



RESEARCH ARTICLE / ARAŞTIRMA MAKALESİ

Yönetici İletişim Becerilerinin Çalışanların İş Tatminlerine Etkisinde Örgüt İkliminin Aracı Rolü ve Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma*

The Mediating Role of Organizational Climate in the Effect of Managers' Communication Skills on Employees' Job Satisfaction: A Study in Healthcare Institutions

Melisa Koç¹  

Salih Güney²  

¹ İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Programı, Türkiye, e-mail: melisakoc@stu.aydin.edu.tr

² Prof. Dr., İstanbul Aydın Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Türkiye, e-mail: salihguney@aydin.edu.tr

Özet

Bu çalışma, yönetici iletişim becerileri, çalışanların iş tatmini ve örgüt iklimi arasındaki ilişkileri incelemeyi hedeflemektedir. Çalışmanın teorik kısmında bu üç kavramın literatür taraması yapılmış, uygulama kısmında ise İstanbul Avrupa Yakası'ndaki Küçükçekmece ilçesindeki bir özel sağlık kuruluşunda çalışan 310 katılımcı ile anket yapılmıştır. Veri analizi için regresyon analizi kullanılarak kurumsal iletişimin çalışan performansı ve örgüt iklimi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma bulguları, yöneticilerin açık, pozitif ve etkili iletişim becerilerine sahip olmasının çalışanların iş tatmini üzerinde anlamlı rolü olduğunu ve iş tatminini olumlu düzeyde arttırdığını göstermektedir. Ayrıca, örgüt ikliminin bu ilişkide aracı rol oynadığı ve pozitif bir örgüt ikliminin yönetici iletişim becerilerinin çalışanların iş tatminini olumlu yönde arttırdığı tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına göre sağlık kurumlarında çalışanların iş tatmininin artırılmasında yalnızca yöneticilerin iletişim becerilerinin değil, aynı zamanda teşvik edici bir örgüt ikliminin de kritik bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Bu araştırmanın, örgütler ve işletmeler açısından çalışan memnuniyetini ve verimliliğini artırmaya yönelik etkili iletişim stratejilerinin ve olumlu bir örgüt ikliminin geliştirilmesine katkı sağlaması beklenmektedir. Toplumsal açıdan ise çalışanların iş tatmininin ve kurumsal bağlılığının güçlendirilmesi, sağlık hizmetlerinin niteliğinin ve çalışan-hasta etkileşiminin olumlu yönde gelişmesine katkı sunarak daha sürdürülebilir ve kaliteli bir çalışma ortamının oluşmasını desteklemektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici İletişim Becerileri, Kurumsal İletişim, İş Tatmini, Örgüt İklimi, Verimlilik, Memnuniyet, Örgütsel Hedefler.

* Bu çalışma, İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde gerçekleştirilen yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Citation / Atf: KOÇ, M. & GÜNEY, S. (2026). Yönetici İletişim Becerilerinin Çalışanların İş Tatminlerine Etkisinde Örgüt İkliminin Aracı Rolü ve Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma. *Sosyal Bilimlerde Akademik Çalışmalar Dergisi*.2(2), 142-161, <https://doi.org/10.71284/sobac.202626>

Corresponding author / Sorumlu yazar:
Melisa Koç
E-mail: melisakoc@stu.aydin.edu.tr



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Abstract

This study aims to examine the relationships between managerial communication skills, employee job satisfaction, and organizational climate. In the theoretical part of the study, a literature review of these three concepts was conducted, and in the practical part, a survey was conducted with 310 participants working in a private health institution in Küçükçekmece district on the European Side of Istanbul. For data analysis, the effect of corporate communication on employee performance and organizational climate was examined using regression analysis. The research findings show that managers' clear, positive, and effective communication skills have a significant role in employees' job satisfaction and positively increase job satisfaction. In addition, it has been determined that organizational climate plays a mediating role in this relationship and that a positive organizational climate positively increases the job satisfaction of employees with managerial communication skills. According to the research findings, it is seen that not only the communication skills of managers but also an encouraging organizational climate are of critical importance in increasing the job satisfaction of employees in health institutions. This research is expected to contribute to the development of effective communication strategies and a positive organizational climate to increase employee satisfaction and productivity for organizations and businesses. From a social point of view, strengthening the job satisfaction and corporate loyalty of employees supports the creation of a more sustainable and quality working environment by contributing to the positive development of the quality of health services and employee-patient interaction.

Keywords: Managers' Communication Skills, Corporate Communication, Job Satisfaction, Organizational Climate, Productivity, Satisfaction, Organizational Goals.

1. GİRİŞ

Yönetici iletişimi, örgütlerin işleyişinde ve çalışanlar arasındaki etkileşimlerin sağlıklı olması açısından temel bir rol oynamaktadır. Yönetici iletişimi, sadece kurum içindeki çalışanlar arasında değil, aynı zamanda kurum dışı işbirlikçilerimizle ilişkilerde de etkili bir plan oluşturulmasına olanak tanımaktadır. Etkili iletişim, bir organizasyonun işlevsel yapısının güçlenmesine, çalışan motivasyonunun artmasına, müşteri memnuniyetinin artmasına ve marka itibarının yükselmesine doğrudan etki etmektedir.

Kurumsal iletişimin amacı yalnızca bilgi paylaşımını sağlamak değil, aynı zamanda örgüt kültürünü oluşturmak, toplumsal algıyı yönetmek ve örgütsel hedeflere ulaşmaktır. Stratejik yönetim fonksiyonu olarak kurumsal iletişim, bir örgütün dış dünyaya sunduğu imajı ve iç iletişim süreçlerini düzenler. İletişim süreçlerinin etkili yönetimi, kurumsal kimlik, itibar, imaj gibi temel kavramları şekillendirir. Bu çalışmada kurumsal iletişimin tanımı, önemi, amacı, gelişim süreci, işlevleri ve bunlarla ilişkili temel kavramlar ele alınacaktır. Sözlü, yazılı, sözsüz iletişim gibi iletişim türleri ve kurumsal iletişimde kullanılan araçlar ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Ayrıca iletişim sürecinde karşılaşılan engeller iletişimin etkinliğini önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Bu engellerin aşılması hem kurumsal başarıyı hem de çalışan performansını doğrudan etkileyebilir. Kurumsal iletişimin etkinliği performans yönetimiyle yakından ilişkilidir.

Çalışan performansı, bir organizasyonun üretkenliğini ve verimliliğini belirleyen en önemli faktörlerden biridir. Performans değerlendirme süreçlerinin doğru yönetilmesi, çalışanların motivasyonunu artırabilir ve kurumsal hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırabilir. Dolayısıyla iletişim başarısı doğrudan çalışan performansının iyileştirilmesiyle ilgilidir. Bir örgütün başarısı sadece ekonomik hedeflere ulaşmakla ölçülmez, aynı zamanda çalışanların memnuniyet düzeyleri, motivasyonları ve örgütsel bağlılıklarıyla da doğrudan ilişkilidir.

Örgüt iklimi, iş yerindeki duygusal ve psikolojik ortamı tanımlar ve çalışan performansını önemli ölçüde etkiler. İyi bir örgütsel iklim, çalışan üretkenliğini artırarak genel örgütsel performansı olumlu

yönde etkiler. Örgütsel iklim; yöneticilerin liderlik tarzı, işin niteliği, örgütsel yapının nasıl şekillendiği gibi faktörlere bağlıdır. Örgüt ikliminin doğru yönetilmesi iş tatminini, motivasyonu, örgütsel bağlılığı ve performansı olumlu yönde etkiler. Bu tezin amacı kurumsal iletişim, çalışan performansı ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi analiz etmek ve etkili iletişim stratejilerinin çalışanlar üzerindeki etkisini değerlendirmektir. Ayrıca performans değerlendirme yöntemleri ve örgüt iklimi türleri ele alınacak, bu faktörlerin örgütsel başarıya katkıları ele alınacaktır. Son olarak kurumsal iletişim stratejilerinin çalışan performansı ve örgüt iklimi üzerindeki etkisi teori ve uygulama bağlamında değerlendirilecektir.

Araştırmanın teorik kısmında kurumsal iletişim, performans ve örgüt iklimi kavramları üzerine literatür taraması yapılmıştır. Uygulama kısmında ise, İstanbul Avrupa Yakası'nda Küçükçekmece ilçesinde faaliyet gösteren özel sağlık kurumlarında *çalışan 310 kişiye ulaşılmıştır*. Anket dört bölümden oluşmakta olup, demografik bilgiler, performans değerlendirmesi, kurumsal iletişim ve örgüt iklimi ile ilgili soruları içermektedir. Anketler Google Forms üzerinden yapılmış olup, katılımcı gizliliği büyük bir özenle korunmuştur. Çalışmada, regresyon analizi kullanılarak kurumsal iletişimin, performans ve örgüt iklimi üzerindeki etkileri ve örgüt ikliminin aracılık rolü araştırılmıştır. Elde edilen bulgular, hipotezlerin desteklenip desteklenmediğini ve kurumsal iletişim, örgüt iklimi ve çalışan performansı üzerine olan etkisini incelemeyi amaçlamıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İletişim ve Yönetici Becerileri

İletişim, günümüzde önemini arttırarak insan hayatının vazgeçilmez bir parçası haline gelen kavramlardan biridir. İletişim bireyler için kişisel gelişimden toplumsal etkileşime kadar geniş bir alanda temel bir gereksinimdir. Günlük yaşamın her alanında karşımıza çıkan iletişimi, tüm boyutlarını ortaya koyarak basitçe tanımlamak oldukça güçtür.

İletişim, bir bilginin, düşüncenin, duygunun, tutum ve kanının bir araç vasıtasıyla bir bireyden bir bireye, bireyden gruba, gruptan bireye, gruptan gruba, toplumdan gruba ve toplumdan topluma karşılıklı aktarılması sürecidir (Güney, 2025:23-24). Başka bir deyişle, iletişim, duyguların, düşüncelerin, bilgilerin sözlü ya da sözsüz paylaşılması sürecidir (Maçın, 2010:16). İletişimin hem çalışanlar, hem yöneticiler hem de işletmeler açısından önemi büyüktür. Çünkü iletişim sayesinde insanlar birbirlerini anlar ve ona göre görev sorumluluklarını yerine getirirler. İletişim şu özelliklere sahiptir. İletişim, insan davranışlarının sonucu gerçekleşen bir süreçtir, statik bir olgu değildir, belirli kalıplara bağlıdır (Erdoğan, 1991:290-293, Güney, 2020b:215-216). İletişimin fonksiyonları ise şunlardır: İletişim bilgi taşır, sağlıklı ilişkilerin kurulmasına yardım eder, etkileşimi sağlar, kararları taşır-emirleri taşır, geri bildirim imkân tanır (Güney, 2020c:219, Oruç, 2010: 32 Gülkaynak, 2024:21-24)

İletişimin gerçekleşmesinde etkili olan temel öğeleri şöyle sıralayabiliriz: Kaynak, kodlama, mesaj, kanal, kod açma, alıcı ve geri bildirimdir. Bu temel öğelerin kendilerine özge temel özellik ve fonksiyonları mevcuttur (Işık, 2014:70-77, Fiske, 2003:73, Çimen, 2006:258-285, Preston, 1989:4, Cüceloğlu, 2016:77-112, Güney, 2013d:266-267, Bıçakçı, 2006:17, Dökmen, 2008:19). İletişimde engelleyici faktör olarak gürültü ve alıcının özellikleri oldukça etkilidir.

Yöneticilerin iletişiminde şu beceriler önemli rol oynar: Yöneticinin tutumları, empati kurma ve kendini tanıma iletişimi artırıcı uygulamaları kullanabilme, dinleme, çalışanları bilgilendirme, iletişim araçlarını etkili kullanma, geri bildirimde bulunma becerileri, kişisel farklılıkları ve her bireyin değerli olduğunu kabul etme (Ludlow, 1992:169, Oskay, 2001:50, Sabuncuoğlu, Tüz, 2001:100, Türkmen, 1996:59, Demirbolat, 1999:82-89, Şenatalar, 1978:11, Güleç, 2018:837-857, Tekke, Coşkun, 2019:791, İbicioğlu, 1999:172-183, Çetinkaya, Özutku, 2010, Tabak, 2003:21, Tutar, 2003:104, Usluata, 1994:45, Aydın, 2000:55)

2.2. İş Tatmini

İş tatmini olgusu, psikoloji, sosyoloji, antropoloji ve sosyal psikoloji gibi çeşitli akademik disiplinlerin kuramsal birikimleriyle zenginleşen bir yapıya sahiptir. Özünde duygusal ve davranışsal bir aksiyonu temsil eden bu kavram, çalışanın mesleki görevlerini ve genel çalışma ortamını zihinsel bir süzgeçten geçirilmesiyle şekillenmektedir (Söyük, 2007:56). İş tatmini, bireylerin yürüttükleri işe ve üstlendikleri rolün gereklerine karşı geliştirdikleri duygusal değerlendirme ve tutumları ifade etmektedir (Yalın, 2015:128). İş tatmininin çalışanlar, yöneticiler ve işletmeler açısından önemi oldukça fazladır. Çünkü işinden tatmin olanlar işlerin, severek yapar ve örgütlerine daha çok bağlanırlar. İş tatmininin, moral, motivasyon, performans, kurumsal bağlılık, devamsızlık ve çatışma kavramları ile yakın ilişkisi vardır (Öztürk, 2022:58, Akkoç, 2021:58, Akbudak, 2013:17, Kaygın, 2012:24, Özcan, Akdoğan, 2015:27, Ürtürk, 2020, Tekingündüz, Top, Seçkin, 2015:39-64, Sencer, 2024:51, Telman, Ünsal, 2004:73). İş tatminini etkileyen birçok faktör mevcuttur. Bu faktörleri bireysel ve kurumsal olarak iki gruba ayırabiliriz. Bireysel faktörlerden bazıları şunlardır: Yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, tecrübe, makam, kişilik yapısı, zeka düzeyi. Kurumsal faktörlerden bazıları ise şunlardır: Ücret, işin yapısı, kurumsal iklim, yönetim biçimi, çalışma arkadaşları, terfi imkanları, çalışma ortamı, karar alma biçimleri, ödüllendirme, denetim (Divanoğlu, Usta, 2017:114, Demir, 2007:122, Koca, Özçifci, 2015:411, Elibüyük, Güney, 2019:176, Karaman, Altunoğlu, 2007:112, Mert, “2010:123, Çelik, Demir, 2020:33, Kırkpınar, İşcan, 2018:70, Eroğlu, 2011:134, Bakan, 2001:366, Bruce, Pepitone, 1999:23, Yahyagil, 2000:83, Doğan, Üngüren, 2015:30). Bilim adamları iş tatmini konusunda yaptığı çalışmaların verilerine dayanarak kuramlar geliştirmişlerdir. Geliştirdikleri kuramlardan bazıları şöyle sıralayabiliriz: Maslow’un İhtiyaçları Hiyerarşisi Kuramı, Maslow’un İhtiyaçları Hiyerarşisi Kuramı, McClelland’ın Başarma İhtiyacı Kuramı, Clayton Alderfer’in ERG Teorisi, Vroom’un Beklenti Kuramı, Adams’ın Eşitlik Kuramı, Lawler-Porter’in Beklenti Kuramı, Edwin Locke’nin Amaç Kuramı, Davranış Düzeltim ve Güçlendirme Kuramı (Koçel, 2011:625, Şengöz, 2022:166, Durmuş, 2020:1736, Ateş, Yıldız, Yıldız, 2012:11, Yeşil, 2016:171, Güçlü, 2016:69, Küçüközkan, 2015:103, Cansüngü, 2016:102). İş tatmini sonucunda çalışanların moral ve motivasyonu, performansı ve verimliliği, kurumsal bağlılığı yükselir. Tatminsizliği sonucunda ise hata yapma, işe devamsızlık, işten ayrılma, işe yabancılaşma, personel devir oranı artar (Güçlü, 2016:69, Cansüngü, 2016:93). İş basitleştirme, iş rotasyonu, iş zenginleştirme sayesinde iş tatmini yükseltilir (Çakıl, 2017:113).

2.3. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, örgüt bünyesinde yer alan bireylerin duygu, tutum ve davranışlarının şekillenmesinde etkili olan genel atmosferi ifade etmektedir. Aynı zamanda çalışanların, örgütün psikolojik yapısına ve işleyişine ilişkin geliştirdikleri algılar da örgüt iklimi kavramı kapsamında değerlendirilmektedir. Örgüt iklimi, bireysel özellikler, çevresel koşullar ve ortaya çıkan sonuç değişkenleri arasındaki etkileşimle şekillenen ve örgüt genelinde algılanan psikolojik bir atmosfer olarak ifade edilmektedir (Tutar, 2003: 155). Örgüt ikliminin çalışanlar, yöneticiler ve işletmeler açısından önemi büyüktür. Çünkü çalışanlar ancak sağlıklı bir örgüt iklimi içinde işlerini severek yaparlar.

Örgüt ikliminin temel boyutları şunlardır: Amaç boyutu, yönetim tarzı boyutu, dayanışma ve arkadaşlık boyutu, örgütü benimseme boyutu, sorumluluk boyutu, ödül boyutu, destek boyutu, yapı boyutu, süreç boyutu ve çatışma boyutu (Şahin, 2021:15, Çınaroğlu, 2012:9, Çelikel, 2021:26, Baransel, 1996:35). Örgüt ikliminin şu kavramlarla ilişkisi vardır: İş tatmini, verimlilik, moral ve performans (Kutanis, 2009:85, Dönmez, 2009:48, Gürkan, 2006:57). Örgüt iklimi, iş tatmininin verimliliğinin, moral ve motivasyonunun yükselmesini sağlayan önemli bir konudur. Örgüt ikliminin türleri şu şekilde sınıflandırılmaktadır (Öztorun, 2018:22, Küçüksarı, 2012:29, Demirbaş, 2017:26, Yahşi, 2014:11):

- Bürokratik iklim (bu iklim türünde merkeziyetçilik temel bir yönetim ilkesi olarak öne çıkmakta, yetki ve sorumluluklar hiyerarşik yapı doğrultusunda dağıtılmaktadır),
- Açık iklim (bu örgüt iklimi, örgüt içinde iletişimin açık, dürüst ve şeffaf biçimde yürütüldüğü,

çalışanların görüş ve düşüncelerini özgürce ifade edebildikleri bir çalışma ortamını ifade etmektedir),

- Kapalı iklim (bu iklim türünde sıkı denetim ve katı sorumluluk anlayışı ön plandadır),
- İlgili iklim (bu iklim türünde karar alma süreçlerinde çalışanların görüş ve önerilerine önem verilir),
- İlgisiz iklim (bu iklimde liderler, çalışanlara rehberlik eden ve destek sunan bir rol üstlenir),
- Otonom iklim (bu iklim çalışanlara iş süreçlerinde geniş bir hareket alanı ve yüksek düzeyde kontrol imkânı sunan bir çalışma ortamını ifade eder),
- Destekleyici iklim (bu iklimde yöneticiler, çalışanların duygu ve düşüncelerine önem vermekte; açık iletişim, sağlıklı ilişkiler, arkadaşlık, ekip çalışması, teşvik, güven ve bireysel özgürlük gibi unsurlar ön planda tutulmaktadır),
- Kontrollü iklim (bu iklimde ağırlıklı olarak görev odaklı bir yapı sergilenir),
- Yenilikçi ve yaratıcı iklim (bu iklim, işletmelerin hızla değişen pazar koşullarına uyum sağlamalarına, rekabet güçlerini korumalarına ve sürdürülebilir büyümeyi desteklemelerine katkı sunar),
- Babaerkil iklim (bu iklim, kuralların, prosedürlerin ve hiyerarşik düzenin merkezde yer aldığı bir örgütsel yapıyı ifade etmektedir).

Örgüt iklimini etkileyen birçok faktör mevcuttur. Bu faktörlerden bazıları şunlardır: Yönetim tarzı, işin yapısı, yönetimsel ve ekonomik değerler, ödül sistemi, örgütsel kurallar, iletişim, yapı, amaç ve hedefler, çalışanların bireysel özellikleri (Pehlivan, 2024:154-160, Altınok, Ünal, 2016:139, Aymak, 2021:7, Kocabaş, 2021:41). Örgüt ikliminin başlıca sonuçları şunlardır: İş tatmini, motivasyon, moral, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iş aksatma ya bırakma (Dinibütün, 2013:15-16, Gün, 2016:39-44, Aslan, Doğan, 2020:292, Özkanan. 2009:8, Denizli, 2020:49, Gün, Söyük, 2017:42).

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, sağlık kurumlarında görev yapan yöneticilerin iletişim becerilerinin çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkisini incelemek ve bu ilişkide örgüt ikliminin aracı rolünü ortaya koymaktır. Çalışma kapsamında, yöneticilerin açık, etkili ve destekleyici iletişim kurma düzeylerinin çalışanların motivasyonları, işe bağlılıkları ve genel iş doyumları üzerindeki etkileri analiz edilmektedir. Ayrıca araştırmada, örgüt ikliminin; çalışanların yönetime duyduğu güven, kurum içi iletişim kalitesi, iş birliği ortamı ve adalet algısı gibi unsurlar üzerinden, yönetici iletişim becerileri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi nasıl şekillendirdiği belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu doğrultuda çalışma, sağlık sektörünün yoğun iş yükü ve stresli çalışma koşulları göz önünde bulundurularak, yöneticilerin iletişim yeterliliklerinin olumlu bir örgüt iklimi oluşturmadaki rolünü ve bunun çalışanların iş tatminine katkısını ortaya koymayı hedeflemektedir. Elde edilecek bulguların, sağlık kurumlarında yönetim uygulamalarının geliştirilmesine, insan kaynakları politikalarının iyileştirilmesine ve çalışan memnuniyetinin artırılmasına yönelik stratejilerin oluşturulmasına katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Sağlık kurumları, hizmetin doğrudan insan hayatını etkilediği, yoğun iş temposu ve yüksek stres düzeyinin bulunduğu çalışma ortamlarıdır. Bu nedenle, çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve kuruma bağlılığı sağlık hizmetlerinin kalitesi açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışanların iş tatmin düzeylerini etkileyen en önemli faktörlerden biri ise yöneticilerin iletişim becerileridir. Yöneticilerin etkili, açık ve destekleyici bir iletişim anlayışına sahip olmaları, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini, yönetime güven duymalarını ve kurumsal hedeflere daha güçlü şekilde bağlanmalarını sağlamaktadır. Bununla birlikte, bu iletişim sürecinin örgüt iklimi üzerindeki etkisi ve örgüt ikliminin çalışanların iş tatmini üzerindeki aracılık rolü, literatürde yeterince bütüncül şekilde ele alınmamış bir konu olarak dikkat çekmektedir.

Bu araştırma, yönetici iletişim becerileri, örgüt iklimi ve iş tatmini arasındaki ilişkileri bir arada inceleyerek, söz konusu değişkenlerin sağlık kurumları bağlamında nasıl etkileşim içinde olduğunu ortaya koyması bakımından önem taşımaktadır. Böylece çalışma, mevcut literatüre özgün katkı sağlamayı ve alandaki araştırma boşluğunu doldurmayı hedeflemektedir. Ayrıca elde edilecek bulguların, sağlık kurumlarında yöneticilerin iletişim yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik eğitim programlarının hazırlanmasına, örgütsel yapının iyileştirilmesine ve çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik uygulamaların planlanmasına rehberlik etmesi beklenmektedir. Bu yönüyle araştırma hem akademik alana hem de uygulamaya yönelik önemli katkılar sunmaktadır.

3.3. Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu, sağlık kurumlarında görev yapan çalışanların yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin algılarını, örgüt iklimine yönelik değerlendirmelerini ve iş tatmini düzeylerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, mesleki deneyim süresi gibi demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde, yöneticilerin iletişim becerilerini ölçmeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Üçüncü bölümde, iş tatmin düzeylerini ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Dördüncü bölümde ise çalışanların, örgüt iklimine ilişkin algıları belirlemeye yönelik maddelere yer verilmiştir. Anket formunda yer alan ifadeler, ilgili alan yazın taranarak daha önce geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçeklerden yararlanılarak oluşturulmuştur. Ölçüm aracı, beşli Likert tipi ölçek (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde düzenlenmiştir.

Araştırmada kullanılan anketin uygulanabilirliğini ve anlaşılabilirliğini değerlendirmek amacıyla pilot uygulama yapılmış, elde edilen veriler doğrultusunda gerekli düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Ankettten elde edilen verilerin güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısı ile test edilmiş, geçerliliği ise faktör analizi yoluyla değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda hazırlanan anket formunun, araştırmanın amacına uygun olarak geçerli ve güvenilir veriler elde edilmesini sağlayacağı öngörülmektedir.

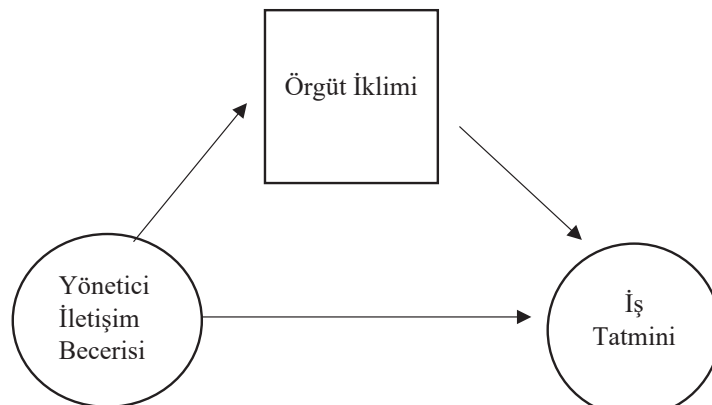
3.4. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evreni İstanbul Avrupa Yakasında faaliyet gösteren özel sağlık kurumları, örnekleme ise İstanbul Avrupa Yakası Küçükçekmece ilçesinde faaliyet gösteren özel sağlık kurumlarıdır. *Çalışmanın uygulama kısmında İstanbul Avrupa Yakası Küçükçekmece ilçesinde faaliyet gösteren özel sağlık kurumlarında çalışan 400 kişi ile sınırlıdır. Bu kişiler sağlık kurumlarının farklı departmanlarında çalışmaktadır. Doldurulan anketlerin 90 tanesinin geçersiz olması sebebi ile toplam 310 anket üzerinden değerlendirilmiştir.*

3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Aşağıda Şekil 1’de araştırmanın modeline yer verilmiştir.

Şekil 1. Araştırmanın Teorik Modeli



Araştırmaya ait hipotezlere aşağıda yer verilmiştir:

- H₁: İletişim becerisinin iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H₂: İletişim becerisinin örgüt iklimi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H₃: Örgüt ikliminin iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H₄: İletişim becerisinin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin aracı rolü vardır.
- H₅: İletişim becerisi puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır
- H₆: İş tatmini puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır
- H₇: Örgüt iklimi puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır
- H₈: İletişim becerisi puan ortalaması yaşa göre farklılaşmaktadır
- H₉: İş tatmini puan ortalaması yaşa göre farklılaşmaktadır
- H₁₀: Örgüt iklimi puan ortalaması yaşa göre farklılaşmaktadır
- H₁₁: İletişim becerisi puan ortalaması medeni duruma göre farklılaşmaktadır
- H₁₂: İş tatmini puan ortalaması medeni duruma göre farklılaşmaktadır
- H₁₃: Örgüt iklimi puan ortalaması medeni duruma göre farklılaşmaktadır
- H₁₄: İletişim becerisi puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır
- H₁₅: İş tatmini puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır
- H₁₆: Örgüt iklimi puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır
- H₁₇: İletişim becerisi puan ortalaması hizmet süresine göre farklılaşmaktadır
- H₁₈: İş tatmini puan ortalaması hizmet süresine göre farklılaşmaktadır
- H₁₉: Örgüt iklimi puan ortalaması hizmet süresine göre farklılaşmaktadır

4. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde ölçek sorularından elde edilen veriler analiz edilmiş, bulgular ve yorumlar sunulmuştur. Kurumsal İletişim Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği, Örgüt İklimi Ölçeği ve katılımcıların demografik özellikleri kullanılmıştır. Bölümde ayrıca ölçeklerin güvenirlik analizleri, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans tabloları, fark testleri (bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü ANOVA), Pearson korelasyon analizi, regresyon analizi ve aracılık analizi yer almaktadır.

4.1. İstatistiksel Analiz

Tüm Veriler SPSS 22.0 paket programında analiz edildi. Sürekli verilerin gösterimi (ortalama, standart sapma) ile verildi. Verilerin normal dağılıma uyumu çarpıklık basıklık katsayısı ile sınıandı. Ortalamaları karşılaştırmak için T test ve ANOVA, değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesinde Pearson Korelasyon testi kullanıldı. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkinin incelenmesinde AMOS 24. kullanıldı. İstatistiksel anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlendi. Aşağıda Tablo 1’de ölçeklere ilişkin güvenirlik analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 1. Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach’s Alpha	Soru Sayısı
İletişim Becerisi	0,960	18
İş Tatmini	0,873	36
Örgüt İklimi	0,894	15

Tablo 1 incelendiğinde İB, İT ve Öİ Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı alt sınır olan 0,70 değerinden ölçeğin geneli için yüksek bulunmuş olup, elde edilen katsayılar ölçeğin iç tutarlılığına bağlı güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermiştir. Aşağıda Tablo 2'de demografik bilgilere ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 2. Demografik Bilgilere İlişkin Analiz

Değişken	n	%
Cinsiyet		
Kadın	183	59,0
Erkek	127	41,0
Toplam	310	100
Yaş		
18-25	41	13,2
26-35	155	50,0
36-45	70	22,6
46-55	39	12,6
56 ve üstü	5	1,6
Toplam	310	100
Medeni Durum		
Evli	151	48,7
Bekar	159	51,3
Toplam	310	100
Eğitim		
Lise ve altı	56	18,1
Ön Lisans	64	20,6
Lisans	129	41,6
Lisans Üstü	61	19,7
Toplam	310	100
Kurum Süre		
1 yıl ve daha az	39	12,6
1-3 yıl	94	30,3
4-6 yıl	63	20,3
7-9 yıl	43	13,9
10 yıl ve üstü	71	22,9
Toplam	310	100

Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların demografik bilgileri şu şekildedir: Katılımcıların 183'ü (%59,0) kadın ve 127'si (%41,0) erkektir. Katılımcıların 41'i (%13,2) 18-25 yaş, 155'i (%50,0) 26-35 yaş, 70'i (%22,6) 36-45 yaş, 39'u (%12,6) 46-55 yaş ve 5'i de (%1,6) 56 yaş ve üzeridir. Katılımcıların 151'i (%48,7) evli ve 159'u (%51,3) bekarıdır. Katılımcıların 56'sı (%18,1) lise ve altı, 64'ü (%20,6) ön lisans, 129'u (%41,6) lisans ve 61'i de (%19,7) lisansüstü mezunudur. Katılımcıların 39'u (%12,6) 1 yıl ve daha az, 94'ü (%30,3) 1-3 yıl, 63'ü (%20,3) 4-6 yıl, 43'ü (%13,9) 7-9 yıl ve 71'inin de (%22,9) 10 yıl ve üzeri hizmeti vardır. Aşağıda Tablo 3'te iletişim becerisi, iş tatmini ve örgüt iklimi ölçeklerinden elde edilen puanlara ait tanımlayıcı istatistikler görülmektedir.

Tablo 3. İletişim Becerisi, İş Tatmini ve Örgüt İklimi Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	n	Ortalama	Std. Sapma	Ortanca	Min	Maks	Çarpıklık	Basıklık
İB	310	3,72	0,91	3,83	1	5	-0,45	-0,47
İT	310	3,29	0,55	3,17	1	5	0,42	1,20
Öİ	310	3,54	0,77	3,63	1	5	-0,50	0,22

Araştırma kapsamında, hipotezleri test etmek için bazı varsayımlar kontrol edilmiştir. İlk olarak, İB, İT ve Öİ ölçeklerinden elde edilen puanların dağılımı incelenmiştir. Bu doğrultuda, ölçme araçlarından elde edilen puan ortalamalarına ait çarpıklık ve basıklık katsayıları hesaplanmıştır. ± 2 aralığında yer alan çarpıklık ve basıklık katsayıları puan ortalamalarının normal dağılıma sahip olduğunu işaret etmektedir.

Tablo 3 incelendiğinde İB puan ortalaması , İT için ve Öİ için olarak hesaplanmıştır. Çarpıklık ve basıklık katsayısı ± 2 aralığında olduğundan veri normal dağılım göstermiştir. Aşağıda Tablo 4'te cinsiyete göre iletişim becerisi, iş tatmini ve örgüt iklimi puan ortalamaları, standart sapmaları ve T Test sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4. Cinsiyete Göre İletişim Becerisi, İş Tatmini ve Örgüt İklimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Test Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
İB	Kadın	183	3,72	1,00	0,008	0,993
	Erkek	127	3,72	0,77		
İP	Kadın	183	3,25	0,56	-1,621	0,106
	Erkek	127	3,35	0,54		
Öİ	Kadın	183	3,56	0,77	0,402	0,668
	Erkek	127	3,52	0,75		

Tablo 4 incelendiğinde İB, İT ve Öİ puan ortalamasının cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Aşağıda Tablo 5'te yaşa göre iletişim becerisi, iş tatmini ve örgüt iklimi puan ortalamaları, standart sapmaları ve anova test sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 5. Yaşa Göre İletişim Becerisi, İş Tatmini ve Örgüt İklimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Değişkenler	Yaş	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
İB	18-25	41	3,56	1,04	0,398	0,81	
	26-35	155	3,75	0,95			
	36-45	70	3,75	0,86			
	46-55	39	3,71	0,70			
	56 ve üstü	5	3,88	0,99			
İT	18-25	41	3,23	0,56	8,225	0,002	3,4>2
	26-35	155	3,17	0,51			
	36-45	70	3,40	0,52			
	46-55	39	3,67	0,61			
	56 ve üstü	5	2,96	0,40			
Öİ	18-25	41	3,41	0,92	0,555	0,696	
	26-35	155	3,54	0,79			
	36-45	70	3,54	0,63			
	46-55	39	3,67	0,68			
	56 ve üstü	5	3,52	0,70			

Tablo 5 incelendiğinde İT puan ortalamasının yaş gruplarına göre farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). 36-45 ve 46-55 yaş grubu çalışanların İT puan ortalaması 26-35 yaş grubundakilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir. Bunun nedeni, yüksek yaş gruplarındaki bireylerin mesleki deneyimlerinin artması, kurum içindeki rollerinin ve statülerinin daha netleşmesi, iş güvencesi algılarının güçlenmesi ve beklentilerinin zamanla daha gerçekçi hâle gelmesi olabilir. Ayrıca, uzun süre aynı kurumda çalışmanın sağladığı aidiyet duygusu ve örgütsel bağlılığın artması da iş tatmin düzeylerinin yükselmesine katkı sağlamış olabilir. *Aşağıdaki Tablo 6’da medeni duruma göre iletişim becerisi, iş tatmini ve örgüt iklimi puan ortalamaları, standart sapmaları ve T Test sonuçları görülmektedir.*

Tablo 6. Medeni Duruma Göre İletişim Becerisi, İş Tatmini ve Örgüt İklimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Test Sonuçları

Değişkenler	Medeni Durum	n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
İB	Evli	151	3,74	0,85	0,421	0,675
	Bekar	159	3,70	0,98		
İT	Evli	151	3,33	0,57	1,044	0,297
	Bekar	159	3,26	0,54		
Öİ	Evli	151	3,54	0,70	-0,125	0,901
	Bekar	159	3,55	0,82		

Tablo 6 incelendiğinde İB, İT ve Öİ puan ortalamasının medeni duruma göre farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Aşağıda Tablo 7’de eğitim durumuna göre iletişim becerisi, iş tatmini ve örgüt iklimi puan ortalamaları, standart sapmaları ve Anova Test sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 7. Eğitim Durumuna Göre İletişim Becerisi, İş Tatmini ve Örgüt İklimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Değişkenler	Eğitim	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
İB	Lise ve altı	56	3,83	1,08	3,025	0,030	2>4
	Ön Lisans	64	3,94	0,89			
	Lisans	129	3,67	0,81			
	Lisansüstü	61	3,49	0,94			
İT	Lise ve altı	56	3,50	0,77	3,818	0,010	1>2
	Ön Lisans	64	3,18	0,38			
	Lisans	129	3,25	0,55			
	Lisansüstü	61	3,31	0,44			
Öİ	Lise ve altı	56	3,62	0,85	0,448	0,719	
	Ön Lisans	64	3,47	0,78			
	Lisans	129	3,56	0,75			
	Lisansüstü	61	3,51	0,68			

Tablo 7 incelendiğinde İB ve İT puan ortalamasının eğitim durumuna göre farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). Ön lisans mezunların İB puan ortalaması lisansüstü mezunlarından yüksektir. Lise ve altı mezunların İT puan ortalaması lise, ön lisans mezunlarından yüksektir. Bunun nedeni, eğitim düzeyi arttıkça bireylerin işten beklentilerinin yükselmesi, kariyer hedeflerinin çeşitlenmesi ve çalışma koşullarına yönelik eleştirel bakış açılarının gelişmesi olabilir. Buna karşılık, daha düşük eğitim düzeyine sahip çalışanların iş güvencesi, gelir düzeyi ve mevcut pozisyonlarından daha kolay tatmin olmaları, beklentilerinin görece daha sınırlı olması ve işlerini kaybetme kaygısının daha düşük düzeyde olması, iş tatminlerinin daha yüksek algılanmasına yol açmış olabilir. Ayrıca ön lisans mezunlarının uygulamaya yönelik eğitim almaları ve sahaya daha hızlı uyum sağlamaları, iletişim becerilerini daha etkin kullanmalarına katkı sağlamış olabilir. *Aşağıda Tablo 8’de kurum süreye iletişim becerisi, iş tatmini ve örgüt iklimi puan ortalamaları, standart sapmaları ve Anova Test sonuçları görülmektedir.*

Tablo 8. Kurum Süreye İletişim Becerisi, İş Tatmini ve Örgüt İklimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Değişkenler	Kurum Süre	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
İB	1 yıl ve daha az	39	3,60	1,06	1,194	0,314	
	1-3 yıl	94	3,60	0,96			
	4-6 yıl	63	3,83	0,85			
	7-9 yıl	43	3,88	0,91			
	10 yıl ve üstü	71	3,77	0,82			
İT	1 yıl ve daha az	39	3,18	0,43	4,982	0,001	5>1,2
	1-3 yıl	94	3,16	0,55			
	4-6 yıl	63	3,31	0,45			
	7-9 yıl	43	3,29	0,60			
	10 yıl ve üstü	71	3,52	0,62			
Öİ	1 yıl ve daha az	39	3,55	0,74	1,275	0,280	
	1-3 yıl	94	3,41	0,87			
	4-6 yıl	63	3,67	0,66			
	7-9 yıl	43	3,54	0,73			
	10 yıl ve üstü	71	3,60	0,71			

Tablo 8 incelendiğinde İT puan ortalamasının kurum süreye göre farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). 10 yıl ve üstü süre kurumda çalışanların İT puan ortalaması 1 yıldan az ve 1-3 yıl çalışanlardan yüksektir. Özellikle uzun süre aynı kurumda görev yapan çalışanların kuruma uyumlarının artması, aidiyet duygularının güçlenmesi ve iş süreçlerine daha fazla hâkim olmaları bu sonucun olası nedenleri arasında değerlendirilebilir. Buna karşın, iletişim becerisi (İB) ve örgüt iklimi (Öİ) puan ortalamalarının kurum süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). Aşağıda Tablo 9’da iletişim becerisi, iş tatmini ve örgüt iklimi ölçeklerinden elde edilen puanlara ait pearson korelasyon katsayıları görülmektedir.

Tablo 9. İletişim Becerisi, İş Tatmini ve Örgüt İklimi Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1	2	3
İB	——		
İT	,314**	——	
Öİ	,610**	,459**	——

****.** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (çift yönlü).

***.** Korelasyon, 0,05 düzeyinde (çift yönlü) anlamlıdır.

Tablo 9 incelendiğinde, İB puanları ile İT puanları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,314$; $p<0,01$). İş yerinde iletişim becerisi arttıkça, iş tatminin de yükseldiği görülmüştür. Bunun nedeni, etkili iletişimin çalışanlar arasında karşılıklı anlayış ve güven ortamı oluşturması, iş süreçlerinde yaşanan belirsizlikleri ve çatışmaları azaltması, yöneticilerle ve çalışma arkadaşlarıyla sağlıklı ilişkilerin kurulmasını kolaylaştırması olabilir. Ayrıca açık ve yapıcı iletişim sayesinde çalışanların kendilerini daha değerli ve anlaşılmış hissetmeleri, örgütsel bağlılıklarının artmasına ve işlerine karşı daha olumlu tutum geliştirmelerine katkı sağlamış olabilir.

İB puanları ile Öİ puanları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,610$; $p<0,01$). İş yerinde iletişim becerisi arttıkça, örgüt ikliminin de güçlendiği görülmüştür. Bunun nedeni, etkili iletişimin örgüt içerisinde açıklık, güven ve şeffaflık ortamı oluşturması; çalışanlar arasında iş birliği ve dayanışmayı artırması olabilir. İletişim kanallarının açık olması, yöneticilerin çalışanları bilgilendirme ve geri bildirim verme süreçlerini etkin yürütmesi, çalışanların kendilerini ifade edebilmelerini kolaylaştırmakta ve örgütsel destek algısını güçlendirmektedir. Bu durum ise örgüt ikliminin daha olumlu algılanmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca çatışmaların yapıcı şekilde yönetilmesi ve bilgi akışının düzenli olması, belirsizlikleri azaltarak örgütte daha güvenli ve destekleyici bir çalışma ortamı oluşmasına zemin hazırlamış olabilir.

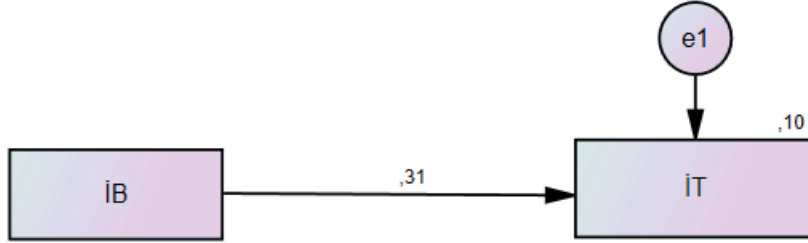
Öİ puanları ile İT puanları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,459$; $p<0,01$). İş yerinde örgüt iklimi geliştikçe, iş tatminin de arttığı görülmüştür. Bunun nedeni, olumlu bir örgüt ikliminin çalışanlara güvenli, adil ve destekleyici bir çalışma ortamı sunması, yöneticilerle ve çalışma arkadaşlarıyla sağlıklı ilişkilerin kurulmasını teşvik etmesi olabilir. Ayrıca, örgüt içerisinde adalet, katılım, takdir ve destek algısının güçlenmesi, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine ve kuruma yönelik bağlılıklarının artmasına katkı sağlamaktadır. Bu durum, çalışanların motivasyon düzeylerini yükselterek işlerine karşı daha olumlu tutum geliştirmelerine ve dolayısıyla iş tatminlerinin artmasına yol açmış olabilir.

4.2. Hipotez Testleri

4.2.1. İletişim Becerisinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Aracılık Rolü

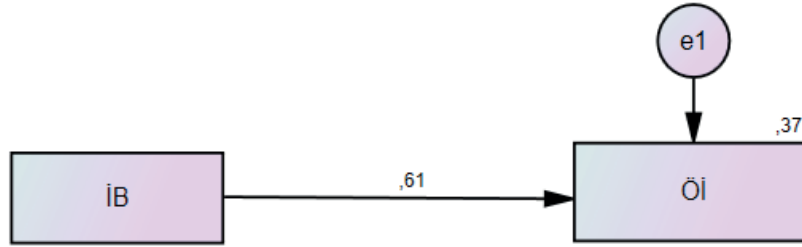
Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilmiş hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modellemesi kurularak aracılık testi uygulanmıştır. Aracılık testinde Baron ve Kenny tarafından önerilen yaklaşım benimsenmiştir (Baron ve Kenny, 1986). Bu çerçevede aşağıda Şekil 2, Şekil 3, Şekil 4 ve Şekil 5'te öncelikle bağımsız ve bağımlı değişkenin bulunduğu birinci adım modeli oluşturulmuş daha sonra aracı değişken de modele dahil edilerek ikinci adım modeli oluşturulmuştur.

Şekil 2. İletişim Becerisinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi



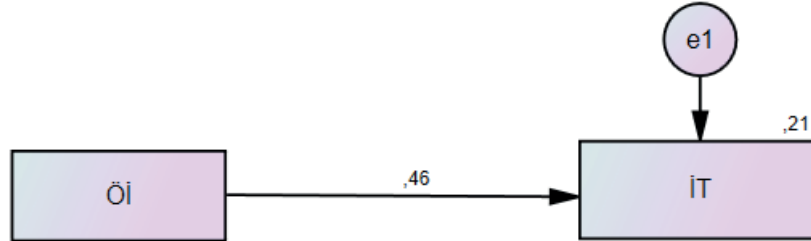
Şekil 2'de ilk aşamada bağımsız değişken İB'nin bağımlı değişken İT'yi ($\beta = .31, p < .001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. H_1 hipotezi desteklenmiştir.

Şekil 3. İletişim Becerisinin Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisi



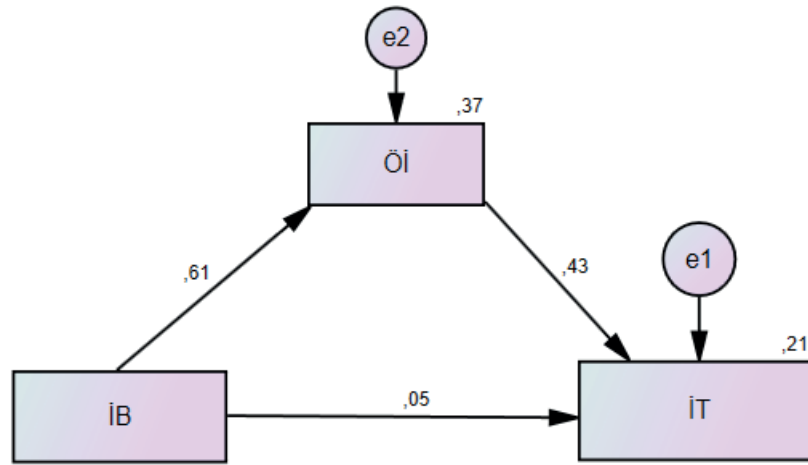
Şekil 3'te ikinci aşamada İB'nin aracı değişken Öİ'yi anlamlı olarak etkilediği görülmüştür ($\beta = .61, p < .001$). H_2 hipotezi desteklenmiştir.

Şekil 4. Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi



Şekil 4'te üçüncü aşamada, aracı değişken Öİ'nin bağımlı değişken İT'yi anlamlı olarak etkilediği görülmüştür ($\beta = .46, p < .001$). H_3 hipotezi desteklenmiştir.

Şekil 5. İletişim Becerisinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Aracı Rolü



Aracı değişken modelde yok iken İB'nin İT üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülürken ($R=0,31$; $p<0.001$), Şekil 5'te Öİ aracı değişken modele dahil edildiğinde etkinin ortadan kalktığı ve anlamsız hale geldiği görülmüştür ($R=0,05$; $p>0.05$). Bu da tam aracılık olduğunu göstermiştir.

4.2.2. Yapısal Model: Aracılık Analizine İlişkin Bulgular

Aracılık analizleri YEM'e dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Verilerin belirli sayıda döndürülüp analiz edildiği bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Bootstrap döndürme sayısı 5000 olarak belirlenmiştir. %95 güven aralığında hipotezlerin test edildiği analiz için dolaylı etkinin anlamlı kabul edilebilmesi adına CI değerlerinin sıfır içermemesi beklenmektedir. Aracılık analizi için aracı değişkenin modele dahil olduktan sonra bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde daha önce var olan anlamlı etkisinde (regresyon katsayısı (β)) düşüş yaşıyorsa, bu aracı değişkenin kısmi aracılık etkisi olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Öte yandan aracı değişken modele dahil olduktan sonra bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlılığı kayboluyorsa ve dolaylı etki anlamlı ise bu durum, aracı değişkenin tam aracılık etkisi olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Preacher ve Hayes, 2008). Bu doğrultuda aşağıda Tablo 10'da yapısal model 1'in aracılık analiz sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 10. İletişim Becerisinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Aracı Rolüne Dair Yol Analizi

Değişkenler					β	S.H	t	p	Dolaylı Etki
Öİ	<---	İB			0,610	0,037	13,542	***	
İT	<---	Öİ			0,459	0,037	9,078	***	
İT	<---	İB			0,314	0,033	5,806	***	
İT	<---	Öİ	<---	İB	0,054	0,039	0,840	0,401	[0,182;0,346]
Model $R^2=0,21$									

Tablo 10 incelendiğinde İB ile Öİ arasında ($\beta= .610$; $p<0,001$) anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Aracı değişken Öİ modele dahil edilmeden önce İB ile İT arasında ($\beta= .314$; $p<0,001$) anlamlı ilişki olduğu ve aracı modele dahil edildikten sonra bu ilişkinin ortadan kalktığı ve anlamsız hale geldiği görülmüştür ($\beta= .054$; $p>0,05$). Aracı değişken Öİ ile İT arasında ise ilişki olduğu görülmüştür ($\beta= .459$; $p<0,001$). Aracılık analizlerinde dolaylı etkilerin anlamlılıkları incelenerek aracılık durumu değerlendirilmiştir.

Sıfır güven aralıklarının arasında yer alıyorsa, dolaylı etkinin sıfır olması olasıdır. Bootstrap sonuçları incelendiğinde İB'nin dolaylı etkisinin anlamlı olduğu ($p < 0,001$) ve ayrıca alt ve üst sınırın $[0,182;0,346]$ her iki değerin 0'ı kapsamadığı görülmüştür. Böylelikle İB'nin İT'ye etkisinde Öİ'nin tam aracı etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. (H_4 hipotezi desteklendi)

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, yöneticilerin iletişim becerilerinin çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin aracı rolü incelenmiş; çalışma sağlık kurumlarında görev yapan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen veriler, belirlenen hipotezler doğrultusunda analiz edilmiş ve önemli bulgulara ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, iletişim becerileri ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, yöneticilerin ve çalışanların etkili iletişim kurabilme düzeylerinin, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet üzerinde önemli bir belirleyici olduğunu göstermektedir. İletişim sürecinde açıklık, karşılıklı anlayış ve güven ortamının sağlanması, çalışanların kendilerini daha değerli hissetmelerine ve işlerine karşı daha olumlu tutum geliştirmelerine katkı sağlamaktadır.

İletişim becerileri ile örgüt iklimi arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, etkili iletişimin örgüt içerisinde şeffaf, destekleyici ve güvene dayalı bir çalışma ortamının oluşmasında önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. İletişim kanallarının açık olması, yöneticilerin çalışanlara düzenli geri bildirim vermesi ve bilgi paylaşımını etkin biçimde yürütmesi, örgüt ikliminin olumlu algılanmasına katkı sağlamaktadır. Araştırmada, örgüt iklimi ile iş tatmini arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Olumlu bir örgüt ikliminin, çalışanların motivasyon düzeylerini artırdığı, örgüte bağlılıklarını güçlendirdiği ve işlerinden duydukları memnuniyeti yükselttiği görülmüştür. Adalet, destek, katılım ve takdir algısının güçlü olduğu çalışma ortamlarında, çalışanların iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan aracılık analizi sonucunda, iletişim becerilerinin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin aracı rol üstlendiği belirlenmiştir. Bu bulgu, iletişim becerilerinin doğrudan iş tatminini etkilemenin yanı sıra, öncelikle örgüt iklimini şekillendirdiğini ve bu iklim aracılığıyla iş tatminini artırdığını göstermektedir. Dolayısıyla örgüt iklimi, iletişim ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi güçlendiren önemli bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir.

Demografik değişkenlere ilişkin analizler incelendiğinde, cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre iletişim becerisi, iş tatmini ve örgüt iklimi puanlarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu durum, söz konusu değişkenlerin çalışanların algıları üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Yaş değişkenine göre yalnızca iş tatmini puanlarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Orta ve ileri yaş grubundaki çalışanların iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonucun, mesleki deneyimin artması, beklentilerin zamanla daha gerçekçi hâle gelmesi ve örgütsel bağlılığın güçlenmesiyle ilişkili olduğu düşünülmektedir. Eğitim durumu değişkenine göre iletişim becerisi ve iş tatmini puanlarında anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Özellikle ön lisans mezunlarının iletişim becerilerinin, lise ve lisansüstü mezunlarına göre daha yüksek olduğu; lise ve altı mezunların ise iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum, eğitim düzeyi arttıkça beklentilerin yükselmesi ve çalışma koşullarına yönelik eleştirel bakış açısının gelişmesiyle açıklanabilir Kurumda çalışma süresine göre yapılan analizlerde, yalnızca iş tatmini puanlarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Uzun süre aynı kurumda çalışan bireylerin iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durum, kurumla kurulan aidiyet bağı, iş güvencesi algısı ve mesleki uyum sürecinin tamamlanmasıyla ilişkilendirilebilir.

Araştırma sonuçlarına göre araştırma bulguları yöneticilerin iletişim becerilerinin, çalışanların iş tatminini doğrudan ve dolaylı olarak etkilediğini ortaya koymaktadır. Özellikle örgüt ikliminin bu süreçte aracı rol üstlenmesi, sağlık kurumlarında etkili iletişim uygulamalarının ve olumlu bir örgüt ortamının oluşturulmasının önemini vurgulamaktadır. Bu doğrultuda, yöneticilerin iletişim becerilerini

geliştirmeye yönelik eğitim programlarının artırılması, örgüt iklimini güçlendirecek uygulamaların yaygınlaştırılması ve çalışanların katılımını destekleyen yönetim anlayışlarının benimsenmesi önerilmektedir. Bu çalışmanın, sağlık kurumlarında yönetim, iletişim ve insan kaynakları uygulamalarına katkı sağlaması ve gelecekte yapılacak akademik araştırmalara kaynak oluşturması beklenmektedir.

Araştırmanın sınırlılıkları olarak anketin google forms üzerinden oluşturulması ve anket formuna ait link paylaşımının internet üzerinden yapılması ifade edilebilir. Araştırmada 310 katılımcının verileri kullanılmıştır. İlerde yapılacak araştırmalarda daha fazla katılımcıya ulaşarak farklı sektörlerde elde edilecek sonuçlar araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Akbudak, N. (2013), “Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmini, Motivasyonları ve Demografik Faktörleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Akkoç, S. B. (2021), “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Altınok, T., Ünal, T. (2016), *Finansal Yönetim*, Finans Kulüp Yayınları, İstanbul.
- Anne Bruce, A., Pepitone, J. S. (1999), *Motivating Employees*, New York, McGraw Hill.
- Aslan, M., Doğan, S. (2020), “Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon ve Performans Etkileşimine Kuramsal Bir Bakış”, *Vizyoner Dergisi*.
- Ateş, H., Yıldız, B., Yıldız, H. (2012), “Herzberg’in Çift Faktör Kuramı Kamu Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Algılarını Açıklayabilir mi?: Ampirik Bir Araştırma”, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*.
- Aydın, M. (2000), *Çağdaş Eğitim Denetim*, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara.
- Aymak, M. (2021), “Örgütsel Güven ve Örgütsel Yabancılaşmanın Örgüt İklimi Etkisi Üzerine Bir Araştırma” (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- Bakan, İ. (2001), “Katılımcı Yönetim: Yöneticilerin Astlarının Kararlara Katılımlarına Bakış Açılımları Üzerine Bir Alan Çalışması”, *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Baransel, Ş. K. (1996), “İletişim Kalitesi ile Örgüt İklimi, Örgüte Bağlılık ve İş Terk Etme Niyeti Arasındaki İlişkiler”, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Marmara Üniversitesi SBE.
- 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.
- Bıçakçı, İ. (2006), *İletişim ve Halkla İlişkiler Mediacat* Kitapları, İstanbul.
- Cansüngü, O. (2016), “İlk Ve Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeyleri Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, İstanbul.
- Cüceloğlu, D. (2016), *Yeniden İnsan İnsana*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Çakıl, R. (2017), “İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Çalışanların İş Tatminine Etkisi ve Bir Uygulama”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, Y., Demir, B. (2020), “İş Görenlerin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Performansları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi”, *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*.
- Çelikel, F. (2021), “Örgüt İklimi Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Açısından Cam Tavan Algısı: Ankara’daki Konaklama İşletmelerinde Çalışanlar Üzerinde Bir Analiz”, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Çetinkaya, M., Özutku, H. (2010), “Üst Düzey Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Yönetimsel Yetkinliklerin Belirlenmesine İlişkin Ampirik Bir Çalışma”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 26.
- Çınaroğlu, S. (2012), “Yönetim eğitiminde yeni yaklaşımlar ve hastanelerde profesyonel yönetici ihtiyacı” *Hacettepe Sağlık İdaresi Bölümü Dergisi*, 15(1).
- Çimen, R. (2006), “İletişim Süreci Açısından Öğretmen Nitelikleri”, *Necmettin Erbakan Üniversitesi Ereğli Eğitim Fakültesi Dergisi*, Konya, Sayı7, Cilt 1.
- Demir, N. (2007), *İş Tatmini ve Örgüt Kültürü*, İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- Demirbaş, Z. (2017), “Sağlık İşletmelerinde Örgüt İklimi ve Çalışan Memnuniyeti İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirbolat, A. Ö. (1999), “Yönetici ve Empatik Yaklaşım”, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, Cilt 14, Sayı 114, Ekim.
- Denizli, F. (2020), “Medikal Turizm Kapsamındaki Sağlık Çalışanlarının Memnuniyet ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri: Kayseri Örneği”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Kayseri Üniversitesi, Kayseri.
- Dinibütün, S. S. (2013), “Örgüt İkliminin Tükenmişlik Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma”, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Divanoğlu, S. U., Usta, Ş. (2017), “İş Tatmini ve Demografik Özellikler Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*.

- Doğan, H., Üngüren, E. (2015), “Örgüt İklimi ve İş Tatmini İlişkisi: Hemşirelere Yönelik Karşılaştırmalı Bir Analiz Çalışması”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*.
- Dökmen, Ü. (2008), *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Dönmez, B. (2009), “Örgüt Kültürü ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Durmuş, İ. (2020), “Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Genç Bireylerin Yaşam Tarzları ile Girişimcilik Niyetleri Açısından İncelenmesi”, *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*,
- Elibüyük, N., Güney, S. (2019), “Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Demografik Değişkenlere göre Öncelenmesi”, *ABMYO Dergisi*
- Erdoğan, İ. (1991), *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul
- Eren, S., Güleç, S. (2018), “Okul Öncesi Eğitim Kurumlarındaki Yöneticilerin Empatik Yaklaşımlarının Kişilerarası İletişim Becerilerine Katkısının İncelenmesi”, *Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Eroğlu, K. (2011), “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme”, *Ege Akademik Bakış*.
- Fiske J. (2003), *İletişim Çalışmalarına Giriş*, Çev. Süleyman İrvan, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara,
- Güçlü H. (2016), “İş görenlerin Verimliliğini Arttırmada Yöneticilerin Kullandıkları Motivasyon Tekniklerinin Etkisi ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gülkaynak S. (2024), “Sağlık Kurumlarında Yönetici İletişim Becerilerinin Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkileri: İstanbul İli Kamu Hastanesi Çalışanları Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gün, İ. (2016), “Hastanelerde Örgüt İklimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Gün, İ., Söyük, S. (2017), “Sağlık Kuruluşlarında Örgüt İklimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*.
- Güney S.(2020), *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Güney, S. (2013), *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayınevi, Ankara,
- Güney, S. (2020), *Liderlik*, Nobel Yayınevi, Ankara
- Güney, S. (2025), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayınevi, Ankara
- Gürkan, G. Ç. (2006), “Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Işık, M. (2014), “Kişilerarası İletişimde Kaynak Olgusu ve Kaynağın Özellikleri”, *Selçuk İletişim Dergisi*, Sayı1, Cilt 1, 2014, ss.70-77,
- İbicioğlu, H. (1999), “İşletmelerde İnsangücü Verimliliğinin Arttırılmasında Örgüt İçi İletişimin Rolü”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 2, Haziran.
- Karaman, F., Altınoğlu, A. E. (2007) “Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Celal Bayar Üniversitesi.
- Kaygın, E. (2012), “Tükenmişlik ve İş tatmini Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Akademik Personel Üzerine bir Uygulama”, *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, ISSN: 1309-8012.
- Kırkpınar, S., İşcan, Ö. F. (2018), “Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkileri”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*.
- Koca, G., Özçifci, V. (2015), “İş Tatmini: Öğretime Elemanlarına Yönelik Bir Uygulama”, *Akademik Barış Dergisi*.
- Kocabaş, M. (2021), “Örgüt İklimi ile Çalışanların Memnuniyeti Arasındaki İlişki: English Home Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Koçel, T. (2011), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kutanis, R. Ö. (2009), *Örgütlerde Davranış Bilimleri*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Küçüközkan, Y. (2015), “Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve”, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*.

- Küçükşarı, Ş. (2012), “Örgüt İklimi ile Stres Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Ludlow, R. (1992), *The Esence Of Effective Communication*, Prentice Hall, London.
- Maçın, E. (2010), “Yönetici İletişim Becerilerinin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkileri”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Beykent Üniversitesi Lisansüstü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mert, İ. S. (2010), “İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”, *Savunma Bilimleri Dergisi*.
- Oruç, E. (2010), “Örgüt İçi İletişimin Yönetmel Fonksiyonlar Üzerindeki Rolü ve Bir Alan Araştırması”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*) Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Oskay, Ü. (2001), *İletişimin ABC’si*, Der Yayınevi, İstanbul.
- Özcan, S., Akdoğan, H. (2015), “Kurumsal Bağlılık: Yeni Kurulan Bir Üniversitede Kurumsal Bağlılık Seviyesine İlişkin Bir Araştırma”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sivas.
- Özkanan, A. (2009), “Örgüt İklimi ve Tükenmişlik İlişkisi: Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Öztorun, G. Ç. (2018), “Hemşirelerin Örgüt İklimi Algılarının ve Değişime Karşı Tutumlarının Belirlenmesi”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Öztürk, A. (2022), “Örgütsek Etik İklimin İş Gören Motivasyonuna Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin ve İş Tatminin Aracı Rolü”, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Kırklareli Üniversitesi, Kırklareli.
- Pehlivan, İ. Ö. (2024), “Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgüt İkliminin Aracı Rolü ve Buna Yönelik Bir Araştırma”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2008). “Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models”. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Preston, P. (1989), *Communication For Managers*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2001), *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Yayınları Kitabevi Yayınları.
- Sencer, M. (2024), “İş Yeri Mobbingin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: İstanbul Devlet Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenlere İlişkin Bir Araştırma”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Söyük, S. (2007), “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma”, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, S. (2021), “Örgüt İkliminin Çalışanların İş Motivasyonuna Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Şenatalar, F. (1978), *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, İstanbul Üniversite Kitabevi, 2. Baskı.
- Şengöz, M. (2022), “Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Model’inin Bütünleşik Bir Süreç Olarak Yeniden Yorumlanması”, *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi*.
- Tabak, R. S. (2003), *Sağlık İletişimi*, Literatür Yayınları.
- Tekingündüz, S., Top, M., Seçkin, M. (2015), “İş Tatmini, Performans, İş Stresi Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Hastane Örneği”, *Verimlilik Dergisi* (4).
- Tekke, M., Coşkun, M. (2019), “Kendini Tanıma, Kendini Gerçekleştirme, Kendini Aşmışlık ve Potansiyelini Tam Kullanan Kişi: Kişilerarası İletişim”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Telman, N. Ünsal, P. (2004), *Çalışan Memnuniyeti*, Epilson Yayınevi, İstanbul.
- Tutar, H. (2003), *Örgütsel İletişim*, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Türkmen, İ. (1996), *Yöneticiler İçin Etken İletişim Modeli*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:480.
- Usluata, A. (1994), *İletişim*, Yayınları, İstanbul.
- Ürtürk, E. A. (2020), “Bir Özel Hastanede Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yahşi, Ü. (2014), “Gençlik ve Spor Bakanlığı Personelinin Örgüt İklimi Algıları ile Örgütsel Yaratıcılık Düzeyi”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Ankara Üniversitesi, Ankara.

- Yahyagil, M. Y. (2000), "Toplam Kalite Kültürü Elemanları ile Örgüt Çalışanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Human Resources*, Sayı:4, Eylül-Ekim.
- Yalın, F. (2015), "Mavi Yakalı Çalışanlarda İletişim Doyumu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Esaktif Tekstil Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes İletişim Dergisi*, Akademia Yayını.
- Yeşil, A. (2016), "Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme A Theoretical Research on Leadership and Motivation Theories", *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*.