



**İNFORMEL İLETİŞİMİN PERSONEL GÜÇLENDİRME ARACILIĞI İLE İŞ YERİ  
MUTLULUĞUNA ETKİSİ: ARAŞTIRMA GÖREVLİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Öğr. Gör. Dr. Hamza KANDEMİR\***

**Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI\*\***

**ÖZ**

Bireyler arası ilişkilerde doğal ve kendiliğinden oluşan informal iletişim işe yönelik olduğu sürece örgüte fayda sağlayabilir. Duygusal anlamda, psikolojik olarak işyerinde iyi olma hali olarak tanımlanan işyeri mutluluğu örgütte ki olumlu informal iletişim durumundan pozitif etkilenebilmektedir. Diğer taraftan, bireylerin faaliyet gösterdikleri alan içinde bir başkasından onay almaksızın karar verebilme, inisiyatif alabilme yetkisini ifade eden personel güçlendirme de informal iletişim ortamında daha iyi uygulanabilmektedir. Bu savlar ışığında araştırmanın temel amacı; informal iletişimin işyeri mutluluğu üzerindeki etkisini ve bu etkide personel güçlendirmenin aracılığını ortaya koymaktır. Bülent Ecevit, Süleyman Demirel, Mehmet Akif Ersoy ve Akdeniz Üniversitelerinde çalışan 143 araştırma görevlisi üzerinde anket uygulanmıştır. Verilerin SmartPLS analiz yaklaşımı ile yol modeli kullanılmıştır. SmartPLS programında yapısal eşitlik modeli, varyans tabanlı yapısal model yaklaşımı ile analiz edilmektedir. Çalışmanın amacı informal iletişim tarzının işyeri mutluluğu ve performans güçlendirme üzerindeki etkisini görmektir. Ayrıca personel güçlendirmenin informal iletişim ile işyeri mutluluğu arasındaki düzenleyici (aracı) etkisi de araştırmanın bir başka amacıdır. Analiz sonuçlarına göre; informal iletişim tarzı personel güçlendirme ve iş yeri mutluluğu üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir. Bunun yanında informal iletişim ile iş yeri mutluluğu arasındaki ilişkide personel güçlendirme aracılık etkisi göstermektedir. Araştırmaya göre informal iletişimde bir birimlik artış işyeri mutluluğunda %23 artışı sağlarken, personel güçlendirme aracı değişken olarak modele dahil olduğunda toplam etki %58'e yükselmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İnfornel İletişim, Personel Güçlendirme, İş Yeri Mutluluğu, Araştırma Görevlileri ve Smart PLS.

**THE EFFECT OF INFORMAL COMMUNICATION ON EMPOWERMENT AND WORK  
PLACE HAPPINESS: A RESEARCH ON RESEARCH ASSISTANTS**

**ABSTRACT**

Natural and spontaneous informal communication in interpersonal relations can benefit the organization as long as it is for work. Workplace happiness, defined as emotional well-being in the workplace, can be positively influenced by the positive informal communication situation in the organization. On the other hand, empowerment, which expresses the authority to decide and take initiative without getting approval from another person within the area in which they operate, can also be better implemented in an informal communication environment. In the light of these arguments, the main purpose of the research; to demonstrate the impact of informal communication on workplace happiness and the mediation of empowerment. A questionnaire

\* Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi/Atabey MYO, kandemir.hamza@gmail.com, Orcid ID: 0000-0003-3672-5970

\*\*Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, kozdasli@mehmetakif.edu.tr, Orcid ID: 0000-0002-4604-7387

was applied on 143 research assistants working in Bülent Ecevit, Süleyman Demirel, Mehmet Akif Ersoy and Akdeniz Universities. Data were analyzed using the SmartPLS analysis approach. The structural equation model in the SmartPLS program is analyzed with the variance based structural model approach. The aim of this study is to see the effect of informal communication style on workplace happiness and performance empowerment. In addition, the regulatory effect of staff empowerment between informal communication and workplace happiness is another aim of the study. According to the results of the analysis; The informal communication style has a positive and significant effect on staff empowerment and workplace happiness. In addition, the relationship between informal communication and workplace happiness shows the effect of empowering personnel. According to the research, one-unit increase in informal communication increases the happiness of the workplace.

**Keywords:** Informal Communication, Staff Empowerment, Workplace Happiness, Research Assistants and Smart PLS.

## GİRİŞ

Örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerin sağlıklı bir şekilde devam ettirilebilmesi için iyi bir iletişim ağının kurulması zorunludur. Duygu ve düşüncelerin aktarımı, bilgi paylaşımı ve alışverişinde örgütsel iletişim bağlamında formal ve informal iletişim kavramları yer almaktadır. Formal iletişime göre informal iletişim örgütlerde daha hızlı yayılım sergileme özelliğine sahiptir. İnfornel iletişim sayesinde çalışanlar arasında birlik ve beraberlik sağlanabildiği gibi işyerinde iletişimin artmasıyla yapılan işten tatmin olma duygusu gelişebilir ve işyerinde huzurlu bir ortamı da tesis edebilirler (Bektaş ve Erdem, 2015:126).

Formal iletişim, örgütsel kurallar doğrultusunda gerçekleştirilen, örgüt üyelerinin kişiliklerinden tamamen bağımsız, statüler arası bir iletişim türüdür. Formal iletişim örgütün hiyerarşik yetki yapısıyla ilgili olan bir iletişim türüdür. Bu haliyle örgütün çevresiyle olan bilgi alışverişini sağlayan kanalları ifade etmektedir. (Karcıoğlu, Timuroğlu, Çınar, 2009:66). İnfornel iletişim ise, belirli bir plan ve amacı olmayan, bireyler arası ilişkilerin doğal sonucu olarak doğan ve kendiliğinden oluşan bir iletişim türüdür. Bu iletişim türü doğal iletişim olarak da ifade edilebilmektedir (Atak, 2005:62). İşyeri mutluluğu konusu literatürde üzerine çok fazla durulmayan bir konudur. Bunun yerine daha çok iş tatmini ve motivasyon konusu ele alınmaktadır. Ancak iş tatmini ve işyeri mutluluğu birbirinden bağımsız, önem verilmesi gereken konulardır. İşyeri mutluluğu duygusal anlamda psikolojik olarak işyerinde iyi olma halidir. İş tatmini ise, iş ile ilgili unsurların değerlendirilmesi sonucunda oluşan ve işe yönelik olan bir tutumdur. İş tatmini işe yönelik bir duygu ve tutum içerirken, işyeri mutluluğu sadece işe yönelik bir tutum değildir. Birey işinden tatmin olmazken işyerinde mutluluğu sağlayabileceği gibi, iş tatminini gerçekleştirmiş bir kişi işyerinde mutlu olamayabilir (Alparslan, 2016:204).

Personel güçlendirme, yönetim biliminin önemle üzerinde durması gereken kavramlardan bir tanesidir. Kavramın anlamı, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme, ekip çalışması ile bireylerin karar verme yetkilerini artırma ve bireylerin gelişimlerine katkıda bulunma olarak ifade edilebilir. Bir başka ifadeyle personel güçlendirme, bireylerin faaliyet gösterdikleri alan içinde bir başkasından onay almaksızın karar verebilme, inisiyatif alabilme yetkisi olarak da tanımlanabilir (Akçakaya, 2010:147).

Personel güçlendirme bir süreci kapsamaktadır. Bu süreçte personel güçlendirme adına paylaşılan bir örgüt kültürü yaratılmakta, vizyon, amaç ve hedefler belirlenmekte, sınırlar dahilinde karar verme özgürlüğü ve bunun sonuçları öngörülmekte, eğitim ve tecrübe bileşenleri ile çalışanların yetenekleri geliştirilmekte ve bu kişiler yöneticiler tarafından desteklenmektedir (Doğan, Demiral, 2007:284).

Başarılı bir örgüt oluşturmak, çalışanların işyerine bağlılığını sağlamak, örgütsel vatandaşlığı gerçekleştirmek çalışanların işyerinde mutluluğunu tesis ederek, iletişimi etkin bir şekilde kullanarak, çalışanlara kararlara katılım ve inisiyatif alma hakkı tanıyarak gerçekleştirilebilir. Çalışanların sorumluluk alması formal ve informal iletişim kanallarını etkin bir şekilde kullanabilmesi örgüt içinde kendilerinin değerli bir çalışan olduğu algısı oluşturabilir ve böylece başarılı ve ideal bir örgüt yapısı sağlanabilir.

Örgütlerde informal iletişimin yoğunluğu işletme süreçlerine çalışanların daha çok dâhil edildiği algısını oluşturmaktadır. Ancak, informal iletişimin içeriğini de göz ardı etmemek gerekmektedir. İnfornel iletişimin işletmenin konularından çok yöneticilerin ve çalışanların özel hayatlarına yönelmesi (dedikodu vb.) ihtimali de yüksektir. İnfornel iletişimin çalışanın işyeri mutluluğu üzerinde bir etkisinin olup olmadığı bu çalışmanın temel sorusunu oluşturmaktadır. Diğer taraftan çalışanların en azından işleri ile ilgili olarak karar verme ve kararları uygulama noktasında özgürlüklerine vurgu yapan personel güçlendirmenin de çalışan mutluluğu üzerinde ne tür bir etkiye sahip olduğu merak edilmektedir. Kaldı ki, informal iletişimin personel güçlendirmeye zemin hazırlayacak bir ortam oluşturması söz konusudur.

### Literatür

Nartgün ve Çakmak (2012), okul yöneticileri ve öğretmenler üzerinde yapmış oldukları bir araştırmanın sonucunda; yönetici ile öğretmenler arasındaki informal iletişim ağının güçlendirilmesi ve buna bağlı olarak sorunların paylaşılması, statü farklılıklarının hissettirilmemesi, öğretmenlerin yönetim sürecine katılımının sağlanması ve yönetici ile öğretmenler arasında empati kurulması gibi uygulamaların öğretmen başarısını artırdığını iddia etmişlerdir.

Formal iletişime yönelik bulgulardan bir tanesi Örücü vd. (2012)'ne aittir. Onlar, biçimsel örgüt yapısının, örgütsel iletişime etkisini ölçmek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Merkezileşme boyutu açısından analiz sonuçlarına göre; kararlar alınırken personel bilgilendirilmekte ancak karar alma süreçlerine personel dâhil edilmemektedir. Merkezileşme diğer boyutlara göre daha yüksek düzeyde bir katılım oranına sahiptir. Ancak, örgüt içindeki merkezileşme derecesi orta düzeydedir. Dikey farklılaşma boyutu açısından görev ile ilgili emir ve bilgiler üstler tarafından zamanında iletilmediği ve personel tarafından gönderilen bilgilerin ise farklı basamaklarda değişikliğe uğramadığı ortaya çıkmıştır. Araştırma alanının çapraz fonksiyonel iletişim yapısına sahip olması dikey farklılaşmada iletişim sorununu ortaya çıkaracağı beklentisi yaratırken araştırma sonucunda bu durumun bir iletişim sorunu yaratmadığı ortaya çıkmıştır. Ancak bölümlendirme boyutunun sonuçları düşük düzeyde çıkması, bölümlendirmenin iletişim sorununu ortaya çıkardığı ve bölümlendirmenin işe yönelik olmadığından dolayı iletişim ve koordinasyon sorunları yarattığı ortaya çıkmıştır.

İletişimi formal ve informal iletişim ayrımına göre inceleyen çalışmaların yanında bir bütün olarak ele alan çalışmalar da mevcuttur. Bunlardan bir tanesi olan Kamaşak ve Bulutlar (2008), iletişimi formal ve informal ayrımına tabi tutmadan örgütsel iletişim iklimi olarak incelemişlerdir. Çalışmada örgütsel iletişim iklimi ve iş tatminin çalışanların kurumsal itibar algıları üzerindeki etkilerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Çalışmanın sonucunda araştırmacılar iş tatmininin, örgütsel iletişim iklimi ile algılanan dış itibar arasında bir ara değişken olarak ortaya çıktığını savunmuşlardır. Onlara göre, örgütsel iletişim ikliminin kurumsal itibar algısı üzerinde doğrudan bir etkisi yoktur. Kurumsal itibar algısı üzerinde, örgütsel iletişim iklimi iş tatmini aracılığıyla bir etkiye sahip olmaktadır.

İletişimin iş tatmini ve işyeri mutluluğu üzerindeki etkilerini ortaya koymaya çalışan araştırmaların dışında, iletişim tatmini ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar da bulunmaktadır. Gülnar (2007:190), iletişim tatmini ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yaptığı çalışmada, araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin toplam iletişim tatmini oranı, onların ortalama iletişim tatminine sahip olduklarını ifade etmiştir. Araştırmada en yüksek orana sahip iletişim tatmini faktörleri sırayla yatay iletişim, ortam kalitesi ve örgütsel bütünleşme olarak meydana gelirken diğer taraftan, iletişim iklimi, bireysel geribildirim ve örgütsel bakış açısı en düşük tatmin faktörleri olarak ortaya çıkmaktadır. İş tatmini konusunda en yüksek tatmini sağlayan faktörler ise işin doğası, çalışma arkadaşları ve denetim olarak ortaya çıkarken diğer taraftan ödeme, yan faydalar ve koşullu kazanımlar en az tatmin sağlayan faktörler olarak gerçekleşmiştir. Çalışmada toplam iletişim tatmini oranı ile iş tatmini arasında pozitif, güçlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığı saptanmıştır. Araştırma görevlileri açısından en önemli olarak algılanan iletişim tatmini faktörleri sırasıyla denetleyici iletişimi, ortam kalitesi ve örgütsel bakış açısı olarak ifade edilmiştir. İş tatmini açısından ise en önemli faktörler denetim, iletişim ve iş arkadaşları şeklinde ifade edilmiştir.

İş tatmini ve iş performansı her çalışan için aynı düzeyde gerçekleşmeyebilir. Bunun yanında farklı kademelerdeki çalışanlar da farklı düzeylerde iş tatminine ve iş performansına sahip olabilirler. Giri ve Kumar (2010:137), yaptıkları çalışmada iş tatmini ve iş performansı üzerinde örgütsel iletişimin etkisini araştırmışlardır. İşgörenlerin, iş tatmini ve iş performansları üzerinde örgütsel iletişimin önemli bir etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Analiz sonucuna göre algılanan iş tatmini düzeyi farklı kademelerdeki işgörenler için farklı seviyelerde gerçekleşmiştir. İş tatmini ve performansın, organizasyonun iletişim tarzına sıkı sıkıya bağlı olduğu sonucuna da ulaşılmıştır.

Bulutlar ve Kamaşak (2008) iş tatmini ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla oluşturdukları ve mavi yakalı çalışanları içeren bir çalışmada, iş tatmini ile örgütsel iletişim arasında güçlü bir ilişkinin varlığı ortaya koymuşlardır. Çalışmaya göre amirler ile ilişkiden doğan tatmin düzeyinin büyük oranda örgütsel iletişim kaynaklı olduğu ifade edilmiştir. Yine çalışmada bayan ve erkek çalışanlar, amirlerle ilişki, işin kendisi, ödüller ve ödemeler boyutlarında farklılık göstermişlerdir. Bayanlar bu boyutlara daha fazla değer atfetmişlerdir.

Pincus (1986:395), iletişim tatmini, iş tatmini ve iş performansı isimli çalışmasında örgütsel iletişim, iş tatmini ve iş performansı arasında algılanan tatmin ilişkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu amaçla iletişim tatminin dokuz boyutunu dâhil ederek iş tatmini ve iş performansı ile olan ilişkisini araştırmıştır. Analizler sonucunda iletişim tatmini ve iş tatmini ile iletişim tatmini ve iş performansı arasında önemli derecede pozitif bir ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur. Ancak iletişim tatmini ile iş tatmini arasındaki ilişki daha kuvvetli olarak ortaya çıkmıştır. Amirle iletişim, iletişim iklimi ve bireysel geribildirim, iş tatmini ve iş performansı ile ilişkili olan en güçlü faktörlerdir. Ast üst iletişiminin iş tatmini üzerindeki etkisi fazla iken, üst yönetimle iletişimin iş tatmini ile ilişkisi, iş performansı ile ilişkisine göre daha az derecededir.

İletişim ve iş tatmini, iletişim ve iş performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bu çalışmaların yanında, iletişim ile işyeri mutluluğu arasındaki ilişkiyi araştıran pek fazla çalışmaya rastlanmamakla birlikte işyeri mutluluğu konusunda yapılan bir araştırmada Saenghiran (2013:21), idari personelin öznel mutluluğu, iş tatmini ve işyerindeki duyguları açısından organizasyon geliştirme müdahalesinin işyerindeki mutluluğu artırma düzeyini araştırmıştır. Araştırma sonucuna göre, iş tatmini ve öznel mutluluk açısından organizasyon geliştirme müdahalesi işyerinde mutluluğu artırmaktadır. İşyerindeki duygular açısından herhangi bir değişiklik saptanmamıştır.

Sudarmanti vd. (2015:153) kadın girişimcilerin güçlendirme konusundaki hayat tecrübelerine dair söylemleri, astlarına uyguladıkları güçlendirme konusundaki liderlik iletişim eylemlerini analiz etmişlerdir. Endonezya'da toplanan nitel veriler Amerika'da kadın girişimciler konusunda yapılan benzer çalışmalarla karşılaştırılmıştır. Coğrafi ve kültürel farklılıklara rağmen elde edilen bulgular benzer sonuçları vermiştir. Bulgulara göre, liderlik iletişim eylemlerinde girişimcilerin büyük çoğunluğu, kendi öz değerlerine toplumsal duyarlılığı aktarma ve becerileri aktarma yaklaşımlarını benimsemişlerdir. Çalışmada ulaşılan bir başka sonuç ise kadın girişimcilerin açık iletişim oluşturma eğiliminde oldukları, dinleme ve ikna etme süreçlerine odaklandıkları ve diğer bireyler için özen göstermeleridir. Cadiz (2005: 157) etkin bir personel güçlendirme için iletişimde yöneticinin bilgi vermesinden daha çok ikili diyalogu güçlendirmesi ve çalışanı dinlemesi ve çalışana öğretmekten çok birlikte öğrenme sürecini işletmesi gerektiğini ifade etmektedir.

## ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın amacı, evreni ve örnekleme, araştırma modeli, yöntem ve bulgular yer almaktadır.

**Araştırmanın Amacı:** Araştırmanın temel amacı olumlu informal iletişimin işyeri mutluluğu üzerindeki etkisini araştırmaktır. Diğer taraftan olumlu informal iletişimin çalışanların güçlendirilmesi ile yakından ilişkili olduğu düşünüldüğü için personel güçlendirmenin nasıl bir aracılık etkisinin olduğu da analiz edilecektir.

**Araştırmanın Evreni ve Örnekleme:** Araştırma evrenini, Bülent Ecevit, Süleyman Demirel, Mehmet Akif Ersoy ve Akdeniz Üniversitelerinde çalışan 1936 araştırma görevlisi oluşturmaktadır. Evrene internet anketi aracılığı ile ulaşılmaya çalışılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak araştırma görevlilerine anket

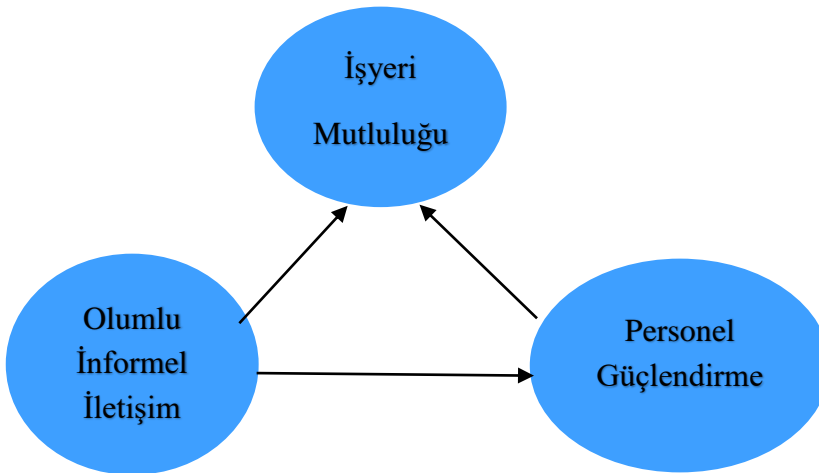
gönderilmiştir. Anketi internet üzerinden yapmayı kabul eden 143 araştırma görevlisi geri dönüş yapmıştır.

**Araştırmanın Yöntemi:** Bu çalışma, üniversitede araştırma görevlisi olarak çalışanların iş yeri mutluluğunu etkileyen olumlu informal iletişim ve personel güçlendirme dışsal değişkenlerinin etkilerini tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmaya konu olan veriler Bülent Ecevit, Süleyman Demirel, Mehmet Akif Ersoy ve Akdeniz Üniversitelerinde çalışan araştırma görevlilerinden elde edilmiştir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmaya yönelik anket formu oluşturulurken, araştırma modelini oluşturan değişkenlere ilişkin alan yazındaki çalışmalar taranmıştır. Bu taramaya bağlı olarak değişkenler arasındaki ilişkiyi belirleyen ölçekler ortaya konulmuştur. Anket soruları 5'li likert tipindedir (1= kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum). Ankette, informal iletişim ölçeği, personel güçlendirme ölçeği ve işyeri mutluluğu ölçeği olmak üzere üç adet ölçek kullanılmıştır. Informel iletişim ölçeği, Nartgün ve Çakmak (2012), Başaran (2004), Örucü vd. (2012)'nin çalışmalarından olumlu olduğu öngörülen informal iletişim ifadeleri ile ölçek oluşturulmuştur, işyeri mutluluğu ölçeği Kırac (2012)'nin çalışmasından ve personel güçlendirme ölçeği Roller (1998)'in çalışmasından faydalanılarak oluşturulmuştur.

Ankette kullanılan ölçeklerin listesi Tablo 1'de gösterilmektedir. Ölçme aracına ilişkin güvenilirliklerini ifade eden Cronbach Alpha değerleri Tablo 2'de gösterilmektedir. Tablo 2'de gösterildiği gibi ölçeklerin Cronbach Alpha değerleri eşik değer olan 0.70'in üzerindedir.

**Araştırmanın Modeli ve Hipotezler:** Araştırma modeli olumlu informal iletişim biçiminin personel güçlendirmeyi ve iş yeri mutluluğunu etkilediği aynı zamanda personel güçlendirmenin olumlu informal iletişim ile iş yeri mutluluğu arasında aracılık etkisi sahip olduğu varsayımı göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Araştırma modelinde görüldüğü gibi, bağımsız değişken olan olumlu informal iletişimin bağımlı değişken olan işyeri mutluluğu üzerinde doğrudan etkisinin varlığı analiz edilmiştir. Bunun yanında olumlu informal iletişimin, personel güçlendirme aracılığıyla işyeri mutluluğu üzerinde ne derecede bir etkiye sahip olduğu da analiz edilen bir diğer konu olmuştur. Bu bağlamda oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

*H1: olumlu informal iletişimin personel güçlendirme üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.*

*H2: Olumlu informal iletişimin işyeri mutluluğu üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.*

*H3: Personel güçlendirmenin işyeri mutluluğu üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.*

*H4: Olumlu informal iletişimin işyeri mutluluğu üzerindeki etkisinde personel güçlendirmenin aracılık etkisi vardır.*

### **Bulgular**

Veriler üzerinde gerçekleştirilen analizler neticesinde demografik, faktör ve geçerlilik ve hipotez testi bulguları aşağıda sunulmaktadır.

**Demografik Bulgular:** Araştırmaya katılan katılımcıların %52,4'ü kadınlardan, %47,6'sı erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların yaş grupları açısından dağılımları analiz edildiğinde 18-22 yaş grubunda olan katılımcı bulunmamakla birlikte, 23-27 yaş grubundaki katılımcı oranı %42,7, 28 ve üzeri yaş grubundaki katılımcı oranı %57,3 olarak gerçekleşmiştir. Katılımcıların kurumlara göre dağılımları %23,8 Bülent Ecevit Üniversitesi, %11,9 Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, %30,8 Süleyman Demirel Üniversitesi ve %33,6 Akdeniz Üniversitesi şeklinde oluşmuştur. Katılımcıların şu anki kurumlarında çalışma süreleri açısından dağılımları %58 0-3 yıl aralığında, %36,4 4-7 yıl aralığında, %5,6 8 yıl ve üzeri olarak gerçekleşmiştir. Katılımcıların çalışma alanları bakımından ayrımları incelendiğinde %45,5 sosyal bilimler, %20,3 sağlık bilimleri, %29,4 fen bilimleri, %3,5 eğitim bilimleri ve %1,4 diğer alan şeklinde kategorize olmuştur.

**Faktör Geçerlilik-Güvenirlilik Bulguları:** Yapısal eşitlik modellemesi için Smart-PLS 3 yazılımı kullanılarak analiz gerçekleştirilmiştir (Ringle vd., 2015). Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) için farklı yaklaşımlar vardır. İlk kullanılan yaklaşımlar AMOS, EQS, LISREL ve MPlus gibi yazılım paketleri ile yapılan kovaryans tabanlı yapısal modellerdir. İkinci yaklaşım, varyans analizine odaklanan ve PLS-Graph, VisualPLS,

SmartPLS ve WarpPLS yazılımları kullanılarak Kısmi En küçük Kareler (KEKK) ile yapısal modeldir. Aynı zamanda “r” yazılım ile de bu analiz yapılabilir. Üçüncü yaklaşım ise Genelleştirilmiş Yapılandırılmış Bileşen Analizi (Generalized Structured Component Analysis-GSCA) olarak bilinen bileşen tabanlı yapısal eşitlik modelidir (Wong, 2013:2; Schumacker, Randall E., and Richard G. Lomax, 2004). Örneğin, varyansa dayalı YEM yöntemlerinin, regresyon ağırlıklarının tahminini fazla tahmin etmeye eğilimlidir. Bu özelliğin kaynağı, yöntemlerin içeriğindeki yapıların işleyişinde yattığı bilinmektedir. PLS ve GSCA gibi varyansa dayalı YEM yöntemleri, temel yapıları yedek maddeleri olarak gösterge değişkenlerin bileşiklerini kullanmaktadır (Henseler, Ringle, and Sarstedt, 2015:117).

Aslında iki farklı YEM vardır. Kovaryans tabanlı YEM çalışmaları bir hipotezi veya teoriyi onaylamak, doğrulamak (veya reddetmek) için kullanılır. Bunu yaparken önerilen modelin örnek veri kümesi için kovaryans matrisini ne kadar iyi tahmin edebileceğini belirleyerek yapar. Buna karşılık olarak ise KEKK-YEM araştırmacının kuram geliştirmesi için kullanılmaktadır. Bunu, modeli incelerken bağımlı değişkenlerin varyansını açıklamaya odaklanarak gerçekleştirmektedir (Hair vd., 2016:4).

Bu çalışmada değişkenler ve göstergeler arasındaki ilişkiyi tanımlayan SmartPLS analiz yaklaşımı ile yol modeli kullanılmıştır. Bu yaklaşım sonuçların doğru anlaşılması için çok önemlidir. Bu yaklaşımdan elde edilen çıkarımlar %100 geçerli değildir. Gerçek dünyanın karmaşıklığını gidermek zor olduğundan bu yaklaşımında eksikleri bulunmaktadır. Yol modelleri hipotezi ifade eder ve modelden beklenen farklı hipotezlerin birbirine etkisini açıklamaktır. Araştırmacılar bu yaklaşımla doğrulanan ya da doğrulanamayan hipotezleri ortaya koyarlar (Sender ve Pohey, 2014:348).

**Tablo 1: Tanımlayıcı İstatistikler: Ortalama, Standart Sapma, Güvenilirlik ve Korelasyon**

Değişken	Soru Sayısı	Güvenilirlik ( $\alpha$ )	Korelasyonlar		
			1	2	3
1) Olumlu informel İletişim	4	.735	1.000		
2) Personel Güçlendirme	7	.699	.490*	1.000	
3) İş Yeri Mutluluğu	8	.895	.228*	.583*	1.000

\* $p < .01$



Yapılan çalışmada bileşik güvenilirlik yansıtıcı ölçekler kullanılmış ve güvenilirliğin hesaplanmasında (CR) ve hesaplanan ortalama varyans (AVE) katsayıları uyum iyiliği kriteri olarak kullanılmıştır. Tablo 2'ye bakıldığında yapılan tüm ölçüm analizleri için PLS tabanlı bileşik güvenilirlik (CR; Composite Reliability) değerinin uyum iyiliği eşiği olan 0,70'in üzerinde olduğu ve AVE değerlerinin de uyum iyiliği eşiği değeri 0,50'yi aştığı görülmektedir.

Bunun haricinde ölçümlerin ilgili kavramlar üzerindeki standardize edilmiş yükleri hesaplanarak yakınsak geçerlilik analiz edilmiş ve iki değişken (İYM7= .543 ve İformel6= .507) haricinde ölçümler 0,60 değerini aşan bir standardize yüklemeye sahip olduğu görülmüştür.

Yansıtıcı ölçme modelinin geçerlik değerlendirmesi yakınsak ve ayırt edici geçerlilik üzerine odaklanmaktadır. Yakınsak geçerlilik için araştırmacılar, elde edilen ortalama varyansı (AVE) incelemek zorundadırlar. Fornell ve Larcker'e göre, 0.50 ve daha yüksek bir AVE değeri, yeterince yakınsaklık geçerliliğini, yani gizli değişken (yapılar) göstergelerdeki varyansların yarısından fazlasını açıkladığını gösterir. Ayrıca gizli bir yapının, yapısal modelde başka bir gizli değişkenle kıyaslandığında, belirlenen göstergelerle daha fazla varyans paylaştığını varsayarlar. Ayrımcılık geçerliliği için, AVE'nin karekökü ve latent yapıların korelasyonu olan iki önlem alınmıştır. Her bir yapı için korelasyon değerleri, ölçüm modelinin geçerliliğini elde etmek için AVE'nin karekökünden düşük olmalıdır (Afthanorhan, 2013:200), şartını sağlayan analizimiz geçerlilik ve güvenilirlik uyum kriterini sağlamaktadır.

**Tablo 2. Faktör Yükleri, Birleşik Güvenilirlik, Hesaplanan Ortalama Varyans**

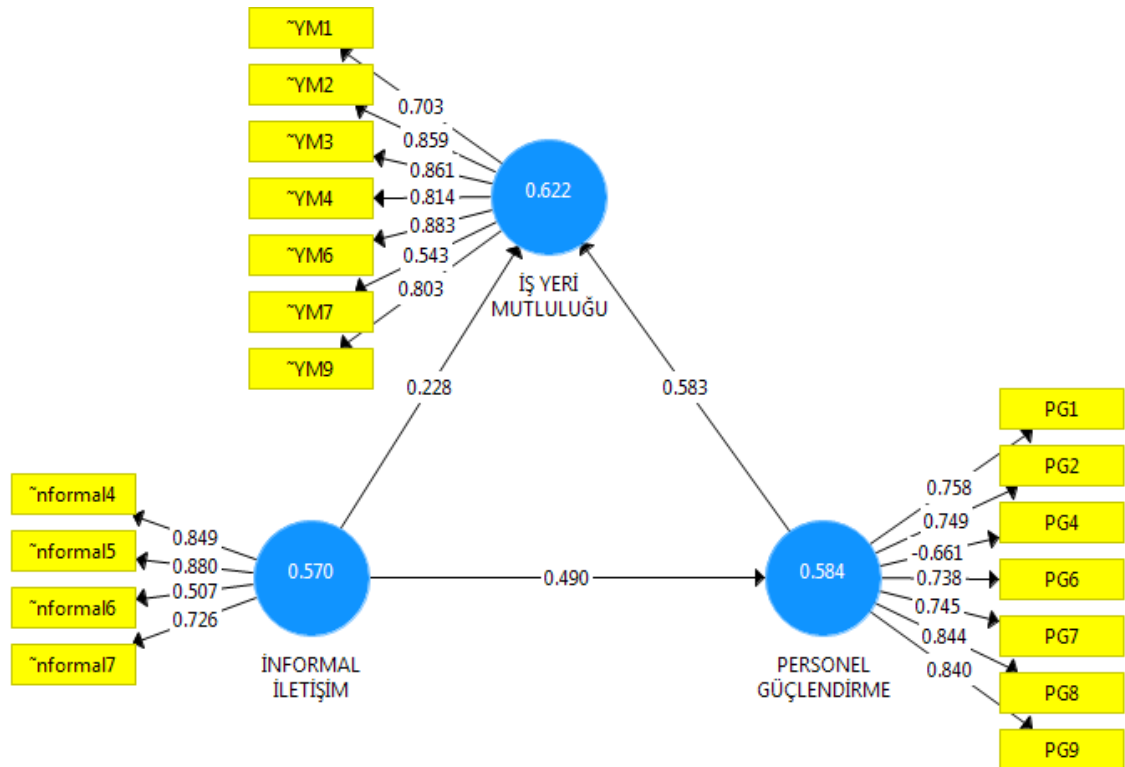
Faktör Yükleri, Birleşik Güvenilirlik, Hesaplanan Ortalama Varyans		
Ölçek/Değişken	Ağırlık	<b>Birleşik</b>
<b>Hesaplanan</b>	Değerleri	<b>Güvenilirlik</b>
<b>Ortalama</b>		<b>(CR)</b>
<b>Varyans</b>		<b>(AVE)</b>
<b>Olumlu informal İletişim</b>		<b>.836</b>
<b>.570</b>		
Üstlerim fakülteyle ilgili kararlara katılımımızı resmi toplantılarla sağlarlar.	.849	
Üstlerim fakültede dedikodu yapılmasına ciddi tepki veriyorlar.	.880	
Üstlerim kişisel problemlerimizi işyerine		

Yansıtılmamızla ilgili bizi uyarırlar.	.507		
İşle ilgili talimatlar yazılı olarak ulaştırılmaktadır.	.726		
<b>Personel Güçlendirme</b>	<b>.847</b>	<b>.584</b>	
Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.	.758		
Kendimi kurumun bir parçası olarak aileden biri gibi görüyorum.	.749		
İş yaşamına yeni başlıyorsam yine bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyardım.	.661		
Başka bir kurumda kadro bulsam şu anki işimi bırakırım.	.738		
İşimi nasıl yapmam gerektiği konusunda karar verme özgürlüğüne sahibim.	.745		
Değişimler planlanırken genellikle süreçlere dâhil edilirim.	.844		
Organizasyonel amaçların belirlenmesi süreçlerine dahil edilirim.	.840		
<b>İş Yeri Mutluluğu</b>	<b>.919</b>	<b>.622</b>	
Üstlerim iş dışındaki özel sorunlarımda da bana yardımcı olurlar.	.703		
Üstlerim özel sorunlarımı onlarla paylaşmam konusunda beni cesaretlendirir.	.859		
İşlerin yolunda gitmesi için resmi kanallar dışında kanallar da kullanırım.	.861		
Sorunlara kişisel ilişkiler ve arkadaşlıklar aracılığıyla çözüm bulunduğu olmaktadır.	.814		
Kurum içinde personel için kutlamalar yapılır.	.883		
Çalışma şartlarından memnunum.	.543		
Sabah kalktığımda coşkuyla işe gidiyorum.	.843		

**Hipotez Testi Bulguları:** İçsel belirleme katsayısı  $R^2$  modelin tahmini doğruluğunu ifade eden bir ölçüdür.  $R^2$  dışsal değişkenin içsel değer üzerindeki toplam etkiyi temsil etmektedir. Bu etki 0 ile 1 arasında tahmini doğruluğu vermektedir.  $R^2$  değeri 0.75 güçlü, 0.50 orta, 0.25 ise zayıf seviyeyi ifade eder (Hair vd., 2014:113). Yol katsayıları etkinin boyutunu gösterir, ancak modeller arasında etki boyutları karşılaştırmada çok fayda sağlamaz. Çünkü açıklayıcı değişken sayısı ve aralarındaki korelasyonlar etkilenmektedir. Çözüm olarak Cohen etki boyutunu 0.35, 0.15 ve 0.02'nin üstünde sırasıyla güçlü, orta ve zayıf olarak kabul edilmektedir (Henseler, 2017:186). Bu değerlendirmeler göz önünde tutulduğunda, Tablo 3 ve Şekil 2'de model genel olarak incelendiğinde, modeldeki içsel değişken belirleme katsayısı olan  $R^2$  orta düzey değerler almış ve bu değerlerin 1'e çok yaklaşmaması araştırmanın yol modelinin tahmini olarak orta düzey performans gösterdiğini ortaya koymaktadır.. Tablo 3 ve Şekil 2'deki sonuçlara göre olumlu informal iletişim, personel güçlendirmenin %24'ünü ( $R^2= .24$ ), iş yeri mutluluğunun %52.3'ünü ( $R^2= .523$ ) açıklamaktadır. Burada yer alan  $R^2$  değerleri orta düzey etkiye sahiptir. İfade edilen bu açıklamalara göre  $R^2$  değerleri genel olarak orta ve güçlü düzeydedir yani etki düzeyleri orta güçlü değerlerdedir.

Bununla beraber  $Q^2$  değeri sıfır ile kıyaslanır. Modelin açıklayıcılık düzeyini göstererek modelin tahmini açıklayıcılık özelliğini ifade eder (Hair vd., 2014:114). Modele ilişkin  $Q^2$  değerleri sıfırdan yüksek değerlere sahiptir ve buna göre araştırma modelinin tahmini açıklayıcılık özelliği vardır denilebilir.

**Şekil 2: Araştırma Modeli Sonuçları**



**Tablo 3. Hipotez Sonuçları**

Hipotez Sonuçlar değeri		$\beta$ Yol Değeri	T-
H <sub>1</sub> (+) Olumlu informal İletişim → Personel Güçlendirme Kabul		.490*	5.931
H <sub>2</sub> (+) Olumlu informal İletişim → İş Yeri Mutluluğu Kabul		.228*	2.435
H <sub>3</sub> (+) Personel Güçlendirme → İş Yeri Mutluluğu Kabul		.583*	7.584

$R^2$  (Personel Güçlendirme) = .240  $R^2$  (İş Yeri Mutluluğu) = .523,  $Q^2$  (Personel Güçlendirme) = .437,  $Q^2$  (Olumlu informal İletişim) = .394,  $Q^2$  (İş Yeri Mutluluğu) = .496, \* $p < .001$

Hipotez test sonuçları Şekil 2 ve Tablo 3 Üzerinde gösterilmektedir. Gösterilen değerler üzerinden araştırmaya ilişkin tüm hipotezler kabul edilmiş ve desteklenmiştir. Araştırma bulgularında olumlu informal iletişim biçimi ile personel güçlendirme arasında ( $\beta = .490$ ,  $p < 0.01$ ), olumlu informal iletişim ile iş yeri mutluluğu arasında ( $\beta = .228$ ,  $p < 0.01$ ), personel güçlendirme ile iş yeri mutluluğu arasında ise ( $\beta = .583$ ,  $p < 0.01$ ) pozitif ve anlamlı ilişkinin var olduğu ve H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub> ve H<sub>3</sub> hipotezlerinin desteklendiği ifade edilebilir. Bununla birlikte dördüncü hipotez olan olumlu informal iletişimin işyeri mutluluğu üzerindeki etkisinde personel güçlendirmenin aracılık etkisi vardır ( $0.490 * 0.583 + 0.228$ ) ( $\beta = .51$ ,  $p < 0.01$ ) hipotezi de desteklendiği görülmektedir.

### SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Analiz sonuçlarına göre, olumlu informal iletişim işyeri mutluluğu üzerinde pozitif anlamlı bir etkiye sahiptir ve personel güçlendirme aracılığı ile olumlu informal iletişimin işyeri mutluluğuna etkisi daha da artmaktadır. Diğer taraftan, gözlenen değişkenlerin, örtük değişkenleri yordama katsayılarına (Tablo 2'ye) bakıldığında, "Üstlerim kişisel problemlerimizi işyerine yansıtmamızla ilgili bizi uyarırlar" ifadesi %51 gibi bir yordama (açıklayıcılık) gücüne sahip iken, "Üstlerim fakültede dedikodu yapılmasına ciddi tepki veriyorlar" ifadesi olumlu informal iletişimi %88 yordama gücüne sahiptir. O halde olumlu informal iletişimi "Üstlerim fakültede dedikodu yapılmasına ciddi tepki veriyorlar" ifadesi ile ölçmek var olan yapının keşfedilmesine daha yakın bir biçimde ulaşılabileceğini göstermektedir. olumlu informal iletişimin dedikodu vb. durumlar yerine işe yönelik olması önem kazanmaktadır. Yine, Tablo 2'ye göre "Değişimler planlanırken genellikle süreçlere dâhil edilirim" ifadesi personel güçlendirmeyi %84 yordama gücüne sahipken "Kurum içinde personel için kutlamalar yapılır" ifadesi iş yeri mutluluğunu %88 yordama gücüne sahiptir.

İş yerinde personel güçlendirme düzeyi arttıkça iş yeri mutluluğunun düzeyi de artıyor görünmektedir. Bu sonuçlar geçmişte iş tatmini, iş doyumunu vb. gibi işyerinde mutlulukla yakından ilgili tutumların personel güçlendirme ile arasında ki ilişkileri araştıran çalışmaların (Pekdemir vd., 2006; Tolay, 2012) bulgularını da destekler niteliktedir. Benzer şekilde otelcilik sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada personel güçlendirmenin iş tatminine etkisi olduğu saptanmıştır (Özer vd., 2015).

Banka çalışanlarının işyerinde mutluluk ve mutsuzluk sebepleri üzerine yapılan nitel bir çalışmada mutluluk kaynakları işyeri arkadaşlığı, yönetici iletişimi, ödül, takdir, müşteri ilişkileri gibi kavramlar saptanmıştır (Güner ve Bozkurt, 2017). Genel olarak iletişimin işyerinde mutluluğu artırdığı görülmektedir. Bunun yanında Pozitif arkadaşlığın işyeri mutluluğu ve verimliliği artırıcı etkisi olduğu, arkadaş gruplarında yer alan kişilerin işlerine bağlılıkları ve üretkenliklerinin daha yüksek olduğu, arkadaşlık gruplarında yer alanların yalnız olanlara göre daha mutlu oldukları (Bader vd., 2013; Dotan, 2007; Snow, 2013) geçmiş çalışmalarla ortaya konulmuştur. KOBİ'ler üzerinde yapılan bir araştırmada ise, çalışanlarda işyeri mutluluğunu artıran faktörler olarak ilişki, çalışma yaşamı kalitesi ve liderlik olduğu saptanmıştır (Chaiprasit ve Santidhirakul, 2011). İşyeri arkadaşlıkları arasındaki iletişimin çalışanların psikolojik güçlendirme algılarını artırdığı bulgusu (Çalışkan, 2011) çalışmamızdaki bulgularla benzerlik göstermektedir.

Akademisyen eğitim veren, araştırma yapan, bilgi ve yeteneklerini toplumla paylaşan bir meslek erbabıdır. Akademisyenlik mesleğinin verimli bir şekilde icrası bağımsızlık, özgür irade kullanımı, fikri özgürlüğü ve ifade özgürlüğü gibi hususiyetlerin varlığını gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla akademisyenlerin akademik örgütler içerisinde güçlendirilmiş olmaları beklenen bir durumdur. Benzer şekilde hem kendi örgütleri hem de yurtdışı da dâhil olmak üzere diğer akademik örgütlerdeki akademisyenlerle olumlu informal iletişim ortamlarına sahip olmaları da mesleğin icrası açısından çok önemlidir. Örneklem dâhilinde araştırma görevlilerinin işyeri mutlulukları açısından olumlu informal iletişim ortamlarının önemli olduğu ve personel güçlendirmenin de işyerinde mutluluğun artmasında etki sahibi olduğu rahatlıkla söylenebilir.

Sonuç olarak, akademik ortamlarda dedikodu vb. gibi konulara yönlendiği sürece olumlu informal iletişimin işyeri konularıyla ilgili olarak canlı tutulması ve personel güçlendirme uygulamalarının hayata geçirilmesi akademisyenlerin işyeri mutluluğunu artıracığı ifade edilebilir. Araştırma görevlilerinin, eğitim-öğretim, araştırma gibi konularda inisiyatif kullanabilmeleri, akademik ortamlarda alınan kararlarda karar verme sürecine katılmaları, aynı alandaki öğretim üyelerinin eğitim-öğretim ve araştırma konularında araştırma görevlilerine yetki ve sorumluluklar vermesi iş yerinde mutlu olabilmeleri açısından önem arz etmektedir. Araştırma görevlilerinin amiri pozisyonundaki öğretim üyelerinin yapılan işin daha etkin ve verimli yapılabilmesi için uygun örgütsel iklimi oluşturması araştırma görevlilerinin performansını artıracaktır.

Akademik örgütlerde de mutlaka formel iletişimin olduğu ve bu iletişimde özellikle yasa ve yönetmelikler çerçevesi çizilen bir şeklinin olduğu malumdur. Araştırmanın bulgularına dayanarak formal iletişiminin akademisyenlerin işyeri mutluluğunu azaltacağını söylemek doğru olmayacaktır. Formel iletişimi informal

iletişimin zıddı ya da alternatifi olarak değil tamamlayıcısı olarak görmek de fayda vardır. Bazı bürokratik iş ve işlemlerin formal iletişim kanallarıyla standart prosedürlerle yürütülmesi ama diğer araştırma geliştirme, proje yürütme, eğitim süreçlerini yürütme gibi iş ve işlemler yürütülürken olumlu informal iletişimin ve personel güçlendirmenin önem kazandığı söylenebilir.

Akademik ortamlarda informal iletişimin personel güçlendirme ve işyeri mutluluğu üzerindeki etkisi öğretim üyeleri ve akademik birim yöneticileri üzerinde de araştırılması gereken bir konudur. Böylece her seviyede informal iletişimin pozitif ya da negatif etkileri görülebilecektir. Akademik örgütler yaptıkları işin gereği özgürlük isteyen ortamlar olduğu için olumlu informal iletişim ve personel güçlendirme gibi bireyin özgürlüğünün artıran uygulamalar işyeri mutluluğunu artırır. Diğer taraftan farklı sahalardaki kamu ve özel sektör örgütleri üzerinde de bu etki araştırılarak bu çalışmanın bulgularının farklı sektörlerle göre teyidi yapılmalıdır. Çünkü, farklı sektörlerde işin türüne göre olumlu informal iletişimin bazen kendisinden beklenen verimliliği ve etkinliği ortaya çıkaramayacağı örgütsel formlar da olabilir.

## KAYNAKLAR

AFTHANORHAN, W. M. A. B. W., A (2013), Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) And Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) For Confirmatory Factor Analysis, **International Journal of Engineering Science and Innovative Technology**, C. II, S. 5, s. 198-205.

AKÇAKAYA M., (2010), Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme, **Karadeniz Araştırmaları Dergisi**, S 25, s.145-174.

ALPARSLAN A.M., (2016), Emek İşçilerinde Fazladan Rol Davranışının Öncülü: İş Tatmini mi? İş Yerinde Mutluluk mu?, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. XXX, S. 1, s.203-215.

ATAK M., (2005), Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi, **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, C.II 2, S. 2, s.59-67.

BADER, H. A. M., Hashim, I. H. M., ve Zaharim, N. M., (2013), Workplace Friendships Among Bank Employees İn Eastern Libya, **Digest of Middle East Studies**, C. XXII, S. 1, s. 94-116.

BAŞARAN B., (2004), *Örgüt İçi İletişim ve Yönetime Katılma İlişkisinin Genel Memnuniyet Üzerine Etkisi: Sektörel Bir Uygulama*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

BEKTAŞ M., Erdem R., (2015), Örgütlerde İnfornel İletişim Süreci: Kavramsal Bir Çerçeve, **AKÜ İİBF Dergisi**, C. XVII, S. 1, s. 125-139.

BULUTLAR F., Kamaşak R., (2008), The Relationship Between Organizational Communication And Job Satisfaction: An Empirical Study Of Blue Collar Workers, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S. 22.

CADİZ M.C., (2005), **Communication for empowerment, The Practice of Participatory Communication in Development**, Media & Global Change Rethinking Communication for Development, ed. Oscar Hemer & Thomas Tufte, pp. 145-158, CLACSO, Buenos Aires.

CHAİPRASİT K., ve Santidhirakul O., (2011), Happiness At Work Of Employees In Small And Medium-Sized Enterprises, **Thailand, Social and Behavioral Sciences**, C. XV, s.189-200.

ÇALIŞKAN S.C., (2011), Çalışanların Psikolojik Güçlendirilme Algıları Üzerinde İşyeri Arkadaşlıkları Ve Örgütsel İletişimin Etkisi, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. XX, S. 3, 77-92.

DOĞAN S., Demiral Ö., (2007), İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması, **Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi**, C. IX, S. 12, s. 282-303.

DOTAN, H., (2007), Friendship Ties At Work: Origins, Evolution And Consequences For Managerial Effectiveness, Yayınlanmamış Doktora Tezi, *University of California*, United States.

F. HAİR Jr, Joe, et al., (2014), Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) An Emerging Tool İn Business Research, **European Business Review**, C. XXVI, S. 2. S. 106-121.

GİRİ V.N., Kumar B.P., (2010), Assessing the Impact of Organizational Communication on Job Satisfaction and Job Performance, **National Academy of Psychology**, C. LV, S. 2, s. 137-143.

GÜLNAR B., (2007), The Relationship Between Communication Satisfaction And Job Satisfaction: A Survey Among Selçuk University Research Assistants, *5. Communication in the Millennium International Symposium*,.

GÜNER F., (2017), Çetinkaya Bozkurt Ö., Banka Çalışanlarının İşyerinde Mutluluk Ve Mutsuzluk Nedenleri Üzerine Keşif Amaçlı Bir Araştırma, **Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi**, C. II, S. 2, s.85-105.

HAİR Jr, Joseph F., et al., (2016), **A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**, Sage Publications.

HENSELER, J. (2017). Bridging Design And Behavioral Research With Variance-Based Structural Equation Modeling. **Journal Of Advertising**, 46(1), 178-192.

HENSELER, J., Christian M. R., ve Marko S., (2015), A New Criterion For Assessing Discriminant Validity İn Variance-Based Structural Equation Modeling, **Journal of the Academy of Marketing Science**, C. XLII, S. 1, 115-135.

KAMAŞAK R., Bulutlar F., (2008), The Impact of Communication Climate and Job Satisfaction in Employees' External Prestige Perceptions, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, C. XV, S 2, s. 133-144.

KARCIOĞLU F., Timuroğlu M.K., Çınar O., (2009), Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi- Bir Uygulama, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, C. XX, Sayı 63, s. 59-76.

KIRAÇ E., (2012), *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Denizli.

NARTGÜN Ş.S., Çakmak Y., (2012), Meslek Liselerinde Yöneticiler ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunları, **Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi**, C.I, S 1, s.1-14.

ÖRÜCÜ E., v.d., (2012), Biçimsel Örgüt Yapısının, Örgütsel İletişime Etkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği, **Akademik Bakış Dergisi**, S. 32, s. 1-20.

ÖZER K.O., Ergün Ö., Okatan T., (2015), Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: İstanbul Otelcilik Sektörü Araştırması, **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. IV, S.4, 104-115.

PEKDEMİR I., vd., (2006), Personel Güçlendirme, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma, **Verimlilik Dergisi**, C. III, S. 4, s. 11-36.

PİNCUS J.D., (1986), Communication Satisfaction, Job Satisfaction And Job Performance, **Human Communication Research**, C.XII, S. 3, s. 395-419.

RİNGLE, Christian M., Sven W., ve Jan-Michael B., (2015), SmartPLS 3, **Boenningstedt: SmartPLS GmbH**, <http://www.smartpls.com>

ROLLER W.K., *Measuring Empowerment The Perception of Empowerment Instrument*, 1998.

SAENGHİRAN N., (2013) Towards Enhancing Happiness At Work: A Case Study, **Social Research Reports**, C. XXV, s. 21-33.

SANDER, Tom and Teh, Phoey Lee (2014) *SmartPLS for the human resources field to evaluate a model*. In: **International Scientific Conference "New Challenges of Economic and Business Development"**, 8-10 May 2014, Riga, University of Latvia.

SCHUMACKER, Randall E., ve Richard G. L., (2004), **A Beginner's Guide To Structural Equation Modeling**, Psychology Press, eBook.

SNOW, E. L., (2013), The Impact Of Attachment On Friendship Satisfaction And Correlates Of Well-Being Of Older Adult Females, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, California State University Long Beach, United States.

SUDARMANTI R., Bauwel S.V., Longman C., (2015), Women's Empowerment: Examining Leadership Communication of Women Entrepreneurs In Indonesia And The Usa, **Jurnal Komunikasi Malaysian Journal Of Communication**, C.XXXI, S 1, 153-170

TOLAY E., (2012), Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri, **Ege Akademik Bakış**, C. XII, S. 4, 449-465.



WONG, Ken Kwong-Kay, (2013), Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using Smartpls, **Marketing Bulletin**, C. XIV, S 1, s.1-32.