilinmektedir (Meyer vd., 2004).

Üniversitelerin bilim üreten ve yüksek öğretimi sağlayan kurumlar olarak yaratıcılığa, esnekliğe ve risk almaya önem veren bir yönetim anlayışını benimsemeleri gerekmektedir. McDaniel (2002), akademik örgüt liderlerinin yetkinliklerini incelediği çalışmasında, etkin akademik liderlerin belirsiz durumları tolere edebilen, belirli ölçüde risk almayı kabul eden ve kurum içi iletişimi sağlıklı bir biçimde yürütebilen bireyler olduğunu ifade etmiştir. Akademik örgüt liderleri, aynı zamanda, yüksek öğretim çalışmaları hususunda bilgili olmalı ve farklı kurumlarda benzer pozisyonlarda çalışan meslektaşlarının çalışmalarını analiz edebilme becerisine sahip olmalıdır (Saeed vd., 2013). Setiawati (2016)'ye göre ise kaliteli bir yüksek öğretim için etkili liderler hem örgüt üyeleriyle hem de kurumu geliştirebilecek diğer taraflarla iyi mesleki ilişkiler geliştirebilmeli, yaratıcı düşünebilmeli, kurumun gelecekteki başarısını şekillendirmek üzere vizyoner olabilmeli, üyelere ilham vererek iyi bir rol model olmalı ve planlama ve değerlendirme becerisine sahip olabilmelidir. Üniversite liderleri, aynı zamanda, stratejik planlama, organizasyon yapılarını değiştirme, bütçeleme süreçleri ve personel alım süreçleri gibi karmaşık süreçleri etkin bir biçimde yürütebilmenin yanı sıra personelin motivasyonunun sağlanmasında da başarılı olmalıdır (Smith ve

Hughey, 2006, 159; Todorut, 2017, 823). Ayrıca, üniversitelerde etkin bir liderlik için ön koşullardan biri de etkin iletişimidir (McDaniel, 2002). Örgütsel iletişime ve iletişimin araştırmanın diğer değişkenleri ile olan ilişkisine yönelik ayrıntılı açıklamalar aşağıda yer almaktadır.

2.2. Örgütsel İletişim

İletişim bir şahıstan diğer bir şahsa bilgi, veri, talimat ve anlayış aktarması olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2020, 540). Başka bir tanımda, iletişim, bir mesajın belli bir noktadan diğer bir noktaya bir kanal aracılığıyla iletilme süreci olarak ifade edilmektedir (Jensen, 2003). İletişim sürecinin amacına ulaşabilmesi için göndericinin aktarmak istediği iletiyi doğru bir biçimde tanımlaması ve alıcıya doğru bir ortamda iletmesi gerekmektedir. Etkin bir iletişim, aynı zamanda, örgütün iletişim teknolojilerindeki gelişmelerden faydalanmasını gerektirmektedir (Eren ve Gündüz, 2002: 74). İletişim ağı yeterli olgunluğa erişmemiş ya da gereksiz bilgilerle fazlasıyla yüklenmiş organizasyonlarda iletişim sistemleri amaca hizmet edememektedir (Budak, 1998: 93). Aşırı bilgi yüklemesine ek olarak dil, filtreleme, algıda seçicilik, cinsiyet farkları ve politik davranışlar iletişim sürecinin amacına ulaşmasını engelleyen unsurlar arasında yer almaktadır (Stephen, 2011).

Örgütsel iletişimin çok sayıda önemli işlevi olduğu bilinmektedir. İletişim öncelikle örgütün farklı birimlerini birbirine bağlamakta ve örgütün bir takım gibi hareket etmesine olanak tanımaktadır. McKinney ve arkadaşlarına (2004) göre ise, örgütsel iletişim insan vücudundaki kan akışına benzer ve bilginin organizasyondaki insan gruplarına aktarılmasını sağladığı için örgütsel başarı, dinamizm ve dış çevreye uyum açısından çok önemlidir. Ayrıca, iletişim, bilgilerin paylaşılmasını ve tüm çabaların birleştirilmesini sağlamanın yanı sıra çalışanların örgüte bağlılık duymalarını ve işlerinden memnun olmalarını sağlamaktadır (Argon ve Kösterelioğlu, 2009). Nitekim, Taşlıyan ve Hırlak (2014) tarafından akademik personel üzerinde yapılan bir araştırmada örgütsel iletişimin etkinliği arttığında akademik personelin iş tatmininin de arttığı bulunmuştur. İletişim, aynı zamanda çalışanlara ne yapmaları gerektiği ve performanslarını nasıl yükseltmeleri gerektiği konularında bilgi sağladığı için çalışanların motivasyonunu güçlendirmektedir (Haroon ve Malik, 2018). Kuchi'ye (2006) göre, iletişimin bir diğer önemli fonksiyonu da örgütlerin stratejik planlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunmasıdır. Stratejik planlama çerçevesinde bir işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmede ve dış çevredeki fırsat ve tehditleri belirlemede örgüt içinde ve dışında kurduğu iletişim oldukça önemlidir. Bu noktada iletişimin proaktif, iyi organize edilmiş ve etkin olarak kullanılabilir olması örgütlerin stratejik amaçlarına ulaşmasında önemli rol oynamaktadır (Eroğluer, 2011, 122).

2.3. İş Tatmini

İş tatmini, örgütsel davranış alanında en çok çalışılan iş tutumlarından biri olarak kabul edilmektedir (Alvinus vd., 2017). Literatür incelendiğinde, iş tatminine ilişkin pek çok farklı tanım yapıldığı görülmektedir. Genel bir tanımda, iş tatmini, kişinin yaptığı işe ve içinde bulunduğu ortama ilişkin değerlendirmeleri sonucunda elde ettiği memnuniyet verici bir duygusal durum olarak ifade edilmektedir (Locke, 1968). Spector (1997) ise iş tatminini, "çalışanların işlerini sevmeye veya sevmeme derecesi" olarak tanımlamaktadır. Pozitif bir tutum olarak değerlendirilen iş tatmini, kişinin işin farklı boyutlarına yönelik değerlendirmeleri olarak kabul edilmektedir (Knoop, 1995). Buna göre, iş tatmini ücret, terfi, çalışma arkadaşları, denetim ve işin kendisi gibi boyutlardan oluşmaktadır (Smith vd., 1969). İşe uygun bireylerin seçilmesi, terfilerde adil ve şeffaf olunması, seçilen bireylerin kendileri için en uygun olan işlere yerleştirilmesi gibi durumların çalışanlarda farklı boyutlar açısından iş tatminini artırdığı bilinmektedir (Saari ve Judge, 2004: 396). Artan iş tatmini ise hem örgüt hem de birey açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Örneğin, araştırmalar iş tatmininin bireysel açıdan, yaşam kalitesi, kariyer tatmini, iş-yaşam dengesi gibi önemli unsurlarla ilişkili olduğunu göstermektedir (Bashir ve Gani, 2021). Örgütsel açıdan ise çalışan tatmini genel olarak, işe katılımın, üretkenliğin, olumlu iş sonuçlarının, performansın ve örgütün başarısının bir göstergesi olarak görülmektedir (Machado vd., 2011).

Literatür incelendiğinde, akademisyenlerin iş memnuniyetini değerlendirmek üzere birçok araştırma yapıldığı görülmektedir (Aslan vd., 2014; Adeniji vd., 2018; Machado vd., 2011; Munir vd., 2012; Aichinger vd., 2017). Örneğin, bir araştırmada akademisyenlerin araştırma süreci, üniversite yönetimi ve çalışma koşullarına ilişkin kurumsal beklentilerini de içeren çalışma ortamına yönelik algılarının akademisyenlerin iş tatmini düzeylerini anlamlı bir biçimde etkilediği bulunmuştur (Zhang vd., 2019). Bir diğer araştırmanın sonuçları, bölüm başkanı gibi akademik bir unvana sahip yöneticilerin, yönetici pozisyonlarında olmayan akademisyenlere göre işlerinden daha fazla memnuniyet duyduğunu göstermiştir (Oshagbemi, 1997). Ayrıca, Toker (2011), profesörlerin öğretim görevlisi ve araştırma görevlilerine kıyasla daha yüksek düzeyde iş tatmini bildirdiğini ifade etmiştir. İş tatminini akademisyenler üzerinde araştırmaya yönelik olarak yapılan diğer çalışmalar, akademisyenlerin iş tatmininin işe yönelik çeşitlilik, ilerleme fırsatı, ücret ve iş arkadaşlıkları gibi faktörlerle ilişkili olduğunu (Eyupoglu & Saner,

2009) ve akademik özgürlük, katılımcı karar alma, yönetim ve takım çalışmasının akademisyenlerin iş tatminini etkilediğini göstermektedir (Mgaiwa, 2021).

2.4. Değişkenler Arasındaki İlişkiler ve Hipotezler

Yönetim politikaları ve uygulamaları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi sosyal mübadele teorisi çerçevesinde açıklamak mümkündür. Sosyal mübadele teorisi, iki taraf arasındaki karşılıklı ilişkiye dayanmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Buna göre, taraflardan birinin olumlu tutum veya davranışı, diğer tarafın da pozitif bir tutum veya davranış göstermesine yol açacaktır. Bu bağlamda, yönetimin çalışanları destekleyen, katılımı ve paylaşımı temel alan yaklaşımı, çalışanların verilen kararları kabul etmelerini, yaptıkları işe bağlanmalarını ve işlerinden duydukları memnuniyet duygusunun artmasını sağlamaktadır (Çelik ve Bilginer, 2018; Gökalp vd., 2015). Nitekim araştırmalar, ilerleme fırsatı, liderlik tarzı, çalışma ortamı, örgütsel yapı ve iklim dahil olmak üzere yönetsel birçok faktörün iş tatmini üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur (Testa, 1999; Pearson ve Seiler, 1983; Kline ve Boyd, 1991).

Üniversitelerde yapılan araştırmalar incelendiğinde, yönetim politikaları ve uygulamaları ile buna ilişkin liderlik davranışlarının akademik personelin iş tatminini artırdığı görülmektedir (Hee vd., 2020; Alonderiene ve Majauskaite, 2016). Araştırmalar, ayrıca, akademik örgütlerde dağıtıcı liderlik (Torres, 2019; Liu vd., 2021), dönüştürücü liderlik (Munir vd., 2012) ve hizmetkar liderlik (Adıgüzel vd., 2020; Alonderiene & Majauskaite, 2016) gibi çalışanları destekleyen ve katılımı temel alan liderlik tarzlarının bireylerin iş tatminlerini artırdığını göstermektedir. Örneğin, Başar (2017), kamu ve vakıf üniversitelerinde yapmış olduğu bir araştırmada, karar almada çalışanların fikrini alan, sorunların çözümüne çalışanları dahil eden ve sorumluluk paylaşımına dayanan katılımcı liderlik tarzının akademisyenlerin iş tatminini artırdığını bulmuştur. Bu bilgiler ışığında oluşturulan H1 hipotezi aşağıda yer almaktadır:

H1: Akademik personelin yönetim politika ve uygulamalarına ilişkin algıları iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

Dinamik bir çevrede yaşayan üniversitelerde, yatay ve dikey iletişim kanallarının açık olması, fikir ve teklif sistemlerinin mevcudiyeti ve örgütün dış çevre ile ilişkilerinin yüksek seviyede olması kurumsal amaçlara ulaşma noktasında oldukça önemlidir. Bu noktada, üniversite yönetiminin iletişime yönelik tutum ve davranışları, üniversitenin etkinliği açısından önem kazanmaktadır. McDaniel (2002)'ın yüksek öğretimde liderlik konulu çalışmasında belirttiği gibi, iletişim üst yönetimin liderliğinde kilit bir role sahiptir. Üniversite yönetiminin iletişimi kullanarak tüm plan, politika ve uygulamaları diğer paydaşlara (öğrenciler, veliler, idari ve akademik personel) iletmesi, kurumun gelişmesini sağlayan en önemli faktörler arasında yer almaktadır (James, 1986). Üniversitelerde plan, politika ve uygulamaların aktarılmasında ve kurum içi koordinasyonun sağlanmasında sözlü, sözsüz ve yazılı iletişim olmak üzere üç tür iletişim kullanılmaktadır. Sözlü iletişim, kararların nedenlerini açıkça dile getirmeyi ve kurumsal paydaşlarla karşılıklı görüşmeleri ifade etmektedir. Sözsüz iletişim, dinleme ve analitik düşünme gibi becerileri (Fisher vd., 1988) ve kişinin kıyafet, tavır gibi profesyonel duruşunu içermektedir. Yazılı iletişim ise mektuplar, notlar ve e-postalar gibi araçları kapsamaktadır. Bu üç iletişim türü, liderin olaylara farklı açılardan bakabilmesini sağlamanın yanı sıra, farklı birimleri bir araya getirme, diyalogu başlatma ve karar verme gibi süreçlerin başarı ile yürütmesini sağlamaktadır. Smith ve Wolverson (2010)'a göre üniversite yönetimi hem sözlü hem de yazılı iletişimde etkili olmak zorundadır.

Yönetim politikaları ve uygulamaları ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında; araştırmalar, genel olarak algılanan liderliğin örgütsel iletişim üzerinde etkili olduğunu göstermiştir (Widyanti vd., 2020). Örneğin, bir araştırmada, liderlik davranışının iletişim etkinliğini doğrudan, liderin performansını ise iletişim etkinliği aracılığıyla dolaylı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Neufeld vd., 2010). Bazı araştırmalarda liderlik tipinin de örgütsel iletişimi etkilediği görülmektedir. İlgili bir araştırma, eğitim liderliğinin örgütsel iletişimi artırdığını, artan iletişimin de grubun etkinliğine katkıda bulunduğunu göstermiştir (Choi vd., 2018). Dolayısıyla yönetimin şeffaf, çalışanlara değer veren, çözüm odaklı politika ve uygulamalarının çalışanların algıladığı örgütsel iletişimi etkileyeceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda oluşturulan H2 hipotezi aşağıda verilmiştir:

H2: Yönetim politika ve uygulamaları örgütsel iletişimi pozitif yönde etkilemektedir.

Örgütsel iletişim, çalışanların örgüte katılımını ve çalışan performansını arttıran stratejik bir konudur (Hamilton, 1987). Sağlıklı bir iletişim ve geri beslemenin mümkün olmadığı ortamlarda çalışanların işlerinden tatmin olması mümkün olmamaktadır. Bu düşünce, literatürde birçok çalışma tarafından desteklenmiştir (Muchinsky, 1977; De Nobile ve McCormick, 2008; Carriere ve Bourque, 2008). Bir çalışanın, yöneticisinin iletişim tarzını ve örgütün iletişim sistemini nasıl algıladığı, işinden duyduğu memnuniyet düzeyini etkilemektedir (Giri ve Pavan Kumar,

2010: 138). Örgütsel iletişimin açık ve şeffaf olduğu ve çok yönlü işlediği örgütlerde çalışanların iş tatmini artarken (Vermeir vd., 2018), iletişim düzeyinin düşük olduğu örgütsel ortamlarda meydana gelen belirsizlik ve stres çalışanların iş tatminini azaltmaktadır (İnce, 2011). Bununla birlikte, yönetimin ya da liderin aşırı yönlendirmeye yönelik iletişim tarzı iş tatminini azaltmaktadır (De Nobile ve McCormick, 2008: 104). Üniversitelerin bilime ve yeniliğe öncülük eden kuruluşlar olduğu düşünüldüğünde, üniversite yöneticilerinin iletişim becerilerine sahip olması, yönetim anlayışı ve uygulamalarının açık ve etkileşimli bir iletişime dayalı olması, akademik ve idari birimlerle çok yönlü kaliteli bir iletişim geliştirilmesi oldukça önemlidir.

İletişimin farklı boyutlarına ilişkin çalışan algılarının iş tatmini üzerindeki etkisinin incelendiği bir araştırmada (Vermeir vd., 2018) çalışanların üst yöneticileri ile olan iletişim, iş arkadaşları ile iletişim, informal iletişim ve iletişim ikliminin üst seviyede olmasının iş tatmini ile pozitif, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik ile negatif yönde ilişkili olduğu saptanmıştır. Ölçer ve Koçer (2015) tarafından bir devlet üniversitesinde çalışan akademisyenler üzerinde yapılan çalışmada akademisyenlerin yönetimle ve öğrencilerle daha çok biçimsel iletişim kanalları aracılığıyla iletişim kurduklarını, diğer bölümlerdeki meslektaşları ile sınırlı bir iletişim içinde olduklarını ve motivasyon ve kuruma bağlılıklarının düşük düzeyde olduğu bulunmuştur. Bakan ve Büyükbeşe'nin (2004) akademik örgütlerde yapmış oldukları araştırmada örgütsel iletişim ile yapılan işin niteliğinden, kurumsal imajdan, yöneticilerden ve iş arkadaşlarından duyulan tatmin arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Dolayısıyla bu araştırmada örgütsel iletişimin akademisyenlerin iş tatminini pozitif yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda oluşturulan H3 hipotezi aşağıdaki gibidir:

H3: Örgütsel iletişim iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

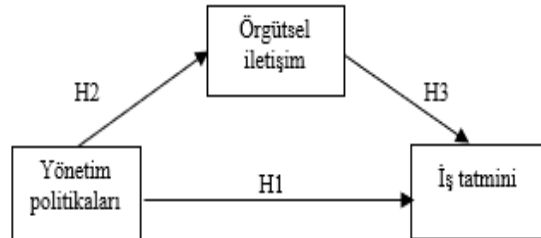
Bu araştırmada üniversite yönetiminin politika ve uygulamalarının akademisyenlerin iş tatminine etkisinde örgütsel iletişimin aracı bir rol üstleneceği düşünülmektedir. Zira, üniversite yönetiminin misyon, vizyon ve politikaları duyurması, açık ve şeffaf bir terfi sistemi oluşturması ve sorunlara yapıcı yaklaşımlar geliştirmesi kurum içi iletişimi artırırken, artan iletişim de çalışanların işlerinden duydukları tatmini artırma potansiyeline sahiptir. Bu doğrultuda oluşturulan H4 hipotezi aşağıdaki gibidir:

H4: Yönetim politika ve uygulamalarının iş tatminine etkisinde örgütsel iletişimin aracı rolü bulunmaktadır.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

3.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın temel amacı, üniversite yönetiminin politika ve uygulamalarının akademik personelin iş tatminine etkisinde örgütsel iletişimin aracı bir rolünün olup olmadığını belirlemektir. Araştırmanın evrenini Türkiye'de bir üniversitede çalışan 2330 akademik personel oluşturmaktadır. Evrenin tamamına ulaşmak hedeflenmiş, bu doğrultuda akademik personelin tümüne online olarak anket gönderilmiştir. Geri dönen 483 anket formundan eksiksiz olarak doldurulmuş 355 anket formu analize dahil edilebilmiştir. Anketlere geri dönüş oranı yaklaşık olarak %21'dir.

Katılımcıların demografik bilgileri Tablo 1'de ayrıntılı olarak gösterilmektedir. Buna göre, katılımcıların %23,4'ünün Dr. Öğretim Üyesi ve %23,4'ünün Öğretim görevlisi kadrosunda yer aldığı, %51,8'inin fakülte birimine bağlı olduğu, %24'ünün 36-40 yaş aralığında yer aldığı, %21,4'ünün 11-15 yıl arasında hizmet süresinin olduğu ve %54,4'ünün erkek bireylerden oluştuğu tespit edilmiştir.

Tablo 1: Demografik bilgiler

	Değişkenler	Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	162	45,6
	Erkek	193	54,4
	Toplam	355	100
Yaş	21-25	6	1,7
	26-30	29	8,2
	31-35	46	13,0
	36-40	85	24,0
	41-45	72	20,1
	46-50	62	17,6
	51-55	36	10,0
	56 ve üzeri	19	5,4
	Toplam	355	100
Unvan	Profesör Dr.	26	7,3
	Doçent Dr.	61	17,2
	Dr. Öğr. Üyesi	83	23,4
	Öğretim Görevlisi Dr.	8	2,3
	Öğretim Görevlisi	83	23,4
	Araştırma Görevlisi	38	10,7
	Diğer	56	15,8
	Toplam	355	100
Birim	Fakülte	184	51,8
	Enstitü	23	6,5
	Yüksekokul	12	3,4
	Meslek yüksek okulu	97	27
	Diğer	39	27,3
	Toplam	355	100
Hizmet yılı	1-5	56	15,8
	6-10	51	14,4
	11-15	76	21,4
	16-20	69	19,4
	21-25	61	17,2
	26 ve üzeri	42	11,8
	Toplam	355	100

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verileri, 2019 yılı ekim ve aralık ayları arasında katılımcılara online olarak sunulan anket formları aracılığıyla elde edilmiştir. Araştırma kapsamında, evreni oluşturan 2330 akademik personele online olarak anket formu iletilmiştir. Ankete 483 katılımcı dönüş sağlamış, ancak 128 anket formu eksik doldurulduğundan araştırma dışında bırakılmıştır. Araştırmaya eksiksiz olduğu tespit edilen 355 anket formuyla devam edilmiştir. Anket formu toplamda 4 bölümden oluşmaktadır. Formun ilk bölümü, katılımcıların demografik bilgilerini içeren 5 ifadeden oluşurken, ikinci bölümü katılımcıların işlerinden duydukları tatmin düzeyini belirlemeye yönelik 5 ifadeden oluşmaktadır. Anket formunun üçüncü bölümü yönetim politika ve uygulamalarına yönelik 8 ifadeden, dördüncü ve son bölümü ise çalışanların kurum içi iletişime yönelik algılarını ölçmeye yönelik 6 ifadeden oluşmaktadır. İş tatmini ölçeğinde (1) Hiç Memnun Değilim (5) Çok memnunum şeklinde 5'li likert tipi ölçek kullanılırken diğer iki ölçekte (1) Kesinlikle Katılmıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. İş tatmini ölçeği oluşturulurken Smith vd. (1969) ile Hackman ve Oldham (1975)'in iş tatmini ölçeklerinden yararlanılmıştır. Yönetim politikaları ve uygulamaları ölçeği Çekmecelioğlu (2018)'nin araştırmasından, örgütsel iletişim ölçeği ise Roberts ve O'Reilly'nin (1974) çalışmasından yararlanarak oluşturulmuştur. Öncelikle yazarlardan biri tarafından orijinal ölçekler Türkçeye çevrilmiş, daha sonra diğer yazar tarafından Türkçeye çevrilen ifadeler tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Daha sonra, ölçeklerin son hali orijinal halleri ile karşılaştırılarak yüzey geçerliliği sağlanmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde öncelikle, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik düzeylerini saptamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı kullanılmıştır. Sonrasında araştırmanın değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon değerlerine yer verilmiştir. Son olarak, AMOS paket programı kullanılarak Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ile araştırma hipotezleri test edilmiştir.

4. BULGULAR

4.1. Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Bu araştırmada, ölçeklerin geçerliliğini ölçmeye yönelik olarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) kullanılmıştır. DFA, gözlenen değişkenler aracılığıyla faktörlerin oluşturulduğu, genellikle önceden oluşturulmuş olan bir yapıyı doğrulamayı hedefleyen bir tekniktir (Karagöz, 2019). Araştırmada, DFA esnasında, modelin uyum iyiliği değerlerini iyileştirmek amacıyla yönetim politikaları ve uygulamaları ölçeğindeki dört ve örgütsel iletişim ölçeğindeki iki ifade arasında kovaryans bağlantısı çizilerek modifikasyon yapılmıştır. Tablo 2’de ölçeklere ilişkin nihai uyum iyiliği değerleri ve kabul edilebilir uyum iyiliği değerleri (Karagöz, 2019) verilmiştir. Tablo 2 incelendiğinde, ölçeklerin uyum iyiliği değerlerinin iletişim ölçeğinin RMSEA değeri haricinde kabul edilebilir düzeylerde olduğu ve ölçeklerin tek faktörlü yapılarının doğrulandığı görülmektedir.

Tablo 2: Uyum iyiliği değerleri

İndeksler	Kabul Edilebilir Değerler	Yönetim Pol. Ve Uyg.	Örgütsel İletişim	İş Tatmini
CMIN/DF	<5	1,83	4,68	3,39
TLI	>0,90	0,99	0,96	0,96
NFI	>0,90	0,99	0,98	0,98
IFI	>0,90	0,99	0,98	0,98
GFI	>0,95	0,98	0,97	0,97
CFI	>0,85	0,99	0,98	0,98
RMSEA	<0,08	0,05	0,10	0,08

Araştırmada iç tutarlılık güvenilirliğini ölçmek amacıyla Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda, yönetim politikaları ve uygulamaları, iş tatmini ve örgütsel iletişim ölçeklerinin Cronbach Alpha katsayıları sırasıyla 0.939, 0,857 ve 0,910 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

4.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Değerleri

Araştırmanın değişkenlerine yönelik tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon değerleri Tablo 3’te verilmektedir. İlk olarak, değişkenlere ilişkin ortalamalar incelendiğinde, katılımcıların “Üniversitemiz, çalışanlarına değer verir” şeklindeki yönetim politikaları ve uygulamalarına yönelik ifadeler ile “Üniversitemizin ilgili birimleri ile rahatlıkla iletişim kurabilirim” gibi örgütsel iletişime yönelik ifadelerle “kararsızım” yanıtına yakın cevaplar verdikleri görülmektedir. Diğer yandan, “Yeteneklerime uygun bir işte çalışmakta olmaktan....” gibi iş tatminine yönelik ifadelerle “memnunum” yanıtına yakın cevaplar verdikleri görülmüştür. Dolayısıyla, akademik personelin, üniversitenin yönetim politikaları ve uygulamaları ile örgüt içi iletişime yönelik kararsız bir tutum sergilemekle birlikte, yaptıkları işten genellikle memnun oldukları görülmektedir.

Tablo 3’te verilen korelasyon değerleri incelendiğinde, tüm değişkenler arasında %1 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişkiler dikkat çekmektedir. İlk olarak, yönetim politikaları ve uygulamaları ile örgütsel iletişim arasında pozitif ve güçlü bir ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla, akademik personelin yönetim politikaları ve uygulamalarına yönelik pozitif algısı güçlendikçe, örgüt içi iletişimi pozitif olarak algıladıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca, tabloda görüldüğü gibi, yönetim politikaları ve uygulamalarının iş tatmini ile pozitif ve güçlü bir ilişkisi bulunmaktadır. Buna göre, akademik personelin yönetim politikaları ve uygulamalarına yönelik algıları, iş memnuniyetlerini artırmaktadır. Ek olarak, korelasyon analizi, akademisyenlerin örgütsel iletişime yönelik olumlu algılarının iş tatminlerini artırdığını göstermektedir. Buna göre, iletişim kanallarını açık olarak algılayan ve örgüt içinde gerekli birimlerle rahatlıkla iletişim kurabilen akademik personelin iş tatmini düzeyleri artmaktadır.

Tablo 3: Tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon değerleri

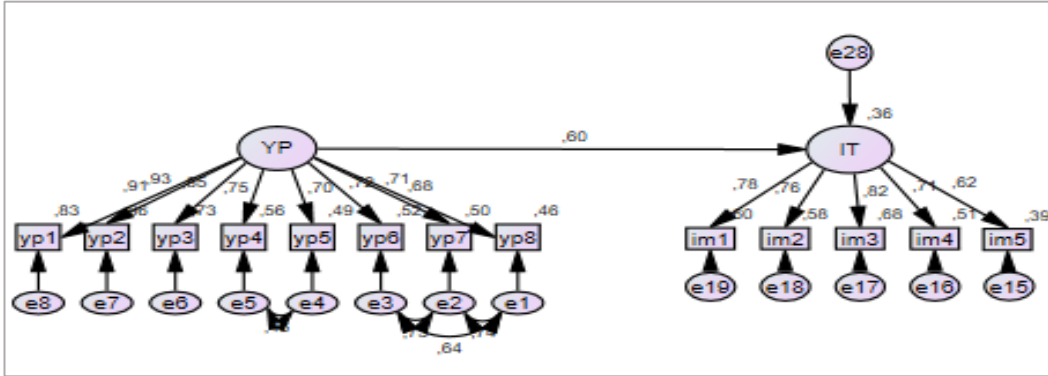
	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3
1. Yönetim pol. ve uyg.	3,26	0,95	1	0,809**	0,558**
2. Örgütsel iletişim	3,42	0,93		1	0,549**
3. İş tatmini	3,96	0,76			1

**p<.01

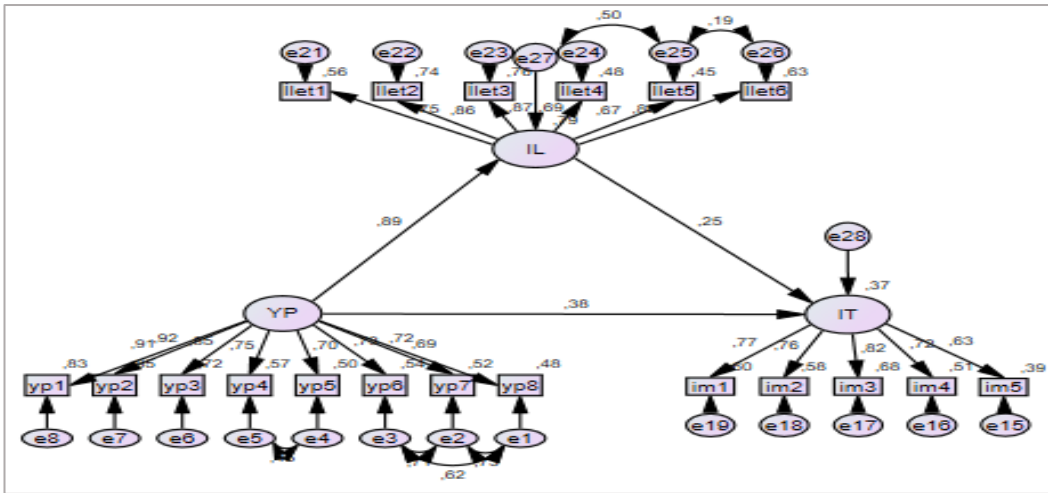
4.3. Hipotez Testleri

Yönetim politikaları ve uygulamalarının iş tatmini üzerindeki doğrudan ve iletişim aracılığıyla dolaylı etkisini ölçmek üzere Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılmıştır. YEM regresyon analizinden farklı olarak, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisini incelemeye olanak tanımaktadır. Bu nedenle, bu araştırmada araştırma hipotezlerini test etmek üzere YEM kullanılmıştır. YEM kullanılarak oluşturulan birinci modelde yönetim politikaları ve uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisi, ikinci modelde ise yönetim politikaları ve uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel iletişimin aracı rolü incelenmektedir. Aracılık etkisinden söz edebilmek için birinci modelde yönetim politikaları ve uygulamalarının iş tatmini üzerinde

anamlı bir etkisi olması ve ikinci modelde örgütsel iletişim aracı değişkeni modele dahil edildiğinde yönetim politikaları ve uygulamalarının iş tatminine etkisinde anlamlı bir azalma olması gerekmektedir (Baron & Kenny, 1986). Birinci model Şekil 2’de, ikinci model ise Şekil 3’te gösterilmiştir. Birinci modelin uyum iyiliği değerleri CMIN/DF= 2,60, CFI=0,97 GFI= 0,94, TLI=0,97, NFI=0,96 ve RMSEA=0,07; ikinci modelin uyum iyiliği değerleri ise CMIN/DF= 3,29, CFI=0,94 GFI= 0,88, TLI=0,93, NFI=0,92 ve RMSEA=0,08 şeklinde kabul edilebilir düzeylerdedir.



Şekil 2: Birinci Model



Şekil 3: İkinci Model

Birinci ve ikinci modelden elde edilen sonuçlar Tablo 4’te gösterilmiştir. Birinci model sonuçları, yönetim politikaları ve uygulamalarının iş tatminini pozitif yönde ($\beta=0,596$) etkilediğini göstermektedir. Dolayısıyla H1 hipotezi kabul edilmiştir. Aracı değişkenin modele dahil edildiği ikinci model sonuçları; yönetim politikaları ve uygulamalarının örgütsel iletişimi pozitif yönde güçlü bir şekilde ($\beta=0,887$) etkilerken, örgütsel iletişimin de iş tatminini pozitif yönde ($\beta=0,286$) etkilediğini göstermiştir. Dolayısıyla H2 ve H3 hipotezleri desteklenmiştir. Örgütsel iletişim aracı değişkeninin modele dahil edilmesiyle yönetim politikaları ve uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisinde önemli oranda bir azalma olduğundan ($\beta=0,596 \Rightarrow \beta=0,346$) yönetim politikaları ve uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel iletişimin kısmi aracı etkiye sahip olduğu söylenebilir. Dolayısıyla H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4: Yol Analizi Değerleri ve Hipotez Testleri

Model	Yol	β	Hipotez	Sonuç
I. MODEL	Yönetim pol. ve uyg.---> İş tatmini	0,596**	H1	Desteklendi
	Yönetim pol. ve uyg ---> Örgütsel iletişim	0,887**	H2	Desteklendi
II. MODEL	Örgütsel iletişim--->İş tatmini	0,286**	H3	Desteklendi
	Yönetim pol. ve uyg ---> İş tatmini	0,346**	H4	Desteklendi
Yapısal Model				
Değişken		R²		
İş tatmini		0,37		
Örgütsel iletişim		0,79		

**: p<0.01

5. SONUÇ

Dinamik ekonomik ve sosyokültürel koşullarda çalışan üniversitelerin bu koşullara ayak uydurabilmeleri, bir yandan toplumsal ihtiyaç ve beklentileri en iyi şekilde karşılarken, diğer yandan bilimsel araştırmalara ve yayınlara önem vermeleri oldukça zordur. Türkiye’de üniversite sayısının giderek artması, yeni açılan üniversitelerin kontenjanlarını dolduramaması, yurtdışında eğitim görmeyen öğrenciler tarafından cazip görülmesi gibi bir dizi ek zorluk üniversitelerin rekabetçi olmasını gerektirmektedir. Bir üniversitenin rekabetçi olabilmek ve zorluklarla mücadele edebilmek için sahip olduğu en önemli kaynakların başında insan kaynağı gelmektedir. Özellikle akademik personel, üniversitelerin başarısında kilit bir öneme sahiptir (Capelleras, 2005). Bu nedenle, üniversitelerde yönetimin liderliği, akademik personelle kurulan iletişimin kalitesi ve akademisyenlerin iş tatminlerini artıracak politika ve uygulamalar geliştirilmesi; üniversitelerin başarısı, rekabet edebilirliği ve toplumsal beklentileri yerine getirebilmesi açısından gereklidir. Zira, üniversiteler iş dünyasına nitelikli insan kaynağı kazandırmanın da ötesinde, ülkelere içinde yaşadığı toplumu geliştirebilecek ve güçlendirebilecek, eğitilmiş ve duyarlı bireyler kazandırmak gibi daha üst bir misyona sahiptir. Bu doğrultuda, bu araştırmada, üniversitelerin bireysel, kurumsal ve toplumsal açıdan bu kadar önemli bir misyonu gerçekleştirebilmesinde üniversite yönetiminin uyguladığı politika ve uygulamaların etkin bir iletişim yoluyla çalışanlara iletilmesi sonucunda akademik personelin iş tatmini düzeyinin artırılmasının etkili olacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda, oluşturulan 4 ana hipotez de kabul edilmiş olup, araştırma sonuçları aşağıda açıklanmıştır.

İlk olarak, değişkenlere ilişkin ortalamalar, akademik personelin yönetim politikaları ve uygulamaları ile örgütsel iletişim konusunda çekimser kaldıklarını ve iş tatmini düzeylerinin ortalamasının üzerinde olduğunu göstermiştir. Korelasyon analizi sonuçları ise tüm değişkenler arasında %1 anlamlılık düzeyinde güçlü ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. İkinci olarak, araştırma sonuçları yönetim politikaları ve uygulamalarının iş tatminini pozitif yönde güçlü bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Buna göre, yönetimin çalışanlara değer veren bir tutum sergilemesi, açık ve şeffaf bir terfi sistemi oluşturması, sorunlara yapıcı çözümler getirmesi, örgütün vizyon, misyon ve stratejilerini duyurması ve çalışanları süreçlere dahil etmesi gibi politikaları ve davranışları akademisyenlerin iş tatminini arttırmaktadır. Dolayısıyla, üniversite yönetiminin, öğrencilerin gelişiminde birincil öneme sahip olan akademisyenlerin iş tatmininin artırılması noktasında liderlik davranışları sergilemesi, personel değerlendirmelerinde objektif, terfi ve atamalarda da şeffaf bir yaklaşıma sahip olması ve çözüm odaklı, çalışanlara değer veren ve onları yönetim süreçlerine dahil eden bir anlayışa sahip olması gerekmektedir. Araştırmadan elde edilen bu sonuç, literatürde ilgili diğer araştırmaların sonuçlarıyla tutarlıdır (Hee vd., 2020; Visvesvaran vd., 1998; Kim ve Park, 2020; Masum vd., 2015; Adıgüzel vd., 2020; Liu vd., 2020; Liu vd., 2021).

Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuç ise yönetim politikaları ve uygulamalarının örgütsel iletişim üzerindeki pozitif yönlü, güçlü etkisidir. Buna göre, üniversite yönetiminin katılımcı, iş birliğine dayanan, adil yönetim anlayışı ve liderlik davranışları, akademik personelin algıladığı örgütsel iletişimi arttırmaktadır. Dolayısıyla, kurum içinde personel tarafından memnuniyetle karşılanan, etkin bir iletişim geliştirilmesinin bir yolu da katılımı teşvik eden, adil ve şeffaf, çözüm odaklı bir liderlik anlayışından geçmektedir. Araştırma verilerinin analizinden elde edilen bu sonuç, literatürdeki benzer çalışmaların sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir (Neves ve Eisenberger, 2012; Allen, 1992; Neufeld vd., 2010; Choi vd., 2018).

Araştırma sonuçlarından biri de örgütsel iletişimin iş tatmini üzerindeki pozitif yönlü etkisidir. Bu sonuç, akademisyenlerin üst yönetime rahatlıkla ulaşabilmeleri, örgüt ve birim içerisindeki kişilerle iletişim kurabilmeleri, yönetim tarafından iletişim kanallarının açık tutulması gibi örgütsel iletişime yönelik durumların akademisyenlerin işlerinden duydukları memnuniyet düzeyini artırdığını göstermektedir. Bu nedenle, başarı odaklı ve rekabetçi üniversiteler akademik personelin iş tatminini sağlamak üzere örgüt içi iletişimin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapmalıdır. Bu sonuç, literatürdeki diğer çalışmalardan elde edilen sonuçlarla tutarlıdır (Örn: Bakan ve Büyükbeşe, 2004; Taşlıyan ve Hırlak, 2014). Örneğin, Vermeir ve diğerleri (2018), yapmış oldukları araştırmada örgütsel iletişimin açık ve şeffaf olduğu ve çok yönlü işlediği örgütlerde çalışanların iş tatminini arttırdığını göstermiştir.

Son olarak, araştırma sonuçları yönetim politika ve uygulamalarının iş tatminine etkisinde örgütsel iletişimin kısmi aracı etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu sonuç, üniversiteler için kilit bir kaynak olan akademik personelin iş tatminini sağlanmasında üniversite üst yönetiminin yönetim politikalarını duyurması, katılımcılığı, şeffaflığı ve adaleti vurgulayan uygulamalarını, etkin bir örgütsel iletişim süreci içerisinde yürütmesinin önemli olduğunu göstermektedir. Zira üst yönetimin liderlik davranışları ile politika ve uygulamaları, örgütsel iletişim aracılığıyla çalışanlarla paylaşılmaktadır. Türkiye’de farklı sanayi kuruluşlarında yapılan bir araştırmada yönetim politikaları ile iletişim arasında bir ilişki olduğu ve her iki değişkenin de iş tatminini etkilediği saptanmıştır. Bu çalışmaya göre, çalışanların bilgilendirilmesi, çalışanlar arasındaki açık iletişim ve ücrete ilişkin bilgilendirmenin yönetim

politikalarından kaynaklanan iş tatminini arttırdığı görülmüştür. Çalışmada ayrıca iletişimin tüm boyutlarının çalışanların işin niteliğinden, iş arkadaşlarından, ücretten duyulan tatmini etkilediği saptanmıştır (Eroğlu, 2011).

Araştırmadan elde edilen bu sonuçlar, üniversitelerin başarıya ulaşmasında akademik personelin katkısı ve başarısının kritik önemi göz önüne alındığında daha önemli hâle gelmektedir. Özellikle ülkemizde çok sayıda devlet ve vakıf üniversitesinin açılmasıyla artan rekabet, akademisyenlerin iş tatminini sağlanması ve nitelikli bilimsel çalışmaların ortaya konulması noktasında örgüt içi iletişime izin veren ve çalışanları destekleyen yönetim politikaları ve uygulamalarının önemini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda üniversite yöneticilerine, akademik personele salt yönetim uygulamaları ve politikalarıyla değil etkin bir liderlik anlayışıyla yaklaşımları, akademik personeli karar süreçlerine dahil etmeleri, onların beklenti ve isteklerini dikkate almaları, kadro süreçlerinde şeffaf ve adil olmaları, akademisyenler tarafından kabul edilen hem yazılı hem de sözlü iletişimi içeren etkin bir iletişim sistemi geliştirmeleri önerilmektedir.

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar, Türkiye’de bir devlet üniversitesinde çalışan akademik personelden elde edilen verilerle sınırlıdır. Dolayısıyla araştırma sonuçlarını genellemek doğru olmayacaktır. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı ise verilerin güvenilirliğinin veri toplama araçlarından biri olan anket yönteminin özelliğiyle sınırlı olmasıdır. Gelecekteki araştırmalara devlet ve vakıf üniversitelerinde akademisyenler tarafından algılanan yönetim politika ve uygulamaları ile örgütsel iletişim algılarının incelenerek karşılaştırılması önerilmektedir. Bir başka öneri ise üniversitelerde uygulanan liderlik stillerinin personelin iş tatmini üzerindeki etkilerinin yine devlet ve vakıf üniversitelerinde karşılaştırmalı olarak incelenmesidir.

KAYNAKÇA

1. Adıgüzel, Z., Özçınar, M. F., & Karadal, H. (2020). “Does Servant Leadership Moderate The Link Between Strategic Human Resource Management On Rule Breaking And Job Satisfaction?”, *European Research on Management and Business Economics*, 26(2):103- 110. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.04.002>
2. Aichinger, T., Fankhauser, P., & Goodman, R. (2017). “Worsening Work Conditions and Rising Levels of Job Satisfaction? Measuring The Happiness of Academics in Japan”, *Research in Comparative and International Education*, 12(2):213-230. <https://doi.org/10.1177/1745499917712609>
3. Allen, M. W. (1992). “Communication and Organizational Commitment: Perceived Organizational Support As A Mediating Factor”, *Communication Quarterly*, 40(4):357-367. <https://doi.org/10.1080/01463379209369852>
4. Alonderiene, R., & Majauskaite, M. (2016). “Leadership Style and Job Satisfaction in Higher Education Institutions”. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140-164. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2014-0106>
5. Alvinus, A., Johansson, E., & Larsson, G. (2017). “Job Satisfaction As A Form of Organizational Commitment at The Military Strategic Level: A Grounded Theory Study”, *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2):312–326. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2015-0919>
6. Argon, T. & Kösterelioğlu, M. A. (2009). “Akademisyenlerin Akademik İletişim Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30):43-61.
7. Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2004). “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, *Akdeniz İİBF Dergisi*, 4(7):1-30.
8. Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). “The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6):1173-1182.
9. Bartell, M. (2003). “Internationalization of universities: A university culture-based framework”, *Higher Education*, 45(1):43-70.
10. Bashir, B., & Gani, A. (2020). “Testing the effects of job satisfaction on organizational commitment”, *Journal of Management Development*, 39(4):525-542. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2018-0210>
11. Başar, P. (2017). “Katılımcı Yönetimin İş Doyumu Üzerine Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma”, *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 3(1):1-34.
12. Bryman, A. (2007). “Effective Leadership in Higher Education: A Literature Review”, *Studies in Higher Education*, 32(6):693-710. <https://doi.org/10.1080/03075070701685114>

13. Budak, D. B. (1998). *Program Planning and Adult Education: Extension Professionals' Attitudes and Practice at Ohio State University Extension*, The Ohio State University Press.
14. Capelleras, J. L. (2005). "Attitudes of Academic Staff Towards Their Job and Organisation: An Empirical Assessment", *Tertiary Education and Management*, 11(2):147-166.
15. Carriere, J. & Bourque, C. (2009). "The Effects of Organizational Communication on Job Satisfaction and Organizational Commitment in A Land Ambulance Service and The Mediating Role of Communication Satisfaction", *Career Development International*, 14(1):29-49. <https://doi.org/10.1108/13620430910933565>
16. Castle, N. G., Engberg, J., Anderson, R., & Men, A. (2007). "Job Satisfaction of Nurse Aides in Nursing Homes: Intent to Leave and Turnover", *The Gerontologist*, 47(2):193-204. <https://doi.org/10.1093/geront/47.2.193>
17. Choi, E. H., Kim, E. K., & Kim, P. B. (2018). "Effects of the Educational Leadership of Nursing Unit Managers on Team Effectiveness: Mediating Effects of Organizational Communication", *Asian Nursing Research*, 12(2):99-105. <https://doi.org/10.1016/j.anr.2018.03.001>
18. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review", *Journal of Management*, 31(6):874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
19. Çekmecelioğlu, H. G. (2014). "Göreve ve insana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28):21-34.
20. Çekmecelioğlu, H. G., Of, M. & Mirzayev, M. (2020). "Akademik ve İdari Personelin İş Tatmini Sonuçlarının Karşılaştırılması", *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(61):3097-3108.
21. Çelik, M. & Bilginer, F. G. (2018). "Psikolojik Sermayenin İş Tatmini Üzerine Etkisinde Lidere Duyulan Güvenin Aracılık Rolü: Turizm Sektöründe Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (31):138-160.
22. De Nobile, J. J. & McCormick, J. (2008). "Organizational Communication and Job Satisfaction in Australian Catholic Primary Schools", *Educational Management Administration & Leadership*, 36(1):101-122. <https://doi.org/10.1177/1741143207084063>
23. Eren, E. & Gündüz, H. (2002). "İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 3(1): 65-84.
24. Eroğlu, K. (2011). "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme", *Ege Akademik Bakış*, 11(1):121-136.
25. Eyupoglu, S. Z., & Saner, T. (2009). "The Relationship Between Job Satisfaction and Academic Rank: A Study of Academicians in Northern Cyprus", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1(1):686-691.
26. Fisher, T. D. (1988). "The Relationship Between Parent-Child Communication About Sexuality and College Students' Sexual Behavior and Attitudes As A Function of Parental Proximity", *Journal of Sex Research*, 24(1):305-311. <https://doi.org/10.1080/00224498809551429>
27. Flauto, F. J. (1999). "Walking The Talk: The Relationship Between Leadership and Communication Competence", *Journal of Leadership Studies*, 6(1-2):86-97. <https://doi.org/10.1177/107179199900600106>
28. Gardulf, A., Orton, M. L., Eriksson, L. E., Undén, M., Arnetz, B., Kajermo, K. N., & Nordström, G. (2008). "Factors of Importance for Work Satisfaction Among Nurses in A University Hospital in Sweden", *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 22(2):151-160. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6712.2007.00504.x>
29. Giri, V. N. & Pavan Kumar, B. (2010). "Assessing The Impact of Organizational Communication on Job Satisfaction and Job Performance", *Psychological Studies*, 55(2):137-143.
30. Gökalp, S., Oğuz, K., Angay, A., & Akgün F. (2015). "Okul Müdürüne Güvenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü", *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2):45-70.
31. Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, 60(2):159. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
32. Haroon, H., & Malik, H. D. (2018). "The Impact of Organizational Communication on Organizational Performance", *Journal of Research in Social Sciences*, 6(2):140-151.

33. Hee, O. C., Shi, C. H., Kowang, T. O., Fei, G. C. & Ping, L. L. (2020). "Factors Influencing Job Satisfaction among Academic Staffs", *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 9(2):285-291.
34. Hong, E. N. C., Hao, L. Z., Kumar, R., Ramendran, C. & Kadiresan, V. (2012). "An Effectiveness of Human Resource Management Practices On Employee Retention in Institute of Higher Learning: A Regression Analysis", *International Journal of Business Research and Management*, 3(2):60-79.
35. İşcan, S. (2014). "Yabancı Diller Yüksekokulu Müdürlerinin Dağıtıcı Liderlik Davranışlarının Öğretim Elemanlarının İş Doyumları Üzerindeki Etkisi", *Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pamukkale Üniversitesi*.
36. James, W. G. (1986). *Educational Administration and Policy Effective Leadership for American Education*, Prentice- Hall, New Jersey.
37. Jensen, I. (2003). "The Practice of Intercultural Communication", *Journal of Intercultural Communication*, 6:1-17.
38. Karagöz, Y. (2019). *İstatistiksel Analizler*, Nobel Akademi Yayınları, İstanbul.
39. Kim, E. J. & Park, S. (2020). "Top Management Support for Talent and Culture on Career Changers' Organizational Commitment and Job Satisfaction", *Journal of Career Development*, 47(6):686-700. <https://doi.org/10.1177/0894845318820967>
40. Kline, T. J., & Boyd, J. E. (1991). "Organizational Structure, Context, and Climate: Their Relationships to Job Satisfaction at Three Managerial Levels", *The Journal of General Psychology*, 118(4):305-316. <https://doi.org/10.1080/00221309.1991.9917791>
41. Knoop, R. (1995). "Relationships among Job Involvement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment for Nurses", *The Journal of Psychology*, 129(6):643-649. <https://doi.org/10.1080/00223980.1995.9914935>
42. Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış* (18. Baskı), İstanbul, Beta Yayınevi.
43. Koçoğlu, C. M. (2015). "Akademik Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Ölçülmesi", *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (ODÜSOBİAD)*, 5(13):16-35.
44. Liu, Y., Bellibaş, M. Ş., & Gümüş, S. (2021). "The Effect of Instructional Leadership and Distributed Leadership on Teacher Self-Efficacy And Job Satisfaction: Mediating Roles of Supportive School Culture and Teacher Collaboration", *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3):430-453. <https://doi.org/10.1177/1741143220910438>
45. Locke, E. A. (1970). "Job Satisfaction and Job Performance: A Theoretical Analysis", *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(5):484-500. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(70\)90036-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(70)90036-X)
46. Machado, D. L M., Soares, V. M., Brites, R., Ferreira, J. B., & Gouveia, O. M. R. (2011). "A Look to Academics Job Satisfaction and Motivation in Portuguese Higher Education Institutions", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29:1715-1724. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.417>
47. Madlock, P. E. (2008). "The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction", *The Journal of Business Communication*, 45(1):61-78. <https://doi.org/10.1177/0021943607309351>
48. Masum, A. K. M., Azad, M. A. K. & Beh, L. S. (2015). "Determinants of Academics' Job Satisfaction: Empirical Evidence from Private Universities in Bangladesh", *PloS One*, 10(2):1-15. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0117834>
49. McDaniel, E. A. (2002). "Senior Leadership in Higher Education: An Outcomes Approach", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2):80-88. <https://doi.org/10.1177/107179190200900207>
50. McKinney Jr, E. H., Barker, J. R., Smith, D. R., & Davis, K. J. (2004). "The Role of Communication Values in Swift Starting Action Teams: IT Insights From Flight Crew Experience", *Information & Management*, 41(8):1043-1056. <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.10.006>
51. Mgaiwa, S. J. (2021). "Academics' Job Satisfaction in Tanzania's Higher Education: The Role of Perceived Work Environment", *Social Sciences & Humanities Open*, 4(1):100143. <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.10.006>

52. Meyer, J. P., Becker, T. E. & Vandenberghe, C. (2004). "Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model", *Journal of Applied Psychology*, 89(6):991-1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
53. Muchinsky, P. M. (1977). "Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 20(4):592-607. <https://doi.org/10.5465/255359>
54. Munir, R. I. S., Rahman, R. A., Malik, A. M. A., & Ma'amor, H. (2012). "Relationship Between Transformational Leadership and Employees' Job Satisfaction among The Academic Staff", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65:885-890. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.215>
55. Nergiz, E. & Yılmaz, F. (2016). "Çalışanların İş Tatmininin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği", *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14, 50-79.
56. Neufeld, D. J., Wan, Z., & Fang, Y. (2010). "Remote Leadership, Communication Effectiveness and Leader Performance", *Group Decision and Negotiation*, 19(3):227-246.
57. Neves, P. & Eisenberger, R. (2012). "Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organizational Support", *Human Performance*, 25(5):452-464. <https://doi.org/10.1080/08959285.2012.721834>
58. Oshagbemi, T. (2003). "Personal correlates of job satisfaction: Empirical evidence from UK universities", *International Journal of Social Economics*, 30(12): 1210-1232. <https://doi.org/10.1108/03068290310500634>
59. Osseo-Asare, A. E., Longbottom, D., & Murphy, W. D. (2005). "Leadership Best Practices for Sustaining Quality in UK Higher Education From The Perspective of The EFQM Excellence Model", *Quality Assurance in Education*, 13(2):148-170. <https://doi.org/10.1108/09684880510594391>
60. Ölçer, N., & Koçer, S. (2015). "Örgütsel İletişim: Kocaeli Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Bir İnceleme", *Global Media Journal TR Edition*, 6(11): 339-383.
61. Pearson, D. A., & Seiler, R. E. (1983). "Environmental Satisfiers in Academe", *Higher Education*, 12(1):35-47.
62. Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. (1974). "Measuring Organizational Communication", *Journal of Applied Psychology*, 59(3):321. <https://doi.org/10.1037/h0036660>
63. Saari, L. M. & Judge, T. A. (2004). "Employee Attitudes and Job Satisfaction", *Human Resource Management*, 43(4):395-407. <https://doi.org/10.1002/hrm.20032>
64. Smith, B. L., & Hughey, A. W. (2006). "Leadership in Higher Education—Its Evolution and Potential: A Unique Role Facing Critical Challenges", *Industry and Higher Education*, 20(3):157-163. <https://doi.org/10.5367/000000006777690972>
65. Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Chicago, IL, Rand McNally.
66. Stephen, P., & Robbins, T. A. (2011). *Organizational Behavior*, New York, Pearson Education.
67. Viswesvaran, C., Deshpande, S. P. & Joseph, J. (1998). "Job Satisfaction as A Function of Top Management Support for Ethical Behavior: A Study of Indian Managers", *Journal of Business Ethics*, 17(4):365-371.
68. Saeed, S. A., Mahmood, H., & Ahmad, F. (2013). "New Leadership Style and Lecturers' Commitment", *World Applied Science Journal*, 21. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2013.21.10.162>
69. Setiawati, P. M. (2016). "Effective Leadership in Quality Assurance For Higher Education: A Literature Review", In 6th International Conference on Educational, Management, Administration and Leadership, August 2016, 150-152. <https://doi.org/10.2991/icemal-16.2016.31>
70. Smith, Z. A., & Wolverson, M. (2010). "Higher Education Leadership Competencies: Quantitatively Refining A Qualitative Model", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1):61-70. <https://doi.org/10.1177/1548051809348018>
71. Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*, California, Sage Publications.

72. Tai, F. M. & Chuang, P. Y. (2014). "Job Satisfaction of University Staff", *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 10(1):51.
73. Taşlıyan, M. & Hırlak, B. (2014). "Örgütsel İletişim Etkinliği ile İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Akademik Örgütler için Bir Alan Araştırması", *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2):5-36. <https://dergipark.org.tr/en/pub/eyad/issue/57420/813870>
74. Tekingündüz, S., Aydın, M., & Polat, H. (2014). "Kamu Sektöründe Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Devlet Hastanesi Örneği", *Sayıştay Dergisi*, (94), 53-72. <https://dergipark.org.tr/en/pub/sayistay/issue/61549/919137>
75. Testa, M. R. (1999). "Satisfaction with Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: An Empirical Investigation", *Leadership & Organization Development Journal*, 20(3): 154-161.
76. Toker, B. (2011). "Job Satisfaction of Academic Staff: An Empirical Study on Turkey", *Quality Assurance in Education*, 19(2):156-169. <https://doi.org/10.1108/09684881111125050>
77. Torres, D. G. (2019). "Distributed Leadership, Professional Collaboration, and Teachers' Job Satisfaction in US Schools", *Teaching and Teacher Education*, 79:111-123. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2018.12.001>
78. Todorut, A. V. (2017). "Approaches of Leadership in Higher Education", In 11th International Management Conference, November 2nd-4th 2017, 823-828, Bucharest.
79. Vermeir, P., Blot, S., Degroote, S., Vandijck, D., Mariman, A., Vanacker, T., ... & Vogelaers, D. (2018). "Communication Satisfaction and Job Satisfaction Among Critical Care Nurses and Their Impact on Burnout and Intention to Leave: A Questionnaire Study", *Intensive and Critical Care Nursing*, 48:21-27. <https://doi.org/10.1016/j.iccn.2018.07.001>
80. Widyanti, R. (2020). "Do Leadership Style and Organizational Communication Increase to Organizational Commitment? Study Among Hospital Staff", *Journal of Business and Public Administration*, 11(2):17-24.
81. Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations* (3rd ed.), New Jersey, Prentice-Hall.