



İLETİŞİM İKLİMİ VE İŞYERİ YALNIZLIĞI
İLİŞKİSİNDE TEMEL PSİKOLOJİK
İHTİYAÇLARIN ARACILIK ROLÜ

Doktora Tezi

Fatih AKDENİZ

Eskişehir 2022

İLETİŞİM İKLİMİ VE İŞYERİ YALNIZLIĞI İLİŞKİSİNDE TEMEL PSİKOLOJİK
İHTİYAÇLARIN ARACILIK ROLÜ

Fatih AKDENİZ

DOKTORA TEZİ

İletişim Tasarımı ve Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Erhan EROĞLU

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Temmuz 2022

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Fatih AKDENİZ' in "İletişim İklimi ve İşyeri Yalnızlığı İlişkisinde Temel Psikolojik İhtiyaçların Aracılık Rolü" başlıklı tezi 07/07/2022 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği" nin ilgili maddeleri uyarınca, İletişim Tasarımı ve Yönetimi Anabilim dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

	<u>Unvanı Adı Soyadı</u>	<u>İmza</u>
Üye (Tez Danışmanı):	Prof. Dr. Erhan EROĞLU	
Üye:	Prof. Dr. A. Haluk YÜKSEL	
Üye:	Doç. Dr. Figen ÜNAL ÇOLAK	
Üye:	Doç. Dr. Ferihan AYAZ	
Üye	Doç. Dr. Birgül TAŞDELEN	

Prof. Dr. Saime ÖNCE

Enstitü Müdürü

ÖZET

İLETİŞİM İKLİMİ VE İŞYERİ YALNIZLIĞI İLİŞKİSİNDE TEMEL PSİKOLOJİK İHTİYAÇLARIN ARACILIK ROLÜ

Fatih AKDENİZ

İletişim Tasarımı ve Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz 2022

Danışman: Prof. Dr. Erhan EROĞLU

Bu araştırmanın amacı, örgüt içerisinde örgüt kültürü başta olmak üzere birçok değişkenle etkileşim halinde olan örgütsel iletişim ikliminin çalışanların işyerinde yaşadığı yalnızlık durumlarıyla olan ilişkisine temel psikolojik ihtiyaçların ne ölçüde ve ne yönde etki ettiğini belirlemektir. Araştırmada, nicel paradigma kapsamında, betimsel araştırma modeli, ilişkisel model ve karşılaştırmalı modeli içeren karma bir yaklaşım kullanılmıştır. Araştırmanın uygulaması bir devlet ve bir vakıf üniversitesinde yapılmıştır. Veri toplama sürecinde; Demografik Bilgi Formu, İletişim İklimi Envanteri, Temel Psikolojik İhtiyaçların Tatmini Ölçeği ve İşyeri Yalnızlığı Ölçeği kullanılmıştır. Çalışma kapsamında toplam 255 öğretim elemanından elde edilen veriler analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda oluşturulan model bir devlet ve bir vakıf üniversitesi için ayrı ayrı olmak üzere ve kıdemli ve kıdemsiz akademisyen örneklemi için ayrı ayrı olmak üzere test edilmiştir. Buna göre hem devlet hem de vakıf üniversitesinde destekleyici iletişim ikliminin temel ihtiyaç tatminini artırarak duygusal yoksunluğu ve sosyal izolasyonu azalttığı, savunmacı iletişim ikliminin ise hem devlet hem de vakıf üniversitesinde duygusal yoksunluğu ve sosyal izolasyonu artırdığı tespit edilmiştir. Kıdemli akademisyen örneğinde destekleyici ve savunmacı iletişim iklimi ile duygusal yoksunluk ve sosyal izolasyon arasındaki dolaylı etkinin anlamsız olduğu görülmüştür. Kıdemsiz akademisyen örneğinde ise destekleyici iletişim ikliminin temel ihtiyaç tatminini artırarak duygusal yoksunluğu ve sosyal izolasyonu azalttığı, savunmacı iletişim ikliminin ise duygusal yoksunluğu ve sosyal izolasyonu artırdığı tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel iletişim, iletişim iklimi, işyeri yalnızlığı, temel psikolojik ihtiyaçlar,



ABSTRACT

THE MEDIATING EFFECT OF BASIC PSYCHOLOGICAL NEEDS ON THE RELATIONSHIP BETWEEN COMMUNICATION CLIMATE AND WORKPLACE LONELINESS

Fatih AKDENİZ

Department of Communication Design and Management

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, July 2022

Supervisor: Prof. Dr. Erhan EROĞLU

The aim of this research is to determine to what extent and in what direction the basic psychological needs interact in the relationship between organizational communication climate, which is in interaction with many variables, especially organizational culture, and loneliness experienced by employees in the workplace. A mixed approach including descriptive research model, relational model and comparative model was used within the scope of quantitative paradigm. The application of the research was carried out in a state and a foundation university. In the data collection process; Demographic Information Form, Communication Climate Inventory, Basic Psychological Need Satisfaction at Work Scale and Loneliness at Work Scale were used. The data obtained from a sum of 255 individuals were analyzed within the study.

The model constructed in view of the research was tested separately for the state and the foundation university, and separately for samples of senior and junior academicians. It has been determined that supportive communication climate in both state and foundation universities reduces emotional deprivation and social isolation by increasing basic needs satisfaction, while defensive communication climate increases emotional deprivation and social isolation in both state and foundation universities. In the sample of senior academics, the indirect effect between supportive and defensive communication climate and emotional deprivation and social isolation was found to be insignificant. In the sample of junior academicians, on the other hand, it has been determined that supportive communication climate increases basic needs satisfaction

and reduces emotional deprivation and social isolation, while defensive communication climate increases emotional deprivation and social isolation.

Keywords: Organizational communication, communication climate, workplace loneliness, basic psychological needs,



TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın bir fikir olarak ortaya çıkışından sonuçlanmasına kadar her aşamada kesintisiz desteğini hissettiğim; bilgi, deneyim ve tavsiyeleriyle çalışmama yön veren çok kıymetli tez danışmanım Prof. Dr. Erhan Eroğlu'na teşekkür ediyorum.

Değerli görüş ve katkılarıyla tez izleme süreci içerisinde bir araştırmacı olarak olgunlaşmamı sağlayan Prof. Dr. A. Haluk Yüksel ve Prof. Dr. Şahin Karasar'a ayrıca tez sürecinin sonlarına yaklaşırken tez izleme komitesine dâhil olan Doç. Dr. Ferihan Özmen Ayaz'a yol gösterici yaklaşımları için teşekkürü bir borç bilirim. Savunma sürecindeki katkıları ve yorumları için Doç. Dr. Figen Ünal Çolak'a ve Doç. Dr. Birgül Taşdelen'e de teşekkür ediyorum.

Verdikleri cevaplarla bu çalışmaya katkıda bulunan tüm katılımcılara, kendini belirleme kuramıyla tanışmamı sağlayan dostum Dr. Arcan Tığrak'a ve eğitim hayatım boyunca bana yeni şeyler öğretip ufkumu açan tüm öğretmenlerime teşekkür ediyorum. Başarılarımla övünüp başarısızlıklarına üzülen, eğitim hayatım boyunca her zaman bana destek olan kıymetli annem Zülal Akdeniz'e ve tez tazım sürecinde kaybettiğim canım babam Ziya Akdeniz'e bana verdikleri her şey için minnettarım.

Son olarak, bitmeyen güveni, anlayışı, bilgisi ve desteğiyle zor zamanlarda ayakta kalmamı sağlayan biricik eşim Dr. Burcu Akdeniz'e ve oğullarım Fatih Yiğit ve Alper Kerem'e hayatıma anlam katıp beni ben yaptıkları için çok teşekkür ediyorum.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

.....
Fatih AKDENİZ

İÇİNDEKİLER

KAPAK SAYFASI	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR.....	vii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	viii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiv
GİRİŞ	1
1. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İKLİMİ.....	3
1.1. Örgütsel İletişimin Tanımı	3
1.2. Yöneticinin Örgütsel İletişimdeki Rolü	7
1.3. Örgütsel İletişim Biçimleri.....	9
1.3.1. Biçimsel iletişim.....	9
1.3.2. Biçimsel olmayan iletişim.....	12
1.4. Örgütsel İklim ve İletişim İklimi.....	12
2. İŞYERİNDE İHTİYAÇLAR VE MOTİVASYON	19
2.1. Temel Motivasyon Kuramları	19
2.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi.....	20
2.1.2. Alderfer'in ERG kuramı	21
2.1.3. Çift Faktör kuramı	21
2.1.4. Psikolojik sözleşme kuramı ve işyeri	22
2.1.5. Pygmalion etkisi ve Golem etkisi.....	22
2.2. İşyeri ve çalışma hayatında motivasyon	23
2.3. İçsel ve Dışsal Motivasyon	24
2.3.1. İçsel motivasyon.....	24
2.3.2. Dışsal motivasyon	25
2.4. İşyerinde Temel Psikolojik İhtiyaçların Tatmini ve Kendini Belirleme Kuramı	26

3. YALNIZLIK KAVRAMI VE İŞYERİ YALNIZLIĞI	30
3.1. İşyerinde Sosyalleşme, Uyum ve Birliktelik.....	30
3.2. Yalnızlık ve İşyeri Yalnızlığı	31
4. YÖNTEM.....	40
4.1. Katılımcılar	40
4.2. Veri Toplama Araçları	41
4.3. İşlem ve Verilerin Analizi.....	42
5. BULGULAR.....	44
5.1. Betimleyici İstatistikler	44
5.2. Gruplar Arası Karşılaştırmalar.....	45
5.2.1. Yaş gruplarına göre ANOVA sonuçları	45
5.3. Değişkenler Arasındaki İlişkiler	47
5.4. Unvana Göre Korelasyonlar.....	51
5.4.1. Kıdemli Akademisyenler Örnekleme	51
5.4.2. Kıdemsiz Akademisyenler Örnekleme	52
5.5. Model Testleri	54
5.5.1. Kuruma Göre Model Testleri	54
5.5.2. Unvana göre ayrılmış model testleri	63
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	71
6.1. Değişkenler arası ilişkilere ait sonuçlar	71
6.2. Model Testlerine İlişkin Sonuçlar	74
6.3. Öneriler	77
KAYNAKÇA.....	79
EKLER.....	91
ÖZGEÇMİŞ	100

TABLÖLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 1.1. Gibb(1961)'e göre iletişim ikliminin boyutları.....	15
Tablo 4.1. Betimleyici Değişkenlerin Üniversitelere Göre Dağılımı I.....	40
Tablo 4.2. İdari Görev ve Unvan Değişkenlerinin Üniversitelere Göre Dağılımı II.....	41
Tablo 5.1. Araştırma değişkenlerine ait ortalamalar, standart sapma ve basıklık ile çarpıklık değerleri.....	44
Tablo 5.2. Cinsiyete Göre Betimleyici İstatistikler ve t test sonuçları.....	45
Tablo 5.3. Yaşa Göre Betimleyici İstatistikler.....	46
Tablo 5.4. Tüm örnekleme hesaplanan değişkenler arası korelasyonlar.....	47
Tablo 5.5. Devlet Üniversitesi örnekleminde hesaplanan değişkenler arası korelasyonlar.....	49
Tablo 5.6. Vakıf Üniversitesi örnekleminde hesaplanan değişkenler arası korelasyonlar.....	50
Tablo 5.7. Kıdemli akademisyen örnekleminde hesaplanan değişkenler arası korelasyonlar.....	51
Tablo 5.8. Kıdemsiz akademisyen örnekleminde hesaplanan değişkenler arası korelasyonlar.....	52
Tablo 5.9. Devlet Üniversitesi örnekleminde gerçekleştirilen model testine ait regresyon bulguları.....	58
Tablo 5.10. Vakıf Üniversitesi örnekleminde gerçekleştirilen model testine ait regresyon bulguları.....	62

Tablo 5.11. Kıdemli akademisyen örnekleminde gerçekleştirilen model testine ait regresyon bulguları.....	66
Tablo 5.12. Kıdemsiz akademisyen örnekleminde gerçekleştirilen model testine ait regresyon bulguları.....	70



ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 5.1. Araştırma değişkenlerinin dağılımı.....	44
Şekil 5.2. Devlet üniversitesi örnekleminde destekleyici iletişim ikliminin duygusal yoksunluk ve sosyal izolasyon ile ilişkisinde temel psikolojik ihtiyaçların aracı rolü.....	55
Şekil 5.3. Devlet üniversitesi örnekleminde savunmacı iletişim ikliminin duygusal yoksunluk ve sosyal izolasyon ile ilişkisinde temel psikolojik ihtiyaçların aracı rolü.....	57
Şekil 5.4. Vakıf Üniversitesi örnekleminde destekleyici iletişim ikliminin duygusal yoksunluk ve sosyal izolasyon ile ilişkisinde temel psikolojik ihtiyaçların aracı rolü.....	60
Şekil 5.5. Vakıf Üniversitesi örnekleminde savunmacı iletişim ikliminin duygusal yoksunluk ve sosyal izolasyon ile ilişkisinde temel psikolojik ihtiyaçların aracı rolü.....	61
Şekil 5.6. Kıdemli akademisyenler örnekleminde destekleyici iletişim ikliminin duygusal yoksunluk ve sosyal izolasyon ile ilişkisinde temel psikolojik ihtiyaçların aracı rolü.....	64
Şekil 5.7. Kıdemli akademisyenler örnekleminde savunmacı iletişim ikliminin duygusal yoksunluk ve sosyal izolasyon ile ilişkisinde temel psikolojik ihtiyaçların aracı rolü.....	65
Şekil 5.8. Kıdemsiz akademisyenler örnekleminde destekleyici iletişim ikliminin duygusal yoksunluk ve sosyal izolasyon ile ilişkisinde temel psikolojik ihtiyaçların aracı rolü.....	68
Şekil 5.9. Kıdemsiz akademisyenler örnekleminde savunmacı iletişim ikliminin duygusal yoksunluk ve sosyal izolasyon ile ilişkisinde temel psikolojik ihtiyaçların aracı rolü.....	69

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

APA : American Psychological Association (Amerikan Psikoloji Birliği)

CI : Confidence Interval (Güven Aralığı)

KBK : Kendini Belirleme Kuramı (Self-Determination Theory)



GİRİŞ

İnsanlar tek başlarına yapamadıkları işlerin üstesinden gelebilmek, becerilerinin yeterli olmadığı konularda diğerlerinin becerilerinden faydalanabilmek, karşılaştıkları sorunlarla başa çıkabilmek ve benzeri amaçlarla kurallı yapılar oluşturmuşlardır. Bu kurallı yapılar ve işleyişleri hakkında işletme alanyazınında birçok kuramsal yaklaşım bulunmaktadır. İletişim bilimleri alanında ise örgütsel yapıların bireylerin iletişimsel edimlerine benzer özellikler sergilemekte olduğu, tıpkı bireylerarası iletişim süreçleri gibi örgütsel iletişim süreçlerinin de girift ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi amacını güttüğü gözlemlenebilmektedir. Bu bağlamda, bireylerde olduğu gibi örgütlerde de sosyalleşme süreci içerisinde kültür aktarımı yapabilmek, davranış değişikliklerine yol açmak ve farklı seviyelerde katılımı sağlamak için mevcut örgüt kültürünün arkaplanını temsil eden ve birçok değişkenden etkilenen bir iletişim sürecinin etkin olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu sürece nereden baktığımız, gördüklerimiz ve görmediklerimiz açısından belirleyici olmakla birlikte hem bireysel hem de örgütsel hayatın yadsınamaz bir parçası olan iletişime bakış açımızı belirleyecektir. Böylece sorunlu alanları tespit etmek, bu alandaki eksiklikleri tanımlayabilmek ve olası çözümler üretebilmek için gerekli çalışmayı yapmamızı sağlayacaktır. Bu bağlamda örgütsel iletişimin özellikle örgüt içi boyutu bu çalışma için temel motivasyonu sağlamakta ve bu sürecin aktörlerine ait iletişim pratiklerinin birbirleriyle etkileşiminin anlaşılması alanyazındaki güncel sorun alanlarından birini temsil etmektedir.

Buna ek olarak, yetişkin bireylerin gündelik hayatlarında en fazla zaman geçirdiği, hatta kimileri için hayatın yegâne anlamını temsil eden bir alan haline gelen işyeri hayatı ve buradaki iletişim pratikleri insanların kendini gerçekleştirme ve tatmin duygularına hitap etmekte, dolayısıyla işyeri iletişimi ve işyerine karşı geliştirilen tutum önem kazanmaktadır. Başka bir ifadeyle, işyeri ve iş hayatının çalışan bireyler için bir yük mü yoksa huzur bulunan bir ortam mı olduğu buradaki deneyimlerle şekillenmektedir. Bu deneyimler sonucunda bireyler işlerine yabancılaşp yalnızlaşabilmekte veya daha sıkı sarılıp benimseyebilmektedir. Bu bağlamda, işyerindeki iletişim ikliminin, söylenen ve söylenmeyenlerin, çalışanların hayatında birçok konuda belirleyici olmasını beklemek yanlış olmayacaktır.

Bu açıdan bakıldığında, örgütsel iletişimin içsel boyutu konusunda karşımıza üç ana yapı taşı çıkmaktadır: Hiyerarşik iletişim, örgüt içi kitle iletişim ve informel iletişim. Hiyerarşik iletişim, CEO, genel müdürler ve yardımcıları, müdürler, yöneticiler, danışmanlar tarafından yönlendirilen ve bunların baskın konumda olduğu iletişim süreçlerini tarif ederken örgüt içi kitle iletişim araçları haber bültenleri, e-postalar, videolar, bloglar ve geniş bir çalışan kitlesine ulaşmayı hedefleyen diğer araçları tarif etmektedir. Örgütsel iletişim çalışmalarında sıklıkla göz ardı edilen biçimsel olmayan iletişim ağları ise her örgütte farklı şekillerde bulunmaktadır (Whitworth, 2006: 205). Örgüt içindeki iletişim ağından beslenen ve nicelik ve nitelikleriyle örgüt içerisindeki yaşamın bir başka deyişle çalışma hayatının nasıl olduğunu belirleyen önemli unsurlardan biri de örgütsel iletişim iklimidir. Çalışanlar, yöneticiler ve işverenler tarafından ortaklaşa oluşturulan örgüt kültürünü ve örgüt iklimi örgütsel iletişim iklimini şekillendirmekte ve bireylerin beklentileri, iyilişları, ihtiyaçları ve motivasyonları başta olmak üzere birçok değişkenle etkileşime girmektedir.

1. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İKLİMİ

Alanyazında farklı yaklaşımlar ve faktörler üzerinden tartışılan örgütsel iletişim iklimi örgüt içerisindeki yaşamın, bir başka deyişle çalışma hayatının niteliğini belirleyen önemli unsurlardan biridir. Hem çalışanlar hem de yöneticiler ve işverenler örgüt kültürünü ve iklimini elbirliğiyle oluşturmakta ve içinde bulundukları çalışma ortamı beklentileri, iyioluşları, ihtiyaçları ve motivasyonları başta olmak üzere birçok değişkenle etkileşime girmektedir. Bu bölümde örgütsel iletişim ve ilgili kavramlar tanımlanarak aralarındaki ilişkiler açıklanacaktır.

1.1. Örgütsel İletişimin Tanımı

Örgütler belirli bir hedefe veya hedeflere ulaşmak için bir takım yöntemler kullanmak üzerine uzlaşmış olan yapılardır. Bu yapıların sağlıklı işlemesi örgütlerin amaç ve hedeflerine yönelik iletişim faaliyetlerinin etkin biçimde yerine getirilmesi sayesinde mümkün olur. Bu bağlamda iletişim örgütsel yapılarda ve iş ortamlarında ortaya çıkan faaliyetlerin belki de en baskın olanlarından birisidir. Dolayısıyla bireyler gündelik hayatın diğer kısımlarında olduğu gibi işyerinde de farklı birey, takım ve gruplarla farklı iletişim kanalları kullanarak biçimsel ve biçimsel olmayan mesajları iletip almakta ve yorumlayarak harekete geçmektedirler. Böylece hem içinde bulunulan örgüt çalışanların düşüncelerine, hislerine ve hareketlerine etki etmekte hem de çalışanların düşünce, his ve hareketleri çalışılan örgütü etkilemektedir (Brief & Weiss, 2002). Her mesaj gibi örgüt içerisindeki mesajlar da gürültüye maruz kalmakta, iletişim sürecinin etkin biçimde gerçekleşmediği durumlar ortaya çıkabilmektedir. Birçok birey için örgütsel iletişimi anlamak ve etkin biçimde kullanmak gerekliliği, kendisini olumsuz bir deneyim sonrası yaşanan bir aydınlanma şeklinde göstermiştir. Bu itibarla, değişik pozisyonlardan birçok birey diğerlerinin iletişim yeteneklerinin zayıf olduğundan, iş arkadaşlarının kendilerini dinlemekte ne kadar başarısız olduğundan veya astlarının talimatları takip etmekteki isteksizliğinden yakınmaktadır. Bazen, bireyler diğer insanların iletişim kuramadıklarını ve istedikleri şekilde anlaşılmadıklarını iddia ederler. Uzun yıllar boyunca süren tartışmalar sonunda örgüt ve örgütsel iletişim kuramcılarının üzerinde uzlaştığı hususlardan birisi iletişimin geliştirilmesi gerekliliği olmuştur (Harris ve Nelson, 2008: 12).

Sözü edilen sorunların sadece bireylere has olmadığı, iletişim ediminin tüm paydaşlarının ortak sorunları olduğu aşikârdır. Keza, örgütsel iletişim sadece bir paydaş

grubuna yönelik veya belirli bir paydaşlar grubu içerisinde gerçekleşen mesaj alışverişiyle sınırlı değildir. Aynı zamanda bir ilişkiler ve özdeşleşme ağının örgütsel deneyime nasıl nüfuz ettiğini, onu nasıl kısıtlayıp kolaylaştırabildiğini ve grup üyeleri arasındaki ilişkilerin kolay kolay doğrulanamayan mekânsal, sosyal ve zamansal kopmalarla şekillendiğinin farkına varmamız gerektiğini anlamak da sorunun bir parçası haline gelmektedir (Mumby ve Stohl, 1996). Örgütsel iletişim “örgütün biçimsel olarak yapılaşmış ve biçimsel olmaksızın oluşmuş kümeleri içinde gönderilen ve alınan” mesajların tümünü kapsamaktadır (Mutlu, 2012: 243). Aşkun (1981) tarafından örgütün uzak ve yakın çevresiyle etkileşimini içeren bir olgu olarak değerlendirilen örgütsel iletişim aynı zamanda örgüt çalışanlarını güdülemeyi ve onlara işyeri ve işin kendisi hakkında bilgi vermeyi de amaçlar (Aşkun, 1981; Price, 1997). Francis (1989)’e göre örgütsel iletişimin temel amacı bilgi paylaşımı sağlamaktan ziyade örgüt içerisinde bir topluluk oluşturabilmektir. Christensen ve Cornelissen (2011)’e göre örgütsel iletişim uygulamaları düzenleme fonksiyonu sayesinde işyeri ortamında yapılacakları organize etmeye yarar ve hem iletişim açısından hem de iş süreçleri açısından sürdürülebilirliğe önemli katkı sağlar.

Bir disiplin olarak örgütsel iletişimin ortaya çıkışı sanayi devriminin ortaya çıkışıyla gündeme gelen konulardan biri olmuştur. Sanayi devrimi ile birlikte ortaya çıkan büyük örgütsel yapılar sadece iş ve işletme anlayışını değiştirmekle kalmamış aynı zamanda toplum üzerinde de kalıcı değişikliklere sebep olmuştur. İşletmecilik konusundaki ilk çalışmalar Harvard Üniversitesindeki araştırmalar ile akademik bir boyut kazanmış ve davranışsal yaklaşım çerçevesinde gerçekleştirilen bu araştırmalar örgüt içerisinde çalışan insan unsurunu anlamaya, organizasyon yapısı ve çalışanlar arasındaki formal ve informal ilişkileri keşfetmeye ve davranış değişikliklerini anlamaya odaklanmıştır (Koçel, 2011; Aşkun ve Tokat, 2010).

Redding ve Tompkins (1988) örgütsel iletişim çalışmalarının temellerinin nasıl atıldığını değerlendirdikleri çalışmalarında 1900–1940 yılları arasındaki dönemi “Hazırlık Dönemi” olarak değerlendirmektedir. Bu ilk dönemden itibaren işletme yönetimi disiplininin örgütlerin etkin yönetimi için iletişimin önemini vurguladığını söylemek yerinde olacaktır. Bu erken dönem yönetim kuramları alanın kavramsal temellerini belirlemekten uzak olmakla birlikte örgütlenme biçimlerini, uygulamalarını ve örgüt yönetimini etkileyen güçlü etmenler olmuştur. Bu kuramsal yaklaşımlar tam

olarak kavranılmadan günümüz örgütlerinin omurgasını iletişimsel yapıların oluşturduğunu yeterince anlamak mümkün görünmemektedir. Bu döneme, İlkçağdan beri önemli bir yetenek ve derinlemesine çalışılmış bir disiplin olarak ortaya çıkan hitabetin iş yaşamına uygulanmasına yönelik bir merak damga vurmuştur ve iş yazışmaları, yönetsel iletişim ve iknaya olan ilgi artmıştır. 1930lara gelindiğinde ise işletme yöneticileri için etkili yazma ve konuşmanın önemi hem akademisyenler hem de sahada çalışan uygulayıcılar tarafından yaygın bir şekilde kabul görmüştür. Böylelikle iletişim kanalları ve ortamlarını içerecek şekilde etkin mesaj tasarımı ve iletimi örgütsel iletişimin kökeninde kendine yer edinmiştir. (Keyton, 2017; Nicotera, 2020).

İletişimin, insanın tabiatı gereği sürekli yaptığı sıradan bir etkinlik olarak görmek yerine örgütlerin amaçlarını ne ölçüde başarıyla gerçekleştireceğini belirleyen çok yönlü bir süreçler topluluğu olduğunun anlaşılması örgütsel iletişimin başlı başına bir çalışma alanı olması ile sonuçlanmıştır.

Bugün artık genel anlamda kabul edildiği üzere bir örgütün var olabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için tüm paydaşlarla iletişim halinde olunması gerekmektedir. Başka bir ifadeyle mevcut ve potansiyel çalışanlar, mevcut ve potansiyel müşteriler, mevcut ve potansiyel tedarikçiler, bununla birlikte düzenleyici kurumlar veya ileride düzenleyici rol oynayabilecek kurumlarla iletişim sürdürülmelidir. Örgütsel iletişimin bir kısmı sadece örgütün yeni üyelerinin uyumunu sağlamak veya örgüt içindeki birinin pozisyonunu değerlendirmek ile ilgilenirken bir kısmı, özellikle yönetimle ilgili olan kısmı, örgütün yapılandırılması ve kontrol edilmesine adanmıştır. Yine örgütsel iletişim çabalarının bir kısmı yapılacak işleri tartışmaya ve koordine etmeye odaklanır, başka bir deyişle, işi ortaya çıkaran iletişim budur. Son olarak ise, örgütsel iletişimin örgütün piyasada ve toplumda işgal ettiği konum ve itibarıyla ilgili çabalara adanmış bir bölümü de bulunmaktadır. İlk bakışta farklı paydaşlara yönelik olarak tasarlanmış gibi görünseler de bu rol tanımlı veya iş tanımlı iletişim boyutları çoğu zaman kesişmekte veya iç içe geçmiş halde bulunabilmektedir (McPhee & Zaug, 2001: 587-588).

Örgüt içerisinde gerçekleşen iletişimin etkinliği sahip olunan bilgi, fikir, görüş ve tutumların örgütün diğer üyelerine aktarılmasına bağlıdır. Bu bağlamda iletişimin örgütlerin etkinliği açısından yaşamsal öneme sahip olduğunu hatta tüm örgütsel faaliyetlerin temelinde iletişimin yattığını söylemek yanlış olmayacaktır. Çok yönlü bir akış olarak değerlendirilebilecek iletişim süreci içerisinde mesajlar formel veya

enformel, anlık veya stratejik, görevle veya ilişkilerle ilgili, kişisel veya profesyonel, bir bireyden diğerine veya diğerlerine doğru olabilir. (Keyton, 2014).

Blundel (2004)' e göre sözü edilen boyutlara ilişkin etkin iletişim sağlandığında örgütün müşterilerinin mutsuz eski müşterilere değil mutlu ve geri dönen müşterilere dönüşmesine, çalışanların motivasyonunun üst düzeye çıkmasına ve örgüt içi çatışmaların önlenmesine, toplumda ve uluslararası platformda pozitif bir itibar kazanılmasına ve verimsizlik, kararsızlık ve değişime karşı direnişten uzaklaşarak yenilikçi ve yaratıcı stratejilerin oluşturulmasına yardım ettiği görülebilir (Blundel, 2004: 2). Benzer bir şekilde örgütsel iletişimin amaçlarını tanımlayan Tutar (2009) bu amaçları hedefleri ve politikaları tanıtmak, örgütsel yaşama katılım düzeyini artırma, bilgi verme ve örgüt kültürü, iklimi ve kimliği yaratma olarak belirlemektedir. Dolayısıyla örgütsel iletişimin kurum içi ve dışı faaliyetleri desteklemesi, kurum ve ürün kimliğinin oluşturulmasına katkıda bulunması, kurum içine ve hedef kitleye bilgi verilmesine destek vermesi ve bireylerin kurum vatandaşı olarak sosyalleşmesini sağlaması öncelikli amaçlar olarak görülmektedir (Tutar, 2009: 43-44).

Birçok kanal vasıtasıyla işe koşulan formel ve informal ileti sistemleri her bir mesajın diğerlerine görece yorumlandığı ve anlamlandırıldığı bir bağlam yaratmaktadır. Dolayısıyla hiçbir mesaj örgüt bağlamından soyutlanamamakta veya ondan ayrı tutulamamaktadır. Aksine örgütün herhangi bir üyesi tarafından gönderilen herhangi bir mesaj alınan ve gönderilen diğer tüm mesajlar değerlendirilerek anlam kazanmaktadır. Mesajların örgütün üyeleri arasında koordine edilmiş şekilde gönderildiği var sayıldığında örgütsel iletişimin ne denli karmaşık bir yapıya sahip olduğunu açıkça görülmektedir (Keyton, 2005: 13).

Karakoç'a (1989) göre ise örgütsel iletişim, birden fazla insanın bir amaç etrafında toplanmasını sağlayan, bir araya gelen insanların güç birliği yaparak paylaşılan amaçlar yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için aralarında olması gereken ve çevreleriyle uyumlarını sağlamada önemli rolü olan formel ya da informal yapılardaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır (Karakoç, 1989: 83).

Sabuncuoğlu ve Gümüş'e (2012) göre örgütlerde iletişim canlı organizmaların sinir sistemine benzetilmiştir ve iletişimin tıpkı sinir sistemi gibi örgütün her yerine

nüfuz etmiş olan ve onu bir arada tutan bir bağ niteliği taşıdığı öne sürülmektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012: 87).

1.2. Yöneticinin Örgütsel İletişimdeki Rolü

Alanyazındaki öne çıkan araştırmalar değerlendirildiğinde birçok çalışanın şirket hakkındaki önemli haberleri kendileriyle ilk amirlerinin paylaşmasını bekledikleri görülmektedir. Larkin ve Larkin'e (1994) göre ilk amirler çalışanlar açısından tercih edilen bilgi kaynağı konumundadırlar ve çalışanlar arasında üst düzey yöneticilere göre daha güvenilir oldukları kabul edilmektedir.

Örgütler genellikle yöneticilere iletişim konusundaki sorumlulukları hakkında yeterli bilgi vermemekte, etkin iletişim biçimleri konusunda eğitmekte, ne kadar iyi iletişimci olup olmadıklarını ölçmemekte ve iyi olanları ödüllendirmemektedir. Bu nedenle bazı yöneticiler doğuştan iletişim açısından kuvvetli iken diğerlerinin çok fazla eğitime ve yönlendirmeye ihtiyacı vardır. Özellikle kişilerarası ilişkiler ve liderlik özellikleri konusundaki bilgi ve görgüleri nedeniyle terfi ettirilmiş olan yöneticiler açısından bu durumun kabul edilmesi hiç kolay değildir. İletişim profesyonelleri yönetici ve idarecilere iletişim becerilerini geliştirmek ve iletişim etkinliklerini artırmak için rehberlik edebilir ve eğitim verebilir.

Örgütsel yapı içerisinde yönetici bilginin direkt olarak, akıcı ve hızlı bir şekilde işgörenlere iletildiğinden emin olmalıdır. Fakat bu aşamadaki görevleri sadece ne yapılacağını söylemekle bitmemekte aynı zamanda çalışanların anlayabilecekleri şekilde bağlam içerisine koymaları da gerekmektedir. Yukarıdan aşağıya doğru gelen mesajları aktarmak ve iletilen bilginin konuyla ilgisini kurarak işe yarar hale getirmek de yöneticilere düşmektedir. Gerekğinde çalıştıkları takımların üyeleriyle birebir görüşüp doğru soruları sorarak doğru cevapları elde etmeyi bilmeleri gerekmektedir. Üst düzey yöneticiler ve iletişim uzmanlarının sevdikleri medya dolayımı iletişim yerine informal, yüz yüze iletişim kurmanın erdemlerinden bahseden Larkin ve Larkin (1994) video ve bültenler ile kurulan iletişimin kişiye yönelik olmayan ve doğallıktan uzak, geçici çözümler üretmeye odaklı olduklarını ve dolayimsız iletişim ortamları gibi samimi ve davranış değişikliği amaçlı olmadıklarını öne sürmektedirler. Bu bağlamda iletişim bir nesneyi değil bir etkileşimi ifade etmektedir (Larkin ve Larkin, 1994; 91).

İletişim süreci içerisinde aracılık yapan idarecilerin tek rolü yukarıdan aşağıya iletişim sağlamak değil aynı zamanda, iyi ya da kötü, bilgiyi aşağıdan yukarıya taşımayı da içermektedir. Örgütün tepe yöneticileri örgüt içerisinde neler olduğunu bilmeli ve özellikle müşteriyle muhatap olan ön saflardaki insanların yaptıklarından haberdar olmalıdırlar. Bu iki ayaklı süreçte amaç yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya mesaj taşımak değil örgüt içerisindeki tüm çalışanları örgütün aktif bireyleri haline getirerek örgütsel bağlılıklarını olabilecek en üst düzeye çıkarmaktır (Brief ve Weiss, 2002).

Müdür ve yöneticilerin kişilerarası iletişim becerileri, özellikle yüz yüze görüşme anlamında, örgüt için önem arz etmektedir ve arzulanan amaçlara ulaşmak için en etkin yol olabilmektedir. Başka bir ifadeyle hem iyi konuşan hem de iyi dinleyen “ilgili” ve “açık” yöneticiler görevleri, bireysel talimatları, performans değerlendirmelerini ve uygun görülen ödülleri açıklamak için en ideal kişilerdir (Norton, 1983, 100). Bununla birlikte, yöneticilerin kurdukları bu iletişim ilişkisiyle, özellikle sözü edilen ilişkinin niteliğiyle, işyerinde duyguların yönetiminde de etki sahibi oldukları unutulmamalıdır. Nitekim, Lewis (2000) yaptığı bir laboratuvar çalışması sonucunda öfkeli bir lidere bağlı çalışanlar daha gerginken üzüntüsünü belli eden veya tepkisiz kalan bir lideri takip edenlerin daha rahat olduklarını tespit etmiş aynı zamanda üzüntülü liderin takipçilerinin diğerlerine oranla daha az gayretli ve daha fazla tükenmişlik içinde olduklarını gözlemlemiştir (akt. iç. Brief ve Weiss, 2002). Görüldüğü üzere liderin iletişimci özellikleri yanında duygularını ifade etme tarzı da çalışanlar açısından önemli ipuçlarıyla yüklüdür.

Koçel (2011) ise benzer biçimde yöneticinin başarısının ve etkinliğinin hem astları ve üstleri hem de akranları ile kurduğu iletişim ilişkisine bağlı olduğunu ve sağlıklı işlemeyen örgütsel iletişimin işletme açısından “gecikme, performans düşüklüğü, kayıp, zarar” ile sonuçlanan bir darboğaza dönüşme ihtimali bulunduğunu ifade etmektedir (Koçel, 2011: 522).

Örgüt içerisinde ilk amirler yöneticisi oldukları takımlarla bire çok görüşme yapma konusunda en güvenilir kişiler olmakla beraber bazı durumlarda, özellikle mali işler ve insan kaynakları konularında, çalışanlar finans müdürüne ve insan kaynakları müdürüne ilk amirlerinden daha fazla güvenmek durumundadırlar.

Bir yöneticinin gerçekleştirdiği birebir veya bire çok konuşmaları yapmanın en iyi yolu bunları yüz yüze gerçekleştirmektir. Ama örgütlerin boyutu büyüdükçe ve mekâna yayıldıkça çalışanlar çok uzaktaki yöneticilere raporlama yapmak durumunda kalmaktadırlar. Bu durum yöneticilerin yüzyüze iletişimin yerine geçen elektronik ortamlarda daha rahat davranmasının gerekliliğini gözler önüne sermektedir (Whitworth, 2006: 207).

Greenbaum (1972) etkin bir iletişim sisteminin elde edilebilmesi için yönetim yapısının örgütlenmesinde sorumlulukların paylaşılması ve düzenlenmesi gerektiğini belirterek üst yönetimin sorumluluğunun örgütün politikalarının belirlenmesi ve stratejik planların uygulanması olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca, iç iletişimden sorumlu idarecilerin sorumluluğunun iletişim politikaları, iletişim faaliyetleri, performans kriterleri ve standartları, ölçme yöntemleri ve düzeltme prosedürleri ile sınırlı olduğu ve son olarak tüm işletme müdürlerinin ise iletişimi de içeren temel yönetim fonksiyonlarının etkin bir şekilde yerine getirilmesinden sorumlu oldukları vurgulanmaktadır (Greenbaum, 1972: 40).

1.3. Örgütsel İletişim Biçimleri

Örgüt içerisindeki çeşitli birimler veya kişiler arasındaki iletişim ilişkisi önceden belirlenmiş biçimsel kanallar ve niteliği önceden kestirilemeyen biçimsel olmayan kanallar üzerinden gerçekleşmektedir. Biçimsel kanallar örgüt tarafından açık olarak belirtilen kanallardır ve hem dikey hem de yatay kademeler arasında tüm iş ve işlemlerin nasıl yapılacağı konusunda çalışanlara bilgi verirler. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Makam, mevki ve tecrübelerinden bağımsız olmak üzere örgüt mensubu tüm bireylerin bilgi, fikir ve görüşleri sadece diğer bireylere iletildiğinde anlam kazanmaktadır. Bu bağlamda kullanılan biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kanalları ve örgütsel iletişime etkilerini anlamak elzemdir.

1.3.1. Biçimsel iletişim

Bireylerin kişiliklerinden ziyade örgüt içerisinde bulundukları konumlar ve üstlendikleri roller üzerinden, yönetim tarafından önceden belirlenen kanallar aracılığıyla örgütsel kurallar doğrultusunda gerçekleşen, gerekli bilgi akışını sağlamaya yönelik, örgüt biçimini takip eden (Ekici, 2013; Hill ve McShane, 2008; Eroğlu, 2013; Koçel, 2011) bir iletişim türü olarak öne çıkan biçimsel iletişim çalışanlararası ilişkinin

kurulması, sürdürülmesi ve yönetilmesi aynı zamanda örgüt içi ilişkilerin tanımlanması ve örgütün kimlik kazanmasını sağlayan ana etmenlerden biri olarak öne çıkmaktadır. Örgüt içerisindeki konumlara göre gerçekleştiği için yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, çapraz ve yatay iletişim alt başlıklarında incelenmektedir.

1.3.1.1. Yukarıdan aşağıya iletişim

Yukarıdan aşağıya iletişim yöneticilerden çalışanlara doğru olan iletişimi ifade etmektedir. Yukarıdan aşağıya iletişim daha önceleri sadece kutlama amaçlı kullanılırken günümüzde hem çalışanları bilgilendirmenin hem de işlerini yapmalarını sağlayacak talimatları iletmek için en önemli yöntemlerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Yukarıdan aşağıya iletişim yüz yüze olabileceği gibi bültenler, ilan tahtaları, haber kâğıtları ve intranet aracılığıyla da olabilir (Aamodt, 2016). Yukarıdan aşağıya iletişim yöntemiyle astlara resmi veya biçimsel kanallarla bilgi ve emirler ulaştırılıp örgütün çalışma koşulları açık bir şekilde anlatılır (Dal, 2012).

Larson ve Pepper (2011) çalışmalarında teknolojik araçlar kullanılarak iletilen mesajların içeriklerinden ziyade nasıl iletildiklerine göre değerlendirildiklerini başka bir ifadeyle biçimselliğin ifadenin önüne geçtiğini tespit etmişlerdir. Bu tarz yorumlar o kadar baskın hale gelmiştir ki teknolojinin şüphe ve güvensizliği artırarak özdeşleşmeyi ve örgütsel vatandaşlık davranışını azalttığı gözlenmektedir. Bu bağlamda yukarıdan aşağıya iletişimde kullanılan yöntemler çalışanların bağlılıklarını zedelemekte ve örgütle ilişkilerinin zayıflamasına yol açmaktadır. (Larson ve Pepper 2011, p. 7).

1.3.1.2. Aşağıdan yukarıya iletişim

Aşağıdan yukarıya iletişim çalışanlardan yöneticilere doğru olan iletişimi ifade etmektedir. İdeal koşullarda örgütlerde “açık kapı” politikasının izlenmesi ve çalışanların yönetim ile direkt olarak görüşebilmesi gerekir fakat birçok nedenle bu tür bir imkânın sunulması uygun görülmemektedir. Bunun en önemli sebeplerinden biri her bir çalışanın belirli bir yönetici ile görüşmeyi istemesi durumunda ortaya çıkabilecek iletişim yoğunluğu olarak ifade edilmektedir. Bir diğer sebep ise çalışanların yöneticilerle yüz yüze iletişim kurdukları zamanlarda şikâyetlerini ve olumsuz durumları aktarmakta isteksiz olabilmeleridir (Aamodt, 2016).

Nitekim, Morrison ve Milliken (2000)'e göre bu isteksizlik örgütsel sessizlik davranışına işaret etmekte ve çalışanların potansiyel örgütsel sorunlar hakkındaki görüşlerini ve fikirlerinin saklı tuttukları kolektif bir durumu ifade etmektedir. Bu durumun sebebi ise doğabilecek olumsuzluklardan çekinmeleri ve görüşlerinin değersiz olduğuna inanmalarıdır. Bununla birlikte, Tangirala ve Ramanujam (2009) bireylerin örgütlerine duydukları sadakatin, duygusal bağlılıklarını ve örgütleriyle ya da meslekleriyle özdeşleşme durumlarını da etkilediğini öne sürmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütüyle özdeşleşen çalışanların örgütteki problemlere çözüm bulmak için fikir ve düşüncelerini örgütleriyle/yöneticileriyle paylaştıkları, yani konuşmayı tercih ettikleri ortaya konulmuştur.

1.3.1.3. Çapraz iletişim

Çapraz iletişim örgüt içindeki hiyerarşi ve kademelenme örüntüsünün göz ardı edildiği iletişimi ifade etmektedir. Özellikle hız ve verimliliğin önem kazandığı günümüz örgütlerinde direkt olarak işten sorumlu kişi ile iletişim kurma gerekliliği çapraz iletişimin de öneminin artmasına yol açmıştır (Aziz ve Dicle, 2017). Çapraz iletişimin fonksiyonları arasında farklı düzeylerdeki çeşitli birimler arasında bir araya getirerek eşgüdüm sağlanması ön plandadır (Eskiyörük, 2015).

İşletmelerin birçoğunda çapraz iletişimin olmadığı tespitinde bulunan Sabuncuoğlu ve Gümüş (2012) farklı gruplarda çalışan bireylerin ele aldıkları sorunu tüm boyutlarıyla görebilmek ve değerlendirebilmek için çapraz iletişimin gerekliliğini vurgulamaktadır. Fakat çapraz iletişimin bilgi alışverişi fonksiyonu dışında kullanıldığı durumlarda örgüt içerisinde karmaşaya sebep olabileceği konusunda da uyarılarda bulunmaktadır.

1.3.1.4. Yatay İletişim

Örgütsel hiyerarşi içerisinde eşit statülerde çalışan işgörenler arasında gerçekleşen iletişim biçimine yatay iletişim adı verilmektedir (Aziz ve Dicle, 2017). Yatay iletişim özellikle aynı kademedeki çalışanlar ve birimler arasındaki koordinasyonu sağlayarak muhtemel sorunların üst yönetime iletilmeden çözülmesi için gerekli görülmektedir (Hill ve McShane, 2008).

1.3.2. Biçimsel olmayan iletişim

Biçimsel olmayan iletişim mesaj alışverişinin her yönde gerçekleşebileceği, kademe ve hiyerarşinin göz ardı edildiği, emir-komuta zinciri dışında kalan, yöneticilerin izni veya haberi olmadan çalışanların oluşturdukları biçimsel olmayan gruplar arasında gerçekleşen “dedikodu”, “söylenti” ve “fısıltı gazetesi” olarak da adlandırılan her türlü biçimsel olmayan iletişim faaliyetini kapsar (Koçel, 2011; Eroğlu, 2013; Aziz ve Dicle, 2017). Koçel (2011) önlenmesi mümkün görülmeyen biçimsel olmayan iletişimin hem koordinasyon sağlamak, çatışmaları çözümlmek ve bilgi paylaşımı sağlamak için hem de dedikodu, rivayet ve yanıltma içerecek şekilde kullanabileceğini belirtmektedir. Başka bir ifadeyle, doğal iletişimin her zaman örgüt lehine sonuçlarının olmayacağı ve örgütün gizli kalması gereken bilgilerinin ifşası gibi sakıncalı durumlarla sonuçlanabileceği aşikârdır (Tutar, Yılmaz ve Eroğlu, 2014).

1.4. Örgütsel İklim ve İletişim İklimi

Doğası gereği iletişim kültürden etkilenmektedir keza insanların yaşları, hangi ırka mensup oldukları, biyolojik ve toplumsal cinsiyetleri, hem coğrafi hem de bir işyerindeki konumları, politik görüş ve tutumları, dini inançları ve toplumsal rolleri nasıl iletişim kurduklarını etkilemektedir. Buradan hareketle örgütsel iletişimin içinde bulunan örgütün kültüründen etkilenmesi kaçınılmazdır ve örgüt üyelerinin bahsedilen durum, duygu ve bulunuşlarını nasıl ifade edip etmedikleri de örgütün yapısı ve kültürü hakkında araştırmacılara birçok bilgi sunar. Bununla birlikte, özellikle işyerinde toplumsal ve örgütsel rollerimizi nasıl gördüğümüz, başkalarının bizim rollerimiz hakkındaki düşünceleri ve gerçekte ne yaptığımız da sayısız ipuçlarıyla doludur. Tüm bu değişkenlerin aynı zamanda örgütün iklimini de etkilediğini hatta bu iklimin oluşmasında başat role sahip olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Erhart vd. (2014) örgütsel iklimi örgüt üyelerinin deneyimlediği olaylara, politikalara, uygulamalara ve prosedürlere verdikleri bu kimseler tarafından ortaklaşa üretilen anlam ve örgüt içerisinde ödüllendirilen, desteklenen ve beklenen davranışlar bütünü olarak değerlendirmektedir. Bu bağlamda, örgüt içerisinde gerçekleşen her türlü olay örgüt ikliminde bir iz veya etki bırakmaktadır.

Schneider vd. (1994) ise iklimi “çalışanların işyerlerindeki uygulamalar, prosedürler ve ödüller yolu ile algıladıkları bir atmosfer” olarak tanımlamakta ve bu algılamaların günden güne değişebileceğini ve yönetimin, şirket bültenlerinin veya

yıllık raporların vurguladıkları hususlara bağlı olmaktan ziyade yöneticilerin davranışlarına ve ödüllendirmeyi tercih ettikleri davranışlara bağlı olduğunu vurgulamaktadırlar.

Yükseköğretim kurumlarında örgüt iklimini değerlendirdikleri çalışmalarında Moran ve Volkwein (1988) yükseköğretim kurumlarında iklimin örgütsel seviyeden ziyade örgütiçi seviyede incelenmesi gerektiğini belirterek çalışma gruplarının iklimin oluşmasındaki rolünü vurgulamaktadırlar. Öğretim üyeleri örgütün kalanıyla olan ilişkilerini bölümleri ve bölümdeki çalışma grupları üzerinden sağladığı için örgütün genelini etkileyen bir iklimden ziyade bölüm özelinde bir iklimden söz edebileceği söylenmektedir. Buna ek olarak, yöneticilerin iklim algıları incelendiğinde öğretim üyelerinin iklim algılarıyla istatistiki açıdan anlamlı fark tespit edilmiş, yöneticilerin örgüt iklimi konusundaki algıları daha pozitif bulunmuştur. Fakat hizmet süresiyle iklim algısı arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir. Örgüt içerisindeki rolün iklim algısı üzerinde etkisi olduğu bilinmekle birlikte bu çalışmada elde edilen veri bu durumun sebeplerini açıklamamaktadır.

İletişim iklimini örgüt ikliminin bir alt kümesi olarak değerlendiren Lemmergaard (2017) ise örgüt kültürünün örgütün fazlaca değişmeyen inançlar, değerler ve varsayımlardan oluşan derin yapısı ile ilgili olduğunu örgüt ikliminin ise yönetimin tasarrufunda olan örgüt politikaları, uygulamaları ve prosedürlerine yerleşmiş olduğunu ifade etmektedir. Buna göre, her bir çalışanın tutumları, kişilik özellikleri, beklentileri ve tercihleri ile şekillenen iletişim iklimi örgüt üyeleri arasındaki kişilerarası iletişime ve sosyal ve/veya duygusal atmosfere işaret etmektedir (Lemmergaard, 2017).

Günümüz dünyasında ise örgütsel süreçlerin keşfedilmesi ve örgütsel değişkenlerin işlev ve ilişkilerinin anlaşılması için sıklıkla kullanılan bir kavram olan iletişim ikliminin motivasyon, örgütsel bağlılık, örgüt iklimi, çatışma yönetimi ve iş doyumu gibi değişkenlerle ilişkisi üzerine birçok çalışma mevcuttur. Bunun nedenlerinden biri de iklim araştırmacılarının örgütlerde sosyal yaşantının “yüzeye yakın” olan “gözlenebilir” uygulama ve prosedürleri ve örgüt üyelerinin bunlar hakkındaki algılarını araştıran çalışmalara daha fazla önem vermeleri olarak gösterilebilir (Denison, 1996). Neticede alanyazında zaman bağımlı olarak popüler hale gelen konular olduğu görülmektedir. Örneğin örgütsel iletişim iklimi ile örgütsel

bağlılık arasındaki ilişki açıklanmaya çalışan Rogers (1987) ve Guzley (1992) iletişim iklimi ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu saptamışlardır. Bartels vd. (2007) ise işgörenin çalışma grubunda veya bölümünde deneyimlediği cana yakın atmosferin her zaman bireyin kendisini örgütün tamamına bağlı hissettiği anlamına gelmeyebileceğini ifade ederek iletişim ikliminin örgütün iletişimin gerçekleştiği bölümünü ve buradaki iklimi açıkladığını böylece iletişim iklimi ile örgütsel özdeşleşme arasında kuvvetli bir etkileşimden söz edilebileceğini öne sürmektedirler.

Bununla birlikte, Timuroğlu ve Balkaya (2016) hemşireler üzerinde gerçekleştirdikleri uygulamalı çalışmalarında etkili bir örgütsel iletişime sahip örgütlerin çalışanları daha iyi motive ettiği ve motive olan çalışanlarında hem iş hayatında hem de genel hayatta daha memnun ve başarılı olduğunu öne sürmekte ve iletişim ikliminin hem gündelik hayatla hem de çalışma hayatıyla olan pozitif yönlü ilişkisini vurgulamaktadır. Soydaş (2013) örgütsel iletişim iklimi ve psikolojik şiddet olgusunu konu alan çalışmasında pozitif iklimin hâkim olduğu kurumlarda aidiyet, önemsenme, motivasyon, samimiyet ve işe dönüklük gibi değişkenlerin oranı yüksek iken; negatif iklim ortamına sahip kurumların ise saygı, motivasyon, inanç, güven kavramlarıyla negatif yönlü ilişki sergilediklerini belirtmektedir. Bu bağlamda iletişim iklimi örgüt içi değişkenlerin birçoğuyla ilgilidir ve pozitif bir iklimin psikolojik iyi oluş ve kurum kimliği oluşturmak açısından katkı sağlayabileceği öngörülebilir.

Örgüt iklimi ve iletişim iklimi konusundaki kuramsal araştırmaların bir kolu çalışmamızda da kullanılan Gibb (1961)'in önerdiği ve işyerindeki bireyler ve/veya gruplar arasında savunmacılığın artması veya azalmasıyla sonuçlanan iletişim davranışlarını konu almaktadır. Buna göre savunmacı ve destekleyici iletişim iklimi boyutları altında değerlendirme ile tanımlama, kontrol ile problem odaklılık, strateji ile kendiliğindenlik, tarafsızlık ile empati, üstünlük ile eşitlik ve son olarak kesinlik ile esneklik alt boyutları karşılaştırılarak Costigan ve Schmeidler (1984) tarafından geliştirilen ölçek alanyazında kullanılmaktadır. Gibb (1961) tarafından önerilen destekleyici ve savunmacı iletişim iklimi boyutları Tablo 1.1'de sunulmuştur.

Tablo 1.1. *Gibb(1961)'e göre iletişim ikliminin boyutları*

Savunmacı ve Destekleyici İletişim İklimlerinde Beklenen Davranış Kategorileri	
Savunmacı İklim	Destekleyici İklim
Değerlendirme	Tanımlama
Kontrol	Problem odaklılık
Strateji	Kendiliğindenlik
Tarafsızlık	Empati
Üstünlük	Eşitlik
Kesinlik	Esneklik

Gibb (1961) savunmacı davranışı “bireyin grup içerisinde bir tehdit algıladığında ve beklediğinde ortaya çıkan bir davranış” (Gibb, 1961, 141) olarak tanımlamaktadır. Birey savunmacı davranış sergilemeye başladığında işe odaklanmayı bırakıp kendini koruma davranışına bürünerek çevredeki tehditleri nasıl bertaraf edebileceğini, ceza veya yaptırımdan nasıl kaçınabileceğini, çevresindekiler üzerinde nasıl bir etki bıraktığını değerlendirmeye başlamakta ve kendisini iletişime kapatarak gönderilen iletilerdeki saikler, değerleri ve duyguları algılamakta güçlük çekmektedir. Bu durum bireyler arasında yaygınlaştığında ise savunmacı iletişim iklimi oluşmaktadır. Bu durumun tam tersi şekilde destekleyici bir iletişim iklimi egemen olduğunda ise bireylerin kendi endişe, güdü ve tasalarından uzaklaşarak iletilerin yapısı, içeriği ve bilişsel anlamlarına rahatlıkla erişebildiğini öne sürmektedir.

Sözlü ve sözsüz iletilerin hem birey hem de grup üyelerince değerlendirilmesini ve yorumlanması ve sonrasında oluşan davranışları kapsayan iletişim iklimi savunmacı iklim davranışları olarak görülen değerlendirme, kontrol, strateji, tarafsızlık, üstünlük ve kesinlik içeren mesajlarla destekleyici iklim davranışına işaret eden tanımlama, problem odaklılık, kendiliğindenlik, empati, eşitlik ve esneklik içeren mesajlar arasındaki etkileşim sonucunda ortaya çıkmaktadır.

İkili karşıtlıklar içerecek şekilde düzenlenmiş olan davranış kategorileri örgüt içerisinde hangi iletişim ikliminin baskın olduğu konusunda fikir vermektedir. Örneğin, örgüt içindeki hiyerarşik konumundan bağımsız olarak konuşmacı karşısındakini yargılayan, eleştiren, kıyaslayan ve değerlendirmeler yapan bir tonda iletişim kuruyorsa dinleyicinin ister istemez kendini korumaya alacağını düşünmek yanlış olmayacaktır. Bunun karşıtı olan tanımlayıcı iletişim ise alıcının davranış veya tutumunu

değiştirmesini istemeyen veya ima etmeyen duyguların, olayların, algıların veya süreçlerin sunumlarıyla sınırlıdır ve destekleyici iletişim ikliminin varlığına işaret etmektedir.

Kontrol ve problem odaklılık davranışları arasında da benzer bir karşıtlık ilişkisi vardır. Bireylerin tutum ve davranışlarını etkilemeye veya değiştirmeye çalışan bir ikna süreciyle birlikte hareket ve özerklik alanlarını kısıtlayan davranışlar kontrol davranışı olarak görülmektedir. Bu tür davranışlar ne kadar bariz olursa savunmacı iklim o kadar baskın hale gelmektedir. Problem odaklı yaklaşımda ise göndericinin ortak bir sorunu tanımlamada ve onun çözümünü aramada işbirliği yapma arzusunu iletmesine şahit olunmakta böylelikle dinleyicide de aynı sorun yönelimini yaratma eğilimi açığa çıkmaktadır. İşbirliği ortamı oluştuğunda ise sorunların çözümünde alternatiflerin çoğalması ve sorun ve çözümün tüm grup üyeleri arasında kabul edilmesi sonuca ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır.

Bir diğer önemli husus ise göndericinin iletilerinde açık ve dürüst olup olmamasına bağlı olarak oluşan iletişim iklimi boyutu olan kendiliğindenlik ve strateji karşılaştırmasıdır. Gönderici, muğlak ve çoklu motivasyonlar içeren iletiler gönderdiğinde veya davranışları böyle algılandığında alıcı savunmacı bir kimliğe bürünmektedir. İletiler güvenilir ve istenilir olduğunda ve gönderici temiz bir kimliğe sahip, motivasyonları karmaşık olmayan, açık sözlü ve dürüst bir kimse olarak algılanıp gönderdiği iletiler duruma tepki olarak kendiliğinden oluşmuş gibi değerlendiriliyorsa savunmacılığın azalıp destekleyiciliğin artması beklenmektedir.

İletişim sürecinde gönderilen iletilerin alıcıyla gönderici arasına mesafe koymak kastıyla kodlandığı düşünülen, göndericinin alıcının durumuna karşı ilgisiz ve kayıtsız bir tavır takındığını ima eden, karşı tarafın değersizleştirildiği ve ilişki kurma ihtiyacının tatmin edilmediği durumlar tarafsızlık olarak nitelendirilmekte; göndericinin alıcıyla özdeşim kurduğunu ima eden, duygularını paylaştığını ve duygusal tepkilerini oldukları gibi kabul ettiğini durumlar ise empati olarak nitelendirilmektedir. İletişim ortamında empati davranışları baskın hale geldiğinde bireylerin daha az savunmacı olması beklenmektedir.

Savunmacı ve destekleyici iklimler üstünlük ve eşitlik açısından karşılaştırıldığında diğerlerine benzer bir örüntü ile karşılaşılmaktadır. Gönderici ile

alıcı ilişkisinde bir tarafın diğerine konum, güç, zenginlik, entelektüel yetenek, fiziksel özellikler veya başka şekillerde üstün olduğunu hissettirecek tarzda iletişim kurması savunmacı davranışları tetikleyecek ve bireyin yeterlilik ihtiyacı engellendiği için mesajın içeriğine odaklanmak yerine dikkatini ortaya çıkan duygusal yoksunluğa vererek kendini korumaya çalışacaktır. Aksi durumda ise oluşan karşılıklı güven ve saygı ortamı tarafların destekleyici iletişim algılarını kuvvetlendirerek daha rahat hareket etmelerine olanak sağlayacaktır.

Son olarak savunmacı ve destekleyici iletişim iklimleri arasındaki ayırmda kesinlik ve esneklik boyutları tanımlanmaktadır. İş arkadaşlığı çerçevesinde düşünüldüğünde kendisini grup üyelerinin akranı olarak değil de onların öğretmeni gibi gören, bilgiç bir tavırla tüm sorunların kaynağını ve soruların cevabını bildiğini iddia eden ve kendisine iletilen görüşlere saygısı olmadığını gösteren kişiler savunmacı iletişim ikliminin kesinlik boyutunu temsil etmektedir. Bu tarz hareketlerin muhataplarında aşağılanma ve kontrol edilme duygusunu tetiklediği buna karşın bir sorunla karşılaşıldığında taraf tutmak yerine araştıran, tartışmak yerine problem çözen ve paylaşılanlar üzerinde karşı tarafında kontrolü olduğu duygusunu destekleyen davranışların ise destekleyici iletişimin esneklik boyutunu temsil ettiği düşünülmektedir (Gibb, 1961).

Forward, Czech, ve Lee (2011) Gibb'in ölçeğinin yapı geçerliliğini tartıştıkları çalışmalarında önerilen davranışsal kategorileri açıklamakla birlikte "çok az detaylandırıldığını veya ampirik destek aldığını" ifade etmişlerdir (Forward vd., 2011: 4). Toplam 104 farklı bölümden 202 akademisyen üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda verilerin normal dağılım göstermediğini ve çoklu eşdoğrusallık problemi nedeniyle yaptıkları doğrulayıcı faktör analizi sonucunda orijinal testte önerilen faktörlerin doğrulanmadığını ifade etmektedirler. Analizlerinin sonunda aldıkları örneklemin sadece devlet destekli olmayan üniversitelerin öğretim üyelerinden oluştuğunu belirterek diğer popülasyonlarda çalışmanın tekrarlanması gerekliliğini vurgulamaktadırlar.

Diğer taraftan Lemmergaard (2017)'e göre Gibb (1961)' in oluşturduğu çerçeve iki ögeli bir iklim modeli sunmaktadır. Bir tarafta etkin mesaj iletimini kolaylaştıran destekleyici iletişim iklimi diğer tarafta ise mesajın başarılı şekilde iletilmesini zorlaştıran savunmacı iletişim iklimi bulunmaktadır. Savunmacı iletişim ikliminde

çatışmaların belirginleştiği, bu nedenle sorunları çözmek için atılan adımların zayıfladığı görülmektedir. Olumlu bir iletişim ikliminde ise örgütsel özdeşleşmenin güçlendiği ve örgütün tüm üyelerinin karar alma süreçlerine dâhil edildiği gözlenmektedir. Örgütün iletişim iklimi ne kadar destekleyici olursa çalışanlar örgütün değerlerini ve hedeflerini o derece benimsemekte, örgüt için çaba göstermekte ve örgütün üyesi olarak kalma arzuları artmaktadır. Sunulan tüm bu öngörüler örgüt iklimi araştırmalarında karşılaşılan bulgularla uyuşmakta ve örgütsel iklim ile iletişim iklimi arasındaki benzerliği açıkça ortaya koymaktadır (Lemmergaard, 2017)

Roberts ve O'Reilly (1974) araştırmacıların görünüşte benzer olan iletişim değişkenlerine farklı isimler verdiklerini ve bu nedenle örgütsel iletişimin ölçülmesinde kullanılabilecek ölçeklerde sistematik bir gelişmenin yakalanamadığını belirtmektedir. Geliştirdikleri 36 maddelik ölçek 16 örgütsel iletişim boyutuna hitap etmekte, bu boyutların üçü ise yazarlar tarafından iletişim dışı boyutlar olarak değerlendirilmekle birlikte örgüt içinde bireysel iletişim ile olan etkileşimleri nedeniyle ölçeğe dâhil edilmektedir. Bu bağlamda değerlendirmeye alınan ölçek boyutları: amire duyulan güven, amirin algılanan etkisi, muhatapların hareketlilik istekleri, etkileşim arzusu, doğruluk, özetleme, eşik bekçiliği, aşırı yük, yüzde ve yönlülük açısından iletişim süresi, zaman yüzdesi cinsinden kullanılan iletişim modları ve son olarak organizasyondaki iletişimden memnuniyet derecesi olarak belirlenmiştir.

Sonuç olarak pozitif bir örgüt ikliminin oluşturulmasında iletişim ikliminin önemli rol oynadığı görülmektedir. Örgüt ikliminin geliştirilmesinde, olumlu örgütsel davranışların artırılması, olumsuz olanların ise düzeltilmesi için örgütsel iletişimin etkili bir şekilde kullanılması faydalı olacaktır. Bu bağlamda güçlü iletişim becerilerinin her bireyde kendiliğinden varolamayacağının bilinciyle başta ilk kademe yöneticiler olmak üzere tüm yöneticilerin etkili iletişim konusunda eğitilmesinin uzun ve kısa vadeli getirileri olacağı açıktır.

2. İŞYERİNDE İHTİYAÇLAR VE MOTİVASYON

İşyeri, zamanımızın büyük kısmını geçirdiğimiz ve enerjimizin önemli bir kısmını tükettiğimiz bir mekân olarak gündelik hayatımızda önemli bir yer işgal etmekte ve burada kurduğumuz bireylerarası ilişkiler ve grup/takım ilişkileri birçok ihtiyacımızı karşılamamız için de alan sağlamaktadır (Hetland vd. 2011). Bu bağlamda çalışanların işyerinden ve çalışma hayatından beklentilerinin belirlenebilmesi için öncelikle temel ihtiyaç kuramları gözden geçirilecek, sonrasında bu ihtiyaçların işyerinde tatmininin motivasyon ve performansla ilişkisi irdelenerek kendini belirleme kuramı çerçevesinde temel psikolojik ihtiyaçların tatmini konusundaki alanyazın ile ilgili değerlendirmeler sunulacaktır.

2.1. Temel Motivasyon Kuramları

Toplumsal düzen içerisinde bireyin fiziksel bir varlık olarak yaşamını sürdürmesinin yanısıra sosyal bir varlık olarak da yaşayabilmesi için karşılaması gereken birçok ihtiyaçtan söz edilebilir. İnsanların yaşamını sürdürmesi açısından çok önemli olmayan bunun yanında öğrenme veya sosyalleşme yoluyla edinilebilen ihtiyaçlar sosyal ihtiyaçlar olarak adlandırılmaktayken su, yiyecek ve üreme gibi varoluş ve fiziksel iyiliş için gerekli olan ihtiyaçlara ise biyolojik ihtiyaçlar adı verilmektedir. (Plotnik and Kouyoumdjian, 2014). Motivasyon ise bu ihtiyaçların giderilmesi için gerekli olan davranışlara “amaç veya yön veren ve insanlarda bilinçli veya bilinçsiz bir düzeyde işleyen itici güç” olarak tanımlanmaktadır. Bu güdüler genellikle fizyolojik ve sosyal güdüler olarak gruplara ayrılmaktadır (APA, 2015: 670).

Atkinson (1964)’a göre toplum içerisindeki tüm bireylerin belli başlı güdü veya ihtiyaçları bulunmaktadır ve bunlar potansiyel davranışları temsil etmektedirler. Uyandırıldıklarında davranışları etkileyen bu güdülerin birey tarafından algılanan durum veya ortama bağlı olarak harekete geçtiği kabul edilmekte başka bir deyişle belirli çevresel koşullar oluşmadan davranışı etkilemedikleri kabul edilmektedir. Çevresel değişiklikler her biri farklı bir ihtiyacın tatminine yönelik olan güdülerde değişikliklere yol açar dolayısıyla güdüler davranışı belirlediği için bu süreç davranışın değişmesiyle sonuçlanır.

Sözü edilen davranış değişikliklerini anlamak ve açıklayabilmek için temel güdü, dürtü ve ihtiyaçları tanımlayabilmek ve bu konudaki farklı kuramsal yaklaşımları

ayırt edebilmek gerekmektedir. Bu bağlamda hem hayatın geneline yönelik hem de çalışma hayatına ilişkin motivasyon kuramları bu bölümde incelenecektir.

2.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

Günümüzde en sık atıf yapılan kuramlardan biri olan Maslow (1970)'un ihtiyaçlar hiyerarşisi birbiriyle baskınlık ilişkisi içerisinde olan beş temel ihtiyaç kategorisi tanımlamaktadır: fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, ait olma ihtiyaçları, saygınlık ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı. Maslow insan güdülerinin bir piramit gibi birbiri üstüne çıkan basamaklardan oluştuğunu savunmuştur (Cüceloğlu, 2004: 236).

Fizyolojik ihtiyaçlar en alt kademeyi oluşturmaktadır ve yiyecek, su ve barınma gibi temel biyolojik ihtiyaçları kapsamaktadır. Örgütsel bağlamda düşünülecek olursa bu ihtiyaçların tatmini için örgütün çalışanlarına uygun yaşam şartlarını sağlayacak kadar ücret vermesi beklenmektedir. Fizyolojik ihtiyaçlar tatmin edildiğinde birey güvenlik ihtiyaçlarını tatmin etmek isteyecek ve korunaklı hissedeceği, fiziksel ve psikolojik tehlikelerden uzak ve yaşamını sürdürmek için uygun olan bir çevre arayışına girecektir. Örgütler çalışanları için sağlık sigortası, güvenlik donanımları gibi imkânlar sağlayarak onların güvenlik ihtiyaçlarını gidermelerini kolaylaştırabilirler. Güvenlik ihtiyacının tatmini sonrasında ait olma ve ilişki kurma ihtiyacının tatmini gündeme gelecektir. Bireyin sosyal çevresi tarafından kabul edilme, sevilme ve sosyalleşme ihtiyacının tatmini için örgüt parti ve yemek organizasyonları düzenleyebilir veya çalışanların bir araya gelebileceği mekânlar tasarlayıp kullanıma açabilir. Maslow'un "eksiklik ihtiyaçları" olarak sınıflandırdığı bu ihtiyaçlar tatmin edildikten sonra "gelişme ihtiyacı" olarak kavramsallaştırılan saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları söz konusu olabilecektir. Saygınlık ihtiyaçları, bir kişinin öz saygısını geliştirme ve başkalarının onayını kazanma arzusunu ifade etmektedir. Örgüt bu ihtiyaçların tatmini için çalışanın başarılarını takdir ettiğini açık bir şekilde duyurabilir veya çeşitli örgütsel iletişim kanallarından ilan edebilir. Son aşamada ise bireyin çıkabileceği en üst seviyeye çıkma ve sahip olduğunu düşündüğü potansiyeli ve yeteneklerini tam anlamıyla kullanma arzusunu temsil eden kendini gerçekleştirme ihtiyacı gelmektedir. Kendini gerçekleştirme ihtiyacının örgüt tarafından bireylere işyerinde sorumluluk verilerek ve yaratıcılıklarını önplana çıkararak sağlanabileceği bununla birlikte bireyin kendini gerçekleştirmesinin algıladığı potansiyeline ulaşma

çabasıyla karakterize olduğu ve söz konusu potansiyel arttıkça bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacının sürekli olmasının beklenebileceği göz ardı edilmemelidir (Furnham, 2005; Deci and Ryan, 2014; Aamodt, 2016).

Bu hiyerarşik ihtiyaçların daha alt kademelerde olanları tatmin edilmediği süreçte bireylerin daha üst seviyelerdeki ihtiyaçlara yönelmesi mümkün değildir. Örgütsel bağlamda düşünecek olursak işyerinin bireye sunduğu sosyal arkadaşlık ortamı yeterli derecede gelir ve huzurlu çalışma ortamı ile desteklenmediği süreçte çalışanın ihtiyaçlarını tatmin etmekte yetersiz kalacaktır. Ayrıca eksiklik veya ihtiyaçları tatmin edildikten sonra gelişme ve kendini geliştirme ihtiyacı gündeme gelecek olan çalışanlar bu aşamada işletmeye fayda sağlayacak yaratıcı ve inovatif fikirleri üretebileceklerdir.

2.1.2. Alderfer'in ERG kuramı

Alderfer'in ERG kuramı ismini kavramsallaştırdığı üç ihtiyacın İngilizce isimlerinin baş harflerinden almaktadır: existence (varolma), relatedness (ilişkililik) ve growth (büyüme). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının sorunlu alanlarına eğilerek oluşturulan bu kuramda ihtiyaçların tatmini için belirli bir sıranın takip edilmesi gerekmemekte fakat çalışma ortamı düşünüldüğünde birçok kurum her pozisyondaki çalışan için tüm ihtiyaçların tatminine imkân vermemektedir. Önerilen ihtiyaçlar ve aralarındaki ilişkiler değişse de ihtiyaç tatmininin motivasyonun önemli bir parçası olduğu görüşü değişmemektedir (Koçel, 2011; Furnham, 2005; Aamodt, 2016).

2.1.3. Çift Faktör kuramı

Motivasyon-Hijyen kuramı olarakta bilinen Çift Faktör kuramı Herzberg, Mausner ve Snyderman (1959) tarafından çalışmanın çalışan davranışını motive etmeye nasıl hizmet edebileceğini araştırmak için oluşturulmuş ve 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapılan araştırma sonucunda motive edici faktörler ve hijyen faktörleri olarak tanımlanan etki grupları tanımlanmıştır. Buna göre, tanınma, başarı, statü, sorumluluk ve ilerleme gibi faktörler işin içinde veya özünde bulunan faktörler olarak kabul edilerek motive edici faktörler olarak tanımlanmıştır. Çalışma koşulları, şirket politikaları ve maaş gibi faktörler ise kişiyi motive etme özelliği olmayan hijyen faktörleri olarak tanımlanmıştır. Motivasyon-Hijyen kuramına göre, işyerinde motivasyonu ve memnuniyeti artırmanın yolu motive edici faktörleri sağlamak veya geliştirmektir, sadece hijyen faktörlerine yönelik değişiklikler memnuniyetsizliği azaltacak fakat motivasyonu etkilemeyecektir. Buna ek olarak, hijyen faktörleri

olmaksızın yalnızca motivasyon faktörlerinin sağlanması da tek başına yeterli olmayacaktır (Koçel, 2011; Herzberg, Mausner ve Snyderman, 2017; Morgeson vd., 2013).

2.1.4. Psikolojik sözleşme kuramı ve işyeri

Sosyal psikoloji ve örgütsel psikoloji alanyazınında üzerinde uzlaşmış bir tanımı olmasa da psikolojik sözleşme bireylerin çalıştıkları örgütle aralarında bulunduğunu değerlendirdiği karşılıklı algısal beklentileri içeren bir sözleşme olarak görülmektedir (Conte ve Landy, 2019; Conway ve Briner, 2005). Psikolojik sözleşme kavramı Rousseau (1989) tarafından uygulanması ve ihlali halinde karşılaşılabilecek varsayımsal durumları da içerecek şekilde düzenlenmiş ve kendisinden sonraki birçok çalışmaya esin kaynağı olmuştur.

İşgörenler işyeri ve çalışma hayatı ile ilgili resmi sorumlulukların ötesinde, algısal olan, başka bir ifadeyle beklentiye göre kişiden kişiye değişen, karşılıklı yerine getirilmesi gerektiği düşünülen bir takım değişim ilişkilerine girmektedirler. Bu değişim ilişkisi bireylerin örgüt içerisindeki duygu, düşünce ve davranışlarını etkilemektedir. İşveren veya işverenle özdeşleştirilen, kendi kişilik ve düşüncelerinden soyutlanarak adeta tüzel bir kişilik kazanan yönetici tarafından yapılan psikolojik sözleşme ihlalleri çalışanlarda örgütsel destek algısının düşmesine neden olmakta aksi durumlarda ise bireyin iş tatmini, işe bağlılık ve örgütsel özdeşleşme gibi pozitif duygularının güçlenmesi beklenmektedir (Akdeniz, 2021: 330).

2.1.5. Pygmalion etkisi ve Golem etkisi

İşyerinde çalışanın özsaygısını artırmanın bir yolu da yöneticileri çalışanda güven duygusunu destekleyecek şekilde iletişim kurmaları konusunda eğitmekten geçmektedir. Dolayısıyla, amirinin kendine güvendiğini hisseden bir çalışanın özsaygısının ve buna bağlı olarak performansının artması beklenmektedir. Rosenthal (2002)'in bir okulun öğrencileri üzerinde öğretmenlerde öğrenciler hakkında beklentiler oluşturarak gerçekleştirdiği 8 ay süren deneysel bir çalışmanın ürünü olan bu süreç Pygmalion etkisi adı verilir. Bu sürecin tekrarlanabilirliğini de tartışan ve eleştirileri değerlendiren Rosenthal dört faktörlü bir öğretmen aracılığı kuramı oluşturmuştur. Bu modelde, öğretmenlerin beklentilerin yüksek olduğu öğrenciler için daha uygun bir iklim oluşturduğu, öğretmenlerin bu öğrencilere daha fazla bilgi verdiği, onları cevap vermeleri için teşvik ettiği ve daha fazla geribesleme verdikleri öne sürülmektedir

(Rosenthal, 2002). Bu etkinin tam tersi duruma yani olumsuz beklentilerin çalışan performansını düşürmesine ise Golem etkisi adı verilir (Babad, Inbar, & Rosenthal, 1982). Başka bir ifadeyle bir çalışanın işinde başarısız olacağını düşünen bir yöneticinin çalışana karşı takındığı tavır beklediği sonuçla uyumlu olacaktır. Benzer şekilde çalışanın işinde başarılı olacağını ve içsel motivasyona sahip olduğunu düşünen bir yönetici çalışanı karar verme sürecinde daha özgür bırakarak içsel motivasyonunu destekleyecektir (Aamodt, 2016).

2.2. İşyeri ve çalışma hayatında motivasyon

Çalışma hayatında motivasyonu sorgulayan soruların belki de en sık tekrarlananı çalışanları her gün işyerine götüren gücün ne olduğudur. İnsanlar sadece hayatlarını sürdürebilmek, aileleri için daha iyi finansal imkânlar elde etmek, sosyal statü ve saygınlık kazanmak, akranlarıyla iletişim kurmak, kendileriyle aynı işi yapanlarla rekabet etmek için mi çalışırlar (Guillén, 2021; Herzberg vd., 2017)? Ryan ve Deci (2017) birçok birey için çalışmanın sadece hayatını idame ettirmenin bir yolu olmaktan daha fazla şey ifade ettiğini hatta başlı başına bir kendini gerçekleştirme ve kişisel tatmin platformu olduğunu düşünmektedir. İnsanların kariyer planları onlar için anlam ifade eden ve para kazanmanın yanında bir amaç ve doyum sağlayan işlerle uğraşmak üzerine kuruludur ve yaptıkları işler kendilerini geliştirmek için fırsatlar sunmaktadır. Fakat bunun yanında birçok çalışan için ise işyeri sadece yük ve yorgunluk ile temsil edilebilecek ve terk edildiğinde mutlu olunan bir yeri temsil etmektedir (Ryan and Deci, 2017: 533; Ilardi vd., 1993).

Motivasyon çalışmalarında sorulan temel sorulardan bir diğeri de insanların bazı şeyleri yapmaya istekliken diğerlerini yapmaya niçin isteksiz olduğudur. Bu sorunun cevabı bireysel farklılık ve tercihlere bağlı olarak değişen ihtiyaçlarla açıklanabilmektedir. Çalışanların işyerinde tatminkâr ilişkiler kurması motivasyonları ve sağlıklı olmaları için gereklidir ve kurulan bu ilişkiler vasıtasıyla psikolojik iyi olma düzeyleri belirlenebilecektir. Bunun aksi bir durumda ise çalışanların ağır bir yoksunlukla karşılaşması muhtemeldir (Baumeister and Leary, 1995).

Furnham (2005) akademisyenlerin araştırmalar sonunda elde ettikleri sonuçlar farklı olsa da işyerindeki uygulayıcıların motivasyon konusunda söylediklerinin ortalama tavsiyeler olmaktan, başka bir ifadeyle fazlaca akliselime hitap eden tavsiyeler olmaktan, ileri geçmediğini ve sıklıkla “performansı güçlendirin, destekleyici sosyal

ortamlar yaratın, açık ve ulaşılabilir çalışma hedefleri belirleyin, işi yapmak için yeterli kaynak ayırın ve işverenin ve işgörenin saikleri ve değerleri arasında uyum olduğundan emin olun” gibi kalıplara sınımlandığını ifade etmektedir (Furnham, 2005: 278)

Koçel (2011) iletişim ve yönetim ilişkisinden bahisle iletişimin yönetim için gerek şart olduğunu ifade etmekte fakat yeter şart olmadığını çünkü çalışanın amirinin istediğini gerçekleştirmesi için motivasyonunun yüksek olması gerektiğini söylemektedir. İş yaşamında motivasyonu etkileyen pek çok faktör bulunmakla birlikte dört bireysel farklılığın motivasyonla ilişkili olduğu görülmektedir: kişilik, özsaygı, içsel bir motivasyon eğilimi ve başarıma ihtiyacı (Aamodt, 2016).

2.3. İçsel ve Dışsal Motivasyon

İşyeri çalışanların ihtiyaçlarının tatmin edilip engellenebildiği ve buna bağlı olarak iyi olma halleri, bağlılıkları, özdeşleşmeleri ve motivasyonları ile etkileşim içinde olan bir değiş tokuş ortamını temsil etmektedir. Bireylerin eylemlerinde onları harekete geçiren güç olarak tanımlanan motivasyon bireylerin içsel bir eğilimi olmakla birlikte canlı bir varlık olan insanın gelişebilmesi için çevreden gelen uyarılara açıktır. Başka bir deyişle birey çevresiyle dinamik bir etkileşim içinde büyür, gelişir ve kişilik bütünlüğüne ulaşabilir. Kendini belirleme kuramına göre motivasyon içsel ve dışsal motivasyon olarak iki ana başlıkta incelenmektedir.

2.3.1. İçsel motivasyon

İçsel motivasyon yapılan “işin kendisi için” veya birey açısından barındırdığı zevk ve önem için yapılan faaliyetleri tanımlamak için kullanılmaktadır (Deci and Ryan, 2000). Herhangi bir dış etkene bağlı olmayan tamamen bireyin kendi ilgisi, merakı ve keşfetme arzusundan beslenen faaliyetler dışsal teşviklere veya baskılara göre şekillenmeyip kendi başlarına bireye tatmin duygusu yaşatıp zevk verebileceği için içsel motivasyona örnek teşkil eden davranışlar olarak kabul edilmektedir. Her ne kadar sadece eğlencesine yapıyorlarmış gibi görünseler dahi ilgili katılım ve ustalıkla yönelik bu tür içsel eğilimler ciddi faaliyetlerdir ve bunlara ilişkin içsel motivasyon insan hayatı boyunca devam eden öğrenme faaliyetlerinden sorumludur (Ryan ve Deci, 2017).

İçsel motivasyona sahip olan çalışanlar direkt olarak yaptıkları işten kaynaklanan uyarıcılar veya ödüller alırlar, kimi zaman ustalık becerisinin takdir

edilmesi veya zor durumdaki bir müşteriye yardım etmek içsel motivasyonla ilgilidir. Birey işiyle ilgili olumlu duygulara kapılıyorsa bunun nedeni değerli bir şey yaptığını fark etmesi (anlamlılık), bir şeyi yapılması gerektiğini düşündüğü şekilde yapabilmesi (özerklik) , bazı işleri özellikle iyi yapabilmesi (yeterlilik) veya işle ilgili bir ilerleme kaydetmesi olabilmektedir (Thomas, 2009).

2.3.2. Dışsal motivasyon

Dışsal motivasyon gerçekleştirilen davranışların davranışın kendisinden alınan tatmin duygusu için değil farklı amaçlarla gerçekleştirildiği araçsal davranışları ifade etmek için kullanılır (Deci vd., 2017; Ryan ve Deci, 2020). Farklı özerklik derecelerini açıklayan dört aşamalı bir dışsal motivasyon süreci öneren KBK kuramcıları içsel motivasyona en uzak olan uca dışsal düzenlemeyi koymaktadırlar. Dışsal düzenleme bireylerin davranışlarının tamamıyla bir dış güç tarafından genellikle koşullu ödüller veya tehditler aracılığıyla kontrol edildiği özerklik algısının en düşük olduğu durumu ifade etmek için kullanılmaktadır. Dışsal düzenleme belirli davranışların uygulanmasının sağlanması için güçlü bir araç olsa da uzun vadede özerklik algısını ve iyiliği olumsuz etkilemektedir. Motivasyon açısından bundan daha fazla özerklik tanıyan dışsal motivasyon türü ise yansıtılmış düzenleme olarak adlandırılır ve kısmen içselleştirilmiş dışsal motivasyonla ilgilidir; davranış, başarı için benlik saygısının içsel ödülleri ve başarısızlık karşısında endişe, utanç veya suçluluktan kaçınma tarafından düzenlenir. Daha özerk olan bir sonraki aşama özdeşimsel düzenlemede ise bireyler işyerindeki rolleri ve davranışlarının önemli veya değerli olduğunu bilinçli olarak onaylar ve bunlarla özdeşim kurar. Son aşamada ise insanların davranışı kendi değerleriyle bütünleştirdiği en bilinçli ve kişinin kontrolü altındaki düzenleme olan özümsemiş düzenleme gelmektedir (Deci vd., 2017). Bu bağlamda değerlendirildiğinde belirli bir amaca ulaşmak için ilginç ve zevkli olmayan bir aktiviteyi gerçekleştirmenin farklı derecelerde içselleştirilerek farklı özerklik dereceleriyle sonuçlanan dışsal motivasyona sebep olduğu açıkça görülmektedir (Deci ve Ryan, 2014). Doğal olarak insanların eşzamanlı olarak hem içsel motivasyona sahipken hem de bazı davranışlarla özdeşim kurması veya davranış dışsal düzenleme ile yönetilirken yansıtılmış düzenlemeye tabi davranışlar sergilemesi mümkündür (Ryan ve Deci, 2020).

2.4. İşyerinde Temel Psikolojik İhtiyaçların Tatmini ve Kendini Belirleme Kuramı

Kendini belirleme kuramının (KBK) en temel kabullerinden birisi insanların doğal olarak psikolojik büyümeye ve bütünleşmeye ve dolayısıyla öğrenmeye, ustalaşmaya ve başkalarıyla bağlantı kurmaya eğilimli olduğudur. Fakat proaktif olan bu eğilimler kendiliğinden gelişmez, destekleyici koşullara ihtiyaç duyarlar. Kendini belirleme kuramı bireylerin temel psikolojik ihtiyaçları desteklendiğinde sağlıklı bir şekilde gelişeceklerini öne sürmektedir (Ryan ve Deci, 2020). Bu bağlamda kendini belirleme kuramının temel amacı bireylerin doğuştan gelen büyüme, bütünleşme ve iyi olma eğilimleriyle birlikte sağlıklı gelişim ve işlevselliği destekleyen sosyal, biyolojik ve kültürel koşulları incelemektir (Ryan ve Deci, 2017).

Kendini belirleme kuramcıları üç temel psikolojik ihtiyaç tanımlamışlardır: özerklik, ilişkisellik ve yeterlik (autonomy, relatedness, competence) ve bu ihtiyaçların çalışanların motivasyonlarına etki eden iş tasarımından yönetim tarzına kadar birçok çevresel faktöre aracılık ettiğini öne sürmektedirler (Ryan ve Deci, 2020; Deci vd., 2017).

İnsan davranışının nedenlerini araştıran davranışçı gelenek insan davranışının altında yatan dürtü ve güdülenmeyi birçok şekilde kavramsallaştırmış merak ve motivasyonun kaynağını farklı sebeplere bağlamıştır. İnsanların ödül almadıkları halde isteyerek yaptıkları, yani içsel motivasyona sahip oldukları, birşeyin karşılığında ödül alırlarsa davranışlarının ne tür bir değişiklik göstereceğini belirleme amacıyla hareket eden Deci (1995) gerçekleştirdiği deneyde soma küpleriyle oynayan öğrencilere başarıları karşısında ödül vererek oyundan aldıkları zevk derecesindeki değişimi kontrol grubu ile karşılaştırmıştır. Öğrencilerin ödüllendirme sonrası içsel motivasyonlarının ve aldıkları zevkin azaldığını ölçen Deci öğrencilerin faaliyetin kendisinden aldıkları zevk yerine parasal ödüle odaklandıklarını farketmiştir. Ödülün öğrencilerde nedensellik odağını içsel motivasyondan dışsal motivasyona kaydırıldığını öne süren Deci eğlenceli ve özerklik tatmini sağlayan bu aktivitenin artık öğrenciler için bir işe dönüştüğünü öne sürmüştür. Buradan hareketle tehditler, zaman sınırı, dayatılan hedefler, gözetim, değerlendirmeler ve rekabet gibi değişkenlerinde içsel motivasyonu azalttığı sonucuna varmıştır (Deci ve Ryan, 2014).

Buna ek olarak insanların içsel motivasyonlarını destekleyen başka etmenler arayan araştırmacılar yeterlilik algısının insanlarda çevrelerini kontrol ettikleri hissini yaratarak içsel motivasyonu artırdığını keşfetmişlerdir (White, 1959). Böylece içsel motivasyonun sağlanmasını için gerekli psikolojik ihtiyaçlar arasına özerklik algısının yanına ikinci bir etmen olarak yeterlilik eklenmiştir. Buna ek olarak diğerleriyle ilişki içinde olmanın da içsel motivasyonu kolaylaştırdığı gözlemlenmiştir (Baard, Deci ve Ryan, 2004) her ne kadar özerklik ve ilişkisellik birbirleriyle uyumsuz gibi görünse de (Deci ve Ryan, 2014) içsel motivasyonu koruyup dışsal motivasyonun içselleştirmesini destekleyerek özerk motivasyona ulaşmak için üçüncü bir evrensel ihtiyaç tanımlanmıştır (Deci and Ryan, 2000; Ryan and Deci, 2000a, 2000c).

Özerklik, bireyin eylemlerinde inisiyatif alması ve eylemlerini sahiplenme duygusu ile ilişkili bir kavramdır. Bireyin gönüllü olarak, kendi rızası ve arzusuyla gerçekleştirdiği eylemler özerkliği desteklerken ister ödül şeklinde isterse ceza veya yaptırım şeklinde olsun dışsal kontroller özerklik ihtiyacının tatminini engeller. Diğer bir psikolojik ihtiyaç olan yetkinlik, ise bireyin başarılı olabileceği, gelişebileceği ve bir alanda uzman olabileceği duygusuyla alakalıdır. Bireylerin yeterlik ihtiyacı çalışanların kapasitelerine uygun zorlukta görevler bekleyen, olumlu geri bildirimler ve gelişme fırsatları sunan iyi yapılandırılmış iş ortamlarında karşılanabilir. İlişkisellik ise bireyin ait ve bağlantılı olma ihtiyacı ile ortaya çıkan ve bireye karşı saygı, ilgi ve özen gösterilmesiyle tatmin edilebilen bir ihtiyaçtır. Bu üç temel ihtiyaçtan herhangi birinin engellenmesi, motivasyona ve sağlıklı yaşama olumsuz etki eder (Reis, Sheldon and Gable et al., 2000; Ryan and Deci, 2020).

Çalışanların işyeri ile ilgili tutum, düşünce ve yargıları yaptıkları işten ne ölçüde tatmin duygusu elde ettikleri, işlerini ne ölçüde benimsedikleri ve örgütlerine ne ölçüde bağlı oldukları ile etkileşim içindedir. Bu bağlamda işyerinin çalışanların özerklik, yeterlik ve diğerleriyle ilişki içinde olma ihtiyaçlarının karşılanması ve engellenmesinde açıkça rol aldığını söylemek yanlış olmayacaktır. Çalışanların işyerinde işleriyle ilgi inisiyatif sahibi olmaması, uzmanlıklarına saygı duyulduğunu hissetmemesi ve işyerine ve meslektaşlarına bağlı hissetmemesi kısacası psikolojik ihtiyaçlarının tatmin edilmemesi performanslarında azalmaya sebep olacaktır. Nitekim, KBK kuramcılarının göre daha özerk motivasyon türleri işyerinde daha kaliteli bir işe bağlılık ve iyi olma deneyimini yordamakta ve daha özerk motivasyona sahip olan çalışanların daha az

yorgunluk, tükenmişlik ve rahatsızlık yaşadıklarını göstermektedir (Ryan and Deci, 2017; Olafsen vd., 2017).

İşyeri iklimi veya bir yöneticinin motive edici tarzı gibi sosyal koşullar, özerk motivasyon türlerini içerdiğinde ve desteklediğinde motivasyonu ve işleyişi kolaylaştırmakta, ancak kontrollü motivasyon türlerini teşvik ettiklerinde motivasyonu ve işleyişi baltalamaktadır (Deci and Ryan, 1985; Gagné and Deci, 2005; Ryan and Deci, 2000b). Yapılan araştırmalar, yöneticiler özerkliği desteklediğinde çalışanların sadece özerklik ihtiyacının değil yeterlik ve ilişkisellik ihtiyaçlarının da desteklendiğini işaret etmektedir. Bu durumun muhtemel sebebi yöneticilerin özerkliğin yanında diğer temel psikolojik ihtiyaçları da desteklemesi veya çalışanların diğer ihtiyaçlarını tatmin edebilecek özgürlüğe kavuşması olabilir. Diğer taraftan yöneticiler kontrolcü olduğunda çalışanlar tüm ihtiyaçlarının tatmin edilmesinden alıkonulduklarını düşünmektedirler (Baard vd., 2004; Deci and Ryan, 2014).

Gerçekleştirdikleri kırk yıllık bir süreyi kapsayan meta-analiz çalışması sonucunda Cerasoli vd. (2014) içsel motivasyonun inceledikleri tüm çalışmalarda ve tüm performans türleri için performansla orta ile yüksek derecede ilişkili olduğunu ve bu durumun teşvik unsurlarının varlığında dahi geçerli olduğunu tespit etmişlerdir. Bu bağlamda, içsel motivasyonun işyeri ve çalışma hayatı açısından önemi bir kere daha vurgulanmış ödüllendirmenin içsel motivasyonu azaltıcı etkisine paralel olarak ödüller daha bariz ve göz önünde olduğunda içsel motivasyonun performans üzerindeki etkisinin daha az olduğunu ödüllendirme doğrudan olmadığında ise bu ilişkinin daha kuvvetli olduğunu gözlemlemişlerdir.

Deci, Connell ve Ryan (1989) yöneticilerin kişilerarası yönelimlerinin astlarının algı, duygulanım ve doyumlarıyla ne derecede ilişkili olduğunu tespit etmeye yönelik araştırmalarında büyük bir şirketteki 23 yönetici için elde ettikleri veriye göre yöneticilerin yönelimlerinin astlarına ilişkin değişkenlerle farklı oranlarda korelasyona sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Bir başka ifadeyle astlarına özerklik desteği vermelerinin, çalışanların iş hayatı üzerinde olumlu etkileri olduğunu ifade etmektedirler.

Hardré ve Reeve (2009) Fortune 500 listesine dâhil olan bir şirkette gerçekleştirdikleri çalışmada yöneticiler arasından olasılıklı örnekleme yöntemiyle

seçtiği bir grup yöneticiyi deney grubuna bir kısmını ise kontrol grubuna alarak deney grubuna KBK ilkeleri ve bunları nasıl uygulayabilecekleri konusunda eğitim vermişler kontrol grubuna ise eğitim vermemişlerdir. Hem uygulama öncesi hem de uygulamadan beş hafta sonra topladıkları verileri değerlendirerek eğitim alan yöneticilerin eğitim almayanlara göre daha fazla özerklik desteği verdiğini ve eğitim alan yöneticilerin ilgilendiği çalışanların da işlerini yaparken daha fazla özerk motivasyona sahip olduklarını gözlemlemiştir. Sonuç olarak, özerklik desteği konusunda yöneticilere verilen eğitimin sadece onların davranışlarını değil aynı zamanda çalışanlarının motivasyon, davranış ve duygusal deneyimlerini olumlu yönde etkilediği söylenebilir (Hardré and Reeve, 2009; Deci vd., 2017).



3. YALNIZLIK KAVRAMI VE İŞYERİ YALNIZLIĞI

İşyeri hayatımız geriye kalan hayatımızla o kadar içiçe geçmiştir ki çalışan yetişkinlerin uyanık oldukları zamanın ortalama %25 ile %35'ini çalışarak geçirdikleri görülmektedir (Harter, Schmidt ve Keyes, 2003). Bu duruma teknolojik gelişmelerin insanları dört yandan kuşatan ve sürekli meşgul eden yapısı da eklenince iş hayatı ve iş dışı hayat arasındaki çizgi de belirsizleşmekte, iş hayatın her yerine yayılmaktadır (Olafsen vd., 2017). Buna rağmen çepeçevre iş ile kuşatılmış bireyler işyerinde veya işyeri ile ilgili konular söz konusu olduğunda tek başına kalabilmekte (aloneness), yalıtılmışlık (isolation) ve kendi başınalık (solitude) ile karşılaşabilmektedir. Sonuçta işyerinde hem fiziksel hem de ruhsal olarak yalnızlığı deneyimlemek kaçınılmaz hale gelmektedir. Dahası talep edilen yüksek performansın ve gün geçtilçe karmaşık hale gelen teknolojik gelişmelerin giderek artırdığı psikolojik talepler sonucunda çalışanlar işyerini ihtiyaçlarını karşılayan bir yer olarak değil ihtiyaçlarının engellendiği bir yer olarak görmekte ve strese maruz kalmaktadır (Olafsen vd., 2017).

3.1. İşyerinde Sosyalleşme, Uyum ve Birliktelik

Her ne kadar çalışmamızın ana eksenini bireylerin sosyal hayatlarındaki ve günümüz şartlarında işyerinde yaşadıkları yalnızlık olgusu oluştursa da her bireyin işyerinde yalnızlaştığını veya problem yaşadığını savunmak yersiz olacaktır. İşyeri açısından değerlendirildiğinde çalışanın işyerinin değerleri ve süreçleri hakkında bilgi edinip çalışma hayatına katıldığı süreçle başlayan bir sosyalleşme sürecinden bahsedilmektedir. Lemmergaard (2017) sosyalleşme sürecinin meslektaşlar arasında tutum ve inançların adaptasyonuna, beklentilerin işin durumuna göre değiştirilmesine ve buna uygun anlamlar üretilmesine yol açtığına işaret etmektedir.

İşyerinde yeni çalışmaya başlayan bir işgörenin örgütün değer ve süreçlerinin farkına varmasına sosyalleşme adı verilir. Sosyalleşme süreci örgütün değerleri hakkında çalışana bilgi verdiği işe alım aşaması ile başlar ve bireyin değerlendirme sürecinde kullanılan değerlendirme prosedürlerine bağlı olarak örgütün nitelikleri hakkında çıkarımlar yapmasıyla devam eder (Landy ve Conte, 2019). Bu bağlamda birey örgüt içerisinde diğerleriyle yakınlık kurmak, örgütün kültürünü öğrenmek, iş arkadaşları tarafından tanınmak dolayısıyla örgütün bir parçası olmak için sosyalleşme sürecinden geçer (Miller, 2012).

Normlara uyum pozitif pekiştirme yoluyla veya ceza ile uygulanabilir. Pozitif pekiştirme bireyi övme veya grup aktivitelerine dâhil etme yoluyla olabilir. Buna karşılık, cezalandırma ise ters bir bakış, iğneleyici bir yorum veya fiili şiddet içerebilir. Bir diğer cezalandırma yöntemi olarak ise grup çalışmalarından dışlamak gösterilebilir, keza grup genelde uyumsuz çalışanı davranışlarını norm yönünde değiştirmeye zorlar. Bunu yapmanın en yaygın yolu ise sözlü veya sözsüz iletişimin artırılmasından geçmektedir. Norm ne kadar kati ve önemli ise ve grup ne kadar birbirine bağlı ise baskının boyutu da o kadar büyük olur. Sonuçta, grup normlarına uymayan birey kabul edilmek için değişmek zorunda kalır, değişmezse ise dışlanır. Dışlandığında tecrit edilen birey artık norm baskısından da kurtulmuştur. Tecrit edilen bireyin işle ilgili görevleri yerine getirmesi gerektiğinde esneklik gösteren grup kişilerarası ilişki kurulması gereken durumlarda söz konusu bireyi ayrıştırmaya devam edecektir. Bu şekilde dışlanan bir kimsenin önünde pek fazla seçenek kalmayacaktır: işi bırakıp kendine ve değerlerine daha uygun bir iş ortamı ve çalışma grubu araması elzemdir (Muchinsky, 2006: 263)

3.2. Yalnızlık ve İşyeri Yalnızlığı

Yalnızlık kavramı günümüz dünyasının en yaygın sorun alanlarından birini temsil etmesine rağmen kavramın anlamının uzlaşından uzak olmasından kaynaklanan bir tanılama güçlüğü anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Yalnızlık konusundaki ilham verici eserlerinde Peplau ve Perlman (1982) yalnızlığı bireyin var olan sosyal ilişkisinin arzulanan, beklenen sosyal ilişkileri arasındaki farklılık sonucu yaşanan hoş olmayan bir duygu olarak tanımlamışlardır. Armağan (2014) yalnızlığı bireysel ve çevresel etkilerin sonucunda ortaya çıkan ve insanları düş kırıklığına uğratan bir durum olarak tanımlamakta ve bu durumun hem bireysel özelliklerden kaynaklanabileceğini hem de sosyal etkileşim ve iletişim yoksunluğunun sonucu olabileceğini değerlendirmektedir. Sonuçta, yalnızlık bireyleri topluma ve kendilerine yabancılaştırmakta ve bir takım problemlere yol açmaktadır.

Yalnızlık, kişinin sosyal ilişkilerinin arzu edilenden nicel ve özellikle nitel anlamda daha az algılandığı rahatsızlık veren bir deneyimdir. Tek başına olan bir bireyin kendini yalnız hissetmeyebileceği gibi etrafında başka insanlar bulunan bir birey ise yalnız olduğunu düşünebilmektedir. Bu durum kavramın son derece öznel bir deneyim olduğunu ortaya koymaktadır. Uzun süren yalnızlık duygusunun depresyon,

yetersiz sosyal destek, duygusal dengesizlik ve içedönüklük ile bağlantılı olduğu düşünülmektedir. Araştırmalar yalnızlığın bireylerde stres hormonları, bağışıklık sistemi ve kardiyovasküler fonksiyonları etkileyerek fiziksel hastalık riskini artırdığı ve ömrü kısaltan faktörler arasında olduğunu ortaya koymuştur (<https://www.britannica.com/science/loneliness>, 28.12.2018; Cacioppo and Patrick, 2008; Baumeister and Leary, 1995).

Yalnızlık, endişeli ve depresif olduğu zamanlarda kişinin sosyal destek bulamadığını hissetmesi halidir ve genellikle tek başına olmaktan kaynaklanan yüksek bilişsel rahatsızlık ve tedirginlik şeklinde sınıflandırılmaktadır. Toplumun geniş bir kesiminde yaygın olarak hissedilen yalnızlık duygusunun tek bir nedeni olmamakla birlikte çoğunlukla depresyon ve sosyal hayattaki eksiklikler ile ilişkili olduğu düşünülmektedir (<https://psychologydictionary.org/loneliness/>, 28.12.2018). Bununla birlikte, yalnızlık duygusunun birey tarafından kabul ve ifade edilmesinde de farklılıklar olduğu gözlenmiş, kadınların erkeklere oranla yalnızlıklarını kabullenmeye daha eğilimli oldukları belirlenmiştir (Borys and Perlman, 1985). Şişman ve Turan (2004) genel anlamda iki tür yalnızlıktan söz eder: sosyal yalnızlık ve duygusal yalnızlık. Sosyal yalnızlık, bireyler arasında sosyal ilişkilerin yeterli olmaması veya bireyin kendisini kabul eden bir topluluk içinde bulunmamasıdır. Böyle bir yalnızlık içinde bulunan bireylerde sıkılganlık, arkadaşları tarafından reddedilme hissi ve marjinalleşme durumu görülmektedir. Bireyler, sosyal etkileşim içine girdiklerinde bu duygulardan kurtulabilmektedirler (Şişman ve Turan, 2004: 120).

Genel olarak uzmanlar tarafından, kişinin sosyal ilişkilerindeki yetersizliklerden kaynaklanan psikolojik bir durum olarak tanımlanan yalnızlık olgusunun kişiler arası etkileşimde yetersizlik ve sosyal çekingenlik ile ilgili olduğu düşünülmektedir. Yalnız insanlar çoğu zaman sosyalleşme fırsatlarına karşı mesafeli durmakla birlikte yalnızlığın sadece kişinin kendine odaklanması veya gerçek sosyal bağlantılar kuramamasından kaynaklanmadığı araştırmalarla ortaya konmuştur. Örneğin Jones (1981) üniversite öğrencileri arasında uyguladığı araştırmasında yalnız olduğunu belirten pek çok öğrencinin, diğerleri ile aynı oranda sosyal bağlantıya sahip olduğunu belirlemiştir. Başka bir ifadeyle yalnızlık sadece fiziksel anlamda tek başına olmaktan değil sosyal bir çevrenin içindeyken bireyin kendini yalnız hissetmesinden de kaynaklanabilmektedir ve

bu durum duygusal anlamda birincisinden çok daha yaralayıcıdır (Wright, Burt and Strongman, 2006).

KBK kuramcılar tarafından tanımlanan temel psikolojik ihtiyaçların birisi de yalnızlıktan kaçınma ve ilişki içerisinde olma durumudur. Her ne kadar ilk bakışta özerklik ve ilişkili olma birbirine zıt kavramlar gibi görünse de özerklik, ilişkisellik ve yeterlik ihtiyaçları içiçe geçmiş psikolojik ihtiyaçlardır. Birçok psikoloji kuramı bireylerarası ilişkilerin araçsal değerine vurgu yapsa da kendini belirleme yaklaşımı bu dışsal faydalardan ziyade diğerleriyle ilişki kurma hissiyatının içsel ve temel bir psikolojik ihtiyaç olduğunu vurgulamakta, bir başka deyişle kendi başına bir değeri olduğunu öne sürmektedir. Yakın ilişkiler bireylere önemli uyumsal faydalar sağladığı için diğerleriyle yakın, açık ve güven dolu ilişkiler kurmak ve sürdürmek için içsel bir motivasyonumuz vardır. Bu davranışsal eğilimden hareketle diğerleriyle bağlantılı olmak ve onları önemsemek temel psikolojik ihtiyaçları direkt olarak tatmin etmektedir (Ryan and Hawley, 2016). Hem ilişkisellik hem de diğer psikolojik ihtiyaçların çevre tarafından baskılanması düşük düzeyde işlevsellik, yabancılaşma ve başka olumsuz sonuçlar doğurabilir (Deci ve Ryan, 2008; Ryan ve Deci, 2000a, 2002).

İşyerindeki yalnızlık açısından da benzer bir durum söz konusudur. Wright'a (2005) göre yalnızlığın çoğu zaman kişinin karakterindeki sorunlar ve sosyal yetersizlik ile ilgili olduğu düşünülmüştür. Öte yandan örgütlerde yüksek pozisyonlarda bulunan başarılı kişilerin yalnızlık duygusundan şikâyet etmeleri bu duygunun sadece anksiyete bozukluğu bulunan, özgüveni ve özsaygısı düşük, kişiler arası ilişkilerde yeterli davranış becerilerinden yoksun kişilere mahsus olduğu görüşü ile çelişmektedir. Ticari bir çevrede yüksek pozisyonlara ulaşmak belli bir düzeyde sosyal yeterlilik, özsaygı ve kişiler arası ilişkilerde belli başlı becerilere sahip olmayı gerektirmektedir. Dolayısıyla bu özelliklere sahip bir karakterin de işyerinde yalnızlık çekmesi mümkündür. Bazı durumlarda çevre koşullarının kişilerde iş arkadaşları ile bağ kurmak konusunda sorun yaşamalarına neden olan faktörlerden biri olabileceği düşünülmektedir. Bu anlamda araştırmaların sadece sosyal yetenekleri sınırlı ve sorunlu bireylerin değil başarılı ve becerikli bireylerin yaşadıkları yalnızlık duygusuna da eğilmesi gerekli görünmektedir (Wright 2005:45).

Gotesky (1965), 4 tür yalnızlıktan bahsetmektedir (aktaran: Mijuskovic 1977: 24):

- Fiziksel tek başınlık (aloneness): Diğerlerinden mekânsal ve/veya zamansal anlamda ayrı olma durumu;
- Yalnızlık (loneliness): Kişinin dâhil olmak ve kabul görmek istemesine rağmen çevresindeki kişiler tarafından reddedildiğini ve ortak faaliyetlerin dışında bırakıldığını hissetmesi;
- Yalıtılmış olduğunu hissetme hali (isolation): kişinin varoluş koşullarının rasyonel bir şekilde farkına varılması ve değiştirmek konusunda kendini çaresiz hissetmesi durumu;
- Kendi başınlık (solitude): kendini soyutlanmış veya yalnız hissetmeden, halinden memnun bir şekilde kişinin yalnız çalışması veya yaşaması.

İşyerindeki yalnızlık düşünüldüğünde bu terimler arasında önemli bir fark vardır. Genellikle tek başınlık (aloneness), yalıtılmışlık (isolation) ve kendi başınlık (solitude) sosyal çevrenin objektif özellikleri ile ilgilidir. Öte yandan yalnızlık (loneliness) kişinin şahsi algıları temelinde ortaya çıkmaktadır (Wright et. al., 2006)

İşyeri yalnızlığı iş ortamında kişiler arası kaliteli ilişkilerin algılanan yetersizliğinden kaynaklanan üzüntü şeklinde ortaya çıkmakta, sosyal ve duygusal izolasyona dolayısıyla işyeri kaynaklı yalnızlığa sebep olabilmektedir (Wright, 2007). Wright ve diğerleri (2006) yalnızlık duygusunun gerçek sosyal bağlantı ile eş anlamlı olmadığını, iş yerinde arzu edilen ile gerçek ilişkiler arasındaki farklardan kaynaklandığını ifade etmektedir (Wright et. al, 2006).

İşyerinde kendini yalıtılmış olarak gören bireyler mevcut iletişim ağından kopmuş ve iletişim akışından uzaklaşmayı seçerek işyerindeki diğer çalışanlarla irtibat kurmamayı tercih etmişlerdir. Harris ve Nelson (2008)'e göre işyerinde bireylerin izolasyonunun veya belirli kararların dışında tutulmasının sebebi katkı sağlayamayacak durumda veya dışlanmış olmalarından kaynaklanabileceği gibi çalışma ağından çıkarılmalarının kendi tercihleri de olabileceğini öne sürmektedir. Her iki durumda da bu kişi veya kişiler enformasyon akışının dışında kalmakta ve merkezden uzaklaştıkça duygusal yükün ağırlığı altında güçsüzleşmekte, bilgi saklamakta, sistemin kendilerine kapalı olduğunu düşünmekte ve sonuçta memnuniyetsiz olmaktadır. Örgütle bağlantısını şu veya bu şekilde sınırlandırmış olan kimseler için geçerli olan kuralı en

iyi açıklayan deyim çalışanlar grubu tarafından uygulamaya koyulur: gözden uzak olan gönülden de uzak olur (Harris ve Nelson, 2008). Bu yoksunluk ve duygusal uzaklık bireyin çalışma arkadaşlarından giderek daha fazla uzaklaşmasına neden olur. Buna ek olarak, kişinin kendini diğerlerinden yalıtmasının bir uyum tekniği olduğu, kişi her ne kadar kendine güvenen, kayıtsız hatta soğuk birisi gibi görünse de gerçekte bu davranışı sürdürmesinin sebebinin diğerlerinden korunma ihtiyacı olabileceği de değerlendirilmektedir (Gilmer ve Deci, 1977).

İşyerinde yaşanan duygusal yoksunluk çalışanın kendini diğer çalışanlar ile iletişime kapatması, duygu ve düşüncelerini diğer çalışanlarla paylaşmaktan kaçınması, çalışma arkadaşlarının kendini anlayacağını düşünmemesi şeklinde açıklanabilir. Ayrıca iş yerinde kendini rahat ve huzurlu hissetmeyen, iş ortamında kaygı ve boşluk duyguları yaşayan, iş arkadaşlarıyla yakın bir bağ kuramayan çalışanların iş yerinde duygusal yoksunluk yaşadıkları söylenebilir. İş yerinde duygusal yoksunluk yaşayan kişiler, iş arkadaşları ile aralarında mesafe olduğu, kendilerini gruptan dışlanmış hissettikleri, genel bir boşluk duygusu yaşadıklarını ifade etmektedirler. İş yerindeki yalnızlığın en belirgin etkileri ise çalışanın iş veriminin düşmesi ve iş doyumunun azalmasıdır. Yalnızlık sebebiyle iş yerinde yeterli performans sergileyemeyen çalışanların başarısızlık hissine kapılması ve kendini yetersiz görmesi onların iş doyumunun azalmasına sebep olacaktır. Araştırmalar, iş yerinde yalnızlık ile rekabetçi tutum, çalışma arkadaşlarından destek, iş dışı destek, yönetici desteği, iş yükü, korku iklimi, topluluk ruhu, iş doyumunu, algılanan iş stresi, örgütsel bağlılık, yaşam doyumunu gibi duygusal özellikler arasında anlamlı ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur (Wright, 2005 aktaran Mercan v.d., 2012: 217-218).

Günümüzde sosyal hayatın her alanında insanlar giderek artan bir şekilde yalnızlaşmaktadır. Öyle ki, Geggel (2018) Birleşik Krallık'ta kurulan yeni bakanlıkla ilgili haberinde Birleşik Krallık'ta 9 milyondan fazla insanın yalnızlıktan şikâyet ettiğini ve 2017 yılı Aralık ayında Jo Cox Yalnızlık Komisyonu'nun raporu üzerine dönemin başbakanı Theresa May'in 17 Ocak itibarıyla yalnızlık bakanlığı oluşturarak atama yaptığını belirtmektedir. Böylelikle uzun yıllardır yalnızlık konusunda yapılan araştırmaların değer bulduğu düşünülmektedir (Geggel, 2018; <https://www.nytimes.com/2018/01/17/world/europe/uk-britain-loneliness.html>).

Yalnızlık sadece zihinsel sorunlara yol açmamakta, özellikle uzun vadeli yalnızlığın

fiziksel anlamda günde 15 sigara içmek kadar zararlı olabildiği, yüksek tansiyon, diyabet ve obezite riskini artırdığı belirtilmektedir. Ülkede işyeri yalnızlığı da yükselen bir trend olup teknolojik imkanların insanlararası etkileşimi azalttığı, iş yüklerinin giderek arttığı ve evden çalışma tercihlerinin yaygınlaştığı günümüz ortamında bu sorunun derinleştiği düşünülmektedir. Relate tarafından 2014 yılında yine İngiltere’de yapılan bir araştırmaya göre çalışanların %42 si işyerinde bir tane bile arkadaşı olmadığını ifade etmiştir (<https://www.telegraph.co.uk/women/work/rising-epidemic-workplace-loneliness-have-no-office-friends/>, 03.01.2018).

İşyeri yalnızlığı ile örgütsel vatandaşlık duygusu arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında Keser ve Karaduman (2014) iş yaşamında yalnızlık duygusu artarken, örgütsel vatandaşlık davranışının azaldığı sonucuna varmışlardır. Bursa ilindeki 394 öğretmen üzerinde anket yöntemi ile yürütülen araştırma kapsamında İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği ile Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği kullanılmış ve analizler sonucunda, iş yaşamında yalnızlık algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ters yönlü bir ilişki saptanmıştır (Keser ve Karaduman, 2014: 195).

Mercan vd. (2012) Dumlupınar Üniversitesi çalışanları arasında işyeri yalnızlığı ve sosyal fobi ilişkisini inceleyen bir araştırma yürütmüşlerdir. Araştırmanın yürütüldüğü tarihte bu kurumda yaklaşık 1600 olan akademisyen ve idari personel bulunmakta, ulaşılan 228 çalışandan elde edilen veriler üzerinde yapılan araştırma sonucunda katılımcıların İş Yerinde Yalnızlık Ölçeğinin alt boyutları olan Duygusal Yoksunluk ve Sosyal Arkadaşlık açısından düşük düzeyde iş yaşamında yalnızlık yaşadıkları ve orta düzeyde sosyal fobilerinin olduğu anlaşılmıştır. Çalışmada Yalnızlık Ölçeğinin Sosyal Arkadaşlık ve Duygusal Yoksunluk alt boyutunun cinsiyet değişkenine ve medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmıştır. İş Yerinde Yalnızlık Ölçeğinin Duygusal Yoksunluk alt boyutu ile sosyal fobi, yaş ve çalışma süresi arasında ise anlamlı bir ilişki bulunduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanların sosyal-duygusal yalnızlıklarına ilişkin bulgular bütün olarak değerlendirildiğinde çalışanların sosyal-duygusal yalnızlık düzeylerinin düşük olduğu sonucuna varılmıştır (Mercan v.d., 2012: 224).

Ulusal alanyazında işyeri yalnızlığı odaklı yapılan doktora ve yüksek lisans tez çalışmaları taranmış olup sadece iletişim alanında değil sosyal bilimlerin birçok alanında işyeri yalnızlığı konusunda çalışmalara rastlanılmıştır. Süer (2015) mavi yakalı

Çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmada katılımcıların memleket özlemi ve işyerinde yalnızlık algıları ile performansları, yardımseverlik davranışları ve görev bilinci arasındaki ilişkileri irdelemiştir. Değerlendirme sonucunda memleket özlemi ve yalnızlık algısı arasında pozitif bir ilişki olduğu ve yalnızlık algısının görev bilinci, çalışan performansı ve yardımseverlik davranışı boyutlarını negatif olarak ve istatistiksel olarak anlamlı şekilde açıkladığını fakat ev özleminin yüksek görev bilinci, performans ve yardımseverlikle kısmi olarak negatif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Torunoğulları (2021) ise işten ayrılma niyeti ile işyeri yalnızlığı arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmada Kastamonu ilinde bulunan 3 kamu kurumunda çalışan 433 katılımcıdan veri toplamış ve gerçekleştirdikleri analizler sonucunda işyeri yalnızlığının ve işyeri yalnızlığının alt boyutlarından biri olan duygusal yalnızlığın, işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu sosyal yalnızlık ile işten ayrılma niyeti arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmadığını tespit etmişlerdir.

Orhan (2021) İstanbul ilinde çalışan akademisyenler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmalarında akademisyenlerin örgüt iklimine yönelik algılarının performansları üzerindeki etkisinde işyeri yalnızlığı ve işe yabancılaşmanın aracı rolünü irdelemiş ve olumsuz algılanan örgüt ikliminin çalışanları işyerinde yalnızlığa sevk ettiğini bu durumun ise işe yabancılaşma düzeylerin artırarak performanslarında düşüşe neden olduğu tespit edilmiştir.

İşyeri hayatı bağlamında düşünüldüğünde bireyin işyeri sessizliği ve yalnızlığı ile çevresiyle ilişki ve iletişim halinde olması arasında mevcut bir korelasyon olup olmadığı da araştırılmaya değer bir husustur.

Değerlendirilen alanyazın ve elde edilen veriler ışığında bu çalışmanın amacı örgüt içerisinde örgüt kültürü başta olmak üzere birçok değişkenle etkileşim halinde olan örgütsel iletişim ikliminin çalışanların işyerinde yaşadığı yalnızlık durumlarıyla olan ilişkisinde temel psikolojik ihtiyaçların ne ölçüde ve ne yönde etkileştiğini belirlemektir. Bu bağlamda araştırmanın temel hipotezleri aşağıdaki şekilde kurgulanmıştır:

1-Destekleyici ve savunmacı iletişim ikliminin negatif pozitif yönde ilişkili olması beklenmektedir.

2-Destekleyici iletişim ikliminin temel psikolojik ihtiyaçların tatmini ile pozitif, iş yeri yalnızlığı ve sosyal izolasyon ile negatif yönde ilişkili olması beklenmektedir.

3-Savunmacı iletişim ikliminin temel psikolojik ihtiyaçların tatmini ile negatif, iş yeri yalnızlığı ve sosyal izolasyon ile pozitif yönde ilişkili olması beklenmektedir.

4- Temel psikolojik ihtiyaçların tatmininin iş yeri yalnızlığı ve sosyal izolasyon ile negatif yönde ilişkili olması beklenmektedir.

5-İş yeri yalnızlığı ve sosyal izolasyonun pozitif yönde ilişkili olması beklenmektedir

Yukarıda verilen hipotezler çerçevesinde aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır.

1) Destekleyici iletişim ikliminin duygusal yoksunluk ve sosyal izolasyon ile ilişkisinde temel psikolojik ihtiyaçların tatmini aracı bir rol oynamakta mıdır?

a) Bu aracılık ilişkisi devlet ya da vakıf üniversitesinde çalışmaya göre değişim göstermekte midir?

b) Bu aracılık ilişkisi kıdemli ya da kıdemsiz çalışan olmaya göre değişim göstermekte midir?

2) Savunmacı iletişim ikliminin duygusal yoksunluk ve sosyal izolasyon ile ilişkisinde temel psikolojik ihtiyaçların tatmini aracı bir rol oynamakta mıdır?

a) Bu aracılık ilişkisi devlet ya da vakıf üniversitesinde çalışmaya göre değişim göstermekte midir?

b) Bu aracılık ilişkisi kıdemli ya da kıdemsiz çalışan olmaya göre değişim göstermekte midir?

Bu doğrultuda değişkenler arasında kurgusal olarak var olduğu düşünülen ilişkiler test edilecek ve devlet ve vakıf yükseköğretim kurumları arasından seçilen evren üzerinden alınan örneklem ile üretilen hipotezler karşılaştırmalı olarak sınanacaktır.

Yapılan araştırmanın temel sınırlılıkları ise aşağıdaki sıralanabilir:

- Her kurumun farklı örgütsel yapı ve kültüre sahip olduğu değerlendirildiğinde devlet ve vakıf yükseköğretim kurumları arasında var olduğu düşünülen farkın anlaşılabilmesi için çalışma birer kurum ile sınırlı tutulmuştur.
- Araştırma soruları öğretim üye ve elemanlarının algıladıkları iletişim iklimi, temel ihtiyaç tatmini ve işyeri yalnızlığı ilişkisine yönelik olduğu için diğer çalışanlar kapsam dışı tutulmuştur.
- Veri toplama sürecinde ortaya çıkan Covid-19 pandemisi nedeniyle yüzyüze anket uygulaması gerçekleştirilememiştir.
- Araştırma bulguları ve sonuçları farklı örneklem ve bağlamlarda farklı sonuçlar üretebileceğinden sadece bu araştırmanın evrenini oluşturan kurumlar ile sınırlıdır.

4. YÖNTEM

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları, katılımcılar, uygulanan işlem ve verilerin analizine ilişkin bilgiler bu bölümde sunulacaktır. Ölçme araçlarının geçerlik ve güvenirlik sonuçları ise ekler bölümünde verilecektir.

4.1. Katılımcılar

Araştırmanın örneklemini bir devlet ($n = 180$, % 71) ve bir vakıf ($n = 75$, % 29) üniversitesinden toplam 255 katılımcı oluşturmaktadır. Örneklem grubunu oluşturan katılımcıların 169'u (%66,3) kadın ve 86'sı (%33,7) erkektir. Örneklemde 20-24 yaş arası katılımcı sayısı çok düşük olduğu için hesaplamalar yapılırken 20-24 yaş ve 25-29 yaş grupları birleştirilmiştir. Bu bağlamda katılımcıların 35'i (%13,7) 20-29 yaş grubunda; 61'i (%23,9) 30-34 yaş grubunda; 34'ü (%13,3) 35-39 yaş grubunda ve 125'i (%49) ise 40 ve üstü yaş grubunda bulunmaktadır. Katılımcıların 162'si (%63,5) evli, 93'ü (%36,5) ise bekârdır (Tablo 4.1.).

Tablo 4.1. *Betimleyici Değişkenlerin Üniversitelere Göre Dağılımı I*

Üniversiteler	Cinsiyet		Medeni Durum		Yaş			
	Kadın n (%)	Erkek n (%)	Evli n (%)	Bekar n (%)	20-29 n (%)	30-34 n (%)	35-39 n (%)	40+ n (%)
Devlet			119		22	47	21	
Üniversitesi	105 (58,3)	75 (41,7)	(66,1)	61 (33,9)	(12,2)	(26,1)	(11,7)	90 (50)
Vakıf			43		13	14	13	35
Üniversitesi	64 (85,3)	11 (14,7)	(57,3)	32 (42,7)	(17,3)	(18,7)	(17,3)	(46,7)
Toplam	169 (66,3)	86 (33,7)	(63,5)	93 (36,5)	(13,7)	(23,9)	(13,3)	125 (49)

Tablo 4.2' de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan katılımcıların 61'inin (%26,65) idari görevi varken, 194'ünün (%73,35) ise idari görevi yoktur. Akademik unvanlara göre dağılım incelendiğinde devlet üniversitesi mensubu olan katılımcıların 31'i (%17,2) profesör doktor, 31'i (%17,2) doçent doktor, 32'si (%17,8) doktor öğretim üyesi, 3'ü (% 1,7) öğretim görevlisi doktor, 16'sı (%8,9) araştırma görevlisi doktor, 12'si (%6,7) öğretim görevlisi ve 55'i (%30,6) ise araştırma görevlisi olarak görev yapmaktadır. Vakıf Üniversitesi mensubu olan katılımcıların ise 10'u (%13,3) profesör doktor, 6'sı (%8) doçent doktor, 22'si (%29,3) doktor öğretim üyesi, 2'si (% 2,7) öğretim görevlisi doktor, 2'si (%2,7) araştırma görevlisi doktor, 13'ü (%17,3) öğretim görevlisi ve 20'si (%26,7) ise araştırma görevlisi olarak görev yapmaktadır.

Tablo 4.2. İdari Görev ve Unvan Değişkenlerinin Üniversitelere Göre Dağılımı II

Üniversiteler	İdari Görev		Unvan						
	Var n (%)	Yok n (%)	Prof. Dr. n (%)	Doç. Dr. n (%)	Dr. Öğr. Üyesi n (%)	Öğr. Gör. Dr. n (%)	Arş. Gör. Dr. n (%)	Öğr. Gör. n (%)	Arş. Gör. n (%)
Devlet		144	31	31				12	55
Üniversitesi	36 (20)	(80)	(17,2)	(17,2)	32 (17,8)	3 (1,7)	16 (8,9)	(6,7)	(30,6)
Vakıf	25	50	10					13	20
Üniversitesi	(33,3)	(66,7)	(13,3)	6 (8)	22 (29,3)	2 (2,7)	2 (2,7)	(17,3)	(26,7)
Toplam	61 (23,92)	194 (76,08)	41 (16,08)	37 (14,51)	54 (21,18)	5 (1,96)	18 (7,06)	25 (9,8)	75 (29,41)

4.2. Veri Toplama Araçları

Bu bağlamda, araştırma kapsamında uygulanacak olan ilk ölçek Gibb'in (1961) iletişim iklimi kuramına dayalı olarak, Costigan ve Schmeidler (1987) tarafından geliştirilen, “destekleyici iletişim iklimi” ve “savunmacı iletişim iklimi” olmak üzere iki boyuttan oluşan “İletişim İklimi Envanteri” (Communication Climate Inventory) dir. Her iki boyut kendi içinde altı alt boyutta ele alınmaktadır. Buna göre savunmacı iletişim iklimi, değerlendirme, kontrol, strateji, tarafsızlık, üstünlük ve kesinlik boyutlarından oluşmakta; destekleyici iletişim iklimi ise tanımlayıcı, problem odaklı, kendiliğindenlik, empati, eşitlik ve esneklik boyutlarından oluşmaktadır. Söz konusu ölçeğin daha önce Türkçe'ye uyarlama çalışması Özden (2009) tarafından yapılmış olup çalışma grubu ve örneklem farklılıkları göz önüne alınarak çeviri ve geçerlik çalışmaları tekrarlanmıştır. Anılan çalışmada yapılan güvenirlik analizi sonunda savunmacı iletişim iklimi boyutu için Cronbach's Alpha değeri 0,96; destekleyici iletişim iklimi boyutu için ise Cronbach's Alpha değeri 0,97 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin her bir soru maddesine ilişkin cevapları “Kesinlikle Katılıyorum” ifadesinden “Kesinlikle Katılmıyorum” ifadesine kadar uzanan 5'li Likert ölçeği şeklindedir. Ölçek araştırmacı tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve geri çeviri yöntemiyle kontrol edilmiştir.

İkinci olarak kullanılan ölçek, örgütsel yalnızlık konusunda alanyazında sıklıkla karşılaşılan ve örgütsel yalnızlığın boyutlarını tartışan Wright, Burt ve Strongman (2006) tarafından geliştirilmiş ve 16 maddeden oluşan 7'li likert ölçeği şeklindeki LAWS (İşyeri Yalnızlığı Ölçeği) dir. Söz konusu ölçek gerekli süreçler tamamlanarak Doğan vd. (2009) tarafından 5'li Likert ölçeği şeklinde Türkçe'ye uyarlanmış ve geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları yapılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda ölçeğin

tümü için Cronbach alpha iç tutarlık katsayısı 0.90, duygusal yoksunluk alt boyutu için 0.87 ve sosyal arkadaşlık alt boyutu için 0.83 olarak raporlanmıştır. Buna ek olarak, ölçek için test-tekrartest güvenilirlik katsayısı da hesaplanmış ölçeğin geneli için 0.82, duygusal yoksunluk alt boyutu için 0.78 ve sosyal arkadaşlık için 0.80 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin her bir soru maddesine ilişkin cevapları “Kesinlikle Katılıyorum” ifadesinden “Kesinlikle Katılmıyorum” ifadesine kadar uzanan 5’li Likert ölçeği şeklindedir. Ölçeğin özgün formu ‘duygusal yoksunluk’ ve ‘sosyal arkadaşlık’ olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Doğan vd. (2009) ölçeğin araştırma amacıyla kullanılmasında herhangi bir kısıtlamaya gitmemiştir.

Üçüncü olarak uygulanacak olan ölçek ise işyerinde temel psikolojik ihtiyaçların tatminini ölçmek için Kasser, Davey, ve Ryan (1992) tarafından geliştirilmiş olan ve daha sonra Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov, ve Kornazheva (2001) tarafından güncellenerek geliştirilen ve yabancı alanyazında yaygın olarak kullanılan işyerinde temel psikolojik ihtiyaçların tatmini ölçeğidir. Ölçek toplam 21 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek, “özerklik”, “yeterlik” ve “ilişkisellik” boyutlarından oluşmaktadır. Ölçeğin her bir soru maddesine ilişkin cevapları “Kesinlikle Katılıyorum” ifadesinden “Kesinlikle Katılmıyorum” ifadesine kadar uzanan 5’li Likert ölçeği şeklindedir. Deci vd. (2001) ölçeğin tümü için Cronbach’s alpha değerini .89 olarak yeterlik alt boyutu için .73, ilişkisellik alt boyutu için .84 ve özerklik alt boyutu için .79 olarak raporlamıştır. Ölçeğin Türkçe sürümüne alanyazın taraması sırasında rastlanılmamış olup çeviri çalışması araştırmacı tarafından yapılmış ve geri çeviri yöntemiyle kontrol edilmiştir.

4.3. İşlem ve Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında alanyazında daha önce farklı çalışma ve bağlamlarda kullanılmış olan seçili ölçekler aracılığıyla birer devlet ve vakıf üniversitesinden Aralık 2019 ile Aralık 2020 tarihleri arasında veri toplanmıştır. Araştırma için Anadolu Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan 14/05/2019 tarih ve 40911 sayılı kurul kararıyla olumlu görüş ve kurumlardan müsaade alınarak anılan üniversitelerden yüzyüze veri toplama işlemlerine geçilmiştir. Ülkemizi etkisi altına alan Covid-19 pandemisi nedeniyle yüzyüze veri toplama çalışması sekteye uğramış ve veri toplamaya online olarak devam edilmiştir. Online veri toplama işlemi öncesinde veri toplanan birimlere tekrar online davetiye gönderilmemiştir.

Araştırmanın uygulanacağı örgütler belirlenirken, örgütsel iletişim ikliminin boyutlarının tam olarak incelenebilmesi için örgüt yapısında hiyerarşi ve esneklik olmasına dikkat edilmiş ve 20 yıldan uzun süredir hizmet veren saygın bir vakıf ve bir devlet üniversitesinden örneklem alınmıştır. Örneklem çalışanların gönüllü katılımıyla yansız örnekleme yöntemiyle oluşturulmuştur. Yansız örnekleme, tüm katılımcıların örnekleme bulunma şansının eşit ve bağımsız olduğu örnekleme biçimidir (Kumar, 1999, s.154).

İlişkisel model kapsamında; iletişim iklimi, işyerinde temel psikolojik ihtiyaçlar ve işyeri yalnızlığı ölçeklerine ilişkin korelasyon tabloları hazırlanmış ve alanyazından gelen alt boyutlar dikkate alınarak yorumlanmıştır. Buna ek olarak gerçekleştirilen regresyon analizi ile bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarlık kısmının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı ortaya koyulmuştur.

Veriler SPSS 20 istatistik paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik analizleri için literatürde ilgili ölçek için kullanılan faktör analizi yöntemi (temel bileşenler analizi ya da faktör analizi) ile Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeklere son hali verildikten sonra verilerin normal dağılıp dağılmadığı histogram çizdirilerek ve basıklık ile kayışlılık değerleri hesaplanarak incelenmiştir. Verilerin normal dağıldığı görüldüğünden analizlerde parametrik yöntemlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Buna göre gruplar arası karşılaştırmalar yapılırken iki kategorinin olduğu değişkenlerde bağımsız gruplar için t test, ikiden fazla kategorinin olduğu değişkenlerde tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Ayrıca ANOVA'yı takiben gerçekleştirilen ikili karşılaştırmalarda varyansların homojenliği varsayımının karşılanıp karşılanmamasına göre Bonferroni düzeltmesi ya da Games – Howell testi kullanılmıştır. Son olarak model testleri için PROCESS 3.4 (Hayes, 2018) makrosundan yararlanılmış ve standart hatalar bootstrap metoduyla hesaplanmıştır.

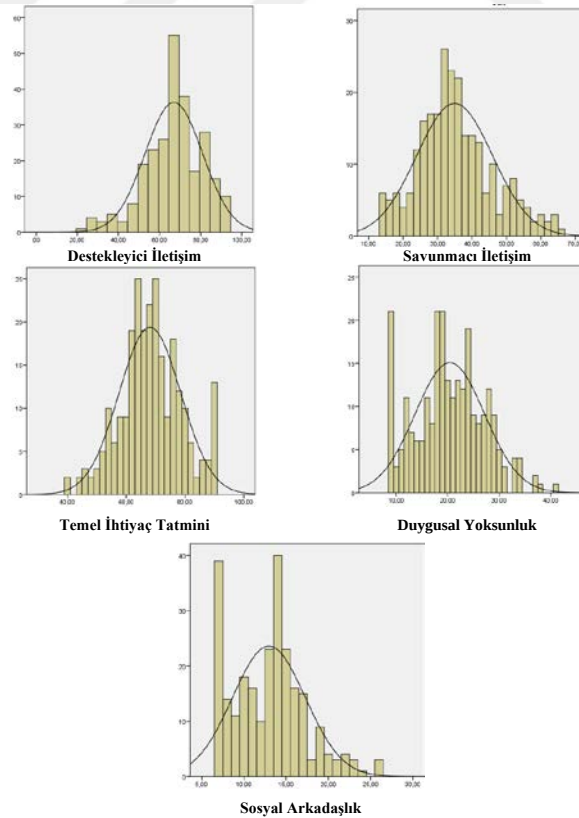
5. BULGULAR

5.1. Betimleyici İstatistikler

Örneklemdaki tek değişkenli uç değerleri belirlemek için toplam puanlar z puana dönüştürüldü ve yapılan işlem sonucunda ± 3.29 sınırları dışında kalan 3 katılımcı örneklemden çıkarılmıştır. Bu işlemin ardından basıklık ve çarpıklık değerleri incelendi ve bu değerlerin tümüyle +1 ile -1 sınırları arasında olduğu görüldü. Son olarak değişkenlerin grafikleri çizdirilerek dağılımlar gözle de incelendi ve büyük ölçüde normal dağılımla uyumlu olduğu gözlenmiştir.

Tablo 5.1. Araştırma değişkenlerine ait ortalamalar, standart sapma ve basıklık ile çarpıklık değerleri

Değişkenler	Ort.	Std. Sapma	Min.	Maks.	Çarpıklık	Basıklık
Destekleyici İletişim	66,96	14,01	22,00	90,00	-,682	,569
Savunmacı İletişim	34,95	11,03	14,00	66,00	,457	,015
Temel İhtiyaç Tatmini	68,06	10,49	40,00	90,00	,023	-,020
Duygusal Yoksunluk	20,42	6,74	9,00	41,00	,178	-,325
Sosyal İzolasyon	12,95	4,31	7,00	26,00	,490	,038



Şekil 5.1. Araştırma değişkenlerinin dağılımı

5.2. Gruplar Arası Karşılaştırmalar

Katılımcıların cinsiyeti açısından yapılan fark testlerinde sadece temel psikolojik ihtiyaçların tatmini açısından istatistiksel olarak kadınlar lehine anlamlı fark olduğu görülmüştür ($t_{(253)} = 2.55, p < .05$). Bulgular Tablo 5.2.' de verilmiştir.

Tablo 5.2. *Cinsiyete Göre Betimleyici İstatistikler ve t test sonuçları*

Değişkenler	Cinsiyet	Ort.	Std. Sapma	t	sd	p
Destekleyici İletişim	Kadın	67,3195	14,74319	0,611	197,888	0,563
	Erkek	66,2442	12,49276			
Savunmacı İletişim	Kadın	34,5621	11,29043	-0,785	253	0,433
	Erkek	35,7093	10,51371			
Temel İhtiyaç Tatmini	Kadın	69,2426	10,66845	2,553	253	0,011
	Erkek	65,7326	9,77924			
Duygusal Yoksunluk	Kadın	20,1006	6,94849	-1,046	253	0,297
	Erkek	21,0349	6,32353			
Sosyal İzolasyon	Kadın	12,7101	4,46067	-1,242	253	0,215
	Erkek	13,4186	3,98369			

5.2.1. Yaş gruplarına göre ANOVA sonuçları

En düşük yaş grubunda katılımcı sayısı çok az olduğundan bir üst gruba birleştirilerek değerlendirmeye alınmıştır. Bu bağlamda veri toplama aracında 20-24 yaş ve 25-29 yaş grupları birleştirilerek tek grup halinde 20-29 yaş aralığı yeni bir grup olarak kullanılmıştır. Araştırma değişkenlerinin yaş gruplarına göre ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 5.3.'de verilmiştir.

En küçük grup büyüklüğü 34 olduğundan Levene testi sonucu anlamlı olsa bile analizlere devam edilmiştir. Varyansların homojenliği varsayımının karşılandığı durumlarda ikili karşılaştırmalar Bonferroni düzeltmesi ile yapılmış, homojenlik varsayımının karşılanamadığı durumlarda ise Games-Howell testi ile gerçekleştirilmiştir.

Tablo 5.3. Yaşa Göre Betimleyici İstatistikler

Değişkenler	20-29 (n = 35)		30-34 (n = 61)		35-39 (n = 34)		40+ (n = 125)		Toplam	
	Ort.	ss.	Ort.	ss.	Ort.	ss.	Ort.	ss.	Ort.	ss.
Destekleyici İletişim	60,34	16,59	67,79	12,90	63,26	17,02	69,41	12,10	66,96	14,01
Savunmacı İletişim	39,89	12,05	35,67	11,84	36,56	12,30	32,78	9,41	34,95	11,03
Temel İhtiyaç Tatmini	62,14	11,63	67,48	9,86	68,50	12,22	69,88	9,38	68,06	10,49
Duygusal Yoksunluk	23,51	6,60	19,85	6,47	20,44	6,88	19,82	6,73	20,42	6,75
Sosyal İzolasyon	13,74	4,75	12,56	3,58	12,82	4,65	12,95	4,43	12,95	4,31

5.2.1.1. Destekleyici iletişim iklimi

Destekleyici iletişim ikliminde yaş grupları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için gerçekleştirilecek olan tek yönlü ANOVA'ya geçilmeden önce gerçekleştirilen Levene testi sonucunda varyansların homojen olmadığı görülmüştür ($p < .05$). ANOVA sonucunda ise gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğu görülmüştür ($F_{(3,251)} = 4,96, p < .01$, kısmi $\eta^2 = .06$). İkili karşılaştırmalar için kullanılan Games – Howell testi yalnızca 20-29 yaş aralığındaki bireyler (ort. = 60.34) ile 40 yaş üstü bireyler (ort. = 69.41) arasındaki farkın anlamlı olduğu görülmüştür.

5.2.1.2. Savunmacı iletişim iklimi

Savunmacı iletişim ikliminde yaş grupları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için gerçekleştirilecek olan tek yönlü ANOVA'ya geçilmeden önce gerçekleştirilen Levene testi sonucunda varyansların homojen olmadığı görülmüştür ($p < .05$). ANOVA sonucunda ise gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğu görülmüştür ($F_{(3,251)} = 4.46, p < .01$, kısmi $\eta^2 = .05$). İkili karşılaştırmalar için kullanılan Games – Howell testi yalnızca 20-29 yaş aralığındaki bireyler (ort. = 39.88) ile 40 yaş üstü bireyler (ort. = 32.77) arasındaki farkın anlamlı olduğu görülmüştür.

5.2.1.3. Temel Psikolojik İhtiyaçların Tatmini

Temel psikolojik ihtiyaçların tatmininde yaş grupları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için gerçekleştirilecek olan tek yönlü ANOVA'ya geçilmeden önce gerçekleştirilen Levene testi sonucunda varyansların homojen olduğu görülmüştür ($p > .05$). ANOVA sonucunda ise gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğu

görülmüştür ($F_{(3,251)} = 5.31$, $p < .001$, kısmi $\eta^2 = .06$). Bonferroni düzeltmesi ile gerçekleştirilen ikili karşılaştırmalar yalnızca 20-29 yaş aralığındaki bireyler (ort. = 62.14) ile 40 yaş üstü bireyler (ort. = 69.88) arasındaki farkın anlamlı olduğu görülmüştür.

5.2.1.4. Duygusal Yoksunluk

Duygusal yoksunlukta yaş grupları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için gerçekleştirilecek olan tek yönlü ANOVA'ya geçilmeden önce gerçekleştirilen Levene testi sonucunda varyansların homojen olduğu görülmüştür ($p > .05$). ANOVA sonucunda ise gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğu görülmüştür ($F_{(3,251)} = 3.00$, $p < .05$, kısmi $\eta^2 = .04$). Bonferroni düzeltmesi ile gerçekleştirilen ikili karşılaştırmalar yalnızca 20-29 yaş aralığındaki bireyler (ort. = 23.51) ile 40 yaş üstü bireyler (ort. = 19.82) arasındaki farkın anlamlı olduğu görülmüştür.

5.2.1.5. Sosyal İzolasyon

Sosyal izolasyonda yaş grupları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için gerçekleştirilecek olan tek yönlü ANOVA'ya geçilmeden önce gerçekleştirilen Levene testi sonucunda varyansların homojen olduğu görülmüştür ($p > .05$). ANOVA sonucunda ise gruplar arasındaki farkın anlamlı olmadığı görülmüştür ($F_{(3,251)} = 0.57$, $p > .05$, kısmi $\eta^2 = .01$). Bu nedenle ikili karşılaştırma gerçekleştirilmemiştir.

5.3. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Tablo 5.4. Tüm örnekleme hesaplanan değişkenler arası korelasyonlar

	Destekleyici İletişim	Savunmacı İletişim	Temel İhtiyaç Tatmini	Duygusal Yoksunluk	Sosyal izolasyon
Destekleyici İletişim	-				
Savunmacı İletişim	-.85***	-			
Temel İhtiyaç Tatmini	.50***	-.49***	-		
Duygusal Yoksunluk	-.38***	.36***	-.80***	-	
Sosyal izolasyon	-.22***	.18**	-.67***	.67***	-

Not: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Tüm örneklem için gerçekleştirilen analiz sonuçları Tablo 5.4.'te sunulmuştur. Buna göre destekleyici iletişim iklimi ile savunmacı iletişim iklimi arasında yüksek düzeyde, negatif ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki [$r=-.85$; $p<0,01$], destekleyici iletişim iklimi ile temel psikolojik ihtiyaçların tatmini arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki [$r=.50$; $p<0,01$], destekleyici iletişim iklimi ile duygusal yoksunluk arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki [$r=-.38$; $p<0,01$] ve destekleyici iletişim iklimi ile sosyal izolasyon arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. [$r=-.22$; $p<0,01$]

Gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre savunmacı iletişim iklimi ile temel psikolojik ihtiyaçların tatmini arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki [$r=-.49$; $p<0,01$], savunmacı iletişim iklimi ile duygusal yoksunluk arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki [$r=.36$; $p<0,01$], savunmacı iletişim iklimi ile sosyal izolasyon arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki [$r=.18$; $p<0,01$], temel psikolojik ihtiyaçların tatmini ile duygusal yoksunluk arasında yüksek düzeyde, negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki [$r=-.80$; $p<0,01$], temel psikolojik ihtiyaçların tatmini ile sosyal izolasyon arasında yüksek düzeyde, negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki [$r=-.67$; $p<0,01$] ve duygusal yoksunluk ile sosyal izolasyon arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. [$r=.67$; $p<0,01$]

Tablo 5.5. *Devlet Üniversitesi örnekleminde hesaplanan değişkenler arası korelasyonlar*

	Destekleyici İletişim	Savunmacı İletişim	Temel İhtiyaç Tatmini	Duygusal Yoksunluk	Sosyal izolasyon
Destekleyici İletişim	-				
Savunmacı İletişim	-.81***	-			
Temel İhtiyaç Tatmini	.52***	-.50***	-		
Duygusal Yoksunluk	-.39***	.34***	-.78***	-	
Sosyal izolasyon	-.21**	.19**	-.64***	.67***	-

Not: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Tablo 5.5.'te görüldüğü üzere devlet üniversitesi örneklemini için gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre destekleyici iletişim iklimi ile savunmacı iletişim iklimi arasında yüksek düzeyde, negatif ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki [$r = -.81$; $p < .01$], destekleyici iletişim iklimi ile temel psikolojik ihtiyaçların tatmini arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki [$r = .52$; $p < .01$], destekleyici iletişim iklimi ile duygusal yoksunluk arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki [$r = -.39$; $p < .01$], destekleyici iletişim iklimi ile sosyal izolasyon arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki [$r = -.21$; $p < .01$], savunmacı iletişim iklimi ile temel psikolojik ihtiyaçların tatmini arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki [$r = -.50$; $p < .01$], savunmacı iletişim iklimi ile duygusal yoksunluk arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki [$r = .34$; $p < .01$], savunmacı iletişim iklimi ile sosyal izolasyon arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki [$r = .19$; $p < .01$], temel psikolojik ihtiyaçların tatmini ile duygusal yoksunluk arasında yüksek düzeyde, negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki [$r = -.78$; $p < .01$], temel psikolojik ihtiyaçların tatmini ile sosyal izolasyon arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki [$r = -.64$; $p < .01$] ve duygusal yoksunluk ile sosyal izolasyon arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. [$r = .67$; $p < .01$]

Tablo 5.6. Vakıf Üniversitesi örnekleminde hesaplanan değişkenler arası korelasyonlar

	Destekleyici İletişim	Savunmacı İletişim	Temel İhtiyaç Tatmini	Duygusal Yoksunluk	Sosyal izolasyon
Destekleyici İletişim	-				
Savunmacı İletişim	-.91***	-			
Temel İhtiyaç Tatmini	.48***	-.45***	-		
Duygusal Yoksunluk	-.35**	.40***	-.85***	-	
Sosyal izolasyon	-.20	.13	-.69***	.64***	-

Not: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Tablo 5.6.'da görüldüğü gibi vakıf üniversitesi örneklemini için gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre destekleyici iletişim iklimi ile savunmacı iletişim iklimi arasında yüksek düzeyde, negatif ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki [$r = -.91$; $p < .01$], destekleyici iletişim iklimi ile temel psikolojik ihtiyaçların tatmini arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki [$r = .48$; $p < .01$] ve destekleyici iletişim iklimi ile duygusal yoksunluk arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki görülmektedir. [$r = -.35$; $p < .01$]

Gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre destekleyici iletişim iklimi ile sosyal izolasyon arasında istatistiksel açıdan ise anlamlı bir ilişki görülmemiştir. [$r = -.20$; $p = 0,080$]

Analizlere devam edildiğinde savunmacı iletişim iklimi ile temel psikolojik ihtiyaçların tatmini arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki [$r = -.45$; $p < .01$] ve savunmacı iletişim iklimi ile duygusal yoksunluk arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu görülmekte iken [$r = .40$; $p < .01$] savunmacı iletişim iklimi ile sosyal izolasyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. [$r = .13$; $p = 0,257$]

Müteakip analiz sonuçlarına göre temel psikolojik ihtiyaçların tatmini ile duygusal yoksunluk arasında yüksek düzeyde, negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki [$r = -.85$; $p < .01$], temel psikolojik ihtiyaçların tatmini ile sosyal izolasyon arasında yüksek düzeyde, negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki [$r = -.69$; $p < .01$] ve duygusal yoksunluk ile sosyal izolasyon arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki görülmektedir. [$r = .64$; $p < .01$]

5.4. Unvana Göre Korelasyonlar

Araştırma sürecinde toplanan veri profesör ve doçent unvanına sahip akademisyenleri kapsayan “kıdemli akademisyenler” ve profesör ve doçent dışında kalan tüm öğretim üye ve elemanlarını kapsayan “kıdemsiz akademisyenler” örneklemini olarak sınıflandırılarak analizlere devam edilmiştir.

5.4.1. Kıdemli Akademisyenler Örneklemini

Tablo 5.7. *Kıdemli akademisyen örnekleminde hesaplanan değişkenler arası korelasyonlar*

	Destekleyici İletişim	Savunmacı İletişim	Temel İhtiyaç Tatmini	Duygusal Yoksunluk	Sosyal izolasyon
Destekleyici İletişim	-				
Savunmacı İletişim	-.80***	-			
Temel İhtiyaç Tatmini	.20	-.23*	-		
Duygusal Yoksunluk	-.22*	.26*	-.75***	-	
Sosyal izolasyon	-.03	.08	-.70***	.58***	-

Not: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Kıdemli akademisyen örneklemini için gerçekleştirilen analiz sonuçları Tablo 5.7.’de sunulmuştur. Buna göre destekleyici iletişim iklimi ile savunmacı iletişim iklimi arasında yüksek düzeyde, negatif ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki [$r = -.80$; $p < .01$], destekleyici iletişim iklimi ile duygusal yoksunluk arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki [$r = -.22$; $p < .01$] ve destekleyici iletişim iklimi ile sosyal izolasyon arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu [$r = -.03$; $p < .01$] buna ek olarak destekleyici iletişim iklimi ile temel psikolojik ihtiyaçların tatmini arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı [$r = .20$; $p > .05$] görülmektedir.

Gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre savunmacı iletişim iklimi ile temel psikolojik ihtiyaçların tatmini arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki [$r = -.23$; $p < .05$], savunmacı iletişim iklimi ile duygusal yoksunluk arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki [$r = .26$; $p < .05$], savunmacı iletişim iklimi ile sosyal izolasyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı [$r = .08$; $p > .05$] görülmektedir. Temel psikolojik ihtiyaçların tatmini ile duygusal yoksunluk arasında yüksek düzeyde, negatif yönlü ve

istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki [$r=-.75$; $p<0,01$], temel psikolojik ihtiyaçların tatmini ile sosyal izolasyon arasında yüksek düzeyde, negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki [$r=-.70$; $p<0,01$] ve duygusal yoksunluk ile sosyal izolasyon arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. [$r=.58$; $p<0,01$]

5.4.2. Kıdemsiz Akademisyenler Örnekleme

Tablo 5.8. *Kıdemsiz akademisyen örnekleminde hesaplanan değişkenler arası korelasyonlar*

	Destekleyici İletişim	Savunmacı İletişim	Temel İhtiyaç Tatmini	Duygusal Yoksunluk	Sosyal izolasyon
Destekleyici İletişim	-				
Savunmacı İletişim	-.86***	-			
Temel İhtiyaç Tatmini	.57	-.54***	-		
Duygusal Yoksunluk	-.43***	.39***	-.83***	-	
Sosyal izolasyon	-.28***	.21**	-.67***	.70***	-

Not: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Kıdemsiz akademisyen örnekleme için gerçekleştirilen analiz sonuçları Tablo 5.8.'de sunulmuştur. Buna göre destekleyici iletişim iklimi ile savunmacı iletişim iklimi arasında yüksek düzeyde, negatif ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki [$r=-.86$; $p<0,01$], destekleyici iletişim iklimi ile duygusal yoksunluk arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki [$r=-.43$; $p<0,01$] ve destekleyici iletişim iklimi ile sosyal izolasyon arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu [$r=-.28$; $p<0,01$] buna ek olarak destekleyici iletişim iklimi ile temel psikolojik ihtiyaçların tatmini arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı [$r=.57$; $p>0,05$] görülmektedir.

Gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre savunmacı iletişim iklimi ile temel psikolojik ihtiyaçların tatmini arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki [$r=-.54$; $p<0,01$], savunmacı iletişim iklimi ile duygusal yoksunluk arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki [$r=.39$; $p<0,05$], savunmacı iletişim iklimi ile sosyal izolasyon arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu [$r=.21$; $p<0,05$]

görülmektedir. Temel psikolojik ihtiyaçların tatmini ile duygusal yoksunluk arasında yüksek düzeyde, negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki [$r=-.83$; $p<0,01$], temel psikolojik ihtiyaçların tatmini ile sosyal izolasyon arasında yüksek düzeyde, negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki [$r=-.67$; $p<0,01$] ve duygusal yoksunluk ile sosyal izolasyon arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. [$r=.70$; $p<0,01$]



5.5. Model Testleri

Araştırma modeli ilk olarak Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde ayrı ayrı ardından her bir unvan için ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir. Üniversite için ayrı ayrı olan modellerde yaş değişkeni kontrol edilmiştir. Unvana göre ayrılan modellerde ise yaş ile öğretim üyelerinin unvanları arasında paralellik bulunduğu için kontrol edilmemiştir.

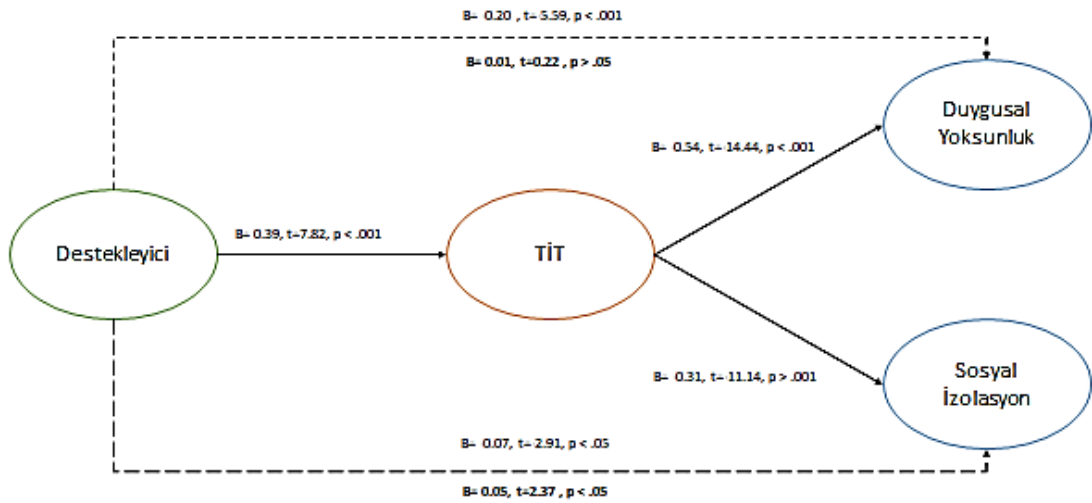
5.5.1. Kuruma Göre Model Testleri

5.5.1.1. *Devlet üniversitesi örnekleminde destekleyici iletişim ikliminin duygusal yoksunluk ve sosyal izolasyon ile ilişkisinde temel psikolojik ihtiyaçların aracı rolü*

Destekleyici iletişim iklimi ile duygusal yoksunluk arasındaki ilişkide temel ihtiyaç tatmininin aracı rolünü yaşı etkisi kontrol edilerek inceleyen analizlerin ilk aşamasında destekleyici iletişimin temel ihtiyaç tatminini pozitif yönde ve anlamlı olarak yordadığı ($b = .39, t = 7,82, p = <.001$) görülmüşken, yaşı etkisinin ise anlamsız olduğu görülmüştür ($p > .05$). İkinci aşamada, destekleyici iletişim ve yaş kontrol edildiğinde temel ihtiyaç tatmininin duygusal yoksunluğu yordayıp yordamadığı incelenmiştir. Analiz sonucunda destekleyici iletişim ve yaşı etkisinin istatistiksel açıdan anlamsız olduğu ($p > .05$), temel ihtiyaç tatmininin ise negatif yönde ve anlamlı olarak duygusal yoksunluğu yordadığı görülmüştür ($b = -.54, t = -14.44, p = <.001$). Üçüncü aşamada ise temel ihtiyaç tatmininin aracılığı dâhil edilmeden gerçekleştirilen analiz sonucunda destekleyici iletişim ikliminin duygusal yoksunluğu negatif yönde ve anlamlı olarak yordadığı ($b = -.20, t = -5,59, p = <.001$) görülmüşken, yaşı ise istatistiki açıdan anlamsız olduğu görülmüştür ($p > .05$). Devlet Üniversitesi örnekleminde destekleyici iletişim iklimi ile duygusal yoksunluk arasındaki ilişkide dolaylı etki $b = -.21, \% 95 \text{ CI}[-.28, -.15]$ olarak bulunmuştur. Buna göre destekleyici iletişim temel ihtiyaç tatminini artırarak duygusal yoksunluğu azaltmaktadır.

Destekleyici iletişim iklimi ile sosyal izolasyon arasındaki ilişkide temel ihtiyaç tatmininin aracı rolünü yaşı etkisi kontrol edilerek inceleyen analizlerin ilk aşamasında destekleyici iletişimin temel ihtiyaç tatminini pozitif yönde ve anlamlı olarak yordadığı ($b = .39, t = 7.82, p = <.001$) görülmüşken, yaşı etkisinin ise anlamsız olduğu görülmüştür ($p > .05$). İkinci aşamada, destekleyici iletişim ve yaşı kontrol edildiğinde temel ihtiyaç tatmininin sosyal izolasyonu yordayıp yordamadığı incelenmiştir. Analiz sonucunda destekleyici iletişimin pozitif yönde ve anlamlı ($b = .05, t = 2.37, p = <.05$), yaşı anlamsız ($p > .05$), temel ihtiyaç tatminin ise negatif yönde ve anlamlı olarak sosyal izolasyonu yordadığı görülmüştür ($b = -.31, t = -11.14, p = <.001$). Üçüncü aşamada ise temel ihtiyaç tatmininin aracılığı dâhil edilmeden gerçekleştirilen analiz sonucunda destekleyici iletişim ikliminin sosyal izolasyonu negatif yönde ve anlamlı olarak yordadığı ($b = -.07, t = -2.91, p = <.01$) görülmüşken, yaşı ise anlamsız olduğu görülmüştür ($p > .05$). Bu aşamada ikinci aşamadaki analizlerin sonucunda destekleyici iletişim ve sosyal izolasyon arasındaki negatif ilişkinin beklenenin aksine pozitif çıkması olası bir baskılama sorununa işaret ettiğinden bu ilişki ayrıca yorumlanmamıştır. Devlet Üniversitesi örnekleminde destekleyici iletişim iklimi ile sosyal izolasyon arasındaki ilişkide dolaylı etki $b = -.12, \% 95 \text{ CI}[-.17, -.08]$ olarak bulunmuştur. Buna göre destekleyici iletişim temel ihtiyaç tatminin artırarak sosyal izolasyonu azaltmaktadır.

Devlet Üniversitesi
Model 1



Şekil 5.2. Devlet üniversitesi örnekleminde destekleyici iletişim ikliminin duygusal yoksunluk ve sosyal izolasyon ile ilişkisinde temel psikolojik ihtiyaçların aracı rolü

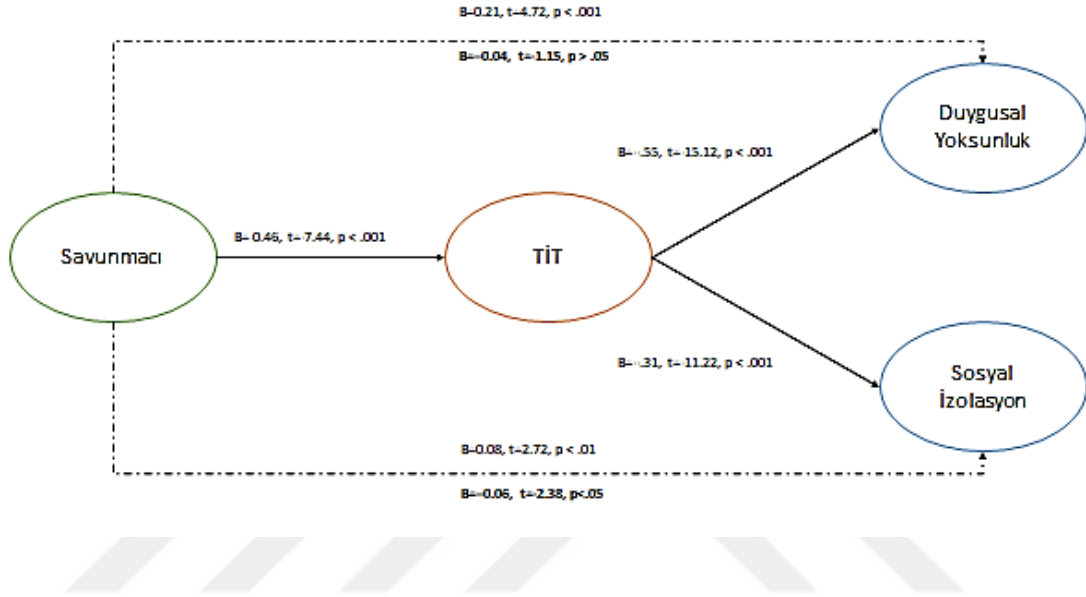
5.5.1.2. Devlet üniversitesi örnekleminde savunmacı iletişim ikliminin duygusal yoksunluk ve sosyal izolasyon ile ilişkisinde temel psikolojik ihtiyaçların aracı rolü

Savunmacı iletişim iklimi ile duygusal yoksunluk arasındaki ilişkide temel ihtiyaç tatmininin aracı rolünü yaşın etkisi kontrol edilerek inceleyen analizlerin ilk aşamasında savunmacı iletişimin temel ihtiyaç tatminini negatif yönde ve anlamlı olarak yordadığı ($b = -.46, t = 7.44, p = <.001$) görülmüşken, yaşın etkisinin ise anlamsız olduğu görülmüştür ($p > .05$). İkinci aşamada, savunmacı iletişim ve yaş kontrol edildiğinde temel ihtiyaç tatmininin duygusal yoksunluğu yordayıp yordamadığı incelenmiştir. Analiz sonucunda savunmacı iletişim ve yaşın etkisinin anlamsız olduğu ($p > .05$), temel ihtiyaç tatmininin ise negatif yönde ve anlamlı olarak duygusal yoksunluğu yordadığı görülmüştür ($b = -.55, t = -15.12, p = <.001$). Üçüncü aşamada ise temel ihtiyaç tatmininin aracılığı dahil edilmeden gerçekleştirilen analiz sonucunda savunmacı iletişim ikliminin duygusal yoksunluğu pozitif yönde ve anlamlı olarak yordadığı ($b = .21, t = 4.72, p = <.001$) görülmüşken, yaşın ise anlamsız olduğu görülmüştür ($p > .05$). Devlet Üniversitesi örnekleminde savunmacı iletişim iklimi ile duygusal yoksunluk arasındaki ilişkide dolaylı etki $b = .26, \% 95 \text{ CI} [.17, .34]$ olarak bulunmuştur. Buna göre savunmacı iletişim temel ihtiyaç tatminin azaltarak duygusal yoksunluğu artırmaktadır.

Savunmacı iletişim iklimi ile sosyal izolasyon arasındaki ilişkide temel ihtiyaç tatmininin aracı rolünü yaşın etkisi kontrol edilerek inceleyen analizlerin ilk aşamasında savunmacı iletişimin temel ihtiyaç tatminini negatif yönde ve anlamlı olarak yordadığı ($b = -.46, t = -7.44, p = <.001$) görülmüşken, yaşın etkisinin ise anlamsız olduğu görülmüştür ($p > .05$). İkinci aşamada, savunmacı iletişim ve yaş kontrol edildiğinde temel ihtiyaç tatmininin sosyal izolasyonu yordayıp yordamadığı incelenmiştir. Analiz sonucunda savunmacı iletişimin negatif yönde ve anlamlı ($b = -.06, t = -2.38, p = <.05$), yaşın anlamsız ($p > .05$), temel ihtiyaç tatmininin ise negatif yönde ve anlamlı olarak sosyal izolasyonu yordadığı görülmüştür ($b = -.31, t = -11.22, p = <.001$). Üçüncü aşamada ise temel ihtiyaç tatmininin aracılığı dahil edilmeden gerçekleştirilen analiz sonucunda savunmacı iletişim ikliminin sosyal izolasyonu pozitif yönde ve anlamlı olarak yordadığı ($b = .08, t = 2.72, p = <.01$) görülmüşken, yaşın ise anlamsız olduğu görülmüştür ($p > .05$). Bu aşamada ikinci aşamadaki analizlerin sonucunda savunmacı iletişim ve sosyal izolasyon arasındaki pozitif ilişkinin beklenenin aksine negatif

çıkması olası bir baskılama sorununa işaret ettiğinden bu ilişki ayrıca yorumlanmamıştır. Devlet Üniversitesi örnekleminde savunmacı iletişim iklimi ile sosyal izolasyon arasındaki ilişkide dolaylı etki $b = .14$, % 95 CI[.10, .20] olarak bulunmuştur. Buna göre savunmacı iletişim temel ihtiyaç tatminin azaltarak sosyal izolasyonu artırmaktadır.

Devlet Üniversitesi
Model 2



Şekil 5.3. Devlet üniversitesi örnekleminde savunmacı iletişim ikliminin duygusal yoksunluk ve sosyal izolasyon ile ilişkisinde temel psikolojik ihtiyaçların aracı rolü

Tablo 5.9. Devlet Üniversitesi örnekleminde gerçekleştirilen model testine ait regresyon bulguları

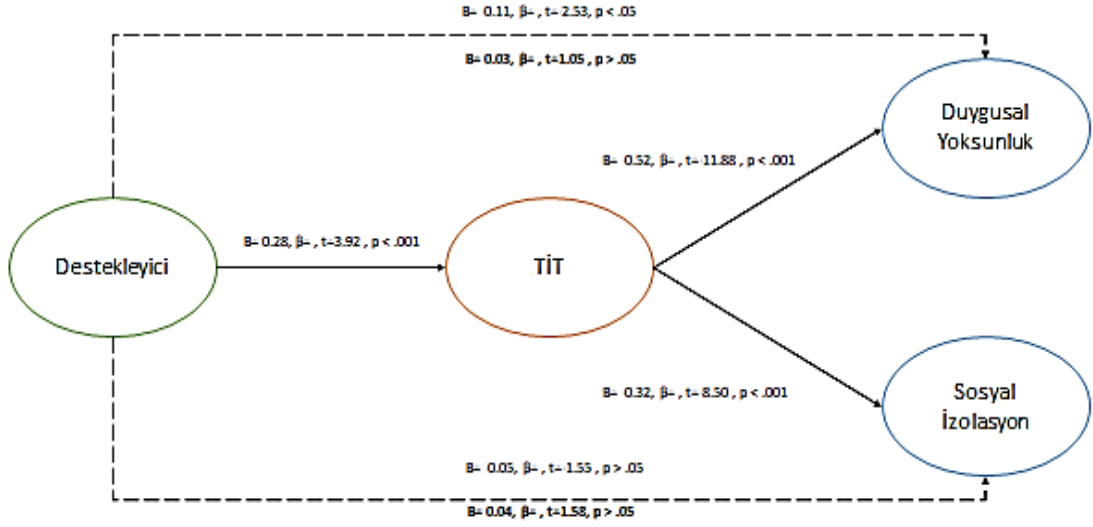
Destekleyici İletişim İklimi					Savunmacı İletişim İklimi				
1- Yordanan Değişken: Temel İhtiyaç Tatmini	R ²	F _(2,177)	β	t	1- Yordanan Değişken: Temel İhtiyaç Tatmini	R ²	F _(2,177)	β	t
Yaş	.27	33.29*	.72	1.28	Yaş	.26	30.32***	.49	.85
Destekleyici İletişim İklimi			.39	7.82***	Savunmacı İletişim İklimi			-.46	-7.44***
2- Yordanan Değişken: Duygusal Yoksunluk	R ²	F _(3,176)	β	t	2- Yordanan Değişken: Duygusal Yoksunluk	R ²	F _(3,176)	β	t
Yaş	.61	93.54*	.37	1.33	Yaş	.62	93.64***	.33	1.19
Destekleyici İletişim İklimi			.01	.22	Savunmacı İletişim İklimi			-.04	-1.15
Temel İhtiyaç Tatmini			-.54	14.44***	Temel İhtiyaç Tatmini			-.55	15.12***
3- Yordanan Değişken: Duygusal Yoksunluk	R ²	F _(2,177)	β	t	3- Yordanan Değişken: Duygusal Yoksunluk	R ²	F _(2,177)	β	t
Yaş	.15	15.90*	-.01	-.03	Yaş	.11	11.43***	.06	.15
Destekleyici İletişim İklimi			-.20	-6.59***	Savunmacı İletişim İklimi			.21	4.72***
2- Yordanan Değişken: Sosyal İzolasyon	R ²	F _(3,176)	β	t	2- Yordanan Değişken: Sosyal İzolasyon	R ²	F _(3,176)	β	t
Yaş	.44	46.17*	.38	1.78	Yaş	.44	46.19***	.34	1.60
Destekleyici İletişim İklimi			.05	2.37*	Savunmacı İletişim İklimi			-.06	-2.38*
Temel İhtiyaç Tatmini			-.31	11.14***	Temel İhtiyaç Tatmini			-.31	11.22***
3- Yordanan Değişken: Sosyal İzolasyon	R ²	F _(2,177)	β	t	3- Yordanan Değişken: Sosyal İzolasyon	R ²	F _(2,177)	β	t
Yaş	.05	4.26*	.15	.55	Yaş	.04	3.70*	.19	.68
Destekleyici İletişim İklimi			-.07	-2.91*	Savunmacı İletişim İklimi			.08	2.72**

Not: * p < .05, ** p < .01, *** p < .001.

5.5.1.3. Vakıf Üniversitesi örnekleminde destekleyici iletişim ikliminin duygusal yoksunluk ve sosyal izolasyon ile ilişkisinde temel psikolojik ihtiyaçların aracı rolü

Destekleyici iletişim iklimi ile duygusal yoksunluk arasındaki ilişkide temel ihtiyaç tatmininin aracı rolünü yaşı etkisi kontrol edilerek inceleyen analizlerin ilk aşamasında hem destekleyici iletişimin ($b = .28, t = 3.92, p = <.01$) hem de yaşı ($b = 2.85, t = 2.77, p = <.01$) temel ihtiyaç tatminini pozitif yönde ve anlamlı olarak yordadığı görülmüştür. İkinci aşamada, destekleyici iletişim ve yaşı kontrol edildiğinde temel ihtiyaç tatmininin duygusal yoksunluğu yordayıp yordamadığı incelenmiştir. Analiz sonucunda destekleyici iletişim ve yaşı etkisinin anlamsız olduğu ($p > .05$), temel ihtiyaç tatminin ise negatif yönde ve anlamlı olarak duygusal yoksunluğu yordadığı görülmüştür ($b = -.52, t = -11.88, p = <.001$). Üçüncü aşamada ise temel ihtiyaç tatmininin aracılığı dâhil edilmeden gerçekleştirilen analiz sonucunda destekleyici iletişim ikliminin duygusal yoksunluğu negatif yönde ve anlamlı olarak yordadığı ($b = -.11, t = -2.53, p = <.05$) görülmüşken, yaşı etkisinin ise anlamsız olduğu görülmüştür ($p > .05$). Vakıf Üniversitesi örnekleminde destekleyici iletişim iklimi ile duygusal yoksunluk arasındaki ilişkide dolaylı etki $b = -.14, \% 95 \text{ CI}[-.26, -.06]$ olarak bulunmuştur. Buna göre destekleyici iletişim temel ihtiyaç tatminin artırarak duygusal yoksunluğu azaltmaktadır.

Destekleyici iletişim iklimi ile sosyal izolasyon arasındaki ilişkide temel ihtiyaç tatmininin aracı rolünü yaşı etkisi kontrol edilerek inceleyen analizlerin ilk aşamasında destekleyici iletişimin temel ihtiyaç tatminini pozitif yönde ve anlamlı olarak yordadığı ($b = .39, t = 7.82, p = <.001$) görülmüşken, yaşı etkisinin ise anlamsız olduğu görülmüştür ($p > .05$). İkinci aşamada, destekleyici iletişim ve yaşı kontrol edildiğinde temel ihtiyaç tatmininin sosyal izolasyonu yordayıp yordamadığı incelenmiştir. Analiz sonucunda destekleyici iletişimin ve yaşı etkisinin anlamsız olduğu ($p > .05$), temel ihtiyaç tatminin ise negatif yönde ve anlamlı olarak sosyal izolasyonu yordadığı görülmüştür ($b = -.32, t = -8.50, p = <.001$). Üçüncü aşamada ise temel ihtiyaç tatmininin aracılığı dahil edilmeden gerçekleştirilen analiz sonucunda hem destekleyici iletişim ikliminin hem de yaşı etkisinin anlamsız olduğu görülmüştür ($p > .05$). Vakıf Üniversitesi örnekleminde destekleyici iletişim iklimi ile sosyal izolasyon arasındaki ilişkide dolaylı etki $b = -.09, \% 95 \text{ CI}[-.17, -.03]$ olarak bulunmuştur. Buna göre destekleyici iletişim temel ihtiyaç tatminin artırarak sosyal izolasyonu azaltmaktadır.



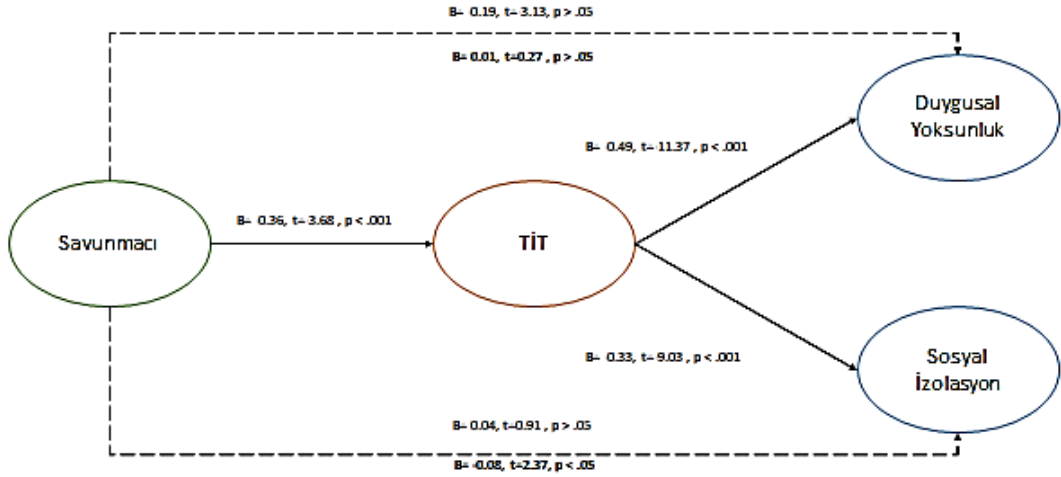
Şekil 5.4. Vakıf Üniversitesi örnekleminde destekleyici iletişim ikliminin duygusal yoksunluk ve sosyal izolasyon ile ilişkisinde temel psikolojik ihtiyaçların aracı rolü

Savunmacı iletişim iklimi ile duygusal yoksunluk arasındaki ilişkide temel ihtiyaç tatmininin aracı rolünü yaşın etkisi kontrol edilerek inceleyen analizlerin ilk aşamasında savunmacı iletişimin temel ihtiyaç tatminini negatif yönde ve anlamlı olarak yordadığı ($b = -.36, t = -3.68, p = <.001$) görülmüşken, yaşın ise pozitif yönde ve anlamlı olduğu görülmüştür ($b = 2.98, t = 2.87, p = <.01$). İkinci aşamada, savunmacı iletişim ve yaş kontrol edildiğinde temel ihtiyaç tatmininin duygusal yoksunluğu yordayıp yordamadığı incelenmiştir. Analiz sonucunda savunmacı iletişim ve yaşın etkisinin anlamsız olduğu ($p > .05$), temel ihtiyaç tatminin ise negatif yönde ve anlamlı olarak duygusal yoksunluğu yordadığı görülmüştür ($b = -.49, t = -11.37, p = <.001$). Üçüncü aşamada ise temel ihtiyaç tatmininin aracılığı dahil edilmeden gerçekleştirilen analiz sonucunda savunmacı iletişim ikliminin duygusal yoksunluğu pozitif yönde ve anlamlı olarak yordadığı ($b = .19, t = 3.13, p = <.01$) görülmüşken, yaşın ise negatif yönde ve anlamlı olarak yordadığı görülmüştür ($b = -1.43, t = -2.24, p = <.05$). Vakıf Üniversitesi örnekleminde savunmacı iletişim iklimi ile duygusal yoksunluk arasındaki ilişkide dolaylı etki $b = .17, \% 95 \text{ CI} [.07, .30]$ olarak bulunmuştur. Buna göre savunmacı iletişim temel ihtiyaç tatminin azaltarak duygusal yoksunluğu artırmaktadır.

Savunmacı iletişim iklimi ile sosyal izolasyon arasındaki ilişkide temel ihtiyaç tatmininin aracı rolünü yaşın etkisi kontrol edilerek inceleyen analizlerin ilk aşamasında savunmacı iletişimin temel ihtiyaç tatminini negatif yönde ve anlamlı olarak yordadığı

($b = -.36, t = -3.68, p = <.001$) görülmüşken, yaşın ise pozitif yönde ve anlamlı olduğu görülmüştür ($b = 2.98, t = 2.87, p = <.01$). İkinci aşamada, savunmacı iletişim ve yaş kontrol edildiğinde temel ihtiyaç tatmininin sosyal izolasyonu yordayıp yordamadığı incelenmiştir. Analiz sonucunda savunmacı iletişimin negatif yönde ve anlamlı ($b = -.08, t = -2.37, p = <.05$), yaşın anlamsız ($p > .05$), temel ihtiyaç tatmininin ise negatif yönde ve anlamlı olarak sosyal izolasyonu yordadığı görülmüştür ($b = -.33, t = -9.03, p = <.001$). Üçüncü aşamada ise temel ihtiyaç tatmininin aracılığı dahil edilmeden gerçekleştirilen analiz sonucunda savunmacı iletişim ikliminin ve yaşın etkisinin anlamsız olduğu görülmüştür. ($p > .05$). Bu aşamadaki anlamsız ilişkinin ikinci aşamadaki analizlerin sonucunda anlamlı ve negatif çıkması olası bir baskılama sorununa işaret ettiğinden bu ilişki ayrıca yorumlanmamıştır. Vakıf Üniversitesi örnekleminde savunmacı iletişim iklimi ile sosyal izolasyon arasındaki ilişkide dolaylı etki $b = .11, \% 95 \text{ CI} [.05, .21]$ olarak bulunmuştur. Buna göre savunmacı iletişim temel ihtiyaç tatminin azaltarak sosyal izolasyonu artırmaktadır.

Vakıf Üniversitesi
Model 2



Şekil 5.5. Vakıf Üniversitesi örnekleminde savunmacı iletişim ikliminin duygusal yoksunluk ve sosyal izolasyon ile ilişkisinde temel psikolojik ihtiyaçların aracı rolü

Tablo 5.10. Vakıf Üniversitesi örnekleminde gerçekleştirilen model testine ait regresyon bulguları

Destekleyici İletişim İklimi					Savunmacı İletişim İklimi				
1- Yordanan Değişken: Temel İhtiyaç Tatmini	R^2	$F_{(2,72)}$	β	t	1- Yordanan Değişken: Temel İhtiyaç Tatmini	R^2	$F_{(2,72)}$	β	t
Yaş	.30	15.58***	2.85	2.77**	Yaş	.29	14.50***	2.98	2.87**
Destekleyici İletişim İklimi			.28	3.92***	Savunmacı İletişim İklimi			-.36	-3.68***
2- Yordanan Değişken: Duygusal Yoksunluk	R^2	$F_{(3,71)}$	β	t	2- Yordanan Değişken: Duygusal Yoksunluk	R^2	$F_{(3,71)}$	β	t
Yaş	.72	63.58***	-.01	-.03	Yaş	.72	61.36	.04	.10
Destekleyici İletişim İklimi			.03	1.05	Savunmacı İletişim İklimi			.01	.27
Temel İhtiyaç Tatmini			-.52	11.88***	Temel İhtiyaç Tatmini			-.49	11.37***
3- Yordanan Değişken: Duygusal Yoksunluk	R^2	$F_{(2,72)}$	β	t	3- Yordanan Değişken: Duygusal Yoksunluk	R^2	$F_{(2,72)}$	β	t
Yaş	.18	7.91***	1.48	-2.28	Yaş			1.43	-2.24*
Destekleyici İletişim İklimi			-.11	-2.53*	Savunmacı İletişim İklimi			-.19	-3.13**
2- Yordanan Değişken: Sosyal İzolasyon	R^2	$F_{(3,71)}$	β	t	2- Yordanan Değişken: Sosyal İzolasyon	R^2	$F_{(3,71)}$	β	t
Yaş	.53	26.34***	.66	1.88	Yaş	.55	28.47***	.64	1.87
Destekleyici İletişim İklimi			.04	1.58	Savunmacı İletişim İklimi			-.08	-2.37*
Temel İhtiyaç Tatmini			-.32	-8.50***	Temel İhtiyaç Tatmini			-.33	-9.03***
3- Yordanan Değişken: Sosyal İzolasyon	R^2	$F_{(2,72)}$	β	t	3- Yordanan Değişken: Sosyal İzolasyon	R^2	$F_{(2,72)}$	β	t
Yaş	.05	1.72*	-.26	-.56	Yaş	.02	.92	-.35	-.74
Destekleyici İletişim İklimi			-.05	-1.55	Savunmacı İletişim İklimi			.04	.91

Not: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

5.5.2. Unvana göre ayrılmış model testleri

Çalışmanın bu bölümünde kıdemli akademisyen örnekleme ve kıdemsiz akademisyen örnekleme için oluşturulan modeller test edilmiş ve model testlerine ilişkin sonuçlar sunulmuştur.

5.5.2.1. Kıdemli akademisyenler (profesör ve doçent) örnekleminde destekleyici iletişim ikliminin duygusal yoksunluk ve sosyal izolasyon ile ilişkisinde temel psikolojik ihtiyaçların aracı rolü

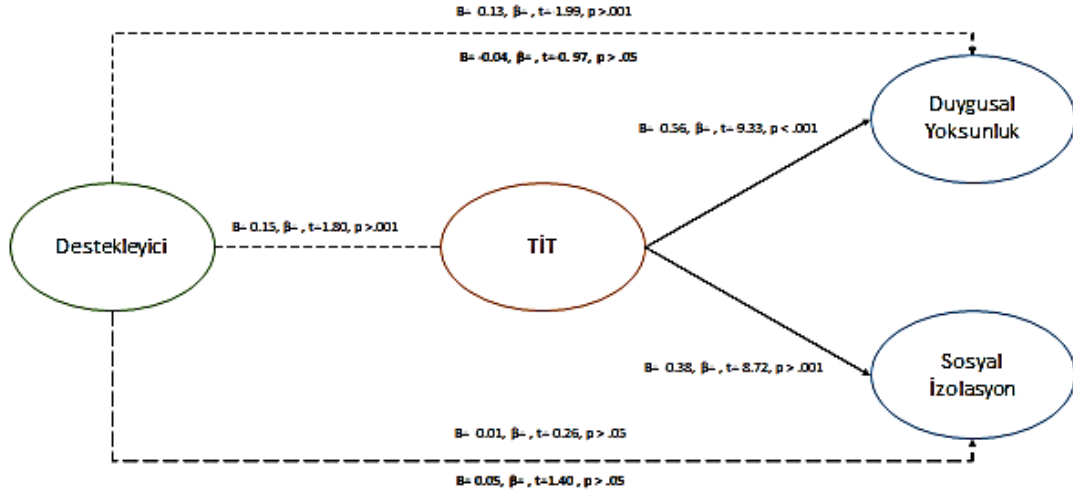
Destekleyici iletişim iklimi ile duygusal yoksunluk arasındaki ilişkide temel ihtiyaç tatmininin aracı rolünü inceleyen analizlerin ilk aşamasında destekleyici iletişimin temel ihtiyaç tatminini anlamlı olarak yordamadığı ($p > .05$) görülmüştür. İkinci aşamada, destekleyici iletişim kontrol edildiğinde temel ihtiyaç tatmininin duygusal yoksunluğu yordayıp yordamadığı incelenmiştir. Analiz sonucunda destekleyici iletişimin etkisinin anlamsız olduğu ($p > .05$), temel ihtiyaç tatmininin ise negatif yönde ve anlamlı olarak duygusal yoksunluğu yordadığı görülmüştür ($b = -.56$, $t = -9.33$, $p = <.001$). Üçüncü aşamada ise temel ihtiyaç tatmininin aracılığı dahil edilmeden gerçekleştirilen analiz sonucunda destekleyici iletişim ikliminin duygusal yoksunluğu yordamadığı görülmüştür ($p > .05$). Kıdemli akademisyen (profesör ve doçent) örnekleminde destekleyici iletişim iklimi ile duygusal yoksunluk arasındaki ilişkide dolaylı etkinin anlamsız olduğu görülmüştür ($b = -.08$, % 95 CI[-.22, .06]).

Destekleyici iletişim iklimi ile duygusal yoksunluk arasındaki ilişkide görülen örüntünün bir benzeri destekleyici iletişim ile sosyal izolasyon arasındaki ilişkide de gözlenmiştir. Destekleyici iletişim kontrol edildiğinde temel ihtiyaç tatmininin sosyal izolasyonu yordayıp yordamadığı incelendiğinde destekleyici iletişimin etkisinin anlamsız olduğu ($p > .05$), temel ihtiyaç tatmininin ise negatif yönde ve anlamlı olarak sosyal izolasyonu yordadığı görülmüştür ($b = -.38$, $t = -8.72$, $p = <.001$). Son olarak temel ihtiyaç tatmininin aracılığı dahil edilmeden gerçekleştirilen analiz sonucunda ise destekleyici iletişim ikliminin sosyal izolasyonu yordamadığı görülmüştür ($p > .05$). Ayrıca duygusal yoksunluk bulguları ile benzer şekilde destekleyici iletişim iklimi ile sosyal izolasyon arasındaki ilişkide de dolaylı etkinin anlamsız olduğu görülmüştür ($b = -.06$, % 95 CI[-.17, .03]).

Sonuç olarak, kıdemli akademisyen örnekleminde destekleyici iletişim ikliminin duygusal yoksunluk ve sosyal izolasyon arasındaki ilişkide temel ihtiyaç tatmininin

aracı rolü olmadığı görülmüştür. Temel ihtiyaç tatmininin ise her iki iş yerinde yalnızlık boyutundaki azalma ile ilişkili olduğu görülmüştür.

Kıdemli Akademisyen Örneklemi
Model 1



Şekil 5.6. Kıdemli akademisyenler örnekleminde destekleyici iletişim ikliminin duygusal yoksunluk ve sosyal izolasyon ile ilişkisinde temel psikolojik ihtiyaçların aracı rolü

5.5.2.2. Kıdemli akademisyenler örnekleminde savunmacı iletişim ikliminin duygusal yoksunluk ve sosyal izolasyon ile ilişkisinde temel psikolojik ihtiyaçların aracı rolü

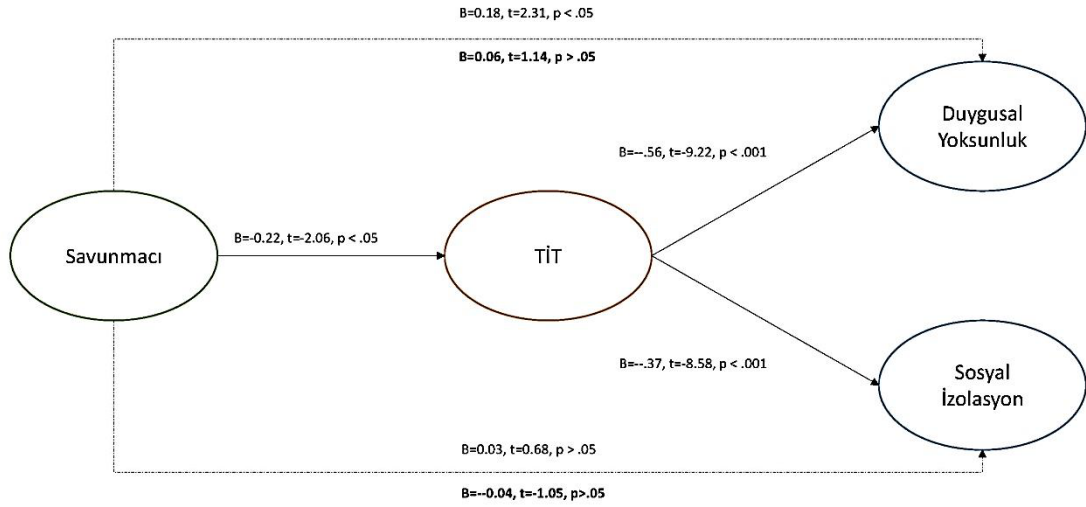
Savunmacı iletişim iklimi ile duygusal yoksunluk arasındaki ilişkide temel ihtiyaç tatmininin aracı rolünü inceleyen analizlerin ilk aşamasında savunmacı iletişimin temel ihtiyaç tatminini anlamlı olarak yordadığı ($b = -.22, t = -2.06, p = <.05$) görülmüştür. İkinci aşamada, savunmacı iletişim kontrol edildiğinde temel ihtiyaç tatmininin duygusal yoksunluğu yordayıp yordamadığı incelenmiştir. Analiz sonucunda savunmacı iletişimin etkisinin anlamsız olduğu ($p > .05$), temel ihtiyaç tatmininin ise negatif yönde ve anlamlı olarak duygusal yoksunluğu yordadığı görülmüştür ($b = -.56, t = -9.22, p = <.001$). Üçüncü aşamada ise temel ihtiyaç tatmininin aracılığı dahil edilmeden gerçekleştirilen analiz sonucunda savunmacı iletişim ikliminin duygusal yoksunluğu yordamadığı görülmüştür ($p > .05$). Ayrıca profesör ve doçent örnekleminde savunmacı iletişim iklimi ile duygusal yoksunluk arasındaki ilişkide dolaylı etkinin de anlamsız olduğu görülmüştür ($b = .12, \% 95 \text{ CI}[-.05, .27]$).

Savunmacı iletişim iklimi ile duygusal yoksunluk arasındaki ilişkide görülen örüntünün bir benzeri destekleyici iletişim ile sosyal izolasyon arasındaki ilişkide de gözlenmiştir. Savunmacı iletişim kontrol edilip temel ihtiyaç tatmininin sosyal

izolasyonu yordayıp yordamadığı incelendiğinde savunmacı iletişimin etkisinin anlamsız olduğu ($p > .05$), temel ihtiyaç tatmininin ise negatif yönde ve anlamlı olarak sosyal izolasyonu yordadığı görülmüştür ($b = -.37, t = -8.58, p = <.001$). Son olarak temel ihtiyaç tatmininin aracılığı dahil edilmeden gerçekleştirilen analiz sonucunda ise savunmacı iletişim ikliminin sosyal izolasyonu yordamadığı görülmüştür ($p > .05$). Ayrıca duygusal yoksunluk bulguları ile benzer şekilde savunmacı iletişim iklimi ile sosyal izolasyon arasındaki ilişkide de dolaylı etkinin anlamsız olduğu görülmüştür ($b = .08, \% 95 \text{ CI}[-.03, .20]$).

Sonuç olarak, profesör ve doçent örnekleminde savunmacı iletişim ikliminin duygusal yoksunluk ve sosyal izolasyon arasındaki ilişkide temel ihtiyaç tatmininin aracı rolü olmadığı görülmüştür. Temel ihtiyaç tatmininin ise her iki iş yerinde yalnızlık boyutundaki azalma ile ilişkili olduğu görülmüştür.

**Kıdemli Akademisyenler Örneklemini
Model 2**



Şekil 5.7. Kıdemli akademisyenler örnekleminde savunmacı iletişim ikliminin duygusal yoksunluk ve sosyal izolasyon ile ilişkisinde temel psikolojik ihtiyaçların aracı rolü

Tablo 5.11. Kıdemli akademisyen örnekleminde gerçekleştirilen model testine ait regresyon bulguları

Destekleyici İletişim İklimi					Savunmacı İletişim İklimi				
1- Yordanan Değişken: Temel İhtiyaç Tatmini					1- Yordanan Değişken: Temel İhtiyaç Tatmini				
	R^2	$F_{(1,76)}$	β	t		R^2	$F_{(1,76)}$	β	t
Destekleyici İletişim İklimi	.04	3.23	.15	1.80	Savunmacı İletişim İklimi	.05	4.26*	-.22	-2.06*
2- Yordanan Değişken: Duygusal Yoksunluk					2- Yordanan Değişken: Duygusal Yoksunluk				
	R^2	$F_{(2,75)}$	β	t		R^2	$F_{(2,75)}$	β	t
Destekleyici İletişim İklimi	.56	47.78***	-.04	-.97	Savunmacı İletişim İklimi	.56	48.16***	.06	1.14
Temel İhtiyaç Tatmini			-.56	-9.33***	Temel İhtiyaç Tatmini			-.56	-9.22***
3- Yordanan Değişken: Duygusal Yoksunluk					3- Yordanan Değişken: Duygusal Yoksunluk				
	R^2	$F_{(1,76)}$	β	t		R^2	$F_{(1,76)}$	β	t
Destekleyici İletişim İklimi	.05	3.99*	-.13	-1.99*	Savunmacı İletişim İklimi	.07	5.33*	.18	2.31*
2- Yordanan Değişken: Sosyal İzolasyon					2- Yordanan Değişken: Sosyal İzolasyon				
	R^2	$F_{(2,75)}$	β	t		R^2	$F_{(2,75)}$	β	t
Destekleyici İletişim İklimi	.50	38.10***	.05	1.41	Savunmacı İletişim İklimi	.50	37.24***	-.04	-1.05
Temel İhtiyaç Tatmini			-.38	-8.72***	Temel İhtiyaç Tatmini			-.37	-8.58***
3- Yordanan Değişken: Sosyal İzolasyon					3- Yordanan Değişken: Sosyal İzolasyon				
	R^2	$F_{(1,76)}$	β	t		R^2	$F_{(1,76)}$	β	t
Destekleyici İletişim İklimi	.00	.07	-.01	-.26***	Savunmacı İletişim İklimi	.01	.46	.04	0.68*

Not: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

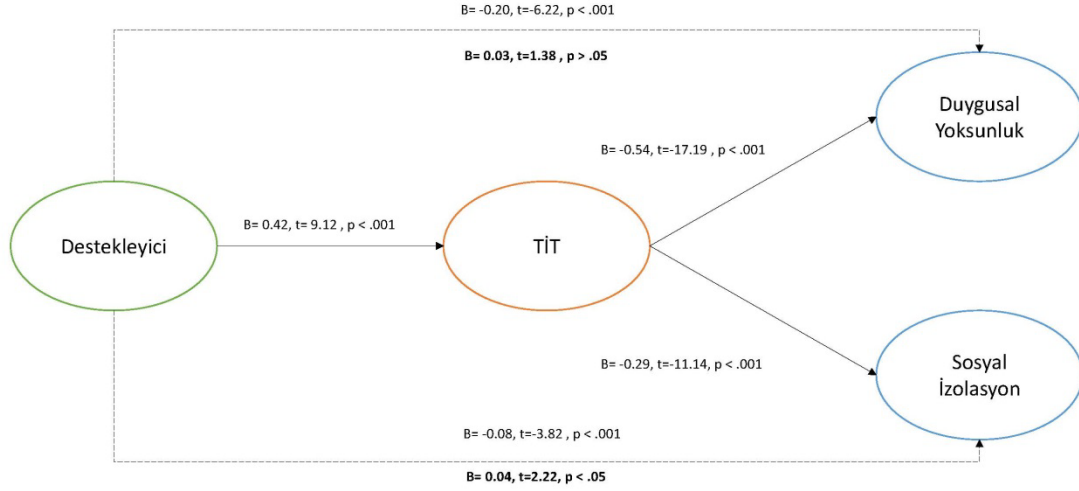
5.5.2.3. Kıdemsiz akademisyen örnekleminde destekleyici iletişim ikliminin duygusal yoksunluk ve sosyal izolasyon ile ilişkisinde temel psikolojik ihtiyaçların aracı rolü

Destekleyici iletişim iklimi ile duygusal yoksunluk arasındaki ilişkide temel ihtiyaç tatmininin aracı rolünü inceleyen analizlerin ilk aşamasında destekleyici iletişimin temel ihtiyaç tatminini anlamlı olarak yordadığı ($b = .42, t = 9.23, p = <.001$) görülmüştür. İkinci aşamada, destekleyici iletişim kontrol edildiğinde temel ihtiyaç tatmininin duygusal yoksunluğu yordayıp yordamadığı incelenmiştir. Analiz sonucunda destekleyici iletişimin etkisinin anlamsız olduğu ($p > .05$), temel ihtiyaç tatmininin ise negatif yönde ve anlamlı olarak duygusal yoksunluğu yordadığı görülmüştür ($b = -.54, t = -17.19, p = <.001$). Üçüncü aşamada ise temel ihtiyaç tatmininin aracılığı dahil edilmeden gerçekleştirilen analiz sonucunda destekleyici iletişim ikliminin duygusal yoksunluğu yordamadığı görülmüştür ($p > .05$). Kıdemsiz akademisyen örnekleminde destekleyici iletişim iklimi ile duygusal yoksunluk arasındaki ilişkide dolaylı etki $b = -.23, \% 95 \text{ CI}[-.30, -.16]$ olarak bulunmuştur.

Destekleyici iletişim iklimi ile duygusal yoksunluk arasındaki ilişkide görülen örüntünün bir benzeri destekleyici iletişim ile sosyal izolasyon arasındaki ilişkide de gözlenmiştir. Destekleyici iletişim kontrol edildiğinde temel ihtiyaç tatmininin sosyal izolasyonu yordayıp yordamadığı incelendiğinde destekleyici iletişimin etkisinin anlamsız olduğu ($p > .05$), temel ihtiyaç tatmininin ise negatif yönde ve anlamlı olarak sosyal izolasyonu yordadığı görülmüştür ($b = -.29, t = -11.14, p = <.001$). Son olarak temel ihtiyaç tatmininin aracılığı dahil edilmeden gerçekleştirilen analiz sonucunda ise destekleyici iletişim ikliminin sosyal izolasyonu yordamadığı görülmüştür ($p > .05$). Destekleyici iletişim iklimi ile sosyal izolasyon arasındaki ilişkide dolaylı etki $b = -.12, \% 95 \text{ CI}[-.16, -.09]$ olarak bulunmuştur.

Sonuç olarak, kıdemsiz akademisyen örnekleminde destekleyici iletişim ikliminin duygusal yoksunluk ve sosyal izolasyon arasındaki ilişkide temel ihtiyaç tatmininin aracı rolü olduğu görülmüştür. Buna göre destekleyici iletişim temel ihtiyaç tatminini artırarak duygusal yoksunluk ve sosyal izolasyonu azaltmaktadır.

**Kıdemsiz Akademisyenler Örneklemini
Model 1**



Şekil 5.8. Kıdemsiz akademisyenler örnekleminde destekleyici iletişim ikliminin duygusal yoksunluk ve sosyal izolasyon ile ilişkisinde temel psikolojik ihtiyaçların aracı rolü

5.5.2.4. Kıdemsiz akademisyen örnekleminde savunmacı iletişim ikliminin duygusal yoksunluk ve sosyal izolasyon ile ilişkisinde temel psikolojik ihtiyaçların aracı rolü

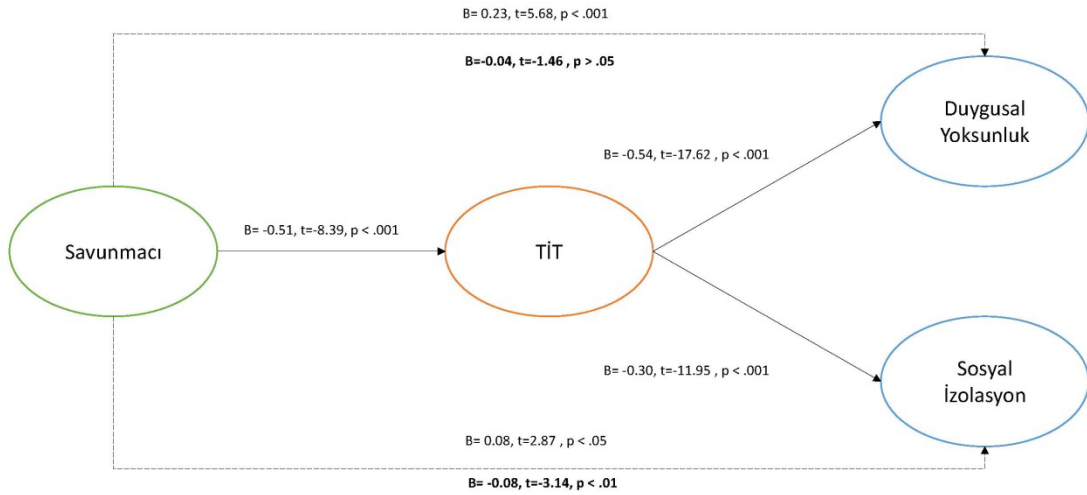
Savunmacı iletişim iklimi ile duygusal yoksunluk arasındaki ilişkide temel ihtiyaç tatmininin aracı rolünü inceleyen analizlerin ilk aşamasında savunmacı iletişimin temel ihtiyaç tatminini anlamlı olarak yordadığı ($b = -.51, t = -8.39, p = <.001$) görülmüştür. İkinci aşamada, savunmacı iletişim kontrol edildiğinde temel ihtiyaç tatmininin duygusal yoksunluğu yordayıp yordamadığı incelenmiştir. Analiz sonucunda savunmacı iletişimin etkisinin anlamsız olduğu ($p > .05$), temel ihtiyaç tatmininin ise negatif yönde ve anlamlı olarak duygusal yoksunluğu yordadığı görülmüştür ($b = -.54, t = -17.62, p = <.001$). Üçüncü aşamada ise temel ihtiyaç tatmininin aracılığı dahil edilmeden gerçekleştirilen analiz sonucunda savunmacı iletişim ikliminin duygusal yoksunluğu yordamadığı görülmüştür ($p > .05$). Kıdemsiz akademisyen örnekleminde savunmacı iletişim iklimi ile duygusal yoksunluk arasındaki ilişkide dolaylı etki $b = .28$, % 95 CI[.20, .36] olarak bulunmuştur.

Savunmacı iletişim iklimi ile duygusal yoksunluk arasındaki ilişkide görülen örüntünün bir benzeri savunmacı iletişim ile sosyal izolasyon arasındaki ilişkide de gözlenmiştir. Savunmacı iletişim kontrol edildiğinde temel ihtiyaç tatmininin sosyal

izolasyonu yordayıp yordamadığı incelendiğinde savunmacı iletişimin etkisinin anlamsız olduğu ($p > .05$), temel ihtiyaç tatmininin ise negatif yönde ve anlamlı olarak sosyal izolasyonu yordadığı görülmüştür ($b = -.30, t = -11.95, p = <.001$). Son olarak temel ihtiyaç tatmininin aracılığı dahil edilmeden gerçekleştirilen analiz sonucunda ise savunmacı iletişim ikliminin sosyal izolasyonu yordamadığı görülmüştür ($p > .05$). Savunmacı iletişim iklimi ile sosyal izolasyon arasındaki ilişkide dolaylı etki $b = .15, \% 95 \text{ CI} [.11, .20]$ olarak bulunmuştur.

Sonuç olarak, kıdemsiz akademisyen örnekleminde savunmacı iletişim ikliminin duygusal yoksunluk ve sosyal izolasyon arasındaki ilişkide temel ihtiyaç tatmininin aracı rolü olduğu görülmüştür. Buna göre savunmacı iletişim temel ihtiyaç tatminini azaltarak duygusal yoksunluk ve sosyal izolasyonu artırmaktadır.

**Kıdemsiz Akademisyenler Örneklemini
Model 2**



Şekil 5.9. Kıdemsiz akademisyenler örnekleminde savunmacı iletişim ikliminin duygusal yoksunluk ve sosyal izolasyon ile ilişkisinde temel psikolojik ihtiyaçların aracı rolü

Tablo 5.12. *Kıdemli akademisyen örnekleminde gerçekleştirilen model testine ait regresyon bulguları*

Destekleyici İletişim İklimi					Savunmacı İletişim İklimi				
1- Yordanan Değişken: Temel İhtiyaç Tatmini	R^2	$F_{(1,175)}$	β	t	1- Yordanan Değişken: Temel İhtiyaç Tatmini	R^2	$F_{(1,175)}$	β	t
Destekleyici İletişim İklimi	.32	83.24***	.04	9.12***	Savunmacı İletişim İklimi	.29	70.30***	-.51	-8.39***
2- Yordanan Değişken: Duygusal Yoksunluk	R^2	$F_{(2,174)}$	β	t	2- Yordanan Değişken: Duygusal Yoksunluk	R^2	$F_{(2,174)}$	β	t
Destekleyici İletişim İklimi	.69	199.55***	.03	6.22***	Savunmacı İletişim İklimi	.70	199.92***	-.04	-1.46
Temel İhtiyaç Tatmini			-.54	-17.19***	Temel İhtiyaç Tatmini			-.54	-17.62***
3- Yordanan Değişken: Duygusal Yoksunluk	R^2	$F_{(1,175)}$	β	t	3- Yordanan Değişken: Duygusal Yoksunluk	R^2	$F_{(1,175)}$	β	t
Destekleyici İletişim İklimi	.18	38.64***	-.20	-6.22***	Savunmacı İletişim İklimi	.16	32.22***	.20	5.68***
2- Yordanan Değişken: Sosyal İzolasyon	R^2	$F_{(2,174)}$	β	t	2- Yordanan Değişken: Sosyal İzolasyon	R^2	$F_{(2,174)}$	β	t
Destekleyici İletişim İklimi	.46	74.43***	.04	2.22*	Savunmacı İletişim İklimi	.48	9.95***	-.08	-3.14*
Temel İhtiyaç Tatmini			-.29	-11.14***	Temel İhtiyaç Tatmini			-.30	-11.95***
3- Yordanan Değişken: Sosyal İzolasyon	R^2	$F_{(1,175)}$	β	t	3- Yordanan Değişken: Sosyal İzolasyon	R^2	$F_{(1,175)}$	β	t
Destekleyici İletişim İklimi	.08	14.57***	-.08	-3.82***	Savunmacı İletişim İklimi	.04	8.21*	.08	2.87*

Not: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Değişkenler arası ilişkilere ait sonuçlar

Bu bölümde öncelikle tüm örnekleme hesaplanan değişkenler arası ilişkilere ait sonuçlar daha sonra ise sırasıyla devlet ve vakıf üniversitesi için hesaplanan ilişkilere ait sonuçlar sunulacaktır. Tüm örneklem için yapılan analiz sonucuna göre:

- Destekleyici iletişim iklimi ile savunmacı iletişim iklimi arasında yüksek düzeyde, negatif ilişki bulunması beklenen bir sonuç olup birinin söz konusu olduğu ortamda diğerinin var olması beklenmemektedir.
- Destekleyici iletişim iklimi ile temel psikolojik ihtiyaçların tatmini arasında orta düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki bulunması literatür taramasında da belirtildiği üzere destekleyici iletişim ikliminin güçlendiği ortamlarda bireylerin temel psikolojik ihtiyaçlarının da daha fazla karşılandığını ortaya koymaktadır.
- Destekleyici iletişim iklimi ile duygusal yoksunluk arasında orta düzeyde, negatif yönlü bir ilişki bulunması literatür taramasında da belirtildiği üzere bireylerin işyerinde yaşayabilecekleri duygusal yoksunluk duygusunun destekleyici iletişim iklimi sayesinde azalacağına işaret etmektedir.
- Destekleyici iletişim iklimi ile sosyal izolasyon arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ilişki bulunması beklendiği üzere güçlenen destekleyici ikliminin bireylerdeki sosyal izolasyonu azalttığını göstermektedir. Ancak ilişkinin düşük düzeyde olması bu boyutu diğerlerinden bir noktada ayırmaktadır. Bu noktada sosyal izolasyon davranışının kişilik özellikleri gibi farklı değişkenler tarafından etkilendiği düşünülebilmekte olup farklı araştırmalar dahilinde incelenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.
- Savunmacı iletişim iklimine gelindiğinde, öncelikle savunmacı iletişim iklimi ile temel psikolojik ihtiyaçların tatmini arasında orta düzeyde, negatif yönlü ilişki tespit edilmesi savunmacı iletişim ikliminin hâkim olduğu ortamlarda bireylerin psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması durumunun azaldığı söylenebilir. Başka bir ifadeyle, savunmacı iletişim ikliminin söz konusu olduğu ortamlarda bireyler kendi içine kapanmakta, iş yerinde bulmayı umdukları paylaşım ve destek gibi psikolojik ihtiyaçlarını karşılayamamaktadır.

- Savunmacı iletişim iklimi ile duygusal yoksunluk arasında orta düzeyde, pozitif yönlü bir ilişkinin tespit edilmesi benzer şekilde bireylerin savunmacı iletişim ikliminin söz konusu olduğu ortamlarda duygusal yoksunluk algılarının arttığına işaret etmektedir. Bu bulgu bir önceki maddede belirtilen savunmacı iletişim iklimi ile temel psikolojik ihtiyaçların tatmini arasındaki negatif yönlü ilişki sonucu ile de uyumludur.
- Savunmacı iletişim iklimi ile sosyal izolasyon arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmesi beklendiği üzere savunmacı iletişim ikliminin bireylerde sosyal izolasyonu artırdığını ortaya koymaktadır. Ancak yukarıda destekleyici iletişim iklimi ile sosyal izolasyon arasındaki ilişkinin düşük olduğunu gösteren bulgu ile uyumlu bir şekilde savunmacı iletişim iklimi ile de düşük düzeyli bir ilişki gözlenmiştir. Bu durum sosyal izolasyonu artıran farklı etkenlerin incelenmesini de gerekli kılmaktadır.
- Boyutların kendi aralarındaki ilişkiler incelendiğinde ilk olarak temel psikolojik ihtiyaçların tatmini ile duygusal yoksunluk arasında yüksek düzeyde, negatif yönlü ilişki tespit edilmesi temel psikolojik ihtiyaçları karşılanmayan bireylerin duygusal yoksunluk algılarının arttığına işaret etmektedir. Daha önce de belirtildiği üzere bireyin sevilme ihtiyacının başkaları tarafından yeteri kadar karşılanmayacağına inanması duygusal yoksunluk durumudur. Bu bireyler hiç kimsenin kendileriyle gerçek anlamda ilgilenmediğini ve duygularını anlamadığını düşünürler. Bu durumun neticesinde bireyler duygusal anlamda tatmin edici olmayan ilişkiler kurmaya başlayabilmektedirler. Duygusal yoksunluğu arttıkça diğerleri ile ilişkilerinde öfke ve incinmişlik gibi çelişkili duygusal yaşayan bireylerin psikolojik anlamda ihtiyaçlarının karşılanmaması ise beklenen bir durumdur (Young & Klosko; 2016)
- Temel psikolojik ihtiyaçların tatmini ile sosyal izolasyon arasında yüksek düzeyde, negatif yönlü ilişki tespit edilmesi temel psikolojik ihtiyaçları karşılanan bireylerin sosyal izolasyon eğiliminin azaldığına işaret etmektedir. Bu bağlamda sosyal izolasyon durumunu belirleyen önemli faktörlerden birinin temel psikolojik ihtiyaçların tatmin edilip edilmeme durumu olduğu sonucuna varılabilir.
- Son olarak, yine yukarıda belirtilen bulgular ile uyumlu bir şekilde duygusal yoksunluk ile sosyal izolasyon arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ilişki tespit

edilmesi sosyal izolasyonu artıran faktörlerden bir diğerinin de duygusal yoksunluk duygusu olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle, duygusal yoksunluk algısı artan bireylerin çevrelerinden bekledikleri ilgi, alaka ve sevgiyi bulamadıkça kendilerini izole ettikleri, bu yoksunluğun hiçbir zaman ortadan kalkmayacağına duydukları inanç güçlendikçe daha da içlerine kapanacakları söylenebilir.

Değişkenler arası ilişkilerin örneklemin geneli, devlet üniversitesi ve vakıf üniversitesi örneklemi açısından karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi amacıyla analiz sonuçları incelenmiştir. Vakıf üniversitesi örneklemini, devlet üniversitesi örneklemini ve genel sonuçlar birbirleri ile kıyaslandığında sosyal izolasyon değişkeninin diğer değişkenler ile ilişkileri haricinde tüm değişkenler arasındaki ilişkiler birbirleri ile uyumlu bulunmuştur. Başka bir ifadeyle değişkenler arası ikili ilişkilerin yönü ve şiddeti örneklemin geneli, vakıf üniversitesi örneklemini ve devlet üniversitesi örneklemini için aynıdır. Öte yandan sosyal izolasyon boyutu dikkat çekici farklılıklar göstermiştir.

- Destekleyici iletişim iklimi ile sosyal izolasyon arasında örneklemin geneli ve Devlet Üniversitesi örneklemi için düşük düzeyde negatif yönlü ilişki tespit edilmişken Vakıf Üniversitesi örneklemini için bu iki değişken arasında istatistiki yönden anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.
- Benzer şekilde örneklemin geneli ve Devlet Üniversitesi örneklemi için savunmacı iletişim iklimi ile sosyal izolasyon arasında düşük düzeyde negatif yönlü ilişki tespit edilmişken Vakıf Üniversitesi örneklemini için bu iki değişken arasında istatistiki yönden anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu durum Vakıf Üniversitesi örnekleminin katılımcı sayısının görece azlığına bağlanarak daha önce de belirtildiği gibi sosyal izolasyonu etkileyen daha güçlü başka faktörlerin bulunduğu, örgüt içerisinde hâkim olan iletişim iklimi ile sosyal izolasyon arasındaki ilişkinin zayıf olduğu ve muhtemeldir ki özel sektör koşullarında iletişim ikliminin sosyal izolasyonu etkilemediği şeklinde yorumlanabilir.
- Temel psikolojik ihtiyaçların tatmini ile sosyal izolasyon arasında örneklemin geneli ve Vakıf Üniversitesi örneklemini için yüksek düzeyde, negatif yönlü ilişki tespit edilmişken bu iki boyut arasındaki ilişki Devlet Üniversitesi örneklemini için orta düzeyde ve negatif yönlü tespit edilmiştir. Bu iki değişken arasındaki ilişkide görüldüğü üzere Devlet Üniversitesi örneklemini az da olsa farklılaşmıştır.

Bu sonuç, Devlet Üniversitesi çalışanlarının temel psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması yönünde nispeten daha düşük beklentiye sahip oldukları, bu konuda yaşadıkları eksikliklerin sosyal izolasyona özel sektördeki meslektaşlarına göre daha az etki ettiği şeklinde yorumlanabilir.

6.2. Model Testlerine İlişkin Sonuçlar

Çalışma kapsamında oluşturulan araştırma modeli ilk olarak devlet ve vakıf üniversitelerinde ayrı ayrı uygulanmış ardından unvanlar arası ilişkilerin keşfi için her bir unvan için ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir. Üniversite için ayrı ayrı olan modellerde yaş değişkeni kontrol edilmiştir. Unvana göre ayrılan modellerde ise yaş ile öğretim üyelerinin unvanları arasında paralellik bulunduğu için kontrol edilmemiştir. Elde edilen bulgulara ilişkin çıkarımlar aşağıda sunulmuştur.

- Araştırma modeli kapsamında devlet ve vakıf üniversitesi örnekleminde gerçekleştirilen testlerde öncelikle destekleyici iletişim ikliminin duygusal yoksunluk ve sosyal izolasyon ile ilişkisinde temel psikolojik ihtiyaçların aracı rolü araştırılmış, her iki kurumda da destekleyici iletişim ikliminin temel ihtiyaç tatminini artırarak duygusal yoksunluğu azalttığı gözlenmiştir. Alanyazında destekleyici iletişim iklimi egemen olduğunda ise bireylerin kendi endişe, güdü ve tasalarından uzaklaşarak iletişim ortamında iletilerin yapısı, içeriği ve bilişsel anlamlarına rahatlıkla erişebildiği kontrol, strateji, tarafsızlık, üstünlük ve kesinlik içeren mesajlardan uzaklaşarak kendilerini rahatlıkla ifade edebileceği bir durumdan bahsedilmektedir (Gibb, 1961). Böyle bir durumun bireylerin özerklik, yeterlik ve ilişkisellik algılarıyla karakterize olan temel psikolojik ihtiyaçların tatminini artırması beklentilerimiz dahilindedir. Bireyler esnek ve kaygıdan uzak bir iklimde ihtiyaçlarını tatmin ettiklerinde yalnızlık algıları körelecek işyerinde rahatlıkla duygusal bağlar kurabileceklerdir. Bu bağlamda, destekleyici iletişim ikliminin temel psikolojik ihtiyaçların tatmini ile pozitif, iş yeri yalnızlığı ve sosyal izolasyon ile negatif yönde ilişkili olması yönündeki beklenti karşılanmış ve çalışma modelinin ilk hipotezi onaylanmıştır.
- Temel psikolojik ihtiyaçların savunmacı iletişim ikliminin duygusal yoksunluk ve sosyal izolasyon ile ilişkisindeki aracı rolü incelendiğinde savunmacı iletişimin temel ihtiyaç tatminini azaltarak duygusal yoksunluğu ve sosyal

izolasyonu artırdığı gözlenmiştir. Alanyazında savunmacı iletişim iklimi “bireyin grup içerisinde bir tehdit algıladığında ve beklediğinde ortaya çıkan bir davranış” (Gibb, 1961, 141) olarak tanımlamakta ve eleştirilme, karşılaştırılma, yargılanma, baskı altına alınma ve değersiz görülme ile karakterize olan tehdit algısı bireyin kendini korumaya almasına sebep olmaktadır. İçinde bulunduğu tedirginlik bireyi savunmacı davranışlara itmekte ve çevredeki tehditleri nasıl bertaraf edebileceğini, ceza veya yaptırımdan nasıl kaçınabileceğini, çevresindekiler üzerinde nasıl bir etki bıraktığını değerlendirmeye başlamakta (Gibb, 1961) ve kendisini iletişime kapatarak gönderilen iletilerdeki saikleri, değerleri ve duyguları algılamakta güçlük çekmektedir. Bu durum gürültüyü artırarak örgütsel iletişimin kalitesini de bozmakta birey paylaşım ortamından giderek uzaklaşmaktadır. Böyle bir ortamda bireyin başkalarıyla ilişki kurmadan, görüşlerine değer verilmesi bir yana bunları paylaşmadan ve davranışlarının sürekli kontrol altında olduğu ve gözetlendiği duygusuyla temel psikolojik ihtiyaçlarını tatmin etmesi beklenmemektedir. Bağlantısız, baskılanmış ve yalıtılmış bireyin işyerinde arzu ettiği ve gerçekte karşılaştığı ilişkiler farklılaştığı için yalnızlık duygusuna kapılması (Wright vd., 2006) ve sosyal ve duygusal bağlantılarının zayıflaması beklentiler dahilindedir. Benzer şekilde, sekizyüzden fazla devlet okulu öğretmeni üzerinde yaptıkları araştırmalarında Fernet, Guay, Senécal ve Austin (2012) öğretmenlerin üzerindeki baskı arttığında motivasyonlarının azaldığını ve daha fazla duygusal tükenmişlik yaşadıklarını tespit etmişlerdir. Bu bağlamda, savunmacı iletişim ikliminin temel psikolojik ihtiyaçların tatmini ile negatif, iş yeri yalnızlığı ve sosyal izolasyon ile pozitif yönde ilişkili olması yönündeki beklenti karşılanmış ve çalışma modelinin ikinci hipotezi de onaylanmıştır.

- Kıdemli akademisyen örnekleminde gerçekleştirilen model testi sonuçlarına göre profesör ve doçent unvanlı akademisyenlerden oluşan bu örnekleme destekleyici iletişim iklimi ile duygusal yoksunluk arasındaki ilişkide dolaylı etkinin anlamsız olduğu görülmüştür. Ayrıca duygusal yoksunluk bulguları ile benzer şekilde destekleyici iletişim iklimi ile sosyal izolasyon arasındaki ilişkide de dolaylı etkinin anlamsız olduğu görülmüştür. Aynı örneklem için temel ihtiyaç tatmininin ise yalnızlık boyutlarındaki azalma ile ilişkili olduğu görülmektedir. Kıdemsiz akademisyenlerde ise hem destekleyici iletişim iklimi

ile duygusal yoksunluk arasındaki ilişkide hem de destekleyici iletişim iklimi ile sosyal izolasyon arasındaki ilişkide temel ihtiyaç tatmininin aracı rolü olduğu gözlenmektedir. Bu sonuçlara göre, kıdemli akademisyenlerin işyerindeki iletişim ikliminden etkilenmediği fakat temel psikolojik ihtiyaçları tatmin edildiğinde işyeri yalnızlığı algılarının azaldığı söylenebilir. Kıdemli akademisyenlerin destekleyici ve savunmacı iletişim iklimi boyutlarından etkilenmemesinin sebebinin iklimden etkilenen değil gerek yönetici konumları gerekse tecrübeleri nedeniyle iklimi oluşturan ve ona yön veren kimseler olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Kıdemsiz akademisyenler ise destekleyici iletişim ikliminden etkilenmektedirler. Kariyerlerinin başında olan bu çalışanların kurumları ve meslekleri onların temel ihtiyaçlarının tatmininde önemli bir yere sahip olabilir, kurumları içinde destekleyici iklim öğeleri kıdemsiz akademisyenlerin yeterlik, ilişkisellik ve özerklik algılarını destekleyerek yalnızlıklarını azaltmaktadır.

- Kıdemli akademisyen örneğinde gerçekleştirilen model testi sonuçlarına göre savunmacı iletişim iklimi ile duygusal yoksunluk arasındaki ilişkide dolaylı etkinin anlamsız olduğu görülmüştür. Ayrıca duygusal yoksunluk bulguları ile benzer şekilde savunmacı iletişim iklimi ile sosyal izolasyon arasındaki ilişkide de dolaylı etkinin anlamsız olduğu görülmüştür. Temel ihtiyaç tatmininin ise sosyal izolasyon boyutundaki azalma ile ilişkili olduğu gözlenmiştir. Profesör ve doçentler için her iki işyerinde de iletişim ikliminin duygusal yoksunluk ve sosyal izolasyonla ilişkisinde temel ihtiyaç tatmininin aracılık rolü bulunmamaktadır. Destekleyici iletişim iklimine benzer şekilde kıdemsiz akademisyenlerde ise hem savunmacı iletişim iklimi ile duygusal yoksunluk arasındaki ilişkide hem de savunmacı iletişim iklimi ile sosyal izolasyon arasındaki ilişkide temel ihtiyaç tatmininin aracı rolü olduğu gözlenmektedir. Buna göre savunmacı iletişim iklimi temel ihtiyaç tatminini azaltarak duygusal yoksunluk ve sosyal izolasyonu artırmaktadır. Bu örüntünün sebebinin destekleyici iletişim ikliminde olduğu gibi kıdemli akademisyenlerin mesleki güvenceye sahip olması, kariyer tatmini yaşıyor olması ve işgal ettikleri hiyerarşik konum itibarıyla iklim değişkeninden etkilenen değil bu değişkeni etkileyen bireyler olması ile ilintili olduğu değerlendirilmektedir. Kıdemsiz akademisyenler ise savunmacı bir iletişim ikliminde kendilerini daha az ifade

etme ve gerçekleştirme imkanı bulduklarından temel psikolojik ihtiyaçlarını daha az tatmin edebilmekte ve bu nedenle de hem duygusal yoksunluk hem de sosyal izolasyon yaşayarak işyeri yalnızlığında dezavantajlı hale gelmektedirler.

6.3. Öneriler

Günümüzde ortalama bir yetişkinin hayatının büyük bir bölümü çalışma hayatının içinde bir başka ifadeyle işyerinde veya bağlantılı ortamlarda geçmektedir. Özellikle teknolojik gelişmelerce desteklenen iş hayatı bireylerinin hayatının kalan kısmına hızla yayılmakta ve bireyden daha fazla psikolojik bağlılık talep edilmektedir (Olafsen vd., 2017). Fakat böylesine çepeçevre iş ile kuşatılmış bireyler işyerindeyken veya işyeri ile ilgili konular söz konusu olduğunda dahi tek başına kalabilmekte, yalıtılmışlık ve kendi başınalık bir sorun olarak karşılarına çıkabilmektedir. Çalışanların işyerini kendini gerçekleştirip ihtiyaçlarını karşılamak için kullandığı, araçsal fayda sağladığı bir mekân olarak görmesini sağlayacak bazı değişkenler üzerine uygulamalı çalışmalar yapılması faydalı olacaktır. Örneğin örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, ücret ve ödüllendirme gibi değişkenler ile temel psikolojik ihtiyaç tatmininin ilişkisini irdedeleyen çalışmalar yapılarak sonuçlarına göre adımlar atılıp yaygınlaştırılabilir.

Bireylerin temel psikolojik ihtiyaçları arasında olduğu değerlendirilen yalnızlıktan kaçınma ve ilişki içinde olma ihtiyacı bireylerin yaşamının önemli bir bölümünün geçtiği işyeri ortamında iyi olma halinin sürdürülmesi için gerekli koşullar arasında sayılmaktadır. Uzun yıllardır endüstri ve örgüt psikolojisi çalışmalarında dikkat çeken bir alan olan kendini belirleme kuramı ve psikolojik sözleşme kuramı çerçevesinden bakılacak olursa işyerinde temel psikolojik ihtiyaçların tatmini sorunu son yıllarda örgütsel davranış alanında ilgi çeken konulardan birisidir. Hem gündelik yaşamda hem de işyeri bağlamında “fizyolojik ihtiyaçlarımızı tatmin etmek fizyolojik iyi olma halimizi sürdürmek için ne kadar gerekliyse psikolojik ihtiyaçlarımızı tatmin etmek de psikolojik iyi olma halimizi sürdürmek için o kadar gereklidir” (Tığrak, 2017, p. 3). Bu bağlamda düşünüldüğünde, bireylerin psikolojik ihtiyaçlarının fizyolojik ve sosyal ihtiyaçlarıyla ilintili olduğu görüldüğünden psikolojik ihtiyaçlarla diğer motivasyon değişkenleri arasındaki etkileşimi irdedeleyen çalışmalar yapılabilir.

Akademisyenler tedbirli, eleştirel, şüpheli kimselerdir ve birçoğu entelektüel açıdan soğukkanlıdır ve coşkularını sessizce yaşarlar. Soru sormaya ve şüphe etmeye odaklanmış olduklarından akademisyenleri bir şeye ikna etmek oldukça uzun zaman

alabilir (Furnham 2005, 439). Araştırma sonuçlarında da özellikle kıdemli akademisyenlerin örgütsel iletişim iklimi boyutlarından etkilenme düzeylerinin çok sınırlı olduğu görülmüştü. Bu bağlamda mevcut yasalar ve etik kurallar çerçevesinde deneysel çalışmalar yapılabilir. Elde edilen sonuçlar çerçevesinde destekleyici iletişim iklimini ve temel psikolojik ihtiyaçların tatminini artıracak eğitim programları düzenlenebilir ve iklimin belirleyicileri olan kıdemli akademisyenlere yönelik çalışmalar yapılabilir.

Organizasyonlarda çalışanların kendi aralarında ve yöneticileri ile kurdukları iletişimin informal yönünün de güçlendirilmesinin destekleyici iletişim iklimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda iş dışı etkinlikler çerçevesinde bir araya gelen çalışanlar ve yöneticilerin eğlendikleri, rahatladıkları ve kendilerini güvende hissettikleri bu ortamlarda iletişimlerinin güçleneceği düşünülmektedir. Ülkemizde öneminin yeni farkına varılması nedeniyle henüz üzerinde yeterince akademik çalışma yapılamamış konulardan biri de işyeri rekreasyonudur. Sadece büyük ve köklü organizasyonlarda yeterli önemin verildiği gözlenen işyeri rekreasyonunun çalışanlar arasında iletişimi kolaylaştırmanın yanı sıra liderlik, etkileşim ve iletişim becerilerini de güçlendirdiği uygulamalı akademik çalışmalar ile de ortaya konmuş bulunmaktadır (Mokaya ve Gitari, 2012: 178-179; Kavak ve Vatansever, 2007; Mercanoğlu, 2019).

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde tespit edilen ilişkilerin derinlemesine anlaşılması için nitel paradigma çerçevesinde yöneticilere yönelik araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Aamodt, M.G. (2016). *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach*. Cengage Learning: Boston.
- Akdeniz, B. (2021). Algılanan Örgütsel Destek. Özler, N. D. (Ed.), *Örgütsel Davranışta Seçme Konular -1- içinde* (s.323-348). Bursa: Ekin Yayınevi.
- American Psychological Association (2015). *APA dictionary of psychology*. G. R. VandenBos, (ed). Second Edition. Washington: APA.
- Armağan, A. (2014), Yalnızlık ve Kişilerarası İletişim İlişkisi: Öğrenciler Üzerine Bir Araştırma. *The Journal of International Social Research*, 7(3), 27-43.
- Aşkun, İ. C. (1981).Örgütsel İletişim ve Küçük Grup Boyutları, *Kurgu Dergisi*, 4: s. 1-39.
- Aşkun, İ. C. ve Tokat, B. (2010). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Ekin.
- Atkinson, J. W. (1964) *An Introduction to Motivation*. Van Nostrand, Princeton.
- Aziz, A. & Dicle, Ü. (2017). *Örgütsel İletişim*. İstanbul: Hiperyayın.
- Baard, P. P., Deci, E. L., and Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2045–2068.
- Babad, E. Y., Inbar, J., & Rosenthal, R. (1982). Pygmalion, Galatea, and the Golem: Investigations of biased and unbiased teachers. *Journal of Educational Psychology*, 74(4), 459–474.
- Bartels, J., Pruyn, A., de Jong, M., and Joustra, I. (2007). “Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate”, *Journal of Organizational Behaviour*, 28, 173–190.
- Baumeister, R.F. and Leary, M.R. (1995), “The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation”, *Psychological Bulletin*, Vol. 117 No. 3, pp. 497-529.
- Blundel, R. (2004), *Effective Organizational Communication*. Essex, Prentice Hall.

- Borys, S. & Perlman, D. (1985). Gender differences in loneliness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 11, 63-74.
- Brief, A. P., and Weiss, H. M. (2002). Organizational Behavior: Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279–307. doi:10.1146/annurev.psych.53.100901.135156
- Cacioppo, J. T., and Patrick, B. (2008). Loneliness: Human Nature and the Need for Social Connection. New York: W. W. Norton & Company.
- Cerasoli C. P., Nicklin J. M. and Ford, MT. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: a 40-year meta-analysis. *Psychol. Bull.* 140(4):980–1008.
- Christensen L.T. and Cornelissen J. (2011). Bridging corporate and organizational communication: Review, development and a look to the future. *Management Communication Quarterly*, 25(3): 383–414.
- Conte, J. M. and Landy, F. J. (2019). Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology. 6th edition. Hoboken: Wiley.
- Conway, N and Briner, R. B. (2005). Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research. New York: Oxford University Press.
- Costigan, J. I. and Schmeidler, M. A. (1984). Exploring supportive and defensive communication climates. In J. W. Pfeiffer & L. D. Goodstein (Eds.), *The 1984 handbook for group facilitators*, (pp. 112–114). San Diego, CA: University Associates.
- Cüceloğlu, D. (2004). İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Dal, A. (2012). Grup İletişimi ve Örgüt İçi İletişim. Orhon, E.N ve Eriş, U. (eds), *İletişim Bilgisi* içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınevi.
- Deci, E. L. (1995). Why we do what we do: The dynamics of personal autonomy. New York: Grosset/ Putnam.

- Deci, E. L., Connell, J. P. and Ryan, R. M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. and Ryan, R. M. (2017) Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 2017. 4:19–43.
- Deci, E. L. and Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. doi: 10.1207/s15327965pli1104_01
- Deci, E. L. and Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182-185.
- Deci, E.L. and Ryan, R. M. (2014). The Importance of Universal Psychological Needs for Understanding Motivation in the Workplace. Gagné, M. (Ed.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* içinde (s.13-32). New York: Oxford University Press.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., and Kornazheva, B. P. (2001). Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930–942. <https://doi.org/10.1177/0146167201278002>
- Denison, D. R. (1996).What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native’s point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, 619–654. doi:10.5465/amr.1996.9702100310
- Doğan, T., Çetin, B. ve Sungur, M. Z. (2009). İş yaşamında yalnızlık ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 10, 271-277.
- Ekici, K. M. (2013). Örgütsel İletişim, Ankara: Yargı Yayınevi.

- Erhart, M.G., Schneider, B., Macey, W.H. (2014), *Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice*. Routledge: New York.
- Eroğlu, E. (2013). Eğitim Kurumlarında Örgütsel İletişim. U. Demiray (Ed.), *Etkili İletişim içinde* (243-264). Ankara: Pegem Akademi.
- Eskiyörük, D. (2015). *Örgütsel İletişim*, İstanbul: Cinius Yayınları.
- Fernet, C., Guay, F., Senécal, C., and Austin, S. (2012). Predicting intraindividual changes in teacher burnout: The role of perceived school environment and motivational factors. *Teaching and Teacher Education*, 28(4), 514–525.
- Forward, G. L., Czech K. & Lee, C. M., (2011). Assessing Gibb's Supportive and Defensive Communication Climate: An Examination of Measurement and Construct Validity, *Communication Research Reports*, 28:1, 1-15, DOI: 10.1080/08824096.2011.541360
- Francis, D. (1989). *Organisational Communication*. Gower: Aldershot.
- Furnham, A. (2005). *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*. New York: Routledge.
- Gagné, M. and Deci, E.L. (2005), Self-determination theory and work motivation, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26 No. 4, pp. 331-62.
- Gagné, M. and Deci, E.L. (2014). The History of Self-Determination Theory in Psychology and Management. Gagné, M. (Ed.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory içinde* (s.1-9). New York: Oxford University Press.
- Geggel, L. (2018). Why the UK Just Appointed a Minister of Loneliness, Live Science, <https://www.livescience.com/61466-ministry-of-loneliness.html>. Erişim Tarihi: 25 Şubat 2018.
- Gibb, J.R. (1961). Defensive communication. *Journal of Communication*, 11, 141-148.

- Gilmer, B.H. and Deci, E.L., (1977). *Industrial and Organizational Psychology*, Fourth Edition, New York: McGraw-Hill.
- Greenbaum, H. H. (1972), Management's Role in Organizational Communication Analysis. *International Journal of Business Communication*, Vol 10, Issue 1, pp. 39-52
- Guillén, M. (2021). *Motivation in organisations: searching for a meaningful work-life balance*. New York: Routledge.
- Guzley, R. M. (1992). Organizational climate and communication climate: predictors of commitment to the organization. *Management Communication Quarterly*, 5, 379-402.
- Hardré P.L. and Reeve J. (2009). Training corporate managers to adopt a more autonomy-supportive motivating style toward employees: an intervention study. *Int. J. Train. Dev.* 13(3):165–84.
- Harris, T. E., and Nelson, M.D. (2008). *Applied Organizational Communication: Theory and Practice in a Global Environment*. Third Edition. Taylor & Francis Ed.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., and Keyes, C. L. M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. C. L. M. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived içinde* (pp. 205–224). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10594-009>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*. New York: Guilford Press.
- Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B.B. (2017). *The Motivation to Work*. New York: Routledge.
- Hetland, H, Hetland, J, Andreassen, C. S., Pallesen, S. and Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work, *Career Development International*, Vol. 16 No. 5, 2011, pp. 507-523

- Hill, C. W. L. and McShane, S. L. (2008). Principles of Management. McGraw-Hill, New York.
- Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, R., and Ryan, R. M. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 1789-1805.
- Jones, W. H. (1981). Loneliness and social contact. *The Journal of Social Psychology*, 113(2), 295–296. <https://doi.org/10.1080/00224545.1981.9924386>
- Karakoç, N. (1989), Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler, Kurgu, Sayı:6 Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- Kasser, T., Davey, J., and Ryan, R. M. (1992). Motivation, dependability, and employee supervisor discrepancies in psychiatric vocational rehabilitation settings. *Rehabilitation Psychology*, 37, 175-187.
- Kavak, B. ve Vatansever, N. (2007). Hizmet sektöründe örgüt içi iletişim bileşenleri ve işgören verimliliği üzerindeki etkileri: Ankara'daki beş yıldızlı otel işgörenlerinin düşünceleri. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 120-140.
- Keser, Aşkın ve Mustafa, Karaduman (2014), İş Yaşamında Yalnızlık Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi ve Öğretmenler Üzerinde bir Araştırma, HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, Cilt: 3, Yıl: 3, Sayı: 7, s. 178-197.
- Keyton, J. (2005), Communication and Organizational Culture. Sage, London.
- Keyton, J. (2014) Communication, Organizational Culture and Organizational Climate içinde *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Benjamin Schneider ve Karen M. Barbera (eds). Oxford: New York.
- Keyton, J (2017) Communication in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*. 2017 4: 501–26.
- Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği, Beta, İstanbul.

- Kumar, R. (1999) *Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners*. Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi.
- Landy, F. J., and Conte, J. M. (2019). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology*, 6th edition. Hoboken: Wiley.
- Larkin T. J. and Larkin S. (1994). *Communicating Change: Winning Employee Support for New Business Goals.*, McGraw Hill, 1994.
- Larson, G. S., and Pepper, G. L. (2011). Organizational Identification and the Symbolic Shaping of Information Communication Technology. *Qualitative Research Reports in Communication*, 12(1), 1–9. doi:10.1080/17459435.2011.601519
- Lemmergaard, J. (2017). Organizational Climate, Communication Climate, The International Encyclopedia of Organizational Communication. Scott, C. R. and Lewis, L. (eds). Doi: 10.1002/9781118955567.wbieoc024
- McPhee, R. D., & Zaug, P. (2001). Organizational theory, organizational communication, organizational knowledge, and problematic integration. *Journal of Communication*, 51, 574-591.
- Mercan, Nuray; Emine, Oyur; Bayram, Alamur; Serpil, Gül; Süreyya, Bengül (2012), “İşyeri Yalnızlığı ve Sosyal Fobi Arasındaki İlişkiye Yönelik bir Araştırma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, 2012 ISSN: 1309 - 8039 (Online)
- Mercanoğlu, A. O. (2019). İşyeri Rekreasyonunun Çalışan Verimliliğine Etkisi, Yayınlanmamış doktora tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Miller, K. (2012), *Organizational Communication: Approaches and processes*, Wadsworth Cengage, Texas.
- Mijuskovic, B. (1977), Types of loneliness. *Psychology: A Journal of Human Behavior*, 14(3), pp. 24-29. <http://psycnet.apa.org/record/1978-31789-001>

- Mokaya, S. O. ve Gitari, J. W. (2012). Effects of Workplace Recreation on Employee Performance The Case of Kenya Utalii College, *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 2 No. 3; February 2012.
- Moran, E. T., and Volkwein J.T. (1988). Examining Organizational Climate in Institutions of Higher Education. *Research in Higher Education*, Vol. 28, No. 4, 367-383.
- Morgeson, F. P., Garza A. S. and Campion, M. A. (2013). Work Design. Schmitt, N. W. ve Highhouse, S. (Eds.) *Handbook of Psychology: Vol 12 Industrial and Organizational Psychology içinde* (s. 525-559).Wiley: Hoboken.
- Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706–25.
- Muchinsky, P. M. (2006). Psychology applied to work: an introduction to industrial and organizational psychology. 8th Edition. Belmont: Thomson/Wadsworth.
- Mumby, D. K. and Stohl, C. (1996). Disciplining Organizational Communication Studies, *Management Communication Quarterly*, Vol. 10, No. I, August 1996, 50-72.
- Mutlu, E. (2012). İletişim Sözlüğü. Ankara: Sofos.
- Nicotera, A. M. (2020). Origins and Traditions of Organizational Communication: A Comprehensive Introduction to the Field. Routledge, New York.
- Norton, R. W. (1983). Communicator style: theory, applications, and measures. Beverly Hills, CA: Sage.
- Olafsen, A. H., Niemiec, C. P., Halvari, H., Deci, E. L., and Williams, G. C. (2017). On the dark side of work: a longitudinal analysis using self-determination theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(2), 275–285.
- Orhan, A. T. (2021). Örgüt ikliminin çalışan performansına etkisinde iş yeri yalnızlığı ve işe yabancılaşmanın aracı rolü. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

- Özden, T. (2009). İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin okullarındaki iletişim iklimine yönelik algıları. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin: Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özodaşık, M. (2005), Yalnızlık, Konya: Tablet.
- Peplau, L.A., and Perlman, D. (1982). Perspectives on loneliness. İçinde Peplau, L.A., and Perlman, D., (eds.) Loneliness: A Sourcebook of Current theory, research and therapy. New York: Wiley-Interscience,
- Plotnik, R. and Kouyoumdjian, H. (2014). Introduction to Psychology. 10th Edition. Belmont: Wadsworth.
- Price JL (1997) Handbook of organizational measurement. International Journal of Manpower 18 (4/5/6):305–558.
- Redding, W. C. and Tompkins, K. P., (1988). Organizational communication: Past and Present Tenses, Goldhaber G. M. and Barnett G. A. (eds.), Handbook of Organizational Communication içinde (s. 5-33). Norwood, NJ: Ablex.
- Reis HT, Sheldon KM, Gable SL, et al. (2000) Daily well-being: The role of autonomy, competence, and relatedness. *Personality and Social Psychology Bulletin* 26(4): 419-435.
- Roberts, K. H., & O'Reilly, A. (1974). Measuring organizational communication. *Journal of Applied Psychology*, 59, 321–326. doi:10.1037/h0036660
- Rogers, D. P. (1987). Relationships between communication climate variables and organizational commitment: the case of a food processing plant. *Academy of Management Proceedings*, 5, 230-234.
- Rosenthal, R. (2002). The Pygmalion effect and its mediating mechanisms. In J. Aronson (Ed.), *Improving academic achievement: Impact of psychological factors on education* (pp. 25–36). Academic Press.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employ Respons Rights J* 2, 121–139 (1989). <https://doi.org/10.1007/BF01384942>

- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000a). The darker and brighter sides of human existence: Basic psychological needs as a unifying concept. *Psychological Inquiry*, 11(4), 319-338.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. doi: 10.1037/0003-066x.55.1.6
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000c). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2017). Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. New York: The Guilford Press.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions, *Contemporary Educational Psychology*, Volume 61, 101860, <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>.
- Ryan, R. M., and Hawley, P. (2016). Naturally good?: Basic psychological needs and the proximal and evolutionary bases of human benevolence. In K. W. Brown and M. Leary (Eds.), *The Oxford handbook of hypo-egoic phenomena* (pp. 205-222). New York: Oxford University Press.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Gümüş, M. (2012). Örgütlerde İletişim. İstanbul: Kriter.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Alfa.
- Schneider, B., Gunnarson, S. K., & Niles-Jolly, K. (1994). Creating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics*, 23(1), 17-29. doi:10.1016/0090-2616(94)90085-x
- Soydaş, N. (2013). İşyerinde Psikolojik Şiddetin Kurumsal İletişim İklimiyle İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, Marmara Üniversitesi.

- Süer, F. C. (2015). Mavi yakalı çalışanların memleket özlemi ve işyeri yalnızlık algıları ile bireysel performans seviyeleri, yardımseverlik davranışı ve yüksek görev bilinci arasındaki ilişki ve söz konusu ilişkide çalışanın aynı işyerinde akrabasının bulunma durumunun rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004), Bazı Örgütsel Değişkenler Açısından Çalışanların İş Doyumu ve Sosyal-Duygusal Yalnızlık Düzeyleri (Meb Şube Müdür Adayları Üzerinde Bir Araştırma), *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 5 Sayı: 1, s. 117-128.
- Tangirala S, and Ramanujam R. (2009). The sound of loyalty: Voice or silence? Greenberg J, and Edwards MS (Eds.), Voice and silence in organizations içinde (s. 203–224). Bingley: Emerald Press.
- Thomas, K. W. (2009). Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Tıgırak, A. (2017). Anneden algılanan kontrolün ergenin psikososyal işlevselliği ile ilişkisinde tepkiselliğin ve evlatlık inancının rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Timuroğlu, M.K. ve Balkaya, E. (2016). Örgütsel iletişim ve motivasyon ilişkisi: bir uygulama. *U.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (2) 2016 ss. 89-113
- Torunoğulları, M. (2021). İşyeri yalnızlığının işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Görgül bir çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kastamonu: Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tutar, H. (2009). Örgütsel İletişim. Ankara: Seçkin.
- Tutar, H., Yılmaz, M. K. ve Eroğlu, Ö. (2014). Genel ve Teknik İletişim. 6. Baskı. Ankara: Seçkin.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66, 297–333.

Whitworth, B. (2006). Internal Communication, Tamara Gillis (Ed.), The IABC Handbook of Organizational Communication. Jossey Bass, San Francisco.

Wright SL. (2005). Loneliness in the Workplace. Unpublished Doctoral Dissertation, Christchurch (New Zealand), University of Canterbury.

Wright, S. L., Burt, C. D. B. and Strongman, K. T. (2006), Loneliness in the Workplace: Construct Definition and Scale Development, *New Zealand Journal of Psychology*, Vol. 35, No. 2, pp. 59-68.

Wright, S. L. (2007). The Experience of Loneliness in Organisations. Paris, France: European Academy of Management Conference (16-19 May 2007), <http://ir.canterbury.ac.nz/handle/10092/1856>, (12.07.2018), pp. 1-36.

Young, J. E. ve Klosko, J. S. (2016). Hayatı Yeniden Keşfedin, Çeviren Sandy Cohen ve Diana Güler, Psikonet Yayınları, İstanbul

<https://psychologydictionary.org/loneliness/>, 28.12.2018

<https://www.nytimes.com/2018/01/17/world/europe/uk-britain-loneliness.html>

<https://www.telegraph.co.uk/women/work/rising-epidemic-workplace-loneliness-have-no-office-friends/>, 03.01.2018

EKLER

Ölçme Araçlarının Geçerlik Güvenirlik Sonuçları

İletişim İklimi Envanteri

İletişim İklimi Envanterinin faktör yapısı temel bileşenler analizi ve varimax rotasyonu ile incelenmiştir. Analizler sonucunda özdeğeri 1’den büyük olan 4 faktör olduğu görülmüştür. Analiz sonrasında ölçek maddeleri değerlendirilmiş ve h^2 değeri düşük olanlar ve ters yük alanlar atılmıştır. Söz konusu ölçek maddelerinin teorik yapıya uygun olarak 2 boyuta ayrıştığı görülmüş ve yapılan incelemede toplam varyansın %57’ sinin açıklandığı tespit edilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda savunmacı iletişim boyutunun Cronbach’s Alfa katsayısı .92 olarak tespit edilmiştir. Destekleyici iletişim iklimi boyutunun güvenilirlik katsayısı ise .96 olarak belirlenmiştir.

Tablo Ek 1.1. İletişim İklimi Envanteri Faktör Yükleri

Maddeler	Alt Boyutlar	
	Destekleyici İletişim	Savunmacı İletişim
iie24	,865	
iie22	,840	
iie36	,828	
iie20	,791	
iie12	,790	
iie8	,788	
iie10	,784	
iie31		,305
iie18	,773	
iie26	,765	
iie35		,356
iie28	,727	
iie13		,355
iie16	,692	
iie6	,687	
iie32	,686	
iie30	,679	
iie2	,676	
iie25		,428
iie9		,466
iie17		,306
iie14	,640	
iie3		,352
iie34	,574	
iie1		,357
iie4	,474	
iie7		,759
iie29		,756
iie11		,674
iie15		,553
iie5		,488
iie27		,463
Açıklanan Varyans	%43	%14
Cronbach Alfa	.96	.91

Temel Psikolojik İhtiyaçların Tatmini

İşyerinde temel psikolojik ihtiyaçların tatmini ölçeğinin faktör yapısını değerlendirmek için varimax rotasyonu ile temel bileşenler analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda özdeğeri 1'den büyük 4 faktör olduğu görülmüştür. İşlem sonucunda h^2 değeri düşük olanlar ve yük almayan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Buna rağmen maddelerin kuramsal olarak uygun boyutlara dağılmadığı görüldüğünden alternatif olarak literatürde de kullanıldığı üzere tüm maddelerin tek boyut altında yük alıp almadığı incelenmiştir. Analiz sonucunda son haliyle 18 madde toplam varyansın %38'inin açıklarken Cronbach's Alfa değerinin .90 olduğu görülmüştür.

Tablo Ek 1.2. *Psikolojik İhtiyaçların Tatmini Ölçeği Faktör Yükleri*

Maddeler	Psikolojik İhtiyaçların Tatmini
pit15	,733
pit13	,718
Rpit16	,674
pit2	,671
Rpit18	,664
pit12	,660
Rpit20	,658
Rpit7	,649
Rpit14	,645
Rpit5	,628
pit21	,614
pit17	,610
pit8	,587
pit9	,586
pit4	,539
pit10	,490
pit6	,466
Rpit19	,443
Açıklanan Varyans	%38
Cronbach Alfa	.90

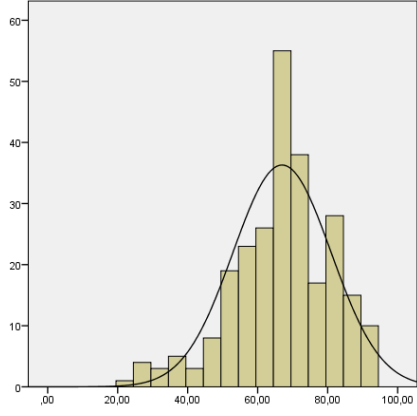
İşyeri Yalnızlığı

İşyeri yalnızlığı ölçeğinin faktör yapısını incelemek için promax rotasyonu ile temel bileşenler analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda özdeğeri 1'den büyük 2 faktör olduğu görülmüştür. Teorik yapı ile uyumlu olan bu faktörler toplam varyansın % 60'ını açıklarken Cronbach alfa değerinin ise duygusal yoksunluk boyutu için .91 sosyal izolasyon boyutu için ise .88 olduğu görülmüştür. 15. madde çift yük almasına rağmen

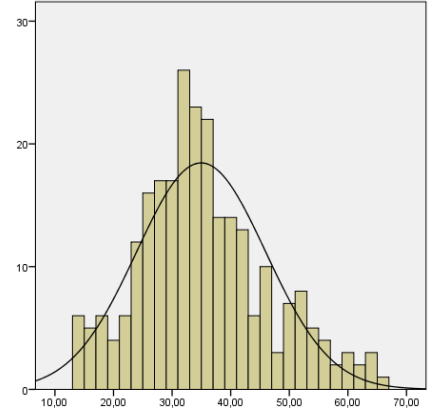
Cronbach alfa değerinde dikkate değer bir değişiklik oluşturmadığı için teorik olarak önerilen boyutta kalmasına karar verilmiştir.

Tablo Ek. 1.3. *İşyeri Yalnızlığı Ölçeği Faktör Yükleri*

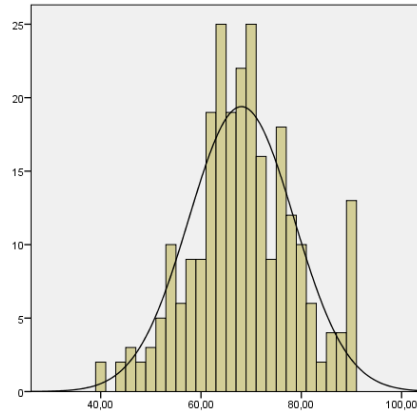
Maddeler	Boyutlar	
	Duygusal Yoksunluk	Sosyal İzolasyon
law2	,892	
law1	,866	
law8	,794	
law3	,775	
law4	,747	
Rlaw5	,736	
Rlaw6	,683	
law7	,634	
law9	,619	
Rlaw14		,947
Rlaw12		,885
law13		,779
Rlaw16		,765
Rlaw10		,656
Rlaw11		,573
Rlaw15	,360	,537
Açıklanan Varyans	%50	%10
Cronbach Alfa	.91	.88



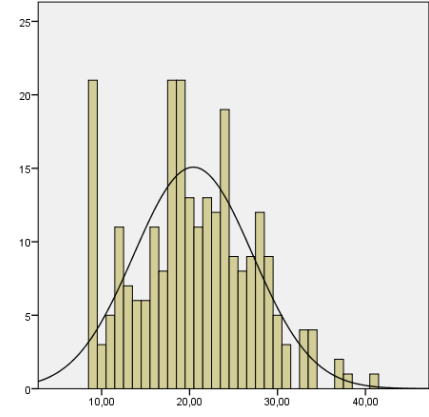
Destekleyici İletişim



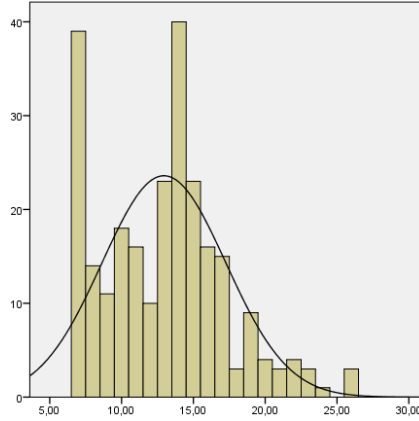
Savunmacı İletişim



Temel İhtiyaç Tatmini



Duygusal Yoksunluk



Sosyal izolasyon

EK 2

Evrak Kayıt Tarihi: 14.05.2019 Protokol No: 40911

Tarih: 31.05.2019



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERÎ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU
KARAR BELGESİ

ÇALIŞMANIN TÜRÜ:	Doktora Tez Çalışması
KONU:	Sosyal Bilimler
BAŞLIK:	İletişim İklimi ve İşyerinde Temel Psikolojik İhtiyaçların Tatmini ile İşyeri Yalnızlığı İlişkisi
PROJE/TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ:	Prof. Dr. Erhan EROĞLU
TEZ YAZARI:	Fatih AKDENİZ
ALT KOMİSYON GÖRÜŞÜ:	-
KARAR:	Olumlu

Prof. Dr. Emel ŞIKLAR (Başkan-İkt. ve İdari Bil. Fak.)

Prof. Dr. T. Volkan YÜZER (Başkan Yardımcısı-Açıköğretim Fak.)

Prof. Dr. Esra CEYHAN (Eğitim Fak.)

Prof. Dr. Münevver ÇAKI (Güzel Sanatlar Fak.)

Prof. Dr. M. Erkan ÜYÜMEZ (İkt. ve İdari Bil. Fak.)

Prof. Dr. Handan DEVECİ (Eğitim Fak.)

Prof. Dr. Hasan TUTAR (İkt. ve İdari Bil. Fak.)

Veri Toplama Aracı

Sayın katılımcı,

Bu veri toplama aracı işyerinde iletişim iklimi ile temel psikolojik ihtiyaçların tatmini ve işyeri yalnızlığı arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu konuda önerilerde bulunmak üzere tasarlanmıştır. Kullanılan ifadelerin doğru veya yanlış cevapları yoktur ve cevaplarınız tamamen gizli tutulacak, araştırma amaçları dışında kullanılmayacaktır. Anketi cevaplamaya ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda kolaylıklar dileriz.

Fatih AKDENİZ

Prof. Dr. Erhan EROĞLU

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

- Yaşınız **a.20-24** **b.25-29** **c.30-34** **d.35-39** **e.40+**
- Cinsiyetiniz **a. Kadın** **b. Erkek**
- Medeni durumunuz **a. Evli** **b. Bekâr**
- İdari göreviniz var mı? **a. Evet** **b. Hayır**
- Akademik Unvanınız **a. Prof. Dr.** **b. Doç. Dr.** **c. Doktor Öğr. Üyesi**
d. Öğr. Gör. Dr. **e. Arş. Gör. Dr.** **f. Öğr. Gör.** **g. Arş. Gör.**
- Bu iş yerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?
a. 1 yıldan az **b. 1-5 yıl** **c. 6-10 yıl** **d. 11-15 yıl** **e.16 yıl ve üstü**
- Çalıştığınız Fakülte/MYO/YO

Rektörlük Edebiyat Mühendislik İİBF Tıp Diş Hekimliği Hukuk AÖF
İletişim Mimarlık YDYO Eğitim GSF Eczacılık Diğer

Aşağıdaki ifadeler siz ve amiriniz arasındaki işyeri iletişimini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Değerlendirmenizi **ilk amirinize göre** yapınız.

İletişim İklimi Envanteri		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticim çalışmalarımı açıklama yapmama izin vermeksizin eleştirir.	1	2	3	4	5
2	Yöneticim mümkün olduğunca işimde yaratıcılığımı kullanmama izin verir.	1	2	3	4	5
3	Yöneticim çalışanlarının hareketlerini sürekli olarak yargılar.	1	2	3	4	5
4	Yöneticim çalışmalarımda esnekliğe izin verir.	1	2	3	4	5
5	Yöneticim başkalarının yanında çalışmalarımı eleştirir.	1	2	3	4	5
6	Yöneticim yeni fikirler denemeye ve farklı görüşleri kabul etmeye açıktır.	1	2	3	4	5
7	Yöneticim işimi nasıl yaptığımı denetlemesi gerektiğine inanır.	1	2	3	4	5

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
8	Yöneticim işimi yaparken karşılaştığım problemleri anlar.	1	2	3	4	5
9	Yöneticim sürekli diğer insanların tutum ve davranışlarını kendininkilere benzetmeye çalışır.	1	2	3	4	5
10	Yöneticim hislerime ve değerlerime saygı duyar.	1	2	3	4	5
11	Yöneticim sürekli duruma hâkim olmak ister.	1	2	3	4	5
12	Yöneticim sorunlarımı ilgi ile dinler.	1	2	3	4	5
13	Yöneticim istediklerini elde etmek ya da kendisini iyi göstermek için çalışanlarını kullanır.	1	2	3	4	5
14	Yöneticim kendisinin astı olduğumu hissettirmeye çalışmaz.	1	2	3	4	5
15	Yöneticimle konuşurken yanlış anlaşılmamak için dikkatli olmak zorundayım.	1	2	3	4	5
16	Yöneticim çalışanlarla yapılan toplantılarda statü ya da güç gösterisi yapmaz.	1	2	3	4	5
17	Yöneticim tarafından çarpıtılabileceği için gerçekten aklımdan geçenleri nadiren söylerim.	1	2	3	4	5
18	Yöneticim bana saygılı davranır.	1	2	3	4	5
19	Yöneticim çalışanlar arasındaki anlaşmazlıklara nadiren taraf olur.	1	2	3	4	5
20	Yöneticim benimle olan ilişkisinde art niyet taşımaz.	1	2	3	4	5
21	Yöneticim çalışanların sorunları ile ilgilenmez.	1	2	3	4	5
22	Yöneticime dürüst ve açık davranabileceğimi hissedirim.	1	2	3	4	5
23	Yöneticim kişisel sorunlarımda nadiren manevi destek verir.	1	2	3	4	5
24	Yöneticime görüşlerimi ve fikirlerimi samimiyetle ifade edebileceğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
25	Yöneticim kendimi yetersiz hissetmeme neden olacak şekilde davranır.	1	2	3	4	5
26	Yöneticim sorunların anlaşılması için açıklama yapar ama astlarının kendisi gibi düşünceleri konusunda ısrar etmez.	1	2	3	4	5
27	Yöneticim kendisinin yönetici olduğunu açıkça hissettirir.	1	2	3	4	5
28	Yöneticimle özgürce konuşabilirim.	1	2	3	4	5
29	Yöneticim bir işin düzgün yapılabilmesi için ya kendisinin yapması ya da kendisinin denetlemesi gerektiğine inanır.	1	2	3	4	5
30	Yöneticim sorunları tanımlayarak astlarının bunlardan haberdar olmasını sağlar.	1	2	3	4	5
31	Yöneticim hata yaptığını kabul etmez.	1	2	3	4	5
32	Yöneticim vaziyeti iyi ya da kötü olarak nitelendirmeden olduğu gibi açıklamaya çalışır.	1	2	3	4	5
33	Yöneticim sabit fikirlidir; karşıt bir görüşü savunmak işe yaramaz.	1	2	3	4	5
34	Yöneticim duygu ve algılarını açıklarken benden de benzer tepki vermemi beklediğini göstermez.	1	2	3	4	5
35	Yöneticim her zaman kendisinin haklı olduğunu düşünür.	1	2	3	4	5

36	Yöneticim vaziyeti açıkça ve kişisel önyargıları olmadan açıklamaya çalışır.	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---

Aşağıdaki ifadeler işinizle ilgili geçen yıl içerisinde hissettiklerinizle ilgilidir. Eğer bu işte bir yıldan daha kısa bir süre çalışmışsanız, sadece burada geçen zamanı değerlendiriniz.

Temel Psikolojik İhtiyaçların Tatmini Ölçeği		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşimin nasıl yapılacağı konusunda çok fazla fikir verebileceğimi hissedirim.	1	2	3	4	5
2	Birlikte çalıştığım insanlardan hoşlanıyorum.	1	2	3	4	5
3	Çalışırken kendimi pek yeterli hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
4	İşyerindeki insanlar bana işimde iyi olduğumu söyler.	1	2	3	4	5
5	İşyerinde kendimi baskı altında hissedirim.	1	2	3	4	5
6	İşyerinde insanlarla iyi geçinirim.	1	2	3	4	5
7	İşyerinde çoğunlukla başkalarından uzak dururum.	1	2	3	4	5
8	İşbaşında fikir ve görüşlerimi açıklamakta özgürüm.	1	2	3	4	5
9	Birlikte çalıştığım insanların arkadaşım olğunu düşünürüm.	1	2	3	4	5
10	İşimi yaparken birçok ilginç ve yeni yetenek edindim	1	2	3	4	5
11	İşyerinde bana söyleneni yapmak zorundayım	1	2	3	4	5
12	Çoğu günler işyerinde bir şeyler başardığımı hissedirim.	1	2	3	4	5
13	İşyerinde hislerim dikkate alınır.	1	2	3	4	5
14	İşimde ne kadar yetkin olduğumu gösterme fırsatını çoğu zaman elde edemem.	1	2	3	4	5
15	Birlikte çalıştığım insanlar bana önem verir..	1	2	3	4	5
16	İşyerinde yakın olduğum pek fazla insan yoktur.	1	2	3	4	5
17	İşyerinde büyük ölçüde kendim olduğumu hissedirim.	1	2	3	4	5
18	Birlikte çalıştığım insanlar beni pek seviyormuş gibi görünmüyor.	1	2	3	4	5
19	Çalışırken genellikle çok becerikliymişim gibi hissetmem.	1	2	3	4	5
20	Kendi adıma işimi nasıl ele alacağıma karar vermek için fazla imkânım yoktur.	1	2	3	4	5
21	İşyerindeki insanlar bana oldukça dostça davranır.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki ifadeleri **bu kurumda kurduğunuz sosyal ilişkileri** dikkate alarak değerlendiriniz.

İşyeri Yalnızlığı Ölçeği		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İş ortamında baskı altındayken iş arkadaşlarım tarafından yalnız bırakıldığımı hissedirim.	1	2	3	4	5
2	Çoğunlukla iş arkadaşlarımdan bana mesafeli durduklarını hissediyorum.	1	2	3	4	5
3	Birlikte çalıştığım insanlarla arama mesafe koyduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
4	Kendimi iş arkadaşlarımdan duygusal olarak uzak hissediyorum.	1	2	3	4	5
5	İş yerimdeki ilişkilerimden memnunum.	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım iş yerinde dostluk anlayışı hâkimdir.	1	2	3	4	5
7	İş arkadaşlarımla birlikteyken çoğu zaman kendimi dışlanmış hissediyorum.	1	2	3	4	5
8	İş yerinde çoğu zaman diğer çalışanlarla aramda bir kopukluk hissedirim.	1	2	3	4	5
9	İş yerindeyken kendimi genel bir boşluk duygusu içinde hissedirim.	1	2	3	4	5
10	İş yerinde sosyal ilişkilerim vardır.	1	2	3	4	5
11	İş yerimdeki sosyal etkinliklere (piknik, parti, yemek vs.) katılırım.	1	2	3	4	5
12	İş yerinde gerektiğinde işle ilgili günlük sorunlarımı konuşabileceğim biri var.	1	2	3	4	5
13	İş yerinde istediğimde kişisel düşüncelerimi paylaşabileceğim kimse yoktur.	1	2	3	4	5
14	İş yerinde mola zamanlarında beraber vakit geçirebileceğim biri vardır.	1	2	3	4	5
15	Kendimi iş yerindeki arkadaş grubunun bir parçası olarak hissedirim.	1	2	3	4	5
16	İş yerinde beni dinleme zahmetinde bulunan insanlar vardır.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Fatih AKDENİZ

Yabancı Dil : İngilizce

Eğitim Geçmişi

- 2019 Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi / Halkla İlişkiler ve Reklamcılık, Lisans
- 2006 Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü/Batı Dilleri ve Edebiyatı (İngiliz Dili ve Edebiyatı) Anabilim Dalı, Yüksek Lisans
- 2000 Hacettepe Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi/İngiliz Dili ve Edebiyatı Bölümü, Lisans

Mesleki Geçmişi:

- Öğretim Görevlisi (2011-Devam Ediyor)
Kütahya Dumlupınar Üniversitesi / Fen-Edebiyat Fakültesi / İngiliz Dili ve Edebiyatı Bölümü
- Araştırma Görevlisi (2003-2011)
Kütahya Dumlupınar Üniversitesi / Fen-Edebiyat Fakültesi / İngiliz Dili ve Edebiyatı Bölümü

Yayınları ve/veya Bilimsel/Sanatsal Faaliyetleri:

Tuztaşı, U., Uysal, M. and Akdeniz, F. (2014). A (Forgotten) Vernacular from Anatolian Villages: Guestrooms in Sivas Turkey. *Folklore: Electronic Journal of Folklore*, 56, 92-116. Doi: 10.7592/FEJF2014.56.TUA

Akdeniz, Fatih. (2019) Leadership Styles and Digital Leadership: A Comparative Analysis of Leadership Competences. PILC 2019 8th PAR International Leadership Conference, Rijeka, Hırvatistan. (Tam metin bildirisi)