

T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDEÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İLE İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA
NİYETİ İLİŞKİSİNDE SOSYAL KAYTARMANIN ARACILIK
ROLÜ: EĞİTİM SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Hasan Murat ALBAYRAK

Haziran– 2024

T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM
DALI
DOKTORA TEZİ

**ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İLE İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA
NİYETİ İLİŞKİSİNDE SOSYAL KAYTARMANIN ARACILIK
ROLÜ: EĞİTİM SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

Hasan Murat ALBAYRAK

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Ramazan TİYEK



Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde bizzat elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada özgün olmayan tüm kaynaklara eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

(İmza)

Hasan Murat ALBAYRAK
(Tezin Jüri Tarafından Kabul Tarihi)

ÖZ

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İLE İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNDE SOSYAL KAYTARMANIN ARACILIK ROLÜ: EĞİTİM SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Albayrak, Hasan Murat

Doktora, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Tez yöneticisi: Prof. Dr. Ramazan Tiyek

Haziran 2024

Örgüt içerisinde var olan bireylerden daha fazla faydalanarak verimliliği artırmak amacıyla örgütsel iletişim kavramının geliştirilerek sürdürülebilir olması ile birlikte örgüt için olumsuz bir kavram olan sosyal kaytarma davranışının azaltılması hatta mümkünse tamamen ortadan kaldırılması büyük önem taşımaktadır. Bu araştırmanın amacı özel sektörde ve kamu sektöründeki okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel iletişim konusundaki algılarını belirlemek, örgüt içerisinde oluşturulan iletişim düzeyi ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi araştırmak, sosyal kaytarmanın örgütsel iletişim ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık etkisinin bulunup bulunmadığını ortaya çıkarmaktır. Elde edilen sonuçlara göre özel sektörde ve kamu sektöründe çalışan öğretmenlerin örgütsel iletişim ile sosyal kaytarma arasında yapmış oldukları değerlendirmelerin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti konusunda elde edilen sonuçlarla mukayese edilmesidir.

Araştırmanın örneklemini oluşturmak için; 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Tekirdağ'ın Çorlu ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı bulunan tüm kamu ve özel okullar araştırma kapsamına alınmış ve bu kurumlarda görev yapan öğretmenlere anket soruları ulaştırılmıştır. 420'si kamu kurumuna ait, 280'i özel kurumlara ait olmak üzere toplam 700 öğretmenin değerlendirmesinden oluşan anket değerlendirilmeye alınmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, özellikle özel okullarda kamudaki okullara kıyasla iletişimde bazı sıkıntılar yaşandığı, çalışanların alınan kararlara katılamadığı, dedikodu ve söylentilerin olduğu, bu

etkenlerden dolayı iş tatmininin az olduğu ve işten ayrılma niyetinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda çalışanların iletişim kanalları güçlendirilmeli ve kararlara katılımları sağlanarak işten memnuniyet oranı artırılarak kurumdan ayrılma niyetinin azaltılması sağlanmalıdır. Görev tanımları ve çalışan kontrolleri sürekli ve düzgün yapılarak sosyal kaytarma davranışının ortaya çıkması engellenmelidir. Hem örgütler hem de çalışanlar için azami verim ve mutluluk hedeflenmelidir.

Anahtar Kelimeler: İletişim, Örgütsel İletişim, Sosyal Kaytarma, İşten Ayrılma, İş Tatmini



ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF SOCIAL LOAFING IN THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND JOB SATISFACTION AND TURNOVER INTENTION: THE CASE OF EDUCATION SECTOR

ALBAYRAK, Hasan Murat

Ph.D. Dissertation, Labor Economics and Industrial Relations

Supervisor: Prof. Dr. Ramazan Tiyek

December 2023

In order to increase productivity by making more use of the individuals in the organization, it is of great importance to reduce the social loafing behavior, which is a negative concept for the organization, and even to eliminate it, if possible, together with the development of the concept of organizational communication and its sustainability. The aim of this research is to determine the perceptions of teachers working in the private and public sectors on organizational communication, to investigate the relationship between the level of communication established within the organization and job satisfaction and intention to leave(turnover), and to reveal whether social loafing has a mediating effect on the relationship between organizational communication, job satisfaction, and turnover intention. According to the results obtained, the evaluations made by teachers working in the private and public sectors on organizational communication and social loafing are compared with the results obtained regarding job satisfaction and turnover intention.

To create the sample of the research; in the 2020-2021 academic year, all public and private schools affiliated to the Ministry of National Education in the Çorlu district of Tekirdağ were included in the research and questionnaires were delivered to the teachers working in these institutions. Questionnaires consisting of 700 teachers in total, 420 questionnaires belonging to public institutions and 280 questionnaires belonging to private institutions were evaluated.

According to the results obtained from the research, it has been revealed that there are some difficulties in communication, especially in private schools compared to public schools, employees cannot participate in the decisions taken, there are gossip and rumors, job satisfaction is low due to these factors and the intention to leave the job is high.

The suggestions made within the scope of the research can be summarized as follows: Communication channels of employees should be strengthened and their participation in decisions should be ensured, increasing job satisfaction and decreasing their intention to leave. The emergence of social loafing should be prevented by making job descriptions and employee controls constantly and properly. Maximum efficiency and happiness should be aimed for both organizations and employees.

Keywords: Communication, Organizational Communication, Social Loafing, Quit, Job Satisfaction



ÖNSÖZ

Bu zor ve meşakkatli çalışmam esnasında ve tüm hayatım boyunca her zaman bana desteğini sunarak yanımda olan aileme ve canım kızlarım Işıl ile Güneş'e sonsuz teşekkür ederim. Ayrıca, tezimi yazarken karşılaştığım her zorlukta yanımda olan ve onları çözmemde bana yardımcı olan hocalarım Prof. Dr. Oğuz BAŞOL'a, Doç. Dr. Öğr. Üyesi Muhammet ATALAY'a ve Doç. Dr. İskender GÜMÜŞ'e çok teşekkür ederim. Ayrıca her daim destek olan kıymetli arkadaşım Dr. Bilal AKYOL'a teşekkürü borç bilirim.

Ayrıca tezimin oluşmasını sağlayan hocam Prof. Dr. Ramazan. TİYEK'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hasan Murat Albayrak

Haziran, 2024

Kırklareli

İÇİNDEKİLER

BEYAN.....	iii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ.....	iii
GİRİŞ.....	1

1. BÖLÜM

1.İLETİŞİM.....	7
1.1. İletişimin Tanımı ve İletişimle İlgili Kavramlar	7
1.1.1. İletişim Süreci ve İşleyişi	11
1.1.1.1. Kaynak (Gönderici):.....	13
1.1.1.2. Kodlama ve Kod Çözme:	17
1.1.1.3. Mesaj (İleti):.....	18
1.1.1.4. Kanal (Araç):.....	19
1.1.1.5. Hedef (Alıcı):	20
1.1.1.6. Kod çözme/Kod açma:	21
1.1.1.7. Geribildirim (Feed-back):	21
1.1.1.8. Gürültü (Parazit):	22
1.1.2. İletişim Türleri.....	23
1.1.2.1. Etkisine Göre İletişim	23
1.1.2.2. Yönüne Göre İletişim:.....	24
1.1.2.3. Türlerine Göre İletişim:.....	25
1.1.2.4. Şekillerine Göre İletişim	26
1.1.2.5. Bireylerin Konumlarına Göre İletişim	28
1.1.2.6. Zaman ve Yer Kavramına Göre İletişim	29
1.1.3. İletişimi Engelleyen Faktörler	30
1.1.3.1. Teknik Faktörler.....	30
1.1.3.2. Dil Faktörü	32
1.1.3.3. Psikolojik faktörler.....	32
1.1.3.4. Hiyerarşik Faktörler	35
1.2. Örgütsel İletişim	36
1.2.1. Örgütsel İletişim Kavramı ve Tanımı.....	36

1.2.2. Örgütsel İletişimin Amaçları	38
1.2.3. Örgütsel İletişim Türleri	40
1.2.3.1. Resmi (Bıçimsel) İletişim:	40
1.2.3.2. Dikey İletişim.....	41
1.2.3.3. Yatay iletişim	43
1.2.3.4. Çapraz iletişim:	43
1.2.3.5. Çok Yönlü İletişim:.....	44
1.2.3.6. Bıçimsel (Resmi) Olmayan İletişim.....	44
1.2.4. Örgütsel İletişim Kuramları.....	46
1.2.4.1. Aberg'in Kuramı	46
1.2.4.2. Goodman'ın Kuramı	46
1.2.4.3. Paul Argenti'nin Kuramı.....	47
1.2.4.4. Alan Belasen'in Kuramı.....	48
1.2.4.5. Van Riel'in Kuramı.....	48
1.2.5. Örgütsel İletişim Ağları ve Modelleri	51
1.2.5.1. Hiyerarşik/Zincir Tipi İletişim Modeli.....	51
1.2.5.2. Uçurtma Tipi İletişim Modeli	52
1.2.5.3. Tekerlek Tipi (Merkezi) İletişim Modeli	52
1.2.5.6. Daire Tipi İletişim Modeli	53
1.2.5.7. Çok Yönlü İletişim Modeli	54

2. BÖLÜM

2.SOSYAL KAYTARMA, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA

KAVRAMLARI....	55
2.1. Sosyal Kaytarma Kavramı.....	55
2.1.1. Sosyal Kaytarmanın Tanımı ve Kapsamı	55
2.1.2. Sosyal Kaytarmanın Yarattığı Rol Davranışları: Bedavacılık ve Saldil Etkisi.....	58
2.2. Sosyal Kaytarmanın Ortaya Çıkışı ve Gelişimi.....	60
2.3. Sosyal Kaytarmanın Öncülleri	62
2.3.1. Bireysel Düzeyde Öncüller	62
2.3.2. Grupsal Düzeyde Öncüller.....	70

2.4. Sosyal Kaytarmanın Nedenleri ve Sosyal Kaytarmayı Açıklayan Teoriler.....	76
2.4.1. Sosyal Etki Teorisi	78
2.4.2. Beklenti –Değer Kuramı	80
2.4.3. Sosyal Değişim Teorisi	84
2.4.4. Çabanın Denkliği	85
2.4.5. Çabanın Gereksizliği	86
2.4.6. Ortaklaşa Çaba Modeli.....	87
2.4.7. Kişisel Özen	89
2.4.8. Heves Azalması.....	89
2.4.9. Öz Yeterlilik Teorisi	90
2.4.10. Değerlendirilme Potansiyeli.....	91
2.5. Sosyal Kaytarma ile Çelişen Teoriler	92
2.5.1. Sosyal Telafi Kuramı	92
2.5.2. Sosyal Kolaylaştırma Kuramı	93
2.5.3. Değerlendirilme Kaygısı Kuramı.....	95
2.5.4. Köhler Etkisi	96
2.6. Sosyal Kaytarmayı Engellemek	97
2.7. İş Tatmini Kavramı.....	101
2.7.1. İş Tatminin Tanımı ve Kapsamı	101
2.7.2. İş Tatmini Boyutları	103
2.7.2.1. Bireysel Faktörler.....	103
2.7.1.2. Örgütsel ve Çevresel Faktörler.....	105
2.8.İşten Ayrılma Niyeti Kavramı.....	109
2.8.1. İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı ve Kapsamı	109
2.8.2.İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar.....	110
2.8.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları.....	112
2.8.4. İşten Ayrılma Niyetinin Engellenmesi	113

3. BÖLÜM

3.ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE SOSYAL KAYTARMA İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	115
3.1. ÖĞRETMENLİK MESLEĞİ.....	115

3.2. Araştırmanın Amacı.....	120
3.3. Araştırmanın Önemi	121
3.3 Araştırmanın Yöntemi.....	125
3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	126
3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	127
3.6. Araştırmanın Kısıtları.....	128
3.7. Araştırmanın Hipotezleri.....	129
3.8. Araştırmanın Bulguları.....	133
3.8.1. Ölçek Güvenilirlik Analizleri	145
3.8.2. Normallik Testleri	146
3.8.3. Korelasyon Analizi (Kamuda Çalışan Öğretmen Personel İçin)	147
3.8.4. Hipotezlerin Test Edilmesi (Kamuda Çalışan Öğretmen Personel İçin)	148
3.8.5. Korelasyon Analizi (Özel Sektörde Çalışanlar İçin)	151
3.8.6. Hipotezlerin Test Edilmesi (Özel Sektörde Çalışan Öğretmen Personel İçin)	152
3.9. Tartışma.....	155
SONUÇ VE ÖNERİLER	165
KAYNAKÇA... ..	171
EK: ANKET.....	199
ÖZGEÇMİŞ.....	229

KISALTMALAR

AB:	Avrupa Birliği
ABD:	Amerika Birleşik Devletleri
MBTI :	Myers-Brigs Kişilik Göstergesi
KG:	Kilogram
YÖK:	Yüksek Öğretim Kurumu



TABLÖLAR

Tablo 1 Örgütsel İletişim Ölçeği Sorularının Frekans Analizi.....	134
Tablo 2 İş Tatmini Ölçeği Sorularının Frekans Analizi	136
Tablo 3 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Sorularının Frekans Analizi.....	137
Tablo 4 Sosyal Kaytarma Ölçeği Sorularının Frekans Analizi	138
Tablo 5 Demografik Özellikler	144
Tablo 6 Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri	146
Tablo 7 Ölçeklerin Normallik Testi	147
Tablo 8 Kamuda Çalışan Öğretmen Personelin Korelasyon Analizi .	148
Tablo 9 Kamuda Çalışan Öğretmen Personel İçin Sosyal Kaytarmanın Toplam Aracılık Etkisi	150
Tablo 10 Kamuda Çalışan Öğretmen Personel İçin Sosyal Kaytarmanın Örgütsel İletişim ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Aracılık Etkisi.....	151
Tablo 11 Özel Sektör Çalışanları İçin Değişkenler Arasında Korelasyon İlişkisi.....	152
Tablo 12 Özel Sektörde Çalışan Öğretmen Personel İçin Sosyal Kaytarmanın Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Arasındaki Aracılık Etkisi .	154
Tablo 13 Özel Sektörde Çalışan Öğretmen Personel İçin Sosyal Kaytarmanın Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Arasındaki Aracılık Etkisi .	155

ŞEKİLLER

Şekil 1 Temel İletişim Süreci	12
Şekil 2 Temel İletişim Süreci Öğeleri	13
Şekil 3 İletişim Çeşitleri	24
Şekil 4 Örgütsel İletişim Ağ Modelleri	51
Şekil 5 İletişimde Zincir Modeli,.....	52
Şekil 6 İletişimde Uçurtma Modeli	52
Şekil 7 İletişimde Merkezi Model	53
Şekil 8 Dairesel İletişim Ağı	53
Şekil 9 Çok Yönlü İletişim Ağı.....	54
Şekil 10 Grup Büyüklüğünün Grup Çıktısına Etkisi	57
Şekil 11 Grup Büyüklüğünün Grup Çıktısına Etkisi	72
Şekil 12 Grup Birlikteliği, ...	73
Şekil 13 Sosyal Etki Kuralı	79
Şekil 14 Vroom Beklenti Modeli	81
Şekil 15 Lawyer ve Porter Beklenti Modeli	83
Şekil 16 Ortaklaşa Çaba Modeli.....	88
Şekil 17 Sosyal Kaytarma, İş Tatmini, Örgütsel İletişim Etki Diyagramı	150
Şekil 18 Sosyal Kaytarma, İş Tatmini, Örgütsel İletişim Etki Diyagramı	151
Şekil 19 Sosyal Kaytarma, İş Tatmini, Örgütsel İletişim Etki Diyagramı	154
Şekil 20 Sosyal Kaytarma, İş Tatmini, Örgütsel İletişim Etki Diyagramı	155

GİRİŞ

İletişim, örgütler için merkezi bir role sahiptir. Örgütler toplumsal hayata geçiş esnasındaki ilk sosyal düzenlemeler olduğu için ortaya çıkan örgüt kültürünün örgüt üyeleri tarafından oluşturulduğunu ileri sürmek mümkündür. Dolayısıyla, bir örgütün can damarı, örgütün üyeleri arasında gelişen ve var olan ilişkileridir. Bu ilişkilerin temelinde iletişim süreçleri ve iletişimin içeriğinin nasıl anlaşıldığı önemli hale gelmiştir. Bir kurumun ya da işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi ve başarılı olabilmesi için sadece yöneticiler, çalışanlar, paydaşlar ve topluluk arasında bir iletişim hattının tesis edilmesi değil aynı zamanda iletişimin etkili, tutarlı ve hedeflerle uyumlu olmasını sağlayacak bir stratejinin geliştirilmesi gerekir. Örgütlerde iyi bir iletişim hattının tesis edilmesi çalışanların bağlılığını artırmada ve çalışanın yönetime katılımını sağlamada önemli bir etken olduğu kadar daha güçlü çalışma ilişkilerinin kurulmasına da yardımcı olmaktadır. Bu da hem çalışanların motivasyonunu artırmakta hem de verimliliği yükseltmektedir. İletişimin zayıf olduğu örgütlerde ise sosyal kaytarma, işten ayrılma, iş tatmini gibi işin ya da işletmenin organizasyonunu etkileyen konular önemli hale gelmektedir.

Gücünü insan kaynağından alan eğitim sektörü ekip çalışmasının en yoğun olduğu sektörlerin başında gelmektedir ve sektörün dinamik yapısı ekip çalışmalarını zorunlu hale getirmektedir. Eğitim hizmeti sunma gayesiyle kurulan örgütlerin performansı ve muvaffakiyeti açısından önemli olan insan davranışları ve iletişim konusu özellikle eğitim gibi emek faktörünün ön planda olduğu sektörlerde daha fazla önem arz etmektedir. Dolayısıyla eğitimcilerin verimliliği ve başarısı hem içerisinde bulundukları örgütleri hem de yetiştirdikleri yeni nesiller vasıtası ile geleceği şekillendirecek olan örgütleri de etkilemektedir.

Eğitim sektörünün ekip çalışmasının yoğun olduğu sektörlerden biri olması, örgüt içerisinde iletişimi zedeleyen, dengeleri bozan ve grup içinde sorunlara neden olarak verimliliği azaltan olumsuz davranışlara yol açabilmektedir. Bu davranışlar içerisinde gündemde olanlardan bir tanesi de sosyal kaytarma davranışdır. Zaman içerisinde önemi artarak üzerine birçok

çalışma yapılan sosyal kaytarma davranışına, örgütlerin var olduğu iş yaşamından sosyal yaşama kurulmuş olan tüm gruplarda karşılaşılmaktadır. Bu davranış çalışanların bulundukları grup içerisinde tek başlarına yaptıkları işlerde sergiledikleri çaba ile kıyaslandığında, daha az çaba gösterme eğiliminde olmalarından kaynaklanmaktadır.

Ekip çalışmalarının odağında, oluşturulan gruplar içindeki bireylerin kendilerine verilen görevleri tam ve doğru olarak gerçekleştirerek tek başlarına başarmaları mümkün olmayan zor görevlerin başarılmasını sağlamak bulunmaktadır. Ekip ile gerçekleştirilen işlerde, etkisiz olduğu düşünülen takımın tek bir elemanının dahi verilen hedeflere ulaşabilmek için daha az çabalama eğilimi, ortaya çıkan olumsuz neticelerde önemli bir unsur olabilmektedir. Bir gruba dâhil olan çalışanlar, performanslarının tam olarak ölçülmediğini hissettiklerinde kalabalıkta saklanabileceklerini veya çok çalışarak fazla katkı sağladıklarında, çok yorularak verdikleri bu emeklerin takım içerisinde dağılarak anlaşılmayacak hale geldiğini düşünebilirler. Böyle ya da buna benzer oluşabilecek çok sayıda durum örgütler için büyük verimlilik kayıplarına neden olabilmektedir.

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde sosyal kaytarma davranışının iki farklı şekilde tezahüründen bahsedildiği görülmektedir. Bunlardan ‘Bedavacı Etkisi’, olarak nitelendirilen tür; takımın herhangi bir üyesinin gösterdiği çabasının fark edilmeyeceğini düşünerek gruptaki diğer üyelerin çabalarından yararlanması ve kendisi yeterli miktarda emek harcamadan grubun yarattığı iş sonuçlarına ortak olması olarak tanımlanabilir. Diğer tür ise ‘Asalaklık / Uyanıklık Etkisi’dir. Bu etki çalışanların yer aldıkları takım içerisinde kaytarma davranışı sergileyen çalışanlar olduğunu düşündüğü veya gördüğü zaman, onlar için emek vermemek maksadı ile sergiledikleri çaba miktarını kasıtlı şekilde azaltmalarıdır. Bu konuda yapılmış olan çalışmalar sosyal kaytarma davranışını etkileyen çok fazla unsur olduğunu ortaya koymuştur. Bu unsurların durumsal özellikler, bireysel özellikler, grup özellikleri ve kültür olmak üzere dört başlık altında incelendiği görülmektedir. Ayrıca bu çalışmalar sonucunda, ahlaki değer, onay yönelimi, dışadönüklük, duygusal denge gibi bazı kişilik özelliklerinin sosyal kaytarma ile ilişkili olduğu ortaya konmuştur.

Çalışanların sosyal kaytarma davranışlarının önüne geçilebilmesi ve sosyal kaytarmadan kaynaklanan performans kayıplarının azaltılması bu anlamda oldukça önemli hale gelmektedir. Çalışanların örgütler ile ilgili düşüncelerini ve tutumlarını belirleyen faktörler uzun yıllardır araştırmalara konu olduğu ilgili literatür çalışmalarından anlaşılmaktadır. Ancak sosyal kaytarma kavramı ve bu kavramın örgütsel iletişim kavramı ile olan ilişkisi ile birlikte sosyal kaytarmanın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile oluşan aracılık etkisi Türkçe literatür için nispeten yeni bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Genel olarak; örgütsel iletişimin önemi ve olumlu gerçekleştiği durumlarda örgüt üyelerinin verimliliği artarken olumsuz olduğu durumlarda sosyal kaytarma davranışının ortaya çıktığı, verimliliği olumsuz etkilemesi ve iş tatmini ile işten ayrılma niyeti ile bağlantıları gelişmiş ülkelerde araştırmalara konu olmuştur. Ancak Türkiye’de çalışma şartlarının gelişmiş ülkelerden farklı olması nedeni ile çok fazla gündeme getirilmemiştir.

Bu çalışmada örgütsel iletişimin çalışma gruplarındaki çalışanlar açısından sosyal kaytarma davranışı ile olan ilişkisi incelenmekle birlikte, yapılan anket çalışması ile kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren eğitimciler açısından davranışsal farklar bulunup bulunmadığı ortaya konmaya çalışılmıştır. Ayrıca her iki kurum çalışanları açısından örgütsel iletişim ve sosyal kaytarma ilişkisinin dolaylı olarak iş tatmini ve işten ayrılma davranışları konusunda oluşturduğu algı ölçülmüştür.

Araştırmanın iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, kamu kurumu ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin kendi kurumları içerisinde örgütsel iletişim konusundaki algılarını belirleyerek örgüt içerisinde oluşturulan iletişim düzeyi ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bununla birlikte sosyal kaytarmanın örgütsel iletişim ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık etkisinin bulunup bulunmadığını ortaya çıkarmaktır.

Araştırmada ulaşılmak istenen ikinci temel amaç ise özel sektörde ve kamu sektöründe çalışan öğretmenlerin örgütsel iletişim ile sosyal kaytarma arasında yapmış oldukları değerlendirmelerin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti konusunda elde edilen sonuçlarla mukayese edilmesidir.

Sosyal kaytarma davranışı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilgili literatüre bakıldığında ilişkisel bazı çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalarda, sosyal kaytarma ile iş tatmini arasındaki ilişkiye odaklanıldığı gibi (İnce, 2022; Mete ve Özügürlü, 2022; Şeşen ve Kahraman, 2014) sosyal kaytarmanın işten ayrılma niyetine etkisine (Güçer vd., 2017) ve örgütsel iletişimin işten ayrılma (Akyüz ve Dalkılıç Yılmaz, 2015; Mengi, 2020; Aslan ve Büyükbeşe, 2017) ve iş tatminine etkisine odaklanıldığı (Karcioğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009; Soysal vd., 2017; Eroğlu, 2008; Elmas ve Karabulut, 2017; Esmer, 2009; Sayiner, 2022; Yüksel, 2005; Yıldız Bağdoğan ve Sezer, 2018) görülmektedir. Yapılan bu çalışmalarda ana hatlarıyla, sosyal kaytarma davranışı ve iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu, dolayısıyla örgütte sosyal kaytarma davranışının var olması halinde çalışanların iş tatminin olumsuz yönde etkilendiği görülmüştür. Ayrıca çalışanların iş yerinde algıladıkları sosyal kaytarma davranışları ile işten ayrılma niyetleri arasında pozitif ilişkinin olduğu, sosyal kaytarma davranışlarının yüksek olduğu iş yerlerinde işten ayrılma niyetinin daha yoğun olduğu gözlemlenmiştir. Örgütsel iletişimin iş tatmini ile doğru yönlü bir ilişkiye sahip olduğu ve etkili bir örgütsel iletişime sahip örgütlerin, çalışanlar üzerinde daha fazla iş tatmini sağladığına ilişkin çeşitli bulgular elde edilmiştir.

Kapsamlı bir literatür araştırması ve değerlendirmesi neticesinde, örgütsel iletişim ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların birçoğunun iki kuramı ve birbirleri olan ilişkilerini incelemedikleri görülmektedir. İki kuramda ayrı ayrı ele alınarak etkilenebileceği tek bir değişken vasıtası ile incelemeye alındığı ve bazı boyutların yeteri kadar araştırılmadığı düşünülmektedir. Diğer taraftan eğitim hizmetleri sektöründe örgütsel iletişim ve sosyal kaytarma ilişkisinin yeterince araştırılmadığı da görülmüştür. Dolayısıyla, yapılan bu araştırma ile örgütsel iletişim ile sosyal kaytarma arasındaki ilişki incelenerek, örgütsel iletişimin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki aracılık etkisi çok boyutlu olarak ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda yapılan değerlendirmeler ilgili literatüre katkı niteliği taşımaktadır.

Tezin ilk bölümünde iletişim ve örgütsel iletişim kavramı detaylı olarak ele alınmıştır. İletişim kavramı hakkında genel bilgi verilerek sürecin işleyişinden bahsedilmiştir. İletişim türleri ve iletişimi engelleyen faktörler detaylı şekilde ele alınmıştır. Ardından örgütsel iletişim kavramı detaylandırılarak örgütsel iletişim çeşitleri ve kuramları açıklanmış, örgütsel iletişim ağları ve modelleri incelenmiştir.

İkinci bölümde sosyal kaytarma kavramı ve sosyal kaytarma çeşitleri olarak görülen ‘Bedavacılık Etkisi’ ve ‘Asalaklık / Uyanıklık Etkisi’nden de bahsedilmektedir. Ardından bu davranışa neden olan faktörler ile sosyal kaytarmayı etkileyen teoriler incelenmektedir. Sosyal kaytarma davranışını engellemek için yapılması gerekenler açıklanmıştır.

Daha sonra örgütler için önemli konular olan iş tatmini kavramı boyutları ile etkileyen örgütsel ve çevresel faktörler açısından detaylıca ele alınmıştır. Son olarak işten ayrılma niyeti kavramı ve kavramı etkileyen unsurlar ile ortaya çıkan sonuçlar kapsamında detaylıca ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde ise, ikinci bölümde literatüre dayalı olarak incelenen bireylerin psikolojik iklim algılarının, bütün olarak ve her bir alt boyutu açısından sosyal kaytarma davranışı ile ilişkisi, gerçekleştirilen saha araştırmasıyla elde edilen verilere dayalı olarak incelenmiştir. Çalışma Türkiye’de kamu ve özel sektörde çalışan öğretmenler arasında gerçekleştirilmiş; her bir çalışanın örgütsel iletişim, iş tatmini ve işten ayrılma hakkındaki düşüncelerini ve bu değişkenlerin sosyal kaytarma davranışı ile ilişkisi olup olmadığının belirlenmesini içermektedir. Araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, sınırları, modeli, veri toplama araçları, bulguları ve sonuçları bu bölümde açıklanmaktadır. Son olarak, araştırma bulguları yorumlanarak genel bir değerlendirme yapılmış ve gelecekte yapılacak araştırmalar için önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

İLETİŞİM

İletişim, hayatın her aşamasında ve her alanında büyük öneme sahiptir. İletişim, insanoğlunun doğada hayatta kalabilmek amacıyla yalnızlıktan kurtularak birlik olmalarında ve yeni medeniyetler oluşturarak kültür oluşturmalarında hayati rol üstlenmektedir. Ayrıca iletişim insanın sadece biyolojik olarak var olmasından ziyade sosyal bir varlığa dönüşmesini sağlayan bir araçtır. Bu doğrultuda iletişimi, herhangi bir iş ortamında meydana gelen en baskın faaliyet olarak belirtmek mümkündür. Öte yandan, örgütsel iletişimi inceleme, anlama ve etkili bir şekilde kullanma ihtiyacı, birçok kişi için olay sonrası bir aydınlanma olmuştur (Harris ve Nelson, 2008: 12). Bu çerçevede çalışmanın ilk bölümünde iletişim kavramının tanımı, iletişim ile ilgili temel kavramlar, iletişim türleri, iletişimin bozulması durumunda yaşananlar detaylı olarak açıklanmıştır.

1.1. İletişimin Tanımı ve İletişim ile İlgili Kavramlar

Toplumsal bir varlık olan insan, etrafındaki tüm varlık ve olaylar ile etkileşimde bulunarak hayatına yön vermektedir. Bu etkileşim sürecinde insanın sadece zaruri ihtiyaçlarını gideren biyolojik bir varlık olmasından ziyade duygusal yönü ile toplumsal bir varlık olarak yaşamasını sağlayan en başat unsurun iletişim olduğu söylenebilir. İletişim olmadan insanın da var olamayacağı ve insanların iletişimin sosyalleştirici etkisinden yoksun kaldıklarında, biyolojik olarak insan olmalarına rağmen düşünsel anlamda ancak insan altı varlık olabildikleri görülür. Standart bilinç düzeyine sahip bir insan için iletişimin bireysel ve sosyal hayatın en önemli unsurlarından biri olmasından dolayı insanların iletişim kurmadan yaşaması mümkün değildir. İnsanlar sosyal hayatta var olabilmek için etrafında cereyan eden olayları en doğru şekilde anlayıp yorumlamak ve kendi düşüncelerini ifade etmek için sürekli mesaj alışverişinde bulunurlar. İnsanoğlunun sevinçli ya da hüzünlü tavırları, kızgın ya da sakin davranışları, bazen sadece sessizce duruşu veya oturma şekli dâhil kendini ifade etme çabasından ötürüdür (Küçük, 2012: 3; Vural ve Tuna, 2012: 3; Tutar ve Yılmaz, 2005: 19).

Aslında iletişim kavramı bireylerin ve grupların karşılıklı konuşması ya da sohbet etmesinden, belirtilen ve istenilenleri anlayabilmek ve uygun tepkileri üretebilmekten, hatta olası tüm ilişkileri iyi tutma becerisinden çok daha fazlasını içermektedir. Bundan dolayı iletişim her daim gündelik hayatın içerisinde yer alır. İnsanlar uyku dışında günün her anında isteyerek ya da farkında olmadan iletişim kurarlar. Ayrıca insanların her düşünce ve davranışının ardında iletişimin bir ögesinin bulunduğunu söylemek de mümkündür. İnsanlar yalnız kaldıklarında bile gazete, televizyon, kitap gibi araçlar vasıtası ile iletişimin içerisinde yer alırlar (Zıllıoğlu, 2018: 24-25).

İletişimin insanın varoluşu ile başladığı söylenebilir. İlk çağlardan başlayarak günümüze kadar olan süreçte insanoğlunun varoluşsal yapısı nedeniyle sahip olduğu bilgi, yaşadığı duygu ve hissettiği düşüncelerini diğer kişilere de aktarma arzusu hiç değişim göstermemiştir (Işık M; 2018: 19). Dünya üzerinde yaşamaya başladığı andan itibaren doğa ile etkileşimde olan ve zorlu doğa koşulları ile yüzleşerek yaşamak zorunda kalan insanlar hayatlarına devam edebilmek için etraflarındaki diğer insanlarla iş birliği içinde olmak zorunda kalmıştır. İlk çağlarda bu zorunlulukları ile isteklerini ateş ve duman ile sözsüz olarak mesajı dökerek dile getiren insan yazının bulunması, ticaret ile birlikte ulaşımın artması ve merkezi devletlerin kurulmaya başlaması ile iletişim kurma konusunu değiştirmiş ve artırmıştır (Alemdar, 1981: 3). Kısacası iletişim kavramı, insanoğlu hayatına devam ettiği süre boyunca bilimsel ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak evrimleşerek değişmiştir. Bu konu ile ilgili yapılan antropolojik incelemeler de tüm toplumların kendi yaşamları için gerekli olan iletişim sistemlerini geliştirdiklerini göstermektedir. Nasıl ki avcı ve toplayıcı toplulukların kendi gerekliliklerine göre kurdukları özel bir iletişim sistemi varsa sanayi toplumlarının da kendilerine hizmet eden bir özel iletişim sistemi mevcuttur. Dolayısıyla tüm toplumların hayatlarını daha iyi koşullarda devam ettirmek amacıyla kendilerine ait ortak bir iletişim sistemi kurdukları söylenebilir. İletişimin her zaman ve her yerde olduğu göz önünde bulundurulduğunda insanların arzu etmese de mecburen bir iletişim ağı içinde yaşadıkları görülecektir. Bu yüzden iletişimin kurulamaması olanaksızdır (Güngör, 2011: 36; Zıllıoğlu, 2018: 26).

En basit anlamı ile bir bilgi paylaşma faaliyeti olan iletişim; insanların sosyal olarak var olabilmek için zihinlerinde oluşturdıkları fikirleri ifade ederek, kendilerini yer aldıkları topluluk içerisinde kabullendirme ihtiyaçları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Ayrıca iletişim; toplumların ana yapılarını şekillendiren bir olgu olduğundan dolayı örgütsel ve yönetsel uyumun kurulmasını ve sağlıklı işleyişini sağlamaktadır. Tüm bu işlevler ile birlikte kurgulandığında iletişimin bireysel davranışları ve sosyal süreçleri uyum içerisinde tutan bir sanat olduğu söylenebilir (Tutar ve Yılmaz, 2013: 20).

İletişimin oluşabilmesi için bir ileti oluşturarak gönderen bir kaynak ve iletiyi alacak bir hedefe ihtiyaç vardır. İletişim başladığı andan sonra iletinin yollandığı hedef mesajı alıyor ama fikirlerini geri bildirim yolu ile kaynağa yeniden aktarmıyorsa tek yönlü iletişim, ancak iletişimde bulunan aktörler aynı zamanda hedef ve gönderici durumunda aktif iseler çift yönlü iletişimden söz edilebilir (Tanrıverdi, Adıgüzel ve Çiftçi, 2010: 104). İletişim esnasında kurulan ilişkilerin algılanarak kavramsallaştırılması ile hedeflenen anlam oluşmaktadır. Kurulan pek çok iletişim esnasında gönderenin ve alıcının oluşturulan iletiden çıkardıkları anlam farklıdır. Ortaya çıkan bu durum ise hem yanlış anlamaya sebebiyet vermekte hem de iletişimcinin hedeflediği amaca ulaşabilmesini olumsuz yönde etkilemektedir (Solmaz, 2004: 103).

Dilmizde iletişim sözcüğü batı dillerindeki “communication” sözcüğünün karşılığı olarak dilimize girmiştir. Bu sözcük etimolojik olarak Latince “communis” kökünden türetilmiş olup, bu sözcük herkesin paylaşmasını sağlamak, vermek, göndermek, iletmek anlamlarına gelmektedir. Ayrıca iletişimin iletileri aktarmakla birlikte, aynı zamanda toplumsal bir etkileşim içerdiği söylenebilir (Zıllıoğlu, 2007: 22).

İletişim, farklı farklı isimler halinde kullanılsa da burada ehemmiyetli olan kavram iletişimin ortaya koyduğu anlamdır. İletişimin eş kavramları (muharebe, munakabe, mukabele, irtibat, ulaştırma, haberleşme, iletim, vb.) birçok özel ya da kamu kurumu tarafından aktif olarak kullanılmaktadır. Bu bakış açısı ile bakıldığında iletişimin kurulması için ortak ve anlamlı sembollerin bir araya gelmesi gerekir. Tüm bu bilgiler bir araya getirildiğinde iletişimin mesajları iletmekle birlikte, toplumsal olarak birlikteliği sağlayan

bir etkileşim olduğunu da söylemek mümkündür (Zıllıoğlu, 2007: 22, Tutar ve Yılmaz, 2005: 21).

Düşünme ve konuşma yeteneğine sahip olan insan duygu ve düşüncelerini ifade edip aktarabilir. Bunu sağlayabilmek için sembol ve simgelerle yarattığı mesajları kodlar, gönderir, algılar ve kodunu çözerek iletişim sürecini başlatır. İnsanın tüm bu araçlar vasıtasıyla bilgileri, düşünceleri ve duyguları biriktirip aktarması iletişim olarak adlandırılabilir (Tutar ve Yılmaz, 2013: 20-21).

İletişim, genel olarak bir mesaj alışverişi ya da mesaj gönderme ve alma sistemi olarak tanımlanabildiği gibi (Koçel, 2010: 522; Küçük, 2016: 6, Erdoğan, 2005: 46), oluşturulan bir iletinin etkin bir göndericiden belirlenen bir kanal vasıtası ile edilgen bir alıcıya aktarıldığı süreç olarak tanımlanabilmektedir. Ayrıca iletişimin bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme süreci, herhangi bir bilgi paylaşma eylemidir (Kurland ve Pelled, 2000: 428; Eren, 2010: 353; Çağlar ve Kılıç, 2011: 1; Williams, 1979: 284).

Konu daha özel olarak ele alındığında iletişim kavramı; yaşanan duyguların, arzulanan düşüncelerin, isteklerin ve bilgilerin iki ya da daha fazla kişi arasında paylaşılması, anlamların ortaklaştırılması süreci olarak da tanımlanabilir (Memişoğlu, 2013: 140, Kocabaş, 2014: 192). Daha kapsamlı bir bakış açısı ile bakıldığında ise iletişim, belirlenen bir grup ya da kişide davranış değişikliği yaratabilmek maksadı ile bilgi, fikir, davranışların paylaşıldığı psiko-sosyal süreç olarak değerlendirilebilir (Kaya, 2017: 5, Ergin, 2014: 29). İletişim, aynı zamanda insanlar arasında paylaşmaya ve anlamaya, fikir ve hislerin değişimine, karşılıklı diyalog kurma ve ortak ya da farklı tarzda hareket etmeye dayalı bir ilişkidir (Dicleli ve Akkaya, 2000: 15). Kısacası iletişim, sadece oluşan durumları anlamayı değil aynı zamanda anlamlandırdığı durumları hedef kitlelere nakletmeyi de içerir (Robbins ve Judge, 2013: 336).

Gündelik hayatın ana unsuru olan insan ilişkilerini düzenlemek için iletişim kurmak önemlidir. İnsanı diğer yaşayan türlerden ayıran en önemli özellik, iletişim becerisi ve bu sayede oluşan kültürel birikimdir. Doğumu itibari ile öteki canlılara nazaran çok güçsüz olan insanoğlunun geçen

zamanla birlikte içinde yaşadığı tabiata ve diğer tüm canlı çeşitliliğine olan üstünlüğünün temelinde iletişim becerisi ile ortaya çıkan kültürel birikimin olduğu söylenebilir. Ayrıca insanlar iletişim kurarak dışardaki kişi ya da toplulukların duygu, düşünce yapısı ve sosyal yaşamlarını keşfeder, paylaşır, etkiler ve etkilenir. İnsanlar doğuştan gelen iletişim yeteneği sayesinde yaşamlarını daha anlamlı hale getirebilir (Işık M. 2018: 12). Ancak yine de kendilerine doğumundan itibaren sunulan iletişim yetenekleri ve örüntüleri bir anda olgunlaşmaz, bireyler bulundukları çevre ile etkileşerek zaman içerisinde iletişim kurmayı öğrenir (Deniz, 2003).

Kurulan iletişimin taraflar açısından sağlıklı ve verimli olabilmesi için dikkate alınması ve uyulması gereken bazı ilkeler bulunmaktadır. Ancak bahsi geçen bu ilkelerin dikkate alınması ile verimli ve etkili bir iletişim zemini hazırlanabilir. Böylelikle iletişim kurulması hedeflenen kişilerin rahatlayarak düşüncelerini daha kolay ifade edebilmeleri ve düzgün bir iletişim ilişkisi yaratmanın temelleri atılmış olur. Bu ilkeler şu şekilde özetlenmektedir (Erdoğan, 1997: 25):

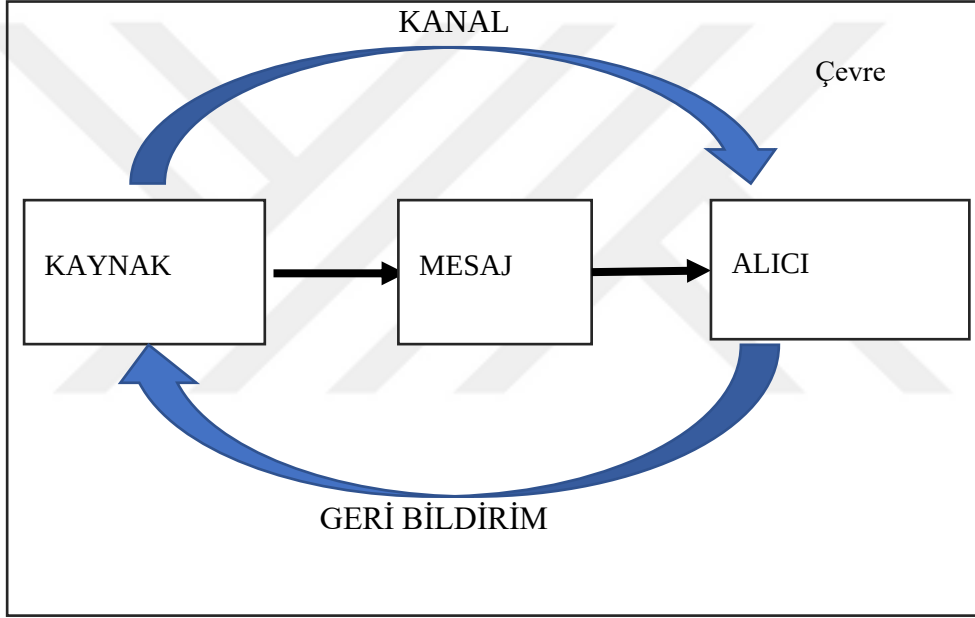
- İletişim kurulacak kişinin ön koşulsuz kabulü,
- Kişilerin her koşulda kendi gibi davranması,
- Kişilerin duygu ve düşünceleri ile karşı tarafa yansıttıkları davranışların tutarlı olması,
- Her kişinin kendi sorunlarını kendisinin çözebilmesine inanması,
- Her bireyin kendi kişisel özellikleri nedeniyle değerli olduğuna inanarak iletişim sırasında koşulsuz pozitif ilgi,
- Nesnelliğini yitirmeden empati kurarak mevcut sorunlara karşısındaki kişi gibi bakabilmesi, onun hislerini anlayabilmesi.

Başarılı ve verimli bir iletişim kurmanın ana ilkeleri olarak belirtilen öğelerin hepsi ayrı ayrı önem taşımaktadır. Bu ilkelere özen göstererek davranılması iletişimin sağlıklı kurulması için fayda sağlayacaktır.

1.1.1. İletişim Süreci ve İşleyişi

Süreç terimi, insanlar için iletişimin var olan, devam eden ve zaman içerisinde değişen yapısını vurgular. Hayatlarına en iyi şekilde devam edebilmek için insanlar adına çok büyük önem taşıyan iletişim sürecinde,

göndericinin hedefe yolladığı iletilerinin olabildiğince orijinal olarak hedefe ulaşması gerekir. Bu gereksinimden dolayı iletişimin süreç yapısı da taşıdığı açıktır (Yüksel, 1989: 26). İnsanların aktif ya da pasif olarak; algılamaları, eğilimleri ve tutumlarından oluşan davranışlarının oldukça karmaşık hali olan bu süreçte gönderici bir ileti yaratarak alıcıya aktarır. Alıcı iletiyi yorumlayarak göndericiyi yanıtladığında iletişim süreci başlamış olur. İletişim sürecini, onu oluşturan bileşenleri ve sürecin işleyişini açıklayabilmek için öncelikle iletişim kavramının bir süreç olduğunu kabullenmek gerekmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2005: 47).



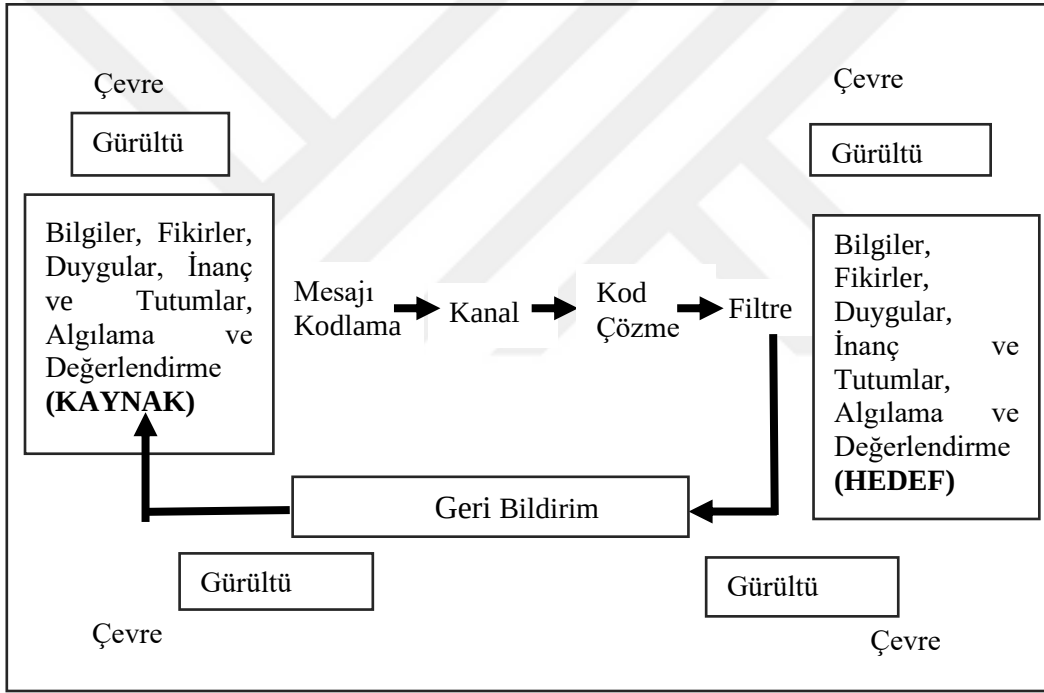
Şekil 1: Temel İletişim Süreci

Kaynak: Tutar ve Yılmaz, 2005: 48

Süreç, iletinin gönderici vasıtası ile alıcıya ulaştırılması ile başlamakta ve iletinin karşılıklı takası ile sürmektedir. Gönderici (kaynak), hazırladığı iletiyi (mesaj) hedefe aktarmadan önce koda dönüştürür. Mesajın kodlanma faaliyeti bittiğinde, iletiyi kanallar aracılığıyla alıcıya (hedef) ulaştırır. Alıcı, öncelikle alınan iletinin kodlarını çözümler ve mesajı değerlendirmek için algılama süzgecinden geçirir. Ardından iletişimin çift yönlü olması için, alıcı mesajı yeniden geri bildirerek (feed-back) göndericiye ulaştırır. Yaşanan bu alışveriş esnasında çevresel faktörlerden kaynaklanan gürültüler aktarılması planlanan iletinin istenen kalitede yanıtlanarak kaynağa yeniden aktarılmasını olumsuz

yönde etkileyebilir. Kurulması planlanan iletişimin başarılı ve verimli olabilmesi, hedef tarafından yollanan yanıtların(geribildirim) göndericiye parazitlerden etkilenmeden kaliteli ve istenen zamanda ulaştırılmasına bağlıdır (Tutar ve Yılmaz, 2005: 47).

İletişim, önem unsuruna göre tasnif edilerek toplam sekiz unsurdan oluşmaktadır. Birincil olan üç unsur; Kaynak (gönderici), Mesaj (ileti), Hedef (alıcı) olarak sıralanırken, İkincil olan unsurlar ise; Kod ve Kodlama, Kanal (Araç), Kod çözme/Kod açma, Geribildirim (Feed-back), Gürültü başlıkları altında tasniflenebilir (Tutar ve Yılmaz, 2005: 48). Sıralanan temel unsurları şu şekilde açıklayabiliriz.



Şekil 2: Temel İletişim Süreci Öğeleri

Kaynak: Tutar ve Yılmaz, 2005: 48

1.1.1.1.Kaynak (Gönderici):

Sözcük anlamı olarak incelendiğinde herhangi bir şeyin menşei yani çıkış noktası anlamına gelen kaynak iletişim bakımından ele alındığında ise iletişimin çıkışını ifade eder (Işık M, 2018: 43). Gönderici (kaynak), iletmek istediği mesajı (ileti) oluşturarak oluşturduğu iletiyi belirlediği herhangi bir kanal vasıtasıyla planladığı alıcı kitleye (hedef) ulaştıran kısacası iletişimi başlatan birimdir (Eskiyörük, 2015). İletişim süreci tarif edilen yapısından dolayı,

öncelikle bireylerin duygu, düşünce, kanı, bilgi ve gerek duydukları ihtiyaçlarını iletme isteyen bir kaynağı gerektirir ve onunla başlamaktadır. İletmek istediği mesaj ya da mesajlara karar vererek alıcının anlayacağını düşündüğü şekilde belirli semboller vasıtası ile kodlayan kaynak, bazen sadece tek bir kişi, bazen herhangi bir gazete ya da haber ajansı, bazen de radyo-televizyon istasyonudur. Eğer sadece bir şahıs söz konusu ise bireysel, gazete, radyo veya televizyon söz konusu olduğunda ise kurumsal bir yapıdan söz edilmektedir (Oskay, 2018: 24). Kişilerarası iletişim veya yüz yüze iletişim en fazla dil vasıtası ile gerçekleşirken; kitle iletişimi ise, kitle iletişim araçları ile gerçekleştirilmektedir. Her iki durumda da kaynak kendi özgün iletişinin kodlayıcısıdır. Farklı bir ifade ile kaynak iletişim için paylaşmak istediği bilgiyi, duyguyu, kanıyı iletilebilecek bir biçime getirerek dile getirmektedir (Berlo, 1960: 41).

Kuracağı iletişim neticesinde hedefteki kişi ya da grupta (alıcıda) davranış değişikliği yaratmak için iletişimi başlatan bireysel ya da kurumsal yapı olan kaynağın kazandığı başarıdaki en önemli özellik, iletişimin etkin olmasıdır. Bunun için göndericinin mesajı alıcının anlayacağı şekilde kodlaması gerekir. Keza alıcının anlayamayacağı ve yorumlayamayacağı bir ileti hedef için gürültüden başka bir anlama gelmemektedir (Tutar ve Yılmaz, 2005: 51).

Yayımlanmak istenilen iletiler kodlanarak hedefe yollandığında, kaynağın tek elinden çıkmakta ve iletinin gerçekleştireceği durumları farklılaştırmak ya da önlemek artık kaynağın gücünden çıkmış demektir. Bundan dolayı hedefe yollanacak mesajların olması gerektiği şekilde kodlanarak gönderilmesi gerekmektedir. İşte bu noktada göndericinin iletişim yetenekleri, olaylara ait bilgi seviyeleri, deneyimleri ile kültürel ve ekonomik durumlardan çevresel ve toplumsal öğelere kadar birçok etkenin kaynağı olumlu ya da etkilediği tespit edilmiştir (Berlo, 1960: 41). Sağlıklı bir iletişim başlatarak sürdürebilmek için kaynağın bulundurulması gereken bazı özellikler mevcuttur. Bu özellikler kısaca şu şekilde açıklanabilir:

Kaynak güvenilir olmalıdır: Başarılı bir iletişim kurarak sürdürebilmek için kaynağın güvenilir olması gerekir. İletişimin devamı için en önemli etkenlerden birisi güvendir, dolayısıyla kaynağın hedefi ikna etmesinin ilk

şartı da güvenilirliktir. Eğer kaynaklar kendi adlarına bağımsız iletiler yaratıyorsa sadece kişisel güvenilirlik seviyesi önemliyken bağlı olunan kurumlar adına mesaj sunuyorsa hem kurumların hem de kaynakların güvenilirliği önemli olmaktadır. Yani hedef kitlenin kaynağa ve aynı zamanda kuruma da güven duyması önem arz etmektedir. Eğer iletiyi yaratan ve servis eden kaynağın güvenilirlik seviyesi düşük veya hiç yoksa böyle durumlarda ise öncelik hedef kitlenin güvenini kazanmak olmalıdır (Küçük Kurt ve Can, 1988: 29-30). Güvenilirliği fazla olan kaynakların mesajlarına ilgi daha fazla olduğu gibi hedefin yayınlanan mesajı dikkate alması ve benimsemesi de daha kolaydır. İletişimde ikna da güven gibi önemli diğer bileşendir. Hovland ve Weiss'in tutum ve kanaat değişikliği oluşturma konusunda kaynağın rolünü inceleyen araştırmaları neticesinde güvenilirlik seviyesi fazla olan kaynağın güvenilirlik ve ikna konusunda diğerlerinden daha başarılı olduğu kanıtlanmıştır (Hovland ve Weiss, 1985: 239-259). Kısacası güven ile ikna arasında aynı yönde bir ilişki mevcuttur. Kaynak güven oranı yüksek olduğunda iletilere ilgi düzeyi yükselmekte ve hedef kitlelerin iletileri benimseyerek uygulamaya koyması tutum ve davranışlarını değiştirmesi kolaylaşmaktadır. Güven ne kadar hızla temin edilirse, kuşkusuz hedef de o kadar kolay ve çabuk ikna olacaktır (Işık, 1999: 73).

Kaynak bilgili olmalıdır: İletişim esnasında daha etkin verimliliğe sahip olmak ve belirlenen hedeflere ulaşmak için, kendi alanında uzmanlık yeteneklerine haiz olan kaynağın iletilerini hitap etmek istediği hedef kitlenin amaç ve beklentilerine uygun hazırlaması gerekir. Keza iletişim esnasında hedef kitledekiler ya da dinleyiciler kaynağın alanında uzman olduğunu bildiklerinde gelen mesajları anlamada ve tutum değiştirmede daha istekli olacaklardır (Tredgold, 1992: 148). Ayrıca kaynağın bilgi seviyesi iletileri kodlama konusundaki başarısını ve iletilerin aktarılma gücünü belirlemektedir. Bunlarla birlikte kaynağın mevcut bilgi düzeyi mesajın kodlanma biçimi ile birlikte içeriğini ve alıcı tarafından beklenen tutum ve davranışları da etkilemektedir. Kaynağın bilgili olması iletişimin devamlılığını da etkilemektedir. Eğer mesajları oluşturan kaynaklar yeterli bilgi seviyesine sahip değillerse alıcıların arzuladığı bilgileri sunamadıkları

için sadece aktarıcı olarak kalırlar ve iletişimin sürekliliği sağlanamaz (Tutar ve Yılmaz, 2005: 52).

Kaynak kodlama özelliğine sahip olmalıdır: Kaynak ile birlikte iletişim konusunda çok önemli bir etken olan kod; mesajların işaret şeklini alması için kullanılan simgeler ve bu simgeler arasındaki ilişkileri düzenleyen kuralların tamamıdır (Cüceloğlu, 1992: 76). Belirlenmiş kültürel uygunluğa dayanan bir anlam sistemi olarak adlandırılan kodlar, iletişim kurmak isteyen tarafların iletilerini karşılıklı olarak alıp-göndermelerine yardımcı olmaktadır (Işık, 2018: 51). Kaynak, belirlenen bu kodları kullanarak, doğru anlaşılabilir ve etkin iletişim kurabilmek için göndereceği mesajı alıcının anlayabileceği şekilde tasarlayarak anlaşılır, sade ifadelerle oluşturmaktadır. Eksik veya yanlış kodlanan bir mesajın hedef tarafından anlaşılabilir kabul görmesi zordur. Bundan dolayı mesajların kısa ve anlaşılır kodlanması önemlidir, kısacası kaynak doğru ve etkili bir iletişim olması için iyi bir kodlayıcı olmalıdır (Ertekin, 2017: 18).

Kaynağın sosyo-demografik özellikleri: İletişimin başlaması ve devamı için oluşturulan mesajlar üzerinde sosyal statü, yaş, eğitim seviyesi, din, cinsiyet ve ekonomik durum bazı sosyo-demografik özelliklerin önemli etkilere sahip olduğu görülmektedir (Işık, 2018: 47). Özellikle iletişimde hedefi etkileme ve ikna etmekte kaynağın yaşı önemlidir. Hayatlarında sorunlarla karşılaşan kişilerin çevrelerindeki yaşça büyük kişilere danışarak verilen öğütleri dinlemeleri yaş ile itimat ve inandırıcılık arasında doğru yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir (Ertekin, 1980: 19). Ayrıca çağımızda toplumsal statü kapsamında erkeklerin kadınlara göre daha fazla öne çıkarak mevkii sahibi olduğu görülmektedir. İnandırıcılık seviyesinin oluşmasında toplumsal roller ve kişisel yeteneklerin etkili olmasından ötürü, erkeklerin kadınlara göre daha inandırıcı oldukları savının yükselmesine neden olmaktadır (Işık, 2014: 74). Diğer önemli özellik ise iletişim sürecinin gerçekleştiği bireylerin bilgi ve kültür seviyelerinin göstergesi olarak kabul edilen eğitim seviyesidir. Eğer kaynağın eğitim seviyesi yüksekse, olaylar karşısında düzgün mantık yürüterek durumu daha iyi değerlendirebilecek ve iletişimin tesisi için gereken mesajın oluşturulmasından sunulmasına ve hedeften gelen geri bildirimin işlenmesine kadar tüm aşamalarda daha etkili

olacaktır. Eğitim olarak düşük seviyede olan bir kaynağın, mesajları hazırlaması ve etkilemek istediği hedefe mesajını iletebilmesi sancılı ve zor olacaktır (Küçük Kurt, Can, 1988: 36). Ayrıca kişilerin sosyal statüleri paylaşılan iletilerin hedef tarafından algılanarak kabul edilmesinde ve tutum davranış değişikliği yaratmasında etkilidir. İyi seviyede eğitilmiş ve yüksek statüye sahip kişilerin, eğitim seviyesi daha düşük olan ve daha alt statüde çalışanlara nazaran hedefler üzerinde daha etkili oldukları ayrıca ileti değiş-tokuşunu yani iletişimi daha kolay kurdukları görülmektedir (McQuail ve Windhal 1993: 103). İletilerin etkin şekilde amacına ulaşmasında rol onayan diğer önemli faktör de dindir. Gündelik hayatında kişiyi saran ve hayatına yön veren din kişilerin hayat tarzlarında güç kaynağı görevindedir (Sezen, 1988:39). Dini değerler o dine mensup kişilerin yaşam tarzlarının ve kalıcı inançların belirlenerek uygulanmasında aktif rol oynamaktadır (Dönmezer, 1978: 257). Ayrıca insanların düşünce ve eylemlerini sosyal hayata dair çeşitli emir ve yasaklar vasıtasıyla sınırlandırarak toplumun şekillenmesinde rol oynamaktadır (Bektaş, 1996: 82).

Kaynak tanınmalıdır: Hedeflerin aldığı iletileri kaynağın özelliklerine göre değerlendirdikleri gözlemlenmektedir. Kaynağı tanıyan ve olumlu fikirleri olan alıcıların kurdukları iletişimin verimliliği de pozitifken hiç tanınmayan ya da olumsuz görülen kaynakların gönderdiği mesajların da alıcılar üzerinde etki göstermediği izlenmektedir. Kısacası hedef tarafından bilinen kaynakların tanınma derecelerine göre daha etkin ve verimli iletişim kurarak geri bildirim aldıkları görülmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2005: 52).

1.1.1.2. Kodlama ve Kod Çözme:

Kod, insanların aralarında anlaşabilmeleri için mesajları belirli bir düzende işaret haline çevirdikleri simge ve bu simgeleri belirli bir düzene göre yerleştiren kurallar bütünüdür. Kodlama ise ortaya konmak istenen bilgi, düşünce ve duyguların hedefe yönlendirmeye uygun hale getirilerek mesaj biçimine dönüştürülmesi işlemidir. Aslında bir işaret sistemi olan kodlama içerisinde en çok bilinenler; dil, sayılar, trafik işaretleridir. Ayrıca insanlar arasındaki bazı el ve kol hareketleri, beden dili de koddur. Toplumlar için kodların en temel özelliği kabul edilen kodlar üzerinde toplumsal bir uzlaşma

olmasıdır. Kaynağın aklından geçirdiği ya da oluşturduğu düşünceler, alıcıların anlayabileceği simgelerle kodlanarak mesaja dönüştürülür. Mesajın yorumlanarak anlamlı bir biçime sokulması ve gereğinin yapılması sürecine ise kod açma denilmektedir. Kodlama kaynak, kod açma ise hedef tarafından yapılmaktadır (Kaya, 2015: 8-9; Oğuz, 2001: 51).

1.1.1.3. Mesaj (İleti):

Alıcı için uyarı niteliği taşıyan ve alıcıyı istenen bir davranışı yapmaya yönlendirmeyi hedefleyen, kaynak tarafından kodlanarak gönderilen sinyal ya da sinyallerdir. Kaynak tarafından sadece ses ile iletilen mesajlar olabileceği gibi beden dili ve işaretlerle iletilen mesajlar da olabilir. Ayrıca kaynaklar tüm bunların dışında gazete, dergi kitap gibi kitle iletişim araçları ile iletiliyor olabilir. Mesajlar kaynağın düşünce ve arzularının sembollere aktarılmış halidir. Kaynak tarafından aktarılması planlanan mesajlar kodlanarak, belirlenen bir kanal vasıtasıyla istenen hedefe yollanmaktadır böylelikle semboller aracılığıyla kaynak ve hedef arasında ilişki kurulmaktadır. Aslında tek başına bir anlam taşımayan sembollere gönderici ve alıcılar sayesinde anlamları yüklenmektedir. Kaynak ve hedefin anlamları birbirine uyumluysa etkin bir iletişimden söz etmek mümkündür (Tutar ve Yılmaz, 2005: 52; Işık, 2018: 54). Kaynak ürettiği mesajların hedefler üzerinde kendi istediği gibi algılanmasını arzular. Yine de kaynak ve hedef arasında istenen iletişimin sağlanması yaş, eğitim, inanç, gelir düzeyi gibi sosyo-kültürel farklılıklara bağlıdır. Buradaki verimliliği sağlamak için hedef kitledeki bu farklılıkları iyi anlayarak kaynakların mesajları ve sunumları hedef kitlenin bu özelliklerine göre hazırlaması gerekir (Güneş; 1996: 182).

Mesajların, verimli ve etkin olabilmesi için aşağıdaki niteliklere sahip olması gerekir:

- Kısa, anlamlı ve mantıklı olmalı ayrıca hedefin duygu ve düşüncelerine uygun olmalıdır.
- Hedefin yaşamakta olduğu toplumsal normlara yani kültür, yaşam biçimi ve din vb. değerlerine uygun olmalıdır.
- Hedefin ilgi, istek ve arzularına hitap eden mesajlar zamanında iletilmelidir.

- İletişimde sağlıklı sonuç almak için Kaynak ve hedef arasında gerekli etkiyi göstermelidir.
- Mesajın güvenilir olması ile hedef tarafından kabul zamanı arasında bir ilişki söz konusudur.

1.1.1.4.Kanal (Araç):

İletişim sürecinin diğer önemli unsuru ‘oluk’ olarak da adlandırılan kanaldır. Kaynak tarafından ürettikleri mesajların aktarılması için oluşturulan kanalların her biri aktarım aracıdır (Işık; 2018: 53). İletişimin sağlanmasında alıcı ve kaynak arasındaki bağ olan kanallar istenen mesajların hedefe ulaşmasını sağlamaktadır. Gerek yüz yüze gerekse kitle iletişim vasıtaları ile iletilerin hedeflere ulaştırılması için kanallara ihtiyaç vardır. Mesajları taşıyan bu bağlar sözlü, yazılı ve elektronik olabileceği gibi kişilerin bedeni, kıyafetleri, sesi hatta farklı görüşlere göre beş duyu organı bile mesajların aktarılmasında kanal olarak görülmektedir. Hazırlanan mesajlar; herhangi bir duyu organı veya aynı anda birden fazla duyu organı vasıtası ile iletilebilir. Ancak etkili bir iletişim için ne kadar çok farklı kanal kullanılırsa iletişim verimliliğinin o kadar artacağı öngörülmektedir. Ancak sadece kullanılan kanal sayısının artırılması değil iletişim etkinliğini sağlayacak kanal veya kanalları seçmek de önemlidir (Yüksel; 1989: 36). Etkili ve verimli bir iletişim için öncelikle kullanılacak iletişim araçlarının mesaja uygunluğu sağlanmalı daha sonra mesajın gönderileceği kanal hedef birimin özellikleri dikkate alınarak seçilmelidir (Eskiyörük, 2015; Arabacı, 2011).

İletişimde genel olarak karşımıza çıkan kanal kavramına, örgütsel iletişim açısından yaklaştığımızda, faaliyet gösteren herhangi bir örgütün başarılı olabilmesi için hedef kitleye uygun iletişim araçlarının tercih edilmesinin gerektiği görülür (Arabacı; 2011).

Örgütlerde iletişim kanalları iki şekilde gerçekleşmektedir. Mesajı gönderen kanallardan hangisini kullanacağını belirler:

Resmi (Biçimsel) İletişim Kanalları: Örgüt tarafından oluşturulan başlangıçta nasıl çalışacağı, zamanı, yeri ve kapasitesi belirlenen ve çalışanların işle ilgili mesajlarını taşımak için oluşturulmuş resmi kanallardır.

Bu kanallar kurum içinde dikey kullanılır ve yetki zincirini takip eder. Örgütsel iletişim ve yönetim açısından önemlidir (Erdoğan, 2005: 269; Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008: 103; Bursalıoğlu, 2011:135).

Resmi Olmayan (Bıçimsel Olmayan) İletişim Kanalları: Önceden planlanmamış ve belirli bir yapıya oturtulmamış, kişilerin kendi çabaları ile bireysel olarak ortaya çıkan yani gelişi güzel oluşan iletişim kanallarıdır. Genellikle yatay kullanılan ve hiyerarşik yapı ile bağlantısı olmayan bu kanalları zaman zaman örgüt yöneticileri de tercih edebilir (Sehgal ve Khetarpal, 2008: 59).

1.1.1.5. Hedef (Alıcı):

İletişimin bir diğer ana bileşeni olan alıcı, temel olarak herhangi bir kanal aracılığı ile iletilerin ulaştırılması amaçlanan kişi ya da gruplardır (Mutlu; 1994: 88). Alıcı gelen mesajların kodunu açar ve istenen tutum ve davranışı gerçekleştirir veya olumsuz bir bildirimle kaynağa dönüş yapar (George ve Jones, 1996: 403; Jandth, 2010: 43). İletişim sürecinde hedef bazen tek bir kişi veya bir grup olabilir. Bazı durumlarda ise üretilen bir mesajın birçok göndericisi ve alıcısı da olabilir. Bu konudaki ana bileşenlerden biri olan belirlenmiş bir hedef unsuru olmadan iletişime başlanması da sürecin yürütülmesi de olanaksızdır (Sabuncuoğlu, 2001: 68; Ford, Knight ve Littleton, 2001: 80-82).

Örgütler için geri bildirim ve ulaşılmak istenen hedef kitle hayati önem taşır. Alıcı konumundaki hedef kitlenin geri bildirimde bulunmaması durumunda, mesajlar sadece hedefe gönderilmiş olacağından iletişim süreci başarıya ulaşmamış olacaktır. İletişim sürecinde başarıyı yakalamak için, hedefte bulunması gereken bazı özellikler vardır. Bu özellikleri şöyle sıralayabiliriz (Ertekin, 2017: 24):

- Kaynağın gönderdiği mesajın başarıya ulaşması için hedef, yeterli bilgi ve algı kapasitesine sahip olmalı, gerektiğinde geribildirimde bulunmalıdır.
- Alıcı, yayımlanan mesajı algılayabilecek seviyede olmalı ve verimli iletişim için, iletişime arzulu olmalıdır.

- Hedef, objektif değerlendirme yapabilecek kapasitede ve açık görüşlü olmalıdır.
- İletişim sürecinde olumlu sonuçlara ulaşabilmek için hedef, bulunduğu konumu iyi bilmeli ve buna uygun davranmalıdır.
- Çift yönlü ve verimli bir iletişim kurarak sürdürebilmek için hedef kaynak pozisyonunda da yer almayı bilmeli ve özelliklerini taşımalıdır.

1.1.1.6. Kod çözme/ Kod açma

Gelen mesajların alıcılar tarafından anlamlı bir şekilde yorumlanarak, algılanmasına *kod açma* denir. İletişimde mesajlar kaynak tarafından kodlanır, kod açmalar ise hedefler tarafından yapılır. İletişimin başarısı ve sürekliliği sadece mesajların iletilmesi değil, hedeflerin anlayacağı şekilde kodlanarak ulaştırılması ve hedeflerde istenilen davranış değişikliklerini sağlaması ile mümkündür (Tutar ve Yılmaz, 2005: 58).

İletişimin başarısında kaynak ve alıcının iletişim bakımından yeterlilikleri, deneyim ve yaşantılarının çakışması ve iletişimde bulunma hakkındaki tutumları ve istekleri çok önemlidir. Öğü zaman gönderilen ve algılanan iletiler arasında farklılıklar oluşması, iletişimi zorlaştırmaktadır. Kod açımının iletinin yapısı ile hedefin özellikleriyle de yakın ilişkili olması bunun ana nedenidir (Gökçe, 2003: 108; Yüksel, 2003: 15).

1.1.1.7. Geribildirim (Feed-back):

Kaynağın gönderdiği mesaja karşılık hedefin verdiği yanıt olan bu olgu için dilimizde geri besleme ve dönüt sözcükleri kullanılırken İngilizcede feed-back kelimeleri kullanılır (Cüceloğlu, 1998: 78). Feed-back teriminin Yunanca dümenci kelimesinden türeyen denge, kontrol etme ve ayarlama bilimi olan sibernetik ile ilgili olduğu görülmektedir (Fiske 1996: 40). İletişim sürecinin son kısmı olan bu bölümde en önemli husus rollerin değişmesidir. Bu kısımda artık alıcı gönderici konumuna geçerken, başlangıçta gönderici olan kaynak ise hedef durumuna geçmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 41; Eren, 2011: 431; Gökçe, 1998: 143).

Örgütlerde karşılaşılan verimsiz iletişimin en önemli etkenlerinden biri geri bildirimin çok az olması ya da hiç olmamasıdır. İletişimde istenen geri

bildirimler sayesinde mesaj iletimindeki tutarsızlıkların ve ortaya çıkan hatalı durumların ve yanlış anlaşımaların azaldığı görülmektedir (Sehgal ve Khetarpal, 2008: 9).

Geri bildirim mesajların, hedef tarafından doğru anlaşılıp, algılanarak hedefin olumlu tepkisi ile ortaya çıkan pozitif geri bildirim şeklinde olabileceği gibi mesajların hedefler tarafından eksik anlaşıldığı ya da hiç anlaşılmadığı ve bunun sonucunda da ortaya çıkan olumsuz geri bildirim şeklinde de gerçekleşebilir (Tutar ve Yılmaz, 2005: 70).

1.1.1.8. Gürültü (Parazit):

Gürültü; iletişim sürecinin her aşamasında oluşabilen, kodlanan mesajların alıcılara bizim istediğimiz hali ile ulaşmasını engelleyen ve iletişimin doğruluğunu azaltan teknik ya da fiziksel engellerin tamamıdır (Boddy ve Pellaron, 1999: 240).

İletişim süreci bazen parazit diye adlandırılan gürültüler nedeni ile olumsuz etkilenebilir. Bundan kaynaklı hedefler mesajları tam olarak alamadığı için anlamakta, algılamakta ve yorumlamakta sorun yaşarlar. Bazen belirtilen parazit engelleri geri bildirim sürecinde de ortaya çıkabilir. Bu durumda, genel olarak tasvip edilmeyen haliyle iletişim tek yönlü gerçekleşmiş olacaktır (Ertekin, 2017: 27).

Planlanan iletişim süreçlerinin verimli olabilmesi için iletiler, hedeflerin dikkatini cezbedecek şekilde hazırlanmalı, kaynak ile hedefin algılayabileceği ortak simgelerle ifade edilmelidir (Bayram, 1992: 7). Kaynak ve hedef arasında ortak payda ne kadar çok olursa aralarındaki iletişim bozulması ya da gürültüden etkilenmesi o oranda az olacaktır.

Genel olarak iletişimin bozulmasına neden olan gürültüyü iki ana parçaya ayırmak mümkündür. Bunlar;

Teknik Gürültü: Alıcıların iletileri anlamasını ve algılamasını zorlaştıran tüm faktörlerdir. Konuşurken teknik kavramları (jargon) kullanan bir konuşmacının ne dediğinin anlaşılmaması veya telefon hattındaki parazitler bunlara örnektir.

Psikolojik Gürültü: Gönderici ile hedefin mesajlara ayrı anlamı yüklemeleridir. Hedef; kendi düşünceleri ve inançları veya o anda yaşadığı psikolojik durum sebebiyle kaynaktan gelen mesajları, olması gereken anlamından farklı bir şekilde yorumlar ve başka bir anlam çıkarır. Bazı durumlarda kişiler, kaynağa, mesajlara belki de iletim kanallarına karşı önyargılı olabilirler ya da önyargılarından dolayı alınan mesajları yorumlarken farklı yönleri saptırabilir. Bu tarz gürültünün kişiler arasındaki iletişim sorunlarında büyük payı mevcuttur (Cüceloğlu, 1999: 29).

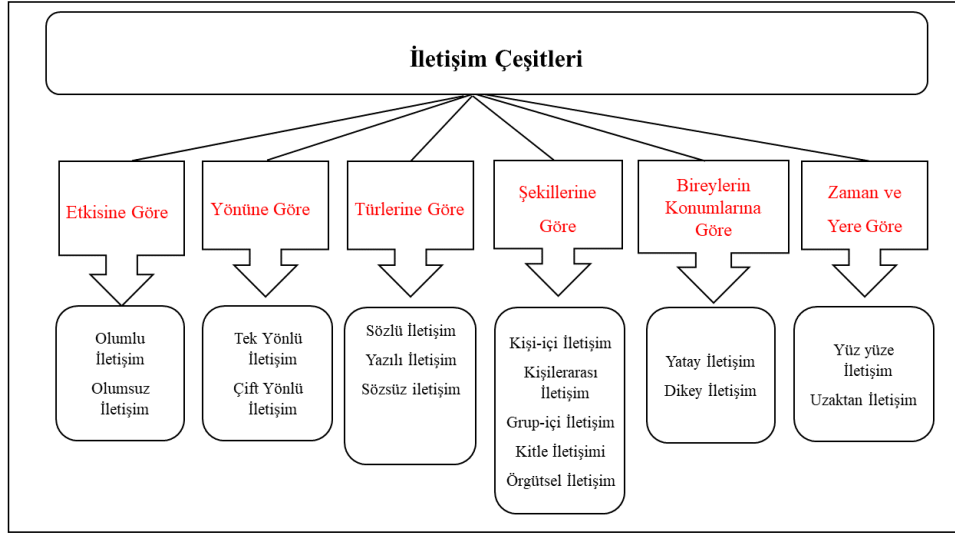
1.1.2. İletişim Türleri

İletişim kavramının literatürde çok farklı çeşitlere ayrılarak incelendiği görülmüştür. Kavramı daha iyi inceleyebilmek için sınıflandırma yapmak gerekirse; *şahısların konumlarına, etkilerine, yönüne, çeşitlerine, şekillerine, zaman ve yere göre* olmak üzere 6 temel kavramda sınıflandırıldığı ve bu 6 kavramın kendi içinde daha özel kavramlara ayrılarak incelenerek daha verimli sonuçlar elde edilmiştir.

1.1.2.1. Etkisine Göre İletişim

İletişim, alıcıda yarattığı değişim, etki ve tutumların davranışa yansımaları bakımından olumlu ve olumsuz olarak iki temel sınıfa ayrılır (Ertekin, 2017: 35).

a. Olumlu İletişim: Sonuçlanan ya da halen devam eden iletişim süreci bu sürece katılan herkeste olumlu etki bırakıyorsa ve dâhil olan kişiler kurulan bu iletişim sonunda isteklerinin karşılandığına inanıyor, anlaşıldıklarını ve değerli olduklarını hissediyorlarsa olumlu bir iletişimden söz edilebilir.



Şekil 3: İletişim Çeşitleri

Kaynak: Ertekin, 2017: 34

b. Olumsuz İletişim: İletişime dahil olan kişiler arasında karşılıklı anlaşmazlıkların, sorunların, eleştirilerin hatta suçlamaların olduğu ve tüm taraflar için kötü duygular yaratan, değersiz hissettiren iletişimdir (Kaya, 2015:15).

1.1.2.2. Yönüne Göre İletişim:

Bu tarz iletişimi geri dönüş olup olmamasına göre ikiye ayırarak tek veya çift yönlü iletişim olarak ele almak mümkündür.

a. Tek Yönlü İletişim: Mesajların hedeflere ulaştırılması amacı ile kurgulanan, kaynakların mesajları hedeflere ilettikleri ve hedeflerin herhangi bir tepki ya da geri bildirimde bulunmayarak pasif konumda sadece alıcı oldukları bir iletişim gerçekleşmektedir. Örgütlerde kurulan hiyerarşik dikey iletişim ile istenen konuların çalışanlara iletildiği iletişim şekli örnek olarak gösterilebilir (Tutar ve Yılmaz, 2005: 74).

b. Çift Yönlü İletişim: İletişim sürecindeki geribildirim ögesi kullanılarak iletişimin bir süreç olma özelliği kazandığı, mesajın hedefler tarafından eksiksiz ve doğru algılanmasını sağlamak ve bundan emin olabilmek için denetleme fonksiyonunun kullanıldığı türdür.

Örgütsel iletişim için çok önemli olan bu süreç, örgütlerin başarıya ulaşmak için hedef kitlelerine gönderdiği mesajların amacına ulaşıp ulaşmadığını anlamayı ve gerekli değişiklikleri yapmaları için bilgi edinmeyi sağlar (Budak, 2014: 240).

1.1.2.3. Türlerine Göre İletişim:

İletişim kavramı son zamanlarda teknolojik gelişmelerle, cep telefonu, bilgisayar ve sosyal medya gibi araçlarla büyük bir dönüşüm içerisinde olsa da literatürde türlerine göre, sözlü, sözsüz ve yazılı iletişim olarak üç ana gruba ayrılmaktadır:

a. Sözlü İletişim: İletişim sürecine dahil olmak isteyen kişi, grup ya da tarafların dil aracılığı ile yarattıkları sözlü mesajlarla yapılır. Tüm tarafların duygu ve düşüncelerini kolayca aktarabilmek için kullandığı en yaygın ve etkili iletişim şeklidir (Aziz ve Dicle, 2017: 38).

Sözlü iletişim “dil” ve “dil ötesi” olarak iki ana kısımda tasniflenmektedir. Dil ile iletişim herhangi bir yerdeki kişilerin birbirleri ile diyaloglarıdır. Bu sayede insanlar duygu, düşünce ve herhangi bir konudaki bilgilerini dil yolu ile aktarırlar. Dil ötesi iletişim ise sembollerin anlamı ile değil onları ortaya çıkaran sesler ile ilgilidir; kullanılan sesin tonlaması ve hız durumu, vurgulamanın yapıldığı kelimeler, duraklama vb. özelliklerdir. Dil ile yapılan iletişim bakımından iletişimdeki şahısların “ne söyledikleri” dil ötesi kurulan iletişim bakımından ise oluşturdıkları iletileri “nasıl söyledikleri” önemlidir (Dökmen, 2003, 127).

b. Sözsüz İletişim: Ses ve sözcükler kullanılmadan sadece vücut hareketleri ile ortaya çıkan sözsüz iletişim, insanların birbirlerine duygu, düşünce ve isteklerini iletmesini sağlayan en etkili iletişim yoludur. İnsanların yaşadığı iletişim süreçlerini sadece sözcüklerle sınırlandırmak mümkün değildir. İnsanoğlu sözcükleri kullanmayı öğrenen ama temelde sözsüz iletişim kuran bir varlıktır. Çeşitli vücut hareket ve değişimlerine göre ortaya çıkan sözsüz iletişim içerisinde en baskın olan ise göz teması ile gerçekleşen iletişimidir (Akpınar, 2006: 2; Ergin, 1994: 529).

c. Yazılı İletişim: İnsanların dil vasıtası ile iletişimi haricinde; duygu, düşünce, isteklerini birbirlerine ifade etme maksadı ile kullandıkları belirli sembol sisteminden meydana gelmiş iletişim aracı yazı olarak adlandırılır. Tarih boyunca insanların toplumsal ve kültürel ilişkilerinin gelişiminde önemli yer tutan yazı için bazı kaynaklar tarih ve uygarlığın başlangıcının yazının icadına dayandığını dile getirmektedir. Kendi gelişimleri için elde ettikleri bilgi ve birikimleri saklama ve başka insanlara aktarma amacı ile

yazıyı icat eden toplumlar, bu sayede bürokrasinin kurulmasına, hukuk kurallarının oluşturulmasına kamu düzeninin kurallar çerçevesinde yaratılmasına olanak sağlamıştır (Altınöz, 2000: 11; Tutar, 2002: 12).

Devlet yapısı haricinde tüm örgütlerde en çok rastlanan iletişim türü olan yazılı iletişim, alıcılara aktarılacak istenen iletilere süreklilik yani kalıcılık özelliği yükleyerek yazılı bir delil niteliğinde olmalarını sağlamaktadır. Sözlü ve sözsüz iletişim tekniklerine oranla daha fazla yaptırım gücü bulunan bu iletişim türü, biçimsel olan ya da olamayan tüm örgüt yapılarında ulaşılmak istenen sonuçların elde edilebilmesi amacıyla oluşturulan iletilerin yerine getirilmesi için en önemli araçtır (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2004:).

1.1.2.4. Şekillerine Göre İletişim

Doğasından ötürü yalnız yaşayamayan insanoğlu her zaman çevresi ile iletişimini devam ettirmeye çabalar. Kurulmaya ve sürdürülmeye çalışılan iletişim yapıldığı ortama göre gruplandırılır. Bu türlerden en yaygın beş tanesi sırası ile aşağıda incelenmiştir.

Kiş-i-İç İletişim: Kurulan iletişim sürecinde iletiyi gönderen ve alan aynı kişi olduğunda ortaya çıkan iletişim şeklidir ve içsel iletişim olarak da adlandırılır. Bu iletişim türü, insanların kendi kendini anlaması ve kendi iç dünyasını keşfetmesi ile ilgili olan psikolojik bir süreçtir. İnsan yaşamının devamı için biyolojik ihtiyaçlar ne derece önemliyse bu iletişimde psikolojik olarak aynı öneme haizdir. Diğer iletişim çeşitlerinden tek farkı süreçte yer alan geri bildirim ögesinin olmamasıdır. Örgüt psikolojisi ve yönetim davranışları bakımından büyük önem taşımaktadır (Aziz ve Dicle, 2017: 42; Tutar ve Yılmaz, 2005: 101).

Kişilerarası İletişim: İnsanların içinde yaşadıkları toplum, grup ya da sadece bir ortamdaki iki insan arasında sözler vasıtası ile veya sözleri kullanmadan yüz yüze yapılan iletişimidir. İki insanın bir arada olduğu durumlarda birbirleriyle düşünce ve isteklerini paylaşarak yakın ilişkiler geliştirmek ve sürdürmek bu bağlamda sosyalleşmek için çaba gösterirler (Dickson ve Hargie, 2003: 1; Hartley, 2010: 40-42).

İnsanlar birbirleri ile iletişime girdiklerinde sözel kanalların yanında sözel olmayan kanalları ve beden dilini de kullanarak etkileşim yaratmaya çalışırlar. Kısaca kişilerarası iletişim mesajları karşı tarafa daha etkin ileterek onlarla daha sıcak ilişkiler kurarak bazı ihtiyaçları gidermek maksadıyla kurulan çift yönlü bir modeldir (Çalışır, 2015: 118).

Grup İletişimi: Grup, ortak bir amaç uğruna bir araya gelen kendilerine değerler, normlar belirleyen birbirleri ile etkileşim halinde bulunan birden fazla insanın kurduğu topluluktur (Horzum, 2020: 325). Bireyler birlikte yaşamaya ve sosyalleşmeye ihtiyaç duyduklarından dolayı tek başlarına sağlıklı ve mutlu yaşayamazlar. Sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayabilmek için toplulukların parçası olmayı ve gruplarla iletişim kurmayı seçerler. Hayatı boyunca bir gruba dâhil olan kişiler için bazı gruplarda iletişim kısa bazılarında ise uzun süreli devam eder. Kişiler ihtiyaç duydukları gruplara dâhil olabilmek için veya dâhil oldukları gruplarda var olmaya devam edebilmek için, grupların kendine özgü yapısına, kurallarına ve grup içinde süregelen statüler ve rollere riayet etmek zorundadır, bunu yapmadıklarında grup içerisinde sorunlar yaşanmaya başlar. Bu sorunlar özellikle resmi olan gruplarda ve örgütsel iletişim alanında yaşanmaktadır (Ertekin, 2017: 40).

Kitlel İletişim: İletişimde yüz yüze ya da diğer mevcut iletişim kanalları ile ulaşılamayacak çok büyük gruplara ulaşmak ve istenen mesajları ileterek beklenen davranış değişikliklerini yaratma amacı ile kitle iletişim araçları vasıtası ile kurulan tek yönlü bir iletişim türüdür. Gönderici bilinen bir kurum veya kurumsallaşmış bir kişi iken alıcı anonim olarak değişim hedeflenen kimselerdir. Olumsuz özelliği geri bildirim konusunun işlememesidir (Aziz ve Dicle, 2017: 46).

Örgütsel İletişim: Örgütlerin ve kurumların belirlenen hedeflerini gerçekleştirerek işleyişlerini sağlayabilmek için örgüt içerisinde kurgulanan bölüm ve yapılar ile bilgi ve düşünce alışverişini sağlayan gerekli ilişkilerin kurulmasına imkân veren toplumsal ifade sürecidir (Sabuncuoğlu, 2001: 74-75). Örgütsel iletişim; örgütsel yapıların hedef ve amaçlarına ulaşabilmek için planlama, yöneltme ve kontrol şeklindeki eylemleri gerçekleştirebilmek maksadı ile örgüt içerisinde ve tüm dış bileşenlerle sürdürülen bilgi

alışverişleridir (Türkmen, 2000: 40). Örgütsel iletişim konusu çalışmanın ileriki bölümlerinde detaylı olarak açıklanmıştır.

1.1.2.5. Bireylerin Konumlarına Göre İletişim

Genellikle Örgütsel İletişim kapsamında karşımıza çıkan bu çeşitlilikte kaynak ve alıcı için, dâhil oldukları örgüt ya da grup içinde yaptıkları görevlere, bulundukları seviyeye ve rollerinin önemi dikkate alınarak yatay (simetrik) ve dikey (hiyerarşik) iletişim olmak üzere iki ana boyutta sınıflandırılabilir.

Yatay (Simetrik) İletişim: Herhangi bir grup veya örgüt içerisinde eşit kademede görevlendirilen personelin ve eşit seviyedeki yöneticilerin daha üst mevkilere danışmaya ya da talimat almaya gerek duymadan işleri çözmek ve etkinliği hızla sağlamak için iş birliği yaparak kendi aralarında iletişim kurmalarıdır (Yılmaz, 2021: 38).

Bulundukları örgüt veya gruplar içerisinde aynı statüyü paylaşan üyeler bundan dolayı benzer sorunları da paylaşırlar. Bu iletişim sayesinde hem benzer seviyede iş görenlerin tüm örgüt işlemleri hakkında bilgisi artar hem de örgütlerin farklı kısımları arasında bir birliktelik duygusu yaratılır. Bunun yanında iş görenlerin kendi alanları haricinde yapılan faaliyetler hakkında doğrudan bilgi edinmelerini ve yer aldıkları örgütün işlevleri ve hedefleri ile ilgili geniş bakış açısına sahip olabilmelerini sağlar. Böylelikle yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayabilir ve iş görenleri aynı çabaların tekrarından ve zaman kaybindan kurtarabilir (Varol,1993: 135).

Dikey (Hiyerarşik) İletişim: Tüm kurumlar, verimliliklerini artırmak için kendine özgü bir takım iletişim kanalları oluşturmuştur. Örgüt içerisinde alt konumda işi yürütenler ve üst konumdaki yöneticiler arasında koordinasyon kurmayı ve işi yönetmeyi sağlayan kanallara dikey iletişim kanalları denir. Yukarıdan aşağı yönlü ya da aşağıdan yukarı yönlü olmak üzere iki şekilde kanal kurulmuştur. Örgütlerin üst kademe yönetiminden alt birimlerde çalışanlara iletilen bilgi ve mesajlarla yapılan iletişim şekli yukarıdan aşağıya doğru iletişimidir. Çalışanların örgütsel amaçları, hedefleri ve kendi sorumluluklarını öğrenmesi için uygulanan bu yöntem, verilen talimatlar, eğitim programları, el kitapları, broşürler, genelge ve genel mektuplar ile

yapılmaktadır (Gürsoy, 1994: 75). Bunun yanında sözlü şekilde de gerçekleşebilir. Bu sayede aracısız, yüz yüze ve seri bir bilgi alışverişi sağlanır, ancak mesajların çarpıtılarak ya da istenilen anlamından çıkarılarak aktarılmasına da neden olabilir. Bu iletişim kanalı açısından yazı vasıtasıyla mesaj aktarılmasının daha doğru ve kalıcı olduğu söylenebilir. Ama bu şekilde iletilerin aktarılması esnasında bürokratik süreçler zaman kaybı yaratmaktadır. En doğru teknik sözlü ve yazılı yöntemlerin aynı anda kullanılmasıdır (Gibson ve Hodgetts, 1986: 204).

Örgütlerin ya da grupların alt kademe çalışanlarından üst kademeye doğru her şekildeki biçimsel ve doğal haber akışını içine alan çeşide aşağıdan yukarıya doğru iletişim denilmektedir. Burada astlar tarafından oluşturulan iletiler üstlere doğru yönlendirilir ve genellikle yukarıdan gelen bilgi ve emir içeren iletilere cevap ya da tepki özelliğinde oluşturulan geri bildirimler mevcuttur (Dicle, 1974: 77). Çalışanlar tarafından genellikle kendi yaptıkları faaliyetler ya da çalıştıkları birimde olan faaliyetler ile bunların neticesinde oluşan sorunlarla ilgili bilgiler gönderilir. Bu iletiler genellikle öneri ya da şikâyetler hakkında olabildiği gibi açıklama ve bilgi verme şeklinde de olabilir.

1.1.2.6. Zaman ve Yer Kavramına Göre İletişim

Zaman ve yer değişkenleri açısından ele alındığında yüz yüze iletişim ve uzaktan iletişim olarak iki şekilde tasnif edilir:

Yüz Yüze İletişim: İletişim kuran kişilerin aynı ortamda bulundukları ve iletişimi sağlamak için herhangi bir araç ya da aracı kullanmadıkları iletişim şeklidir. Kişiler arası iletişimin temelinde bulunan yüz yüze iletişim, genelde sözel iletişime dayanmaktadır ama sadece kelimeler vasıtasıyla değil; aynı zamanda tutum ve davranışlar aracılığıyla psikolojik ve sosyal olarak etkileşim kurarak gerçekleştirilir (Gülner ve Öztat, 2021: 125).

Uzaktan İletişim: Mesajı ileten ve hedefin fiziksel olarak aynı ortamda bulunmadan çeşitli araç gereç vasıtası ile kurdukları iletişim türüdür. Kullanılan araçlar yazılı olabileceği gibi telefon görüşmesi, görüntülü görüşmeler, ses kayıtları da olabilmektedir. Ayrıca internet üzerinden

gerçekleştirilen iletişimler de aynı konumda bulunulmadığından dolayı bu kapsamda kabul edilmektedir (Aziz ve Dicle, 2017: 41).

1.1.3. İletişimi Engelleyen Faktörler

Devam eden iletişim süreçleri çeşitli baskı faktörlerinin etkisi altında kaldığında iletişimden istenilen sonuçları almak mümkün olmayacaktır. Kaynağın iletmeyi düşündüğü ve kafasında tasarladığı resimler ile alıcının algıladığı resimler, bazen gönderici, bazen alıcı bazen de aktarım kaynaklarından dolayı farklı olabilir (Yağcı ve Uçar, 2018: 148).

Herkesin kurmayı hayal ettiği ve faydalanmak istediği hem etkili hem de verimli bir iletişim sürecini başlatarak kurulan bu sürecin aynı etkinlikle devam edebilmesine engel olabilecek farklı etkenler mevcuttur.

1.1.3.1. Teknik Faktörler

Zamanlama (Zaman Baskısı): Oluşturulan mesajların, alıcıya gönderilme zamanı çok önemlidir. Zira iletimdeki gecikmeler veya ulaşması gereken zamandan daha erken iletilen mesajlar hedeflenen etkinlik seviyesinin büyük oranda yitirilmesine neden olmaktadır. Bundan dolayı iletiler teslim edilmesi gereken en uygun zaman aralığında iletilmelidir (Can, Tuncer ve Ayhan, 1991: 179).

Zaman ile ilgili dikkat edilmesi gereken diğer husus da yöneticilerin zaman yetersizliğinden dolayı resmi yollar yerine resmi olmayan kanalları kullanarak mesajları iletmesidir. Bu tarz durumlar gereksiz kişilerin iletişime dâhil olarak karmaşa yaratılmasına neden olur. Ayrıca hız kazanmak için kısa ve özet olarak yapılan bildirimler tam anlaşılamayabilir. Bu durumlar iletimlerde engellere ve aksamalara yol açar (Bingöl, 1989: 228, Akat, 1984: 299).

Aşırı Bilgi Yükleme: Her insanın fiziksel fonksiyonlarına göre var olan belirli bir kapasitesi mevcuttur. İletişim sürecinde kaynağın karşı tarafa gereğinden fazla bilgi göndermesinden dolayı ortaya çıkan aşırı bilgi yükleme nedeni ile kapasite aşımı gerçekleşerek iletişimin amacına ulaşmadığı görülür (Can, Tuncer ve Ayhan, 1991: 179).

Ayrıca alıcıların kapasitelerinin üzerinde mesaj alışverişiyle karşılaşması, gerekli tepkileri ve geri bildirimleri sağlayamamalarına, iletilerle başa çıkamamalarına ve başarısızlığa, dolayısıyla da fazla strese girmelerine ve sağlıklarının bozulmasına neden olmaktadır (Erdoğan ve Alemdar, 1990: 65).

Gürültü: İletişim sürecinde gönderilen-alınan mesajlarda değişiklik veya sapmalar yaratan gönderici ve alıcı tarafından arzulanmayan, iletişimin bozulmasına veya tamamıyla engellenmesine neden olan unsurlar gürültü kelimesi ile ifade edilmektedir (Zıllıoğlu ve Yüksel, 2004). Mekanik veya psikolojik olabilen gürültüler genel olarak iletişim kanallarında mesajlara yönelen her türlü müdahalelerdir. İletilmek istenen mesajların anlaşılammamalarına, yanlış anlaşılmalarna ya da algılanmamalarına neden olan birçok negatif sonuç yaratmaktadır (Hellriegel vd., 1995: 395).

Kültür Farklılıkları: İnsanoğlunun zihinsel ve fiziksel olarak bütün birikimlerinin toplamı olan kültür, bazen hayatın önemli bir parçası bazen de hayatın ta kendisi olarak algılanmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2013: 124; Uyar, 2015: 4).

Kurulan iletişim süreçlerinde verimliliği etkileyen birçok etken gibi kültür farklılıklarının da kişiler arasında kurulan iletişimin kalitesini etkilediği görülmektedir. Farklı kültürlerden gelen alıcı ve göndericiler mesajları yorumlarken çeşitli zorluklar yaşar ve kültürel farklılıklar yüzünden farklı anlamlar ortaya çıkabilir. Kültürel farklılıklar, kişiler arasında iletişim ve karşısındakini anlama ve kendini onun yerine koyma konularında engeller yaratmaktadır (Kaya, 1991: 109; Çiftçi, 2018: 2235).

Tecrübe Alanı: Kaynaklar iletilerden hedeflediği davranış değişikliği ya da geri bildirimleri almak için bilhassa da sözlü iletişim esnasında hedef konumunda etkilemek istenen kişi ya da kitlelerin anlayabileceği semboller ile sözcükleri tercih etmelidir. Alıcının bilmediği ve anlayamayacağı sembol ve sözcükleri kullanmak iletişimi engellemekten başka bir fayda sağlamaz. Her kişi içinde yetiştiği toplum, aldığı eğitim ve edindiği bilgilere göre kendine özgü bir tecrübe alanı yaratır. İletişimin sürmesinin faktörü gönderici ve alıcının tecrübe alanlarının ortak olmasındandır. Oluşturulan mesajlar bu ortak alan içinde oldukça kolaylıkla anlaşılabilirken, oluşturulan tecrübe alanı

içerisinde yer almayan iletiler olması gerektiği gibi anlaşılabilir ve iletişimin istenen verimliliğe ulaşarak etkili olması sağlanamaz (Can, 1992: 242).

1.1.3.2. Dil Faktörü

Kullanılan Sözcük: Etkili ve verimli bir iletişim kurabilmek için kullanılacak sözcükleri iletişim kurulacak kişiler ya da gruplara uygun olacak şekilde basit bir dil yapısı ile seçmek gerekir. Uzmanların kullandıkları jargon genel alıcıların anlamasını zorlaştırır. Ayrıca bazı sözcüklerin birden fazla anlamı mevcuttur ki bu da anlatılmak için kullanılan anlamı ile algılanan anlam arasında karmaşaya neden olarak iletişimde engellere ve kesintilere yol açabilmektedir (Can, Tuncer ve Ayhan, 1991: 179).

İfade Açıklığı: İletişim esnasında verimli sonuçları alabilmek için, kullandığımız kelimelerin bizim için olan anlamları değil, alıcı tarafı için anlamı önemlidir. İnsanlar duygusal yapıya sahip olduklarından, karşı tarafın söylemlerini ve sözsüz ifadelerini, kendi toplumsal etiklerine, ruhsal durum ve yapılarına göre farklı anlamlarda algılayarak yorumlamaktadırlar (Webster, 1976: 5).

Semantik Faktör: Mesajları formüle etmek için kullanılan sembollerle ilgili bir bilim dalı olan Semantik, iletişim kurmak için kullanılan sözcüklerin hangi anlama geldiği ve tarihsel süreç boyunca anlamsal değişimleri de incelemesinden dolayı iletişim için önemli role sahiptir. Kelimelerin zaman içerisinde kazandıkları anlamsal değişimler az ya da çok miktarda olabileceği gibi tamamen anlamın tümüyle farklılaştığı köklü değişimler şeklinde de olabilir. Bu durumda mesajı gönderen, mesajı alandan beklediği ve istediğinden daha farklı sonuç ve davranışlarla karşılaşabilir (Şenatalar, 1978: 316).

1.1.3.3. Psikolojik faktörler

Mesajın Tam İletilmemesi: Özellikle örgütler içerisinde yönetici pozisyonunda bulunanlar, işleri hızlandırarak zamandan tasarruf edebilmek için çeşitli mesajları ve talimatları alt kademelerde çalışan personele iletirken onların da anlayacağını düşünerek mesajları kısaltabilmektedir. Ancak bazen bu şekildeki durumlarda alt kademedeki uygulayıcılar mesajları istenen anlamı ile anlayamazlar ve bu yanlış anlama ya da yorumlama sonucu

yapılması gerekene uygun davranmayabilirler. Bu şekildeki engellerin önüne geçmek için her ne olursa olsun mesajlar tam iletilmelidir (Eren, 1989: 281).

Kişisel Engel: Duygusal yapıya sahip olan insanın, sosyal yaşamda var olabilmesi için başına gelen olaylar karşısında duygusal tepkilerini durdurarak gerçekçi davranışlar sergilemesi iletişimde başarıya ulaşabilmesinin anahtarıdır (Şimşek, Çelik ve Akatay, 2016: 102). İletişim sürecinin olmazsa olmazı olan gönderici ve alıcı, kişilik yapılarının farklılıkları, dini inanç ve kültürleri, birbirlerine karşı güven ve tutumları nedeni ile mesajları hazırlarken ve çözümlerken istenenden farklı değerlendirebilirler. Kişisel engel olarak nitelenebilecek tüm bu farklılıklar iletişimin etkinliğinin azalmasına neden olmaktadır (Bingöl, 1990: 277).

Süzgeçleme: İletişimin iki ana aktörü olan gönderici ve alıcının kendilerine ulaşan mesajları algılayabilmek maksadı ile değerlendirerek bazı bilgi ve verileri mesajdan çıkarması olarak tanımlanan süzgeçleme faaliyeti, alıcıların kendisine göre “uygun” olarak nitelendirdiği davranışı sergilemesini sağlar (Yağcı, 1995: 113). Süzgeçleme faaliyetini alıcıların algılama yetenekleri; değer yargıları, amaçları, ihtiyaçları, kültür düzeyleri, duyguları, deneyimleri, fiziksel ve biyolojik özellikleri gibi etmenler doğrudan etkilemektedir (Bingöl, 1990: 223).

Güven ve Açıklık: İletişime katılan herkes birbirine güvenmeli ve açık olmalıdır, eğer bahsedilen güven ortamı kurulamazsa iletişimde engellerle karşılaşılır. İletişimde verimlilik ve güven kavramını yaratabilmek için “Kim söyledi?” olgusu çok önemlidir. Alıcıların aldıkları yakınmalar ve övgüler, geldikleri kaynağa göre değerlendirilmektedir (Usluata, 1995: 19). Ayrıca iletişimde göndericinin dile getirdiği ifade kadar, bu ifadeyi dile getiriş şekli de çok önemlidir. Çoğu zaman iletişim içerisindeki bireyler, iletişim esnasında yaptıkları davranışların iletişime zarar verebileceğini düşünmezler (Daldal, 1978:50).

İletişimin açık olması, bireylerin ya da grupların birbirlerine iletileri ve bilgileri geciktirmeden sağlamaları anlamına gelmektedir. Gerekli güven ve inanç oluşturulmadığı sürece, iletişimin açık olması mümkün değildir (Dinçer, 1992: 28).

Kıskançlık: Bazen kabul edilmek istenmese de insanın doğası gereği başarı ve yetenek durumları, özellikle de birbirleri ile eşit konumdaki kişiler için birbirlerini tehdit eder nitelik taşır ve insanlar birbirlerini başarılı görmekten çoğu kez memnun olmazlar. Kıskançlık dediğimiz bu sorun ile kişilerin başarıları ve terfileri engellenmeye çalışılır, bu tarz davranışlar da ilişkileri ve iletişimi olumsuz etkiler ve engeller çıkmasına neden olur (Can, 1992: 253).

Karşıdaki kişiye güvenmemek, onu zor durumda bırakmak ve tenkit edici tavırlar sergilemek gibi davranış şekilleri kıskançlık sonucu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca çevresindeki kişilerin işlerine engel olmak, özgürlüğüne saygı göstermemek, onları kınamak ve küçük düşürücü davranışlarda bulunmak şeklinde de gerçekleşebilen kıskançlık davranışları sonucunda iletişim engellerle karşılaşarak zedelenir veya tamamen kesilir (Adler, 1979: 178).

Dedikodu: Bilgilerin resmi olmayan bir iletişim şekli kullanılarak kişiden kişiye geçerken doğruluk derecesini yitiren en abartılı iletişim şekli olan dedikodu, söylenti olarak da adlandırılabilir (Daldal, 1978: 56-57). Dedikodu, kimseye faydası olmayan, insanın zamanını boşa harcamasına neden olan ve bundan dolayı insanın enerjisini tüketerek, sınırlarını bozan, kötü bir alışkanlıktır (Conarro, 1987: 49).

Gizlilik: Bazı zamanlarda örgütlerin ya da toplulukların bekası için özel ve önemli olduğu düşünülen mesajların sadece istenen kişilere intikal etmesi, istenmeyen kişilerin ise mesajlara ulaşamaması amaçlanır. Mesajların ulaşmasının istenmediği taraftaki kişi ya da gruplar rakip veya düşman da olabilir. Böyle durumlarda gizliliğin sağlanamaması tarafların etkilenmelerini ve çıkarlarını olumsuz etkileyeceği için hem gönderici hem de alıcı konumundaki kişi veya gruplar için sakıncalar doğurmaktadır. Kısacası gerekli gizliliğin tesis edilememesi de iletişimin kurulup devam etmesinde engellere neden olur (Daldal, 1990: 6).

Dinlememe (Motive Olamama): İnsanlar genellikle karşıdaki kişinin ne söyleyeceğinden çok kendi aklındaki fikir ve düşünceleri karşıdakine aktarmaya odaklanır. Bundan dolayı karşıdaki kişiyi dinliyormuş gibi görünüp en hızlı şekilde kendileri konuşmak isterler. (Can, vd. 1991: 180).

Böylelikle karşı tarafın iletmek istediklerinin sadece bir kısmı işitilebilir ve doğal olarak mesajlar eksik alınır ve iletişim bozulur. Dinlemeye yeterli zaman ayırmadan göndericilerin sözünün sürekli bölünmesi, “fakat evet, ama” şeklindeki sürekli müdahaleler sadece iletişimi engellemekle kalmaz yanında olumsuz bir duygusal ortam da doğmasına neden olur (Eren, 1989: 290). Sonuç olarak dinlememe iletişimi engelleyen ve bozan bir etkidir.

1.1.3.4. Hiyerarşik Faktörler

Örgütler içerisindeki hiyerarşik yapı nedeni ile aşağıdan yukarı doğru ya da yukarıdan aşağıya doğru iletişim engellerle karşılaşmaktadır (Adalı, 1980: 282). Bu yapılarda iletilmesi gereken bilgi ve mesajlar ulaşması gereken hedeflere varana kadar çeşitli kademelerdeki yetkililere uğramak zorunda kalır ve bu durumdan ötürü iletişimde anlam değişikliklerine ve gecikmelere neden olur (Kaya, 1991: 109).

Statü Engeli: Toplumsal ya da kurumsal olarak yaşanan çevrenin değer yargıları, sosyal ve kültürel yapısı insanların iletişimini etkiler. Mevkii ve statü farklılıkları ile yapılması gereken belli görevler kişiler ya da gruplar arasında belirli hudutlar oluşturulmasını gerektirmekte bu da insanları sınırlı iletişime zorlayarak engeller oluşturmaktadır. Örgütlerin hiyerarşik yapılarında özellikle ast-üst ilişkileri, o örgütün yarattığı hiyerarşik bazı değerler ve tabular içinde belirlenen kişisel sınır ve toleranslar ile devam eder (Eren, 1989: 285).

Görüş Açısı Farklılığı: Toplumsal yapıdaki ve kurumlardaki insanların çevrelerini algılamaları, olayları değerlendirme şekilleri, kanaat ve inançları toplum veya grup içerisinde yer aldıkları konuma bağlı farklılaşmaktadır. Değişik kademelerde yer alan kişilerin toplumsal ve eğitsel yönüyle kökleri incelendiğinde, yetiştirilme tarzlarından öğrenim kalitelerine ve üyesi oldukları örgüt dışı gruplara kadar büyük farklılıklar gözlemlenir. Bu farklılardan dolayı görüş açılarından ayrılmalar ortaya çıkar bu da iletişimin engellenmesine neden olur (Yağcı, 1995: 122).

Geribildirim: Kişilerin yaptığı davranışların hedefe ulaşp ulaşmadığının kontrolü olarak nitelendirilen geri bildirim kavramı aynı zamanda iletişimde mevcut olan eksik ve yanlışlıkların görülmesini böylece planlanan amaçlara

daha kolay ulaşılmasını tesis eder. Bu faaliyet gönderilen mesajlarla karşı tarafta ortaya çıkan değişimlerin kaynağa yeniden aktarılması sayesinde, beklenen davranış değişikliklerine ne ölçüde ulaşıldığı kontrol edilerek gerekli önlemlerin alınabilmesi ve mesajların yeniden dizaynı ile verimliliğin arttırılması için yapılır (Eren, 1989: 115). Verimli ve düzenli olmayan geri bildirim sistemi iletişimde aksamalara ve engellemelere neden olmaktadır.

Uzman Görüşü: Değişen ve gelişen dünyada yeni teknolojiler sayesinde ortaya çıkan yeni sistemler nedeni ile hiç kimse tek başına tüm konulara ait bilgileri elde edip yönetememektedir. Çoğunlukla belirli konularda daha başarılı olabilmek için uzman olan kişilerin bilgilerine muhtaç kalınmaktadır. Uzmanlardan alınan görüşler ihtiyacı olan kesimlere yöneltilir ve otoritelerden gelen bilgiler doğru kabul edilir. Ancak uzmanların da yanlış durumlar veya kendi çıkarları uğruna kasıtlı olarak yanlış yönlendirme yaptığı olaylar yaşanabilir. Böyle durumların vukuu bulması halinde iletişim engelleri ile karşılaşmaktadır (Krech ve Crutchfield, 1980: 217).

1.2. Örgütsel İletişim

Dünya üzerinde teknoloji alanında ortaya çıkan gelişmelerle çalışma yaşamında büyük değişimler yaşanmış, küreselleşme çabaları ile insanların toplumsal ve sosyal hayata bakış açılarında ve hayattan beklentilerinde farklılıklar oluşmuştur. Bu farklılar da hem iş hayatında hem de sosyal hayatta içinde yer aldığımız kurumsal yapılar olan örgüt kavramının öneminin artmasına ve bu konunun daha fazla gündeme gelmesine olanak sağlamıştır.

Çağımızda örgütler denetleme fonksiyonunu kullanarak, kişisel ve toplumsal hayatı izleyerek kendi stratejilerini şekillendirmektedir. Bundan dolayı örgütlere ve onların yönetim yapılarına ilişkin konularda teorik ve uygulamalı olarak yapılan çalışmaların miktarı hızlı bir şekilde artmaktadır (Aziz ve Dicle, 2017: 19).

1.2.1. Örgütsel İletişim Kavramı ve Tanımı

Etzioni'nin 1964 yılında örgüt ile ilgili yaptığı açıklamaya göre insanoğlu dünyaya gözlerini bir kurum olan hastanede açar, hayata atılmadan önce yine bir kurum olan okullar tarafından eğitilir ve hayatının çoğunu belirli amaçlar için kurulmuş kurumlar için çalışarak geçirir (Etzioni, 1964: 1).

Örgütler, kuruluş amaçlarına göre belirlenen ortak amaçlara ulaşmak maksadı ile bilinçli olarak kurulan ve çalışanların belirli kurallar dâhilinde koordine edildiği istenilen büyüklükteki sosyal birimlerdir (Robbins, 2010: 5). Örgütler evimizden dışarı çıktığımız andan itibaren hayatımızı sürdürmek için zamanımızın büyük bir kısmını geçirdiğimiz yerlerdir. İnsanın evden sonra en uzun süre barındığı, hayatını idame ettirmek için gelir elde edebildiği yer işyeridir. Ancak günümüz koşullarında işyeri kavramı değişime uğrayarak sadece para kazandığımız yer olmaktan çıkmış, çalışan üyelerine dinginlik ve saadet sunması hedeflenen ikinci ev olarak düşünölmeye başlanmıştır. Bu değişimden ötürü işyeri örgütü aile olarak kabul edilmeye başlanmış ve bu amaç ile kurulan örgütler de günden güne aileleşmiştir (Aytürk, 1999: 70).

Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için kurulan örgütler kavram olarak bakıldığında birlikteliği de ifade ederler. Kuruluşları itibari ile açık sistem olan örgütler iç ve dış çevreleriyle sürekli etkileşim içerisindeyler. Bundan dolayı örgütlerde cereyan eden tüm olaylar farklı olsa da birbirlerine bağımlıdır. Örgütün devamı için yaşanan etkileşim, örgüt içerisindeki kişi ya da grupların kurumun ortak hedefleri için yaptıkları ileti alışverişi örgütsel iletişim olarak tanımlanabilmektedir (Güçlü, 2017: 85, Hoof ve Ridder, 2004: 118). Ayrıca örgütsel iletişim kavramı, örgütlerin çalışmasına devam ederek planlanan kuruluş hedeflerine ulaşabilmek maksadı ile örgüt ile bulunduğu çevre arasında devam eden sürekli malumat alışverişi veya örgüt içindeki bölümler arasında olması gereken ilişkilerin kurulmasına olanak veren bir cemiyet süreci olarak tanımlanmaktadır (Özgen, 1996: 221).

Bir başka ifade ile örgüt ortamında yapılan iletişim olarak tanımlanan Örgütsel İletişim, daha geniş açıdan bakıldığında örgüt içerisinde bulunan herhangi bir ortamdaki birbiri ile ilişki kurması gereken üyelerin hem kişisel hem de müşterek olarak belirlenen hedeflere ulaşma amacı ile etkileşimde bulunması olarak tanımlanabilir. Kuramsal bakış açısına göre ise örgütsel iletişimin iş yaşamının yanında işin haricinde mevcut olan özel yaşamı da kapsadığı söylenmektedir (Şimşek, 2011: 6; Furnham, 1991: 248).

Çağdaş organizasyonların yaşamsal yönetim fonksiyonu olan örgütsel iletişim, örgütlerin verimli iletişim kurma çabalarının tamamı olup, örgüt içinde veya örgüt adına uzmanlar tarafından kurgulanan stratejik bir faaliyettir. Ayrıca güçlü iç ve dış ilişkileri yaratarak örgütün devamını sağlamaktadır (Goodman, 2000). Tüm bunların yanında örgütlerde yöneticilerin ilişkileri koordine etmek için kurguladığı yönetim fonksiyon süreçlerindeki simgelerin üretilmesini, paylaşılmasını ve yorumlanmasını sağlamaktadır (Hargie, 2011: 14; Shelby, 1993: 262).

Örgütü oluşturan farklı bölümler ile kurum ve onun etrafı arasında daimî olarak fikir ve bilgi akışı yaratan bir süreç olan örgütsel iletişim kavramı toplumsal iletişime dâhil edilen bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Güney, 2001: 199). Neredeyse en fazla kabul görmüş olarak bilinen en kadim örgütsel iletişim biçimi halka ilişkilerdir. Gelişen dünya yapısında bu kavram da gelişerek evrimleşmiş ve genişlemiş, insan kaynakları ve finans gibi sadece yatırımcıları değil aynı zamanda çalışanlarla olan ilişkileri de içerisine alan daha fazla sayıda fonksiyonel alanlara ayrılmıştır (Hepkon, 2003: 185).

Örgütsel iletişim, belirlenen örgütsel hedeflere ulaşabilmek ve verilen görevleri yaparak planlanan amaçlara erişebilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerden feed-back (geribildirim) vasıtası ile elde edilen yanıt ve reaksiyonları içermelidir. Bu sayede iki taraflı kurulan bir iletişim fonksiyonu gerçekleşerek hem yöneticilerin iş görenleri etkilemesini hem de iş görenlerin yöneticiye yanıtını içermektedir (Gürgen, 1997: 34).

1.2.2. Örgütsel İletişimin Amaçları

Örgütlerin var olmaya devam edebilmeleri için içeride ve dışarda etkili iletişim kurarak bunu sürdürmeleri gerekmektedir. Özellikle çevre ile kurulan iletişim, ortak amaçlara ulaşabilmek için gerekli olan ortak hedef ve anlayışın yaratılmasında etkilidir (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 53; Gizir, 2007: 254). Örgütsel iletişimin temel amacı örgütte yer alan kişilerin kendilerine yönlendirilen görev ve faaliyetleri istenilen şekilde gerçekleştirmesini sağlamaktır. Ayrıca örgütsel iletişim, örgütlerdeki gruplar arasında

gerçekleşen faaliyetlerin yönetilmesinin yanında organize edilerek başarıyla sonuçlanmasında çok önemli görev üstlenmektedir (Vural, 1998: 146).

Örgütsel iletişimin amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Gürgen, 1997: 37):

- Örgütte vukuu bulan tüm faaliyet ve eylemleri çalışanlara duyurmak,
- Farklı işletmelerin birleşmesi, bir işletmenin başka bir işletmeyi kendi bünyesine katması sonucu oluşabilecek tedirginlik, kıskançlık ve yanlış anlaşılımları engellemek,
- Örgütlerin yapacakları projelerin, yıllık bütçelerinin çalışanlara duyurulması, ayrıca kurumun bilinilirliğini artırarak örgüte olan güvenin tesisi,
- Örgütlerin teknolojik değişimlerini ve yeni yönetim anlayışlarını iş görenlere, sendikalara, paydaşlara tanıtma ve bilgilendirmeler yapmak,
- Örgütlerin farklı bölümlerinde çalışan yöneticileri ve birimleri örgütsel yayınlar ile tanıtmak, kurum çalışanlarının işletmeye yönelik bilgilerini artırmak.

Erdoğan'a (2005: 267) göre ise örgütsel iletişim amaçları 4 ana grupta toplanmaktadır. Bunlar;

- **Üretim Amacı:** Örgütsel görev ve hedeflerin yerine getirilmesi ve bunların sonuca ulaştırılmasıyla ilgilidir. Ancak amaçları olan örgütler, bu amaçlar ile ortaya konan örgütsel üretimleri gerçekleştirmektedir.
- **Muhafaza Etme Amacı:** İşletme tarafından oluşturulan politikalar ve kuralları belirleyen geri bildirimler vasıtası ile işletmenin üretim ve üretime bağlı yenilik gereksinimleriyle ilgili çalışanların algıları örgütsel iletişim tarafından şekillendirilerek yönlendirilmektedir.
- **Yenilik Amacı:** Örgüt açısından önemli amacı, yeni düşünce ve fikirlerin geliştirilmesi, uzun vadeli planlamayı içeren amaç ve hedeflerin hayat bulması ile ilgilidir.

- **Belirsizliği Azaltma Amacı:** Örgütün iç ve dış çevresindeki belirsizliklerin azaltılarak daha tahmin edilebilir bir hale getirilmesi amaçlanmaktadır. Örgütsel iletişim vasıtası ile kararlar alarak uygulamak, rutinleri işlemlerin sürerken rutin olmayan durumlarda belirsizliği azaltması, riskleri veya tehlikeleri azaltarak, faydaları arttırması gerekmektedir.

1.2.3. Örgütsel İletişim Türleri

Bu iletişim çeşitleri farklı şekillerde incelendiğinde en önemli ayırım yapısal sınıflandırmadır. Yapısal anlamda incelendiğinde biçimsel ve biçimsel olmayan iletişimin yönü doğrultusunda incelendiğinde; dikey iletişim, yatay iletişim ve çapraz iletişim olarak sınıflandırılabilir. Ayrıca amaçlarına göre ele alındığında ikna etme, bilgi aktarma, etkileme ve birleştirme; kurulan iletişimin taraflarına göre bakıldığında ise ast-üst, birey-grup, grup-grup, grup-örgüt iletişimi gibi örgütsel iletişim biçimleri bulunmaktadır (Goebel, Marshall ve Locander, 2004: 32). Temel olarak ele alınacak olan biçimsel iletişim kavramı, faaliyet gösteren herhangi bir kurumda ortaya konan kurumsal kurallar vasıtası ile gerçekleştirilen, kurum üyelerinin kendi kişiliklerinden ve bireysel yapılarından arındığı, sadece kurulan statüler arası bir iletişim türüdür. Biçimsel olmayan iletişim ise kuruma bağılı olmadan çalışanların kendi aralarında yarattıkları resmi olmayan gruplar ve bu gruplar arasında gerçekleşen kişilerarası bir iletişimdir.

1.2.3.1. Resmi (Biçimsel) İletişim:

Resmi (biçimsel) iletişim, önceden belirlenen örgüt şemasına göre hiyerarşik olarak gerçekleşen iletişimdir. Örgütün belirlenen amaçları gerçekleştirerek koyulan hedeflere ulaşabilmek için iletişimde olacak tarafların ve bunların kullanacağı iletişim kanalları ile kurulacak iletişim tarzının süreçten önce belirlendiğı iletişim çeşididir. Örgüt içerisinde bu sürece katılacak birimlerin ve yetkililerin hangi durumlarda kimlerle iletişime geçeceği belli olduğu için, devam edecek bu sürecin belirlenen en uygun kanallar vasıtası ile planlanan zaman aralığında ve en doğru bilgileri aktararak sağlanması beklenir. Kurumların bildirileri, toplantı ve seminerler ile

performans değerlendirmeleri ve hatta telefon ile yapılan görüşmeler resmi iletişim etkinliğidir (Timuroğlu ve Balkaya, 2016: 94).

İşletmelerde biçimsel iletişim amaçları üç ana şekilde ifade edilir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008: 103):

- İşletmelerin temel politikalarına ait karar ve direktifleri hiyerarşik olarak ilgili kademelere iletmek,
- Çalışanların olaylara karşı düşüncelerini ve tepkilerini geri bildirim ile yönetime aktarmak,
- Çalışanlara, kurumun temel amaçları ve kazanılan başarılar hakkında bilgi vermek,

Biçimsel iletişim, işletmeler tarafından belirlenen örgütsel hiyerarşide, daha önceden koyulan kurallar etrafında oluşan iletişimdir. Örneğin; bir yöneticinin çalışanlardan örgütün faaliyetleri kapsamında bir görevi yapmasını istemesi veya çalışanların yöneticilerine herhangi bir öneri veya problemi iletmesi biçimsel iletişim şeklidir (Robbins ve Coulter, 2012: 412).

Örgütlerdeki hiyerarşik yapı vasıtası ile oluşturulan resmi (biçimsel) iletişim sistemi, örgütlerin içerisinden ve dışarisından bilgi akışını yaratan kanalları tanımlamaktadır. Oluşturulan bu sistemde, örgüt içindeki her bir üyenin diğerinden daha farklı görevi, rolü ve statüsü belirlenmiştir. Ayrıca biçimsel iletişim, genel anlamda kurduğu sistemin kontrolünü elde tutmak için bilgilerin büyük kısmının süzgeçten geçirilmesini istemektedir (Tourish, 2005: 2).

Resmi iletişim, açık mesajları ve önceden planlanmış hiyerarşik iletişim yapısı sayesinde standartlaşarak olabilecek sürprizlere yer bırakmak istemez. Ancak yine de iletişim sürecinde yer alan “insan” unsurunu göz ardı edebilir. Örgütlerde dört yönde hareket eden biçimsel iletişim kavramının yönleri dikey, yatay, çapraz ve çok yönlü iletişim olarak tasnif edilmektedir (Eskiyörük, 2015: 87).

1.2.3.2. Dikey İletişim

Bir kurumdaki alt kademede çalışan personel ile onların üstleri başka bir deyişle yöneticileri arasında çift taraflı kurularak yapılan iletişim şeklidir. Üstler tarafından çalışanlara verilen talimatlar, yapılan yönlendirmeler,

şeklinde yukarıdan aşağıya gerçekleşebileceği gibi; çalışanların yöneticilere danışması, rapor sunması gibi aşağıdan yukarıya doğru da gerçekleşebilir (Tuna, 2008: 45).

Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim: Örgütlerde en yaygın kullanılan iletişim şekli olup üstlerden astlara doğru gerçekleştirilir (Ertürk, 2000: 163). Tek yönlü iletişim olmasından dolayı yöneticilerin çalışanları bilgilendirmesine dayalıdır, ama yine de nadiren fikir ve öneri talep edilebilir (Eskiyörük, 2015: 89).

Örgütlerdeki faaliyetleri gerçekleştirmek için kademeler arasını koordine ederek ilişkinin sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Fakat bunu yaparken otoriter bir atmosfere sebep olmasından dolayı çalışanların morallerinin bozulması, yanlış yorumlama ve ihmal nedeniyle bilgilerin genellikle çalışanlara ulaşana kadar kaybolması ve çalışanlara ağır yükler yüklemesi gibi olumsuz yönleri de mevcuttur (Çağlar ve Kılıç 2011: 68-69).

Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim: Örgütlerin alt kademelerinde çalışanlardan yukarıdaki yöneticilere doğru mesaj ve bilgi aktarma faaliyetidir. Alt kademelerde çalışanlara yöneticilerine bilgi sunmaları için planlı bir kanal sunmaktadır. Yine de bazı örgütlerde aşağıdan yukarıya doğru kurulan iletişim yöneticilerin empati eksikliğinden ve çalışanların iş tatmin tutumlarını anlayamadıklarından dolayı çok zayıftır ve zamanla iletişim tamamen kopabilir. Yöneticiler çalışanlardan geri bildirim alabilmek için genellikle çok etkili olmayan öneri kutuları ve açık kapı günleri şeklinde bazı yollar uygularlar ama çalışanlar, düşünce ve fikirlerini yöneticilerinin düşündüğünün aksine üstleri ile kolaylıkla tartışmamaktadırlar (Yılmaz, 2021: 38).

Personelden liderine giden iletişimi ifade eden bu kanal, çalışanın yukarıdan gelen bilgileri anlayıp anlamadığını teyit ederken ego ihtiyaçlarının karşılanmasında da etkilidir (Lunenburg, 2010: 3-4). Bu iletişimin etkin işlemesi sayesinde, Üst-ast ilişkilerinin gelişerek söylenti ve dedikoduların azaldığı ve buna bağlı olarak güven duygusunun arttığı ve çalışanların moralinin yükseldiği görülmektedir (Maitland, 1996: 100).

1.2.3.3. Yatay iletişim

Kurumlar içerisinde eşit statülerde görev yapan, birbirleri ve yaptıkları görevler hakkında doğrudan otorite ve karar verme yetkisi bulunmayan çalışanlar arasında gerçekleşir. Diğer ifadeyle, kurum içerisinde aynı seviyede olan örgüt çalışanlarının üst kademelerden gelecek emir ve talimatlara ihtiyaç duymadan kendi bilinçleri ile aldıkları sorumlulukları çerçevesinde yer alan durumlarda ortak çalışmalarını sağlayan ve örgüt içerisinde var olan koordineyi yükselten iletişim çeşididir (Denton, 1991: 42; Solmuş 2004: 134; Verma, 2013: 68).

Bu iletişim ayrıca örgüt içindeki herhangi bir yöneticinin işlerin doğru yapılabilmesi adına, teknik birtakım bilgilerin hızlı iletilebilmesi için üstlerine veya amirlerine danışmadan farklı birimdeki yöneticiler ile doğrudan iletişime geçebilmesini sağlamaktadır. Yapılacak faaliyetlerin hızlanarak iş akışı bakımından önemli miktarda zaman kazandırmasından dolayı aynı zamanda bölüm yöneticileri arasında da tercih edilmektedir (Çağlar ve Kılıç 2011: 69 Vural, 1998: 153-154).

Genel yapı olarak örgütlerde günlük işleyişte alt kademe çalışan sayısının yöneticilerden daha fazla olmasından ve aynı seviyedeki insanların birbirleri ile iletişimde üst kademe ile olan iletişime göre daha fazla rahat etmelerinden dolayı dikey iletişimden daha fazla yatay iletişim ortamları oluşmaktadır (Richmond, McCorsey ve McCorsey, 2005: 31). Ayrıca günümüzün hızla değişen koşullarına ayak uydurarak rekabet edebilmek için, ekip içinde daha iyi koordinasyona ve zaman tasarrufuna gereksinim duyulmaktadır. Bunlara sahip olabilmek için ise yatay iletişime oldukça fazla ihtiyaç duyulmaktadır (Robbins ve Coulter, 2005: 413).

1.2.3.4. Çapraz İletişim:

Kurum içerisindeki değişik seviye ve konumdaki çalışanların veya birimlerin, hiyerarşik kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri, oluşan sorunları daha seri çözebildikleri, istedikleri süreçleri geliştirdikleri ve birimler arası bilgilendirme işlevlerini yerine getiren iletişim tarzı çapraz iletişim olarak nitelendirilmektedir (Kocabaş, 2005: 249; Şişek: 2011: 63).

Yatay ve dikey iletişimi sağlayan kanalların kurumlar açısından ehemmiyeti çok fazla olmasına rağmen bazı zamanlarda yeni oluşan modern yapıdaki örgütlerin haberleşme konusundaki sorunlarını çözmekte ve iletişim ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz oldukları görülmektedir (Baker, 2002: 9). Hibrit sistem olan çapraz iletişimde ise iletişim sistemini fazla mesajla meşgul etmeden, hiyerarşik sıra takip edilmeden kademeler atlanarak hızlıca direk göndericiden alıcıya yollanan mesajlar sayesinde karmaşık ve uzun olan dikey kanalların sakıncaları engellenmiş olur (Ekinci, 2006: 20; Kaya, 2006: 138).

Çapraz iletişim, özellikle karmaşık yapıdaki olan büyük işletmelerde farklı bölümlerin birbirinden haberdar olmalarını sağladığı ve kişilerin ya da birimlerin birbirlerine olan sorumluluklarının anlaşılabilir ve yardımlaşmayı artırdığı için faydalı kabul edilmektedir. Ancak olaylar bilgi alışverişi ve yardımlaşmanın dışına çıkarak bir bölümde çalışanlara emir verme biçimine dönüşürse kurumda düzen yerine düzensizlik ortamı doğabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 66).

1.2.3.5. Çok Yönlü İletişim:

Teknolojik gelişmelerle birlikte sürekli değişen bir çevrede bulunan örgütün, amaçlarına ulaşabilmesi için öncelikle değişime ayak uydurabilmesi gerekmektedir. Artık bunu sağlamak için sadece örgüt içi verimli bir iletişim yeterli değildir, örgütün çevresi ile de etkili iletişim kurması zorunlu hale gelmiştir (Tutar, 2003: 132).

Örgütler birer açık sistem olarak incelendiğinde, belirli girdileri alarak, örgüt içi proseslerden geçiren ve elde edilen çıktıları çevreye veren sistemler oldukları görülür. Bu dönüşümde başarılı olmak için çevreden girdileri alabilmek ve çıktıları çevreye verebilmek için güçlü bir iletişim ağına ihtiyaç duymaktadırlar. Çok yönlü iletişimin ana amacı örgütü iç ve dış çevreye tanıtmaktır (Polatoğlu, 1984: 63-64).

1.2.3.6. Biçimsel (Resmi) Olmayan İletişim

Örgütlerde iletişim çoğunlukla biçimsel kanallar vasıtası ile yürütülmesine rağmen, bazen hızlı aksiyonlar almak için resmi olarak kullanılan iletişim sisteminin sert ve net olan kurallarını görmezden gelerek

daha çabuk bir bilgi akışına ihtiyaç duyulabilir. Kimi zaman yapılacak faaliyetleri çabuklaştırmak için kimi zaman da örgüt içinde kurulan iletişim kanalları içinde yetkisi olmayan herhangi bir kişi ya da grup tarafından oluşturulan iletişim kanalları resmi olmayan (biçimsel olmayan) iletişim adı altında tanımlanmaktadır (şimsek, 1997: 199).

Kendiliğinden ortaya çıkan bu sistem, örgüt içerisinde belirlenen şemalar ve kurallar dışındaki yapılanmalarla bağıntılı olmasının yanında örgüt içerisinde kişilerarası ilişkiler ağı oluşturarak ortaya çıkarmakta ve kararları etkilemektedir. Örgütler içerisinde çoğunlukla söylenti veya dedikodu kelimeleri ile tanımlanan kanal, herhangi bir etken olmadan kendiliğinden doğımakta ve örgüt içindeki mevcut durumlara göre şekillenmektedir (Michelson ve Mouly 2004: 189).

Kurulan resmi iletişim sistemleri biçimsel yapının yetersizliğı nedeniyle, kuruluşta çalışanların beklentilerinin büyük bir bölümünü karşılayamamakla birlikte her zaman gereğı yansıtmaması ve rutin olması nedeniyle örgütlerde yer alan üyeler tarafından ihtiyaçlarını giderebilmek adına kendi yarattıkları kurallara ve ödül ile ceza yöntemlerine tabi, iletişim ağıları sistemi olan biçimsel olmayan gruplar oluşturulmaktadır. Çünkü net kuralları olan biçimsel iletişim sistemleri örgüt üyelerinin hızlı gelişebilen özel durumlarına göre değışmez ve aksiyon almaz, içeriğı ciddi, kuru ve şakadan uzaktır. Kurulan resmi (biçimsel) iletişimin örgüt yeleri için noksan olduğunun hissedildiğı durumlarda örgüt içerisindeki samimi ilişkilerden doğan ve en çok örgütün aynı kademedeki yeleri arasında gerçekleşen bir st otoritenin haberi olmaksızın bilgileri paylaşan resmi olmayan iletişim kanalları ortaya çıkmaktadır (Nazik ve Bayazıt, 2005: 113; Kazancı, 2004: 269; Shibutani, 1996: 31).

Örgüt lehine kullanımı başarılabilirse, takım ruhunu geliştirerek çalışanların birbirleri ile kaynaşmasını ve sosyal olarak gelişmesini sağladığı ayrıca mesaj iletişimi tamamladığı için faydalı bir kanaldır. Ancak rgtler için hayati öneme sahip bilgileri dışarı taşıyabileceğı mesajları yanlış ileterek iletişim dengesini bozabileceğı, örgütün genel düzeni ile ilgili hatalı bilgilerle çalışanların örgüt bağlılığını zedeleyebileceğı için dikkat edilmeyen durumlarda çok tehlikeli bir duruma gelebilmektedir (Tutar, 2003: 138-139).

1.2.4. Örgütsel İletişim Kuramları

Yapılan literatür taraması genel bir bakış açısı ile ele alındığında sıklıkla kullanılan örgütsel iletişim kuramı kavramlarının nerdeyse aynı zamanlarda olduğu gözlemlenmiştir. Bundan dolayı adı geçen kuramlar analiz edilip açıklanırken kronolojik bir sıraya göre tasnif yapılmamıştır.

1.2.4.1. Aberg'in Kuramı

Örgütlerin başarılı olabilmelerini örgüt içerisindeki tüm birim ve çalışanların bir bütün olarak ve uyum içinde olması gerektiğini ifade eden Aberg, İletişimi dört temel fonksiyonda ele almaktadır. Bunlar (Massie ve Anderson, 2003: 224- 225);

- Düzenleme: Ana faaliyetleri desteklemek,
- İkna etme: Örgütlenme ve ürün bazlı konumlama,
- Bilgilendirme: Hedefte yer alan tüm grup ve kişileri bilgilendirme,
- Bütünleştirme: Üyeleri örgütsel vatandaş olarak güdüleme.

Belirlenen dört temel fonksiyonun birbirlerinden ayrı olarak uygulanması belirlenen hedeflere ulaşmada engellere neden olmaktadır. Bundan dolayı örgütsel iletişimin bütün olarak görülerek planlama ve stratejilerin bu bütünlüğe uygun hazırlanıp yürütülmesi gerekir (Ertekin, 2017: 71-72).

1.2.4.2. Goodman'ın Kuramı

Örgütsel iletişim kavramını, örgütlerin etken ve verimli bir iletişim sistemini yaratabilmek amacıyla harcadığı emeklerin tamamı olarak tanımlayan Goodman, ayrıca kurumların hem dâhili hem de harici iletişimi için çeşitli yönetim fonksiyonlarının kullanıldığı bir terim olduğunu belirtir. Örgütlerin yapılarına göre bu iletişim sistemi:

- Hükümet ve devlet kurumları ile olan ilişkileri,
- Toplumsal ilişkiler veya halkla ilişkiler,
- Çalışan personel ilişkileri,
- Yatırım yapacak kişi ya da grup ilişkileri,

- Reklamlar ve medya ile kurulan ilişkiler,
- Teknik iletişim,
- Çalışan personelin gelişimi ve eğitim verilmesi gibi geleneksel disiplinleri kapsayabilmektedir (Goodman, 1994: 1-2).

Örgütsel iletişimi kurumsal bir strateji olarak gören Goodman tarafından ortaya konan bu kuram örgütsel iletişimin bir merkezden yönetilmesini ve birimler arası koordinasyonun önemini vurgulamaktadır. Kurumların yapı ve oluşumlarına göre örgütün iç ve dış iletişimini düzenlemek ve birimlere gerekli eğitimleri vermek örgütsel kültürü yaratmak bu kuramın önemli yaklaşımlarıdır.

1.2.4.3. Paul Argenti'nin Kuramı

Bu kuram kurumsal iletişimi kurulan iletişim kanallarının boyutu, süreç boyutu, fonksiyon boyutu, bir tutum ya da inançlar boyutu olmak üzere dört farklı boyutta ele alınmaktadır. Bunlar (Argenti, 2006: 358):

İletişim Fonksiyon Boyutu: İç ve dış paydaşlarla iletişimi sağlamaktan sorumlu olan bu boyutun; basın yayın kurumları ile ilişkiler, girişimci ile ilişkiler, örgüt içi iletişim, devlet ve iktidar ile ilişkiler, hayırseverlik, kurumsal saygınlık ve toplumsal ilişkiler ile pazarlama ilişkileri iletişimi olarak alt yapıları kapsadığı görülmektedir.

Örgütsel İletişim Kanalları: Örgüt haber bültenleri ve gazeteleri gibi basılı materyaller ile ilan edilen resmi internet sayfasına ve bloglara eklenen her türlü araçları kapsamaktadır.

İletişim Süreçleri Boyutu: İletişimin konseptinin zamanlamasının ve tavırların öne çıktığı örgüt yapılarına göre farklılık gösteren boyuttur. Bazı kurumlarda oldukça resmi ve net olan bürokratik iletişim konsepti tercih edilirken, bazılarında ise tüm birimler arasında akıcı ve serbest bir şekilde olan gayriresmi iletişim tercih edilmektedir

Tutum ya da İnançlar Boyutu: İnsanlarla iletişime geçilmesi gereken konuların belirlenmesi ile iletişimi kurmak için harcanan çabanın ne kadar önemli ve değerli olduğu konusundaki inançlarını yansıttığını söylemek mümkündür.

Arganti tarafından ortaya konulan örgütsel iletişim kuramı Amerikan bakış açısına göre; örgütün dış iletişimdeki pazarlama fonksiyonu ile iç iletişimdeki üretim fonksiyonu ve her iki iletişimin içinde yer alan finans fonksiyonu eşit değerde görülmekte birbirleri ile bağlantılı olarak ele alınmaktadır (Savaş, 2015: 152).

1.2.4.4. Alan Belasen'in Kuramı

Ortaya koyduğu kavramın oluşumunu çeşitli nedenlere dayandıran Belasen, günümüzde halkla ilişkiler ve pazarlama bölümleri dışında örgüt içi diğer fonksiyonların da kurumsal politikaların belirlenmesinde ve uygulanmasında katılımcı olduğunu belirtmektedir. Örgütlerin büyüme ve genişlemesi ile birlikte örgüt içi iletişimde bürokrasi ile birlikte standartlaştırmanın da arttığı ve işlevsel olarak bölünmenin harcanan iş gücü miktarının düzenlenerek hedeflenen ekonomik amaçlara ulaşmak için ana metot olarak kullanıldığı görülmektedir. Her birimin kendine özgü iletişim kavramları, metotları ve jargonu mevcuttur (Belasen, 2008: 5).

Bundan dolayı, örgüt içindeki farklı kısımlar ile dışardaki birimler ile kurulması gereken iletişim ihtiyaçları arasında oluşacak beklentiler için denge kurmak gerekmektedir. Bunun için yeni bir düzenleme yapılması gerekliliğini düşünen Belasen birbirine zıt olan kavramlar arasında dengenin sağlanabilmesi için temel bir çerçeve oluşturan bir yaklaşım sunmuştur. Örgütsel iletişimin bu kutuplar arasında dengeyi sağlamak amacıyla bir pusula gibi kullanılmasını öneren Belasen'in, çelişen değerler teorisi adı verilen bu kuramının bakış açısına göre birbiri ile zıt olan beklentiler, farklı iki düzlem üzerinde oluşan iki ayrı kutup olarak ele alınmaktadır. Burada oluşan dikey düzlem, örgüt içerisindeki bağımsız iletişim kanalları ile merkezi kanallar arasındaki aralığı, yatay düzlem ise iç ve dış iletişim arasında oluşan aralığı simgeler (Görkem, 2013: 83).

1.2.4.5. Van Riel'in Kuramı

Kurumsal iletişim, iletişim konusundaki uzman kişilerin bir araya gelerek, genel bir stratejik bakış açısı ile kendi iletişim katkılarını birleştirebilecekleri, kurumsal kimlik- strateji-imaj üçgeni üzerine kurulan bir çerçeve fonksiyonudur. Kurum içinde yer alan iletişim uzmanlarının tamamı

ortak bir karar verme sürecinden sonra bir stratejik çerçeveyi belirler ve bu çerçeveyi kullanarak iletişim faaliyetlerini düzenlerler. Bunu yapabilmek için yeniden bir birim oluşturmaya veya hali hazırda faaliyette olan herhangi bir birimi iptal etmeye gerek yoktur. Öncelikle iletişim bölümlerinin bağlı oldukları kuruma bütünsel bir yaklaşım açısı ile bakarak, mevcut gereklilikleri ve örgütlerin amaçlarını tespit etmeleri gerekir. Daha sonra çeşitli birimlerin bir araya gelerek yürürlükte olan ve arzulanan kurumsal yapıya ulaşabilmek ve kurumun mevcut imajını yükseltmek amacıyla belirlenmiş iletişim stratejisini yaratabilecek ortak hareket noktalarını oluşturmaları gerekmektedir (Riel; 1992: 1- 21).

Van Riel'e göre örgütsel iletişim üç alt bileşenden oluşmaktadır.

Yönetim İletişimi: Başka insanlar vasıtasıyla bir işi başarma olarak tanımlanan bu iletişim şekli yönetimin planlaması ve düzenlenmesi, faaliyetlerin koordine edilmesi ve denetlemesi gibi alt fonksiyonlardan oluşmaktadır. Örgütler içerisinde yapılacak işler alt kademede bulunan işgörenler vasıtası ile yapıldığı için yönetilen ve işi bizzat uygulamak zorunda olan grubun gönül rızası olmadığı durumlarda yönetim faaliyetinden bahsetmek mümkün değildir. Bu sebeple mevcut yöneticilerin başat sorumluluklarından biri yönettiği üyelerde gönül rızası yaratmak ve emek verilen örgütün amaçlarının uğrunda ter dökmeye değer çalışmalar olduğuna inandırmaktır. Belirlenen bu amaçlara ulaşabilmek için yönetim iletişimi önemli bir araçtır (Van Riel ve Fombrun, 2007: 15).

Yönetim iletişimi fonksiyonu, kaynak dağılımını planlayarak, karar verme süreçlerini yönlendirmeli, ayrıca çalışan üyeleri örgütün amaç ve hedefleri konusunda bilgilendirerek belirlenen seviyeye ulaşabilmek için en alttaki çalışanlar ile birlikte ortak çaba harcayarak emek vermeli böylelikle çalışanlara liderlik yapabilmelidir (Williams, 2008: 98).

Ayrıca örgütsel iletişimin en önemli ayaklarından biri olan yönetim iletişimi, örgütlerde hassas bilgilere ulaşma yetkisi olan yönetim kademesindeki çalışanların gerek içerde gerekse dışardaki hedef gruplar ile kurulacak iletişimi içine almaktadır (McArthur 1987: 16-19). Çünkü, kurumdaki yöneticilerin tamamı, ulaşılması planlanan tüm hedefler bakımından, adı geçen kurumun yasal temsilcileri şeklinde görülmektedirler.

Pazarlama İletişimi: Örgütler tarafından ürettikleri ürünlerin ve hizmetlerin satışı ile oluşturdukları markaları destekleyerek yükseltmek maksadıyla yapılan tüm iletişim çalışmalarından oluşur. Kurumların neredeyse tamamında yapılan bütçeden en büyük payı alan ve kurumlara göre derecesi değişen oranlarda örgütsel iletişim tarafından desteklenen kurumsal iletişim bileşenidir (Van Riel ve Fombrun, 2007: 17).

Günümüzde gelişen teknoloji ve küreselleşme ile artan rekabet ortamı ile tüketici profillerinin değişmesi nedeniyle reklam maliyetinin artmasına rağmen tüketici üzerinde etkisinin azalması pazarlama iletişimine karşı olan bakış açısını değiştirmiş, önem derecesini yükseltmiş ve yeni bir yaklaşımın geliştirilmesini sağlamıştır. Yeni yaklaşım tarzında tüketici tercihleri temel alınarak sadık tüketici kitlesi yaratılması amaçlanmış, tüketicinin sağladığı geri bildirimler ışığında kurumlar hangi ürünün nerede, ne zaman ve hangi miktarda üretileceğine ve hangi aralıkta fiyat oluşturma kriteri uygulanacağına karar vermeye başlamıştır (Kazancı, 2007: 318).

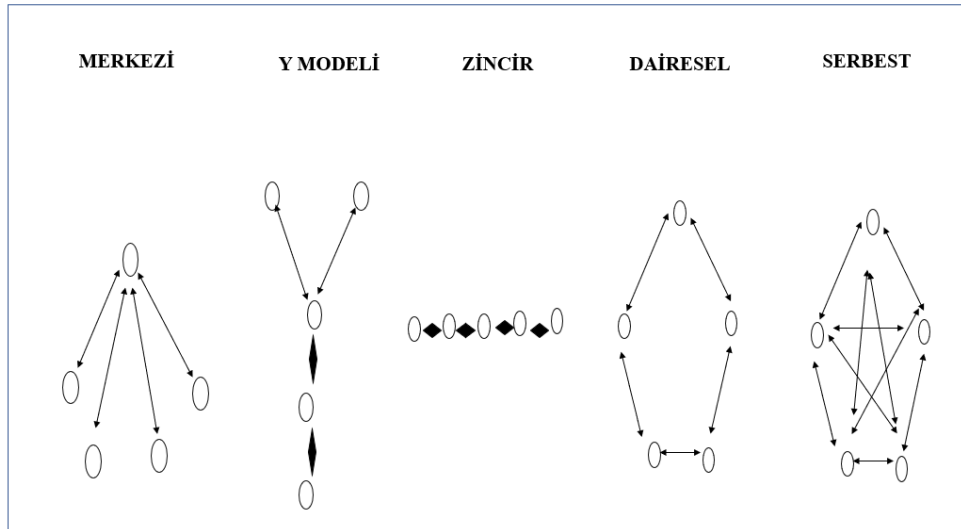
Örgütsel İletişim: Pazarlama iletişiminin haricinde örgütlerin farklı hedef kitlelerine karşı uyguladığı bütün iletişim çeşitlerini içine alacak şekilde açıklanan örgütsel iletişim kavramı; halkla ilişkiler, toplumsal ilişkiler, yatırımcı ilişkileri, işgücü piyasasına yönelik iletişim, kurumsal reklâmcılık, çevresel iletişim ve iç iletişim gibi iletişim şekilleri için kullanılan genel bir isimdir. Van Riel'in tanımlanan değişik şekillerdeki iletişim tarzlarını, örgütsel iletişim başlığı içerisinde incelemesinin nedenleri şunlardır (Van Riel ve Fombrun, 2007: 12- 20):

1. Bu iletişim şekillerinin tamamı kurumun iletişim halinde olduğu, birbirlerinden bağımsız olarak var olan hedeflere ulaşmayı amaçlar.
2. Pazarlama iletişimi fonksiyonundan daha farklı şekilde hedefleri ile iletişim esnasında dolaylı ve örtülü bir tarz sergilerler.
3. Direk olarak satış arttırma konusuna odaklanmayan bu iletişim şekilleri, uzun süreli bir planlama mantığı ile yürütülmektedirler.
4. Örgütsel iletişim mesajları pazarlama iletişimine göre daha sade, abartıdan uzak ve övgüye çok fazla yer vermeyen iletişim tarzı kullanmaktadır.

1.2.5. Örgütsel İletişim Ağları ve Modelleri

Örgütlerde yönetim tarafından alınan kararların ve verilen talimatların yerine getirilmesinin kontrolünü yapılabilmek, ayrıca uygulama esnasında oluşan problemlerin neler olduğunu görebilmek için örgüt birimlerini birbirine bağlayan iletişim ağları kurulmuştur. Eğer yöneticiler örgütler içerisinde verimli bir iletişim ağı kurabilirlerse, bu ağ yapısı sayesinde yöneticinin ihtiyacı olan bilgi akışı sağlanabilir ve bu bilgiler ışığında alınan kararlar gerekli birimlere iletilir (Kavak ve Vatansever, 2007: 125).

1950’lerde örgütsel iletişimin kurulma modelleri konusunda araştırmalar Leavitt öncülüğünde gerçekleştirilerek çeşitli iletişim ağ modelleri ortaya koyulmuştur. Bu modeller: “hiyerarşik/zincir tipi iletişim model, uçurtma tipi iletişim modeli, tekerlek tipi iletişim model, daire tipi iletişim modeli ve çok yönlü iletişim modelidir” (Aziz ve Dicle, 2017: 99-100).

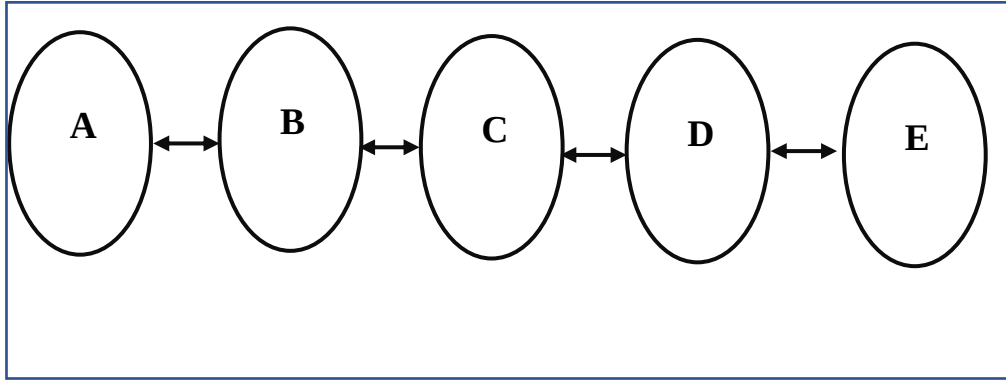


Şekil 4: Örgütsel İletişim Ağ Modelleri

Kaynak: Ertekin, 2017: 84

1.2.5.1. Hiyerarşik/Zincir Tipi İletişim Modeli

Resmi iletişimin yöneticilerden çalışanlara doğru emir-komuta zincirlerine bağlı olarak gidip geldiği iletişim şeklidir. Merkeziyetçi yönetimin güçlü olduğu otoriter bir iletişim tarzı olup en sık askeriyede ve devlet bürokrasisinde görülmektedir. Üstlerden astlara yönelik sürekli bilgi akışı varken astlardan üstlere doğru iletişim yok denecek kadar azdır (Aziz ve Dicle, 2017: 100-101).

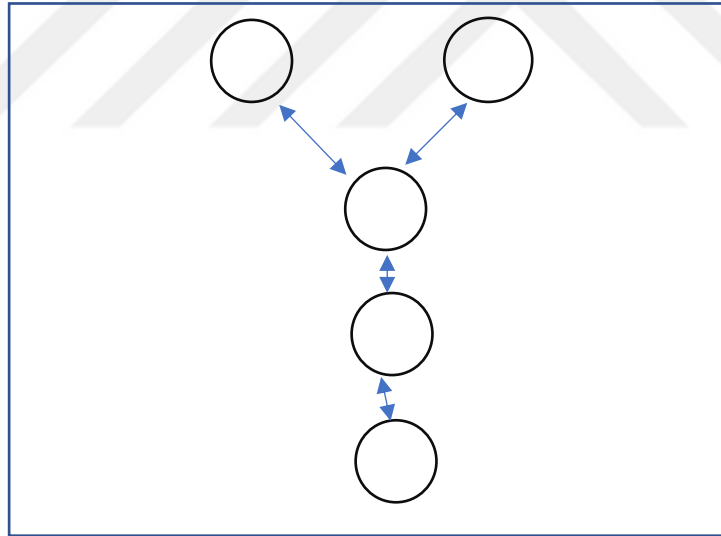


Şekil 5: İletişimde Zincir Modeli

Kaynak: Tutar ve Yılmaz; 2013: 273

1.2.5.2. Uçurtma Tipi İletişim Modeli

Günümüz örgüt yapılanmalarında sık görülen bu ağ, zincir modeline benzemektedir. Merkezileşme derecesi ile birlikte iletişim hızı ve doğruluk oranı yüksektir. Elbette kanal sayısı ve çalışan doyum oranı da düşüktür (Tutar ve Yılmaz; 2013: 273).



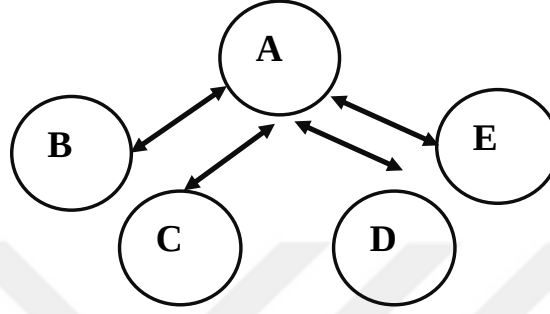
Şekil 6: İletişimde Uçurtma Modeli

Kaynak: Tutar ve Yılmaz; 2013: 273

1.2.5.3. Tekerlek Tipi (Merkezi) İletişim Modeli

Klasik örgüt yapısını yansıtan bu modelde tüm üyelerle yöneticiler arasından doğrudan iletişim kurulması otoriter bir yapıyı ortaya çıkarırken aynı zamanda amaçlara ulaşmak için hızlı sonuç alınmasını destekler. Ayrıca çalışanların kendi içerisinde iletişim kurma imkânlarının kısıtlı olmasından

dolayı dedikodu ve söylentilerin olmadığı görülmektedir. Örgütlerde merkeziyetçiliğe neden olan model bütün kararlar yöneticiler tarafından alındığından dolayı çalışanların her konu için yöneticiye başvurmak zorunda kalmaları nedeniyle iletişim bakımından üyeler arası büyük bir eşitsizlik yarattığı için iletişim doyumu düşüktür (Aziz ve Dicle, 2017: 100-101).



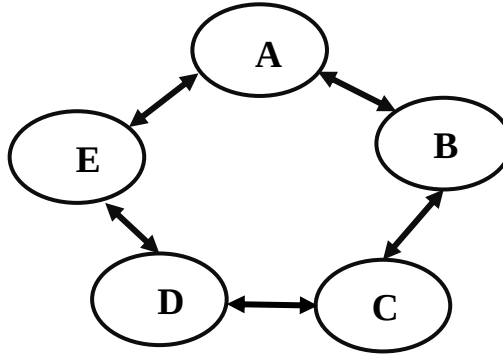
Şekil 7: İletişimde Merkezi Model

Kaynak: Tutar ve Yılmaz; 2013: 273

1.2.5.6. Daire Tipi İletişim Modeli

Örgüt içerisindeki tüm grup üyelerinin birbirleriyle serbest şekilde iletişim kurmasının mümkün olduğu, genellikle aynı statüde ve resmi olmayan gruplar arasında kurulan bir iletişim modelidir (Tutar, 2003: 150).

Daire modelinde grup içinde belirli bir lider bulunmadığından iletişim tek bir kişinin kontrolüne bırakılmaz yani demokratik bir yapıya sahiptir. Katı kurallar bastırılmadığı için çalışanların morali yüksektir ancak bilgiler birçok kişiyi dolaştığı için doğrulukları azalabilmektedir. Bu yapıda iletişim hızı ve karar verme hızı düşüktür (Akat ve Budak, 2002: 351).

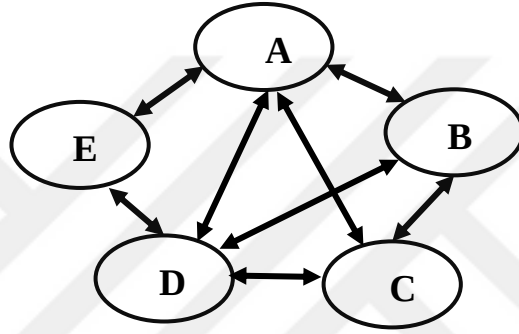


Şekil 8: Dairesel İletişim Ağı

Kaynak: Aziz ve Dicle, 2017: 103

1.2.5.7. Çok Yönlü İletişim Modeli

Modern örgütlenmelerde en sık kullanılan iletişim modelidir. Merkeziliğe çok uzak yapıda olduğu için otoriterlikten de uzaktır. Bundan dolayı iletişim sürecinde engeller yoktur ve bu tür için liberal iletişim modeli ismi de kullanılmaktadır. Genellikle örgütteki üye sayısının az olduğu durumlarda daha verimli olduğu izlenen bu modelde örgütteki üye sayısı arttıkça engellerle karşılaşıldığı ve uygulanabilirliğin azaldığı izlenmektedir (Aziz ve Dicle, 2017:101-104).



Şekil 9: Çok Yönlü İletişim Ağı

Kaynak: Aziz ve Dicle, 2017:104

İKİNCİ BÖLÜM

SOSYAL KAYTARMA, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA KAVRAMLARI

2.1. Sosyal Kaytarma Kavramı

Hayatı boyunca kendine ayırabildiği zamandan daha uzun bölümünü iş yeri veya okul gibi farklı örgütlerde geçiren insanoğlunun yaşamı süresince ortaya koyduğu davranışların neredeyse tamamının bireysel, çevresel ve örgütsel pek çok unsurdan olumlu ya da olumsuz etkilendiği izlenmektedir. Çok uzun süre kalınan örgüt ortamında olumsuz olarak nitelendirilen ve istenmeyen çalışan davranışı olarak görülen sosyal kaytarma (social loafing) bunlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yapılan çalışmanın bu bölümünde, mevcut araştırmanın esas değişkenlerinden olan sosyal kaytarma, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramları hakkında sırasıyla geniş bilgi sunulmaktadır.

2.1.1. Sosyal Kaytarmanın Tanımı ve Kapsamı

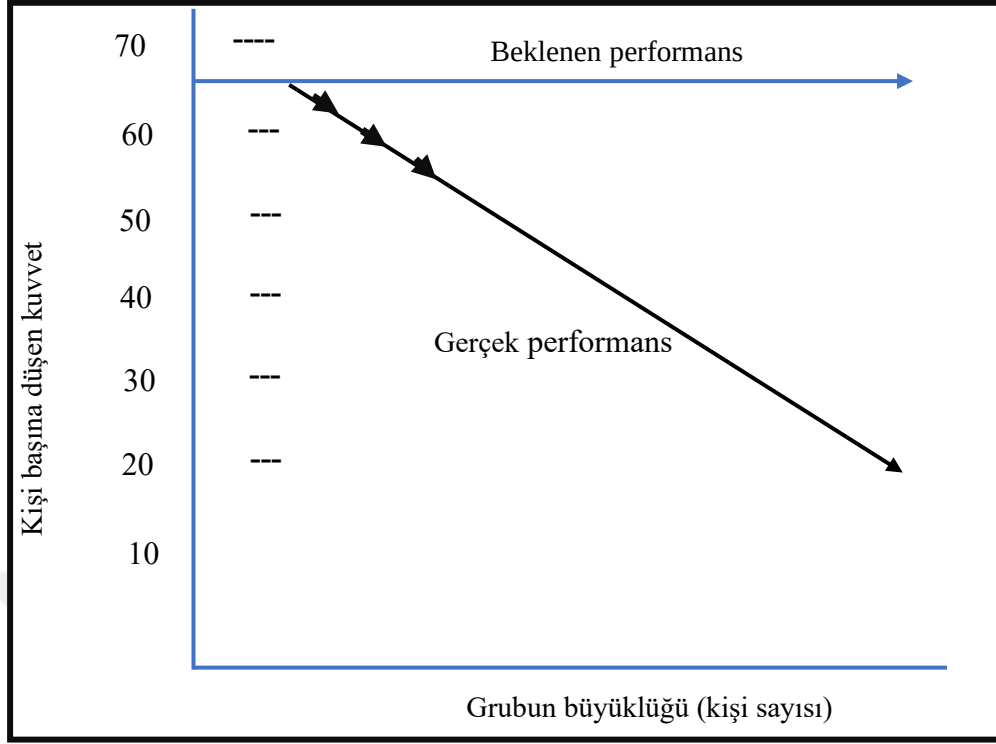
Son yıllarda literatüre katkıda bulunan birçok araştırmacı gelişen teknoloji ile birlikte iş süreçlerinde karmaşıklığın artması nedeniyle örgütlerin verimliliklerini yükselterek karışıklığı azaltmak için yeni çözüm yolları aradığını vurgulamaktadır. Bu bağlamda yapılan araştırmalarda, grup çalışmalarının yapılması ile daha yüksek kalitede üretim sağlanarak genel iş sonuçlarının olumlu yönde etkilendiği, iş gücü devir oranının düştüğü ve devamsızlık oranının azaldığı izlenmiştir. Çalışmalarla kazanılan olumlu sonuçlar neticesinde özellikle uluslararası örgütlerin, birlikte çalışmaya olan eğilimi artırarak daha fazla kazanım elde etmeye çalıştıkları izlenmektedir (Tata, 2002: 292).

Gündelik hayatımızda içinde bulunduğumuz örgütlerin tarafımıza verdiği görevlerin büyük bir kısmı gruplar kurularak yapılan iş bölümü sayesinde başarılabildiğinden, belirlenen hedeflere ulaşabilmek için genellikle grup çalışması tercih edilmektedir. Grup üyelerinin faydalarının toplanarak kolektif olarak çalıştıkları bu gruplara örnek olarak; komiteler, spor takımları, jüriler, kaliteyi kontrol etmek için kurulan ekipler ve hükümetler için görev

alan çeşitli takımlar ile bir ürün oluşturmak için çabalayan gruplar gösterilebilmektedir (Williams ve Karau, 1991: 570).

Örgütler içerisindeki çalışanların yalnız çalıştıkları durumlarda üstesinden gelemeyecekleri pek çok görevi birlikte çalışma ve görev paylaşımı ile başarma imkânı yaratan grup çalışmaları, bu yönleri bakımından çok faydalı görünmesine rağmen ne yazık ki fonksiyonel olmayan birtakım özelliklere de sahiptirler. Bu özelliklerin en önemlilerinden biri, kişilerin kendilerine verilen görevleri yaparken, grup içinde oldukları zamanlarda tek başlarına oldukları zamanın aksine kişisel performanslarını daha az göstererek yeterli oranda çaba sarf etmekten kaçınmasıdır. Bu kaçınma davranışı ilk kez 1913 yılında Ringelmann tarafından öne sürülerek “sosyal kaytarma” (social loafing) olarak tanımlanmıştır (Hoffman, 1992: 2).

Çalışma yaşamına sezgisel olarak bakıldığında, diğer iş arkadaşları ile çalışmanın kişilerin potansiyellerini en üst seviyeye çıkararak, sıkı çalışma azmi yarattığı öngörülmektedir. Ancak yapılan çalışmaların belirli bir kısmının ortaya çıkardığı sonuçları ise; görev verilen grup üyelerinin tek başlarına yapabilecekleri bir görevden ziyade iş bölümü yapılması gereken projelerde görevlendirildiklerinde şahsi yaptıkları işlere nazaran çoğunlukla daha az emek sarf ettiklerini göstermiştir. Böylelikle oluştuğu varsayılan sosyal kaytarma olgusu, kurumda çalışan sayısının fazlalaşması neticesinde iş yapma eksenindeki çabaların azalarak, görev ve sorumlulukların daha fazla çalışan üye içerisinde paylaşılmasıyla birlikte oluşturulan gruplardaki üyelerin ortaya koydukları kişisel emek ve faydalarının yarattığı olumlu etkinin farkına varamamaları durumuna inanmalarıyla ortaya çıkmaktadır. Çalışanların kendilerini bedenen ve zihnen koruma davranışları ile birlikte kalabalık görevlerde yaptıkları çalışmaların örgütsel verimliliği ve başarıları artırdığına inanmamalarının etkisi neticesinde sosyal kaytarmanın oluştuğunu söylemek mümkündür (Karau ve Williams, 1997: 570; Weiten, 2013: 548).



Şekil 10: Grup Büyüklüğünün Grup Çıktısına Etkisi

Kaynak: Hogg ve Vaughman, 2005:310.

Gruplar halinde yürütülen çalışmalarda karşılaşılan sosyal kaytarma davranışı iş görenler için genellikle çalışma ortamında kişisel olarak sergilenen çabaların ölçülerek değerlendirilmesinin zor ya da imkânsız olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Eğer iş görenler kendi yaptıkları iş ile ortaya koydukları performansın ölçülemeyeceğini veya yaptıkları işler ile sergiledikleri davranışlarda bireysel olarak sorumlu tutulamayacaklarını düşünüyorsa ortaya koydukları çabalarını azaltma ve örgütler tarafından hoş karşılanmayan örgütsel davranışlardan biri olan sosyal kaytarma davranışına yönelme eğilimindedirler. Bu durum verilen hedeflere ulaşmak için oluşturulan takımların çabalarının toplamından yararlanmak olarak da açıklanabilir (Kayıkçı; 2019: 73).

Yapılan araştırmalarda takım çalışmasının beş büyük görünmez tehlikesi olduğu ortaya çıkmıştır. Bunlar; grup düşüncesi, belirlenen hedeflere itaatkârlık, yöneticilere çok fazla bağımlı olmak, planlanan sorumlulukların yayılması ve sosyal kaytarmadır. Çalışan sayısı artan gruplarda verimlilik ile ilgili kayıpların daha fazla olmasından dolayı sosyal kaytarmayı ortaya çıkaran ilk faktör ise grup büyüklüğü olarak belirlenmiştir (Özek; 2014: 7-8).

Çalışanlar verilen bir görevi yalnız başlarına yaptıklarında sorumluluğun kendilerine ait olduğunu düşünürken herhangi bir gruba dâhil olarak çalıştıklarında aynı sorumluluğun ekip arkadaşları ile paylaşıldığına inanırlar. Bundan dolayı büyük gruplarda görev etkileşiminin daha düşük seviyelerde olduğu izlenmektedir. İki kişiden oluşan bir ekibe katılan üçüncü kişinin bireysel çabadaki düşüşe etkisi görece büyükken, yirmi kişiden oluşan bir gruba katılan üyenin etkisinin çok daha az bir seviyede olduğu görülmektedir (Mefoh ve Nwanosike, 2012: 236, Moorhead ve Griffin, 2001: 291, Hogg ve Vaughan, 2011: 317).

Grup büyüklüğü kavramı detaylı incelendiğinde yapılan sosyal kaytarma deneylerinde grup büyüklüğü arttıkça katılımcıların daha az performans gösterdikleri gözlenmiştir. Araştırmacıların grup büyüklüğünün sosyal kaytarmayı etkileyen unsurlardan biri olduğunu, grup büyüklüğü arttıkça sosyal kaytarma olasılığının da artacağı görüşünü belirttiği görülmüştür (Early, 1989: 565, Strong ve Anderson, 1990: 61).

2.1.2. Sosyal Kaytarmanın Yarattığı Rol Davranışları: Bedavacılık ve Safdil Etkisi

Sadece grup içinde yer almaktan değil, kişilerin karşılaştığı durumlara gösterdiği bireysel özelliklerden de etkilenerек ortaya çıkan sosyal kaytarma davranışı, gruptaki üyelerin verilen görevlere göre diğer grup üyelerinin çaba ve davranışlarını izleyerek kendi davranış ve yeteneklerini ortaya koyduğu durumdur. Grup içerisindeki çalışanlar gerçekleştirdikleri sosyal kaytarma davranışını bedavacı rolü (free rider) ve safdil-sömürölme rolü (sucker effect) olarak iki farklı rol ile yapabilirler. Bedavacı (free rider) rolünü üstlenen kaytarmacılar, grup içerisinde kendilerine verilen görevleri yaparken yeterli çabayı göstermeyen, fakat çok çaba harcayan çalışma arkadaşlarıyla aynı ödülü kazanan grup üyeleridir (Pabico vd., 2008: 22). Safdil-sömürölme (sucker effect) rolünü üstlenenler ise grup içerisindeki bedavacıların noksan yaptıkları işleri tamamlayarak daha fazla çaba sarf edenlerdir. Zaman içerisinde ekip arkadaşlarına nazaran sürekli daha fazla çalışacağını düşünen çalışanlar safdil rolünün üzerilerine kalmasından yani sömüröldüklerinden endişe ederek kendilerine sunulan görevleri bilinçli bir şekilde aksatmayı düşünebilir. Aslında buradaki safdillik etkisi de bir tür sosyal kaytarma

davranışdır (Schnake, 1991:738). Ayrıca çalışanların kendilerine verilen ve yapması gereken işlerini zamanında yapmayarak çalışma arkadaşlarının yapmasını beklemesi, daha az çaba göstermesi ve sorumluluktan kaçması şeklindeki diğer davranışlarda çalışma hayatında görünen sosyal kaytarma davranışlarına örnektir (George, 1992:192; Liden vd., 2004: 293).

Grupta yer alan üyelerin gruplarının başarısını sağlamak için harcadıkları çabanın lüzumsuz ve fazla olduğu inancı arttığında ortaya çıkan “bedavacı etkisi” (free rider effect) çalışanların daha az emek harcamaya başlamaları ile devam etmektedir. Bu etkinin kapsadığı kişiler, birlikte çalıştıkları diğer grup üyelerinin kendilerinin yapmayarak eksik bıraktıkları görevleri tamamlayacağını düşünerek yapmaları gereken işlerden kaçınmaktadırlar. Yapılan araştırmalarda grup motivasyonunu azaltan bedavacı etkisine odaklanan araştırmacılar; grupta kaytarma yapan bireyler belli olduğu durumlarda bile, bedavacı etkisinin bireylerde motivasyon düşüklüğüne neden olduğunu ortaya koymuştur (Kerr ve Brunn, 1983; 78-93).

Ayrıca yapılan çalışmalar neticesinde “bedavacılık etkisi” olarak tanımlanan davranışın oluşmasında yapılacak işlerin özellikleri ile grup üyelerinin çalışma arkadaşlarının performansı ile ilgili beklentilerinin daha fazla etkili olduğu izlenmektedir. Otaya çıkan bedavacı etkisi ile grup içerisinde diğer çalışanlar bu üyelerin de sorumluluklarını üstlenmemek maksadıyla göreve kattıkları çabaları azaltmakta ve böylelikle safdil/sömürülme etkisi oluşmaktadır. Ortaya çıkan ve olumsuz olan sömürülme etkisine bedavacılık davranışının neden olduğu görülmektedir. Grup üyelerinin grupta yer alan bedavacılara karşı kendilerini korumak için diğer üyeler ile eşitlik sağlama isteklerinden dolayı bu rolü üstlenmek istedikleri söylenebilir (Özek; 2014: 21).

Bedavacı ya da sömürülme etkisi olarak ifade edilen durumlar, kişilerde sosyal kaytarma tavrının olduğu durumlarda grup içerisinde yer alan bireylerin bürünmüş oldukları rollerdir. Verilen görevleri yaparken kaytararak bedavacılık rolüne bürünen bireylerin yapmaları gereken görevleri üstlenerek mecburen daha çok emek vermek zorunda kalan grup çalışanları ise sömürülme durumunda kalarak bu rolü üstlenmektedir (Akgündüz, vd., 2014: 517, Aycan vd., 2016: 235).

Kısacası kişilerin grup içinde yapabileceği seviyeden daha düşük miktarda çaba sarf etmesi şeklinde nitelendirilen bu tutum, literatüre “bedavacı etkisi” (free rider effect) ile “uyanıklık etkisi, asalaklık ya da safdil” (sucker effect) şeklindeki tanımlamaları katmıştır.

2.2. Sosyal Kaytarmanın Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Verimlilik kayıplarını açıklayan olgulardan biri olan ve bireylerin tek başına çalışmaktan ziyade oluşturulan bir grup halinde çalıştıkları zamanlarda ortaya çıkan bireyselleşme süreci ile gündeme gelen sosyal kaytarma kavramı ilk olarak 1913 tarihinde ziraat mühendisi olan Fransız Ringelmann tarafından yapılan sosyal psikoloji araştırması ile ortaya çıkmıştır. Ringelmann etkisi olarak isimlendirilen çalışmada görevlendirilen grup büyüklüğü arttıkça bireysel davranışın üretkenliğinin azalacağı ortaya konmuştur (Liden, Wayne, Jaworski ve Bennett, 2004: 285; Kravitz ve Martin, 1986: 937).

Tarım sektöründe çalışan insanlar ve hayvanlar ile onlara destek olması için icat edilen makinelerden etkin olarak yararlanılması hususuyla ilgilenen bir Fransız ziraat mühendisi olan Ringelmann; bir ip çekme görevi deneyi ile ortaklaşa çalışmanın etkilerini incelemeye çalışmıştır. Bu kapsamda gönüllü seçilen erkekler bir araya getirilmiş ve katılımcıların hepsinden tüm güçleriyle kendilerine gösterilen ipi çekmeleri istenmiştir. Ölçüm sonucunda her üyenin kendilerine verilen ipleri kişisel olarak 138.6 pound ya da 62.785 kg’lık (1 pound:453 gram) güç ile çekebildiği görülmüştür. Yapılan deneyin bir sonraki aşamasında ise belirlenen 3 üyenin ortalama kuvvetlerini kullanarak aynı ipi birlikte çekmesi istenmiş, böylelikle tek başlarına çekilebilen ağırlığın tam 3 misli kuvvet uygulanacağı düşünülmüştür. Ancak ölçüm sonucunda seçilen üyelerin hesaplanan ortalama kuvvetlerinin sadece iki buçuk katı kadar fazla ağırlık çekebildikleri görülmüştür. Üyelere verilen ip sekiz üye ile oluşturulan grup tarafından aynı anda birlikte çekildiğinde ise kişisel olarak çekilebilen ağırlığın 8 katına değil ancak 4 katı kadar ağırlık miktarına ulaşılmıştır. Deney sonuçlarına göre büyüyen gruplarla birlikte yapılacak işlerin sonuçlarının tek başlarına yapılan işlerin toplam miktarından çok daha az olduğu görülmüştür. Böylece gruptaki çalışan üye sayısının

artması ile elde edilmesi gereken toplam performans miktarının aynı kalmadığını hatta daha da düştüğünü ortaya koyan Ringelmann oluşturulan grup büyüklükleri ile gösterilen çaba arasındaki ters yönlü ilişkiyi ortaya çıkarmıştır. Bu etki “Ringelmann Etkisi” olarak literatüre geçmiştir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 16, Piezon ve Ferree, 2008: 61). Ortaya çıkan bu durumun bugüne kadar emek hakkında yapılan çalışmalarda ortaya konmuş olan emeğin marjinal faydası ile ilgili ortaya konan tezlerle örtüştüğü görülmektedir. Örgütlerin belirlediği hedeflere ulaşmak maksadıyla oluşturduğu gruplar içerisindeki çalışan sayısı artmaya başladıkça gruba dahil olan her bir yeni çalışanın verimliliğinin aynı oranda artmadığı görülmektedir. Hatta grup içerisindeki çalışan sayısı belirli bir seviyeye ulaştıktan sonra çalışanların verimliliklerinin azalarak devam ettiği görülmektedir (Latane, Williams ve Harkins, 1979: 831). Bununla birlikte “Ringelmann Etkisi” ile açıklanan sosyal kaytarma davranışı, çalışanların bilinçli tercihinin sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Ringelmann’ın deneyleri ve ortaya çıkan sonuçlar ne kadar önemli olsa da ile 1974 yılına gelene kadar bu konu ile ilgili yeni çalışmalar yapılmamış konu gündeme alınmamıştır. 1974 yılında Ingham, Levinger, Graves ve Peckham koordinasyon kaybı ile gayret azaltma konularını birbirinden ayırmak maksadı ile yeniden çalışmalar yapmış ve oluşturulan grupların büyüklüğünün arttığı her durumda beklenen performans seviyesinin azaldığını gözlemlemiş ve grupların büyüklük miktarının kitlesel boyut miktarı ile ters orantı şeklinde farklılaştığını saptamıştır. Bu bulgular ışığında grup halinde çalışan kişilerin, tekil olarak çalışan kişilere oranla daha az çaba ortaya koydukları izlenmiş ve ortaya çıkan bu durumun hem çalışan üyeler hem de çalıştıkları örgüt bakımından zararlı bir etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir (Krau ve Williams, 1993: 682; Nichols ve Simms, 2014: 58-59).

Latane, Williams ve Harkins tarafından 1979 yılında yapılan sosyal kaytarma deneyi vasıtasıyla önceki yıllarda yapılan çalışmalar ile ortaya konan bulgular kavramsal olarak tekrarlanmıştır. Bu üçlü oluşturdukları deneylerinde, erkek öğrencilerden bir grup yaratarak belirli sürelerle tezahürat yaparak yüksek sesle alkışlamalarını istemiş, böylelikle kişilerin

kalabalık olan sosyal ortamlar içerisinde hangi miktarda gürültü yapabildiklerini ses ölçme cihazları ile ölçmüşlerdir. İki kişiden, sonrasında dört kişiden ve son olarak altı kişiden oluşturulan gruplar hazırlayarak uygulanan deneyde, kurulan gruplardaki üye sayısı arttıkça, elde edilen toplam gürültü düzeyinin arttığı ancak grup üyeleri tarafından yapılan tezahürat düzeyinin azaldığı yani toplam gürültü seviyesi yükseldikçe, ekipteki katılımcıların az çalıştığı görülmüştür (Baron ve Byrne, 2000: 491).

2.3. Sosyal Kaytarmanın Öncüleri

Özellikle verilen işleri grup halinde yapmak zorunda olan örgütler için sosyal kaytarma kavramının öncüllerinin tespit edilmesi büyük önem taşımaktadır. Kuramsal olarak sosyal kaytarmayı tetikleyen davranışların belirlenmesi bireylerin ve grupların motivasyon algıları ile performans seviyelerini değiştiren dinamiklerin daha net kavranması için önemlidir (İlgın, 2010:121).

Literatürde sosyal kaytarma ile ilgili yapılan çok yönlü araştırmalar incelendiğinde sosyal kaytarmanın öncüllerinin bireysel ve grupsal düzeyde olmak üzere iki temel başlıkta toplandığı görülmektedir. Genel olarak bireysel düzeyde öncüller sınıflandırıldığında; görev görünürlüğü kavramı ile görevde birbirine bağlılık kavramının ana madde olarak değerlendirildiği, ayrıca kişilerin dağıtımsal ve usul adaletine ilişkin algıları ile kişilik özellikleri ve cinsiyet farklılıklarının da bireysel öncül olarak ele alındığı görülmüştür. Grup seviyesinde sınıflanan öncüller ise; grup üyelerinin kaynaşması, grupların büyüklüğü kavramı ile grup üyelerinin birbirleri arasındaki güven duygusu ve sosyal kaytarma algısını içermektedir.

2.3.1. Bireysel Düzeyde Öncüller

Sosyal kaytarma davranışının ortaya çıkışına neden olan bireysel öncüller ile ilgili en önemli görünen etkenler aşağıda on bir madde halinde detaylandırılarak incelenmiştir.

Görevde Birbirine Bağlık: Bu kavram herhangi bir gruptaki üyelerin kendilerine verilen görevleri ifa edebilmek için birbirileri arasındaki etkileşimin derecesi olarak nitelendirilmektedir. Grup içerisindeki bireyler kendilerine verilen görevleri yaparken diğer üyelere bağımlı olduklarını

hissettiklerinde kişisel olarak başarılı olma hissine ulaşılması zorlaşmaktadır. Ayrıca oluşturulan çalışma ortamının bireysel başarıyı engellediği algılandığında gruptaki bireylerin çalışmaktan kaçındıkları ve çaba göstermeme eğilimine girdikleri görülmektedir (Shea ve Guzzo 1987: 323-356, Manz ve Angle, 1986: 309-334, Jones, 1984: 684-695).

Daha açık bir ifade ile eğer çalışanların görevde birbirine bağımlılık seviyeleri yüksek olursa, görevi yapanlar sergiledikleri çabaların gruptaki diğer üyelerin yaptıklarından ayırt edilemeyeceğine inanmaya başlamaktadır. Ortaya çıkan bu durumda kendileri için en karlı ve iyi olanın gösterdikleri çabaları azaltmak olduğuna karar verilebilmektedir. Ancak görevde birbirine bağımlılık düzeyi düşük olduğunda ise sergilenen çabaların fark yarattığına ve gruptaki diğer üyelerinkinden ayırt edilebildiğine inanılarak artırarak çaba göstermeye degeceğine karar verilebilmektedirler. Ayrıca sosyal kaytarma kavramı açısından da grup bağlılığı kavramı uzun süredir önemli bir değişken olarak kabul edilmektedir. Birbirlerini sevmeyen ve bağımlılık hissetmeyen üyelerin sosyal kaytarma eğilimine daha yatkın oldukları, aksi durumda yani grup içerisinde biz kavramı yaratıldığında sosyal kaytarmanın grup üyeleri için kötü ve güven sarsıcı davranış olarak yorumlandığı görülmektedir (Liden vd.; 2004: 285-304).

Görev Görünürlüğü: Oluşturulan herhangi bir grup içerisindeki kişilerin, yaptığı işler ile gösterdiği emek miktarının fazlalığının, bununla birlikte ne kadar sıkı ve çok çalışarak çabaladığının kişinin kendi yöneticisi veya herhangi bir yönetici tarafından izlenerek farkında olunduğuna dair olan inancıdır (Kidwell ve Bennett, 1993: 429; George, 1992: 192).

Bir grup içerisinde yapılması gereken görevlerdeki görünürlük düzeyi, hazırlanan iş şartlarının çalışan bireylerin performanslarının izlenerek değerlendirilebilmesine olanak vermesine bağlıdır. Bazı örgütlerde bireylerin tek başına performans göstererek yaptıklarının kolayca takip edildiği (örnek olarak yapılan işlerin parça başı olması) görev görünürlüğü yüksek işler, bazı örgütlerde ise üyelerin kurulan gruplara dâhil edilerek alıştığı ve net olarak bir işin olmadığı yani görevlerinin tam olarak belirlenemediği görev görünürlüğünün düşük olan işler vardır. Görev görünürlüğü düşük olarak tanımlanan örgüt tipinde yer alan bireylerin üretkenliklerine bakılmadığı ve

performanslarının değerlendirilmediği durumlarda daha fazla çaba göstermek ve daha çok çalışmak için istekli olmadıkları görülmektedir. Yöneticiler de görev görünürlüğü düşük işlerin çok çalışan ve çalışmayan bireylerin tespitini zorlaştırdığını ve bu durumun da sosyal kaytarmaya neden olabileceğini değerlendirmektedir. Diğer taraftan görev görünürlüğü yüksek işlerde performansların daha kolay izlenerek yöneticiler tarafından fark edilebildiğine inanılarak sosyal kaytarma davranışından uzaklaşılacağı belirtilmektedir (Jones, 1984: 686; Latene vd. 1979: 830).

Ayırt Edilebilirlik: Sosyal kaytarmanın önemli öncüllerinden birisi de grup üyelerinin çabalarının takip ve ayırt edildiğine dair algıdır. Araştırmacılar tanınmanın ya da ayırt edilebilir olmanın bireysel başarıya ulaşma ve hata yapma konusunda önemli bir kaynak olduğunu sanatçıları, oyuncularını, sporcularını ve bilim adamlarını gelecekte herkes tarafından tanınabilmek duygusunun motive ettiğini ortaya koymuşlardır. Bundan dolayı kişiler grup halinde çalıştıkları zamanlarda ayırt edilmediklerini hissettiklerinde ya çabalarının karşılığını alamayacaklar ya da kalabalıkta saklanarak sosyal kaytarma eğiliminde olacaklardır (Miller, 2001: 24).

Değerlendirme Potansiyeli: Harkins Szymanski ile birlikte yaptıkları deneylerde grup üyelerinin belirli bir standart ile grup içerisindeki kişilerle birlikte değerlendirildiklerinde motivasyonlarının arttığını ve sosyal kaytarma davranışının kişi üzerindeki etkisinin azaldığını fark etmişlerdir. Bu bulgular da grup üyelerinin kaytarma davranışına bakış açılarında kendilerinin ne düşündüklerinden daha fazla başkalarının değerlendirme potansiyelinin daha etkili olduğunu göstermektedir. Literatür incelendiğinde araştırmacıların; çalışma arkadaşı ya da arkadaşları, katılımcıların kendisi ve araştırmacı olmak üzere üç potansiyel değerlendirme kaynağı üzerinde durduğu görülmektedir. Değerlendirme teorisine göre buradaki bilgi akış kaynaklarından herhangi bir parça eksik olduğunda büyük olasılıkla sosyal kaytarma gerçekleşmektedir. Harkins'e göre burada ortaya çıkan sosyal kaytarmayı yok edebilecek değerlendirmeyi iki temel kistas sağlayabilir (Szymanski ve Harkins 1987: 891; Heller, 1997: 33; Elsaid, 2005). Bunlar:

- Grup üyesinin çabaları veya girdileri araştırmacı, çalışma arkadaşları ve kendisi tarafından bilinmelidir.

- Grup üyelerinin performanslarını diğer üyelerin performansları ile kıyaslama yapabilecek objektif ve sosyal bir standartlara sahip olunmalıdır.

Göreve Bağlanma: Yapılan araştırmalarda belirlenen görevleri en iyi verimle tamamlayabilmek için dışardan gelen motivasyon beklentisinin yanında içsel motivasyonun da önemli olduğu görülmektedir. İçsel motivasyon düzeyi yükseldiğinde bireyler kendi çabalarının grubun performansı için oldukça önemli olduğunu düşünürlerken yöneticiler de çalışanların olması gereken performans seviyesine ulaşarak bu seviyeyi devam ettirebildiklerini takip etmek zorunda kalmazlar ve böylece yönetim maliyetlerini azaltmayı başarabilirler. Bu konuda yapılan çalışmalar da grup üyelerinin verilen görevlere kararlı bir şekilde ve içten bağlanmalarının sosyal kaytarma davranışını ortadan kaldırdığını göstermiştir (George, 1992: 191).

Bu konuda çeşitli sektörlerde farklı deneyler yapılarak değişkenlerin etkileri araştırılmaya çalışılmıştır. Öğrenciler ile ilgili yapılan araştırmada düşük görev bağlılığı olan öğrencilerin çabalarının değerlendirilmediğini algıladıklarında sosyal kaytarmaya meyilli oldukları yüksek görev bağlılığı olan öğrencilerin ise değerlendirilmedikleri zamanlarda dahi sosyal kaytarma eğiliminde olmadıkları ortaya çıkmıştır. Ayrıca gösterdikleri performans sonucunda kişisel olarak iyi ya da kötü etkileneceğini düşünen öğrenciler değerlendirme kıstasına bakılmaksızın sosyal kaytarma davranışından uzaklaşmışlardır. Başka bir araştırma grubu hotel çalışanları ile oluşturulmuş ve yapılan çalışma sonucunda örgütsel bağlılık düzeyi arttığında sosyal kaytarmanın azaldığı yani iki değişken arasındaki negatif ilişki ortaya konmuştur (Brickner vd 1986: 763; Lou vd, 2012: 466).

Görevin Önemi ve Anlamı: Bir grup içerisindeki üyeler ve çalışma arkadaşları için hayata verilen değer derecesini ve önemi ifade eden anlamlılık, görevlerin önemi ile ilişkili algılanmaktadır. Bireyler için ortaya çıkan yüksek anlamlılık derecesi verilen görevlerin önemli ve akla yatkın karşılanmasına, düşük anlamlılık derecesi ise görevlerin önemsiz ve faydasız olarak algılanmasına neden olmaktadır. Yapılan çalışmalar ortaya

koymaktadır ki görevin önem derecesi yükseldikçe sosyal kaytarma algısı azalmakta hatta tamamen ortadan kalkabilmektedir. Grup üyeleri sadece anlamlı buldukları işlerde kendilerinden düşük düzeyde ya da yeteneksiz gördükleri iş arkadaşlarının yardımlarına koşup eksikliklerini kapatmaya çalışmaktadır, diğer durumda sosyal kaytarma kesinlikle ortaya çıkmaktadır (Williams ve Karau, 1991: 571; Karau ve Williams, 1993: 681).

Dağıtımsal Adalet ve Süreç Adaleti: Dağıtımsal adalet kazanılan ödüllerin adaletli dağıtılmasını ifade etmektedir Süreç adaleti ise örgüt için emek veren personel ile ilgili kararları almak için belirlenen yöntem veya işlemlerdeki adaleti, yani çalışanların elde ettiği bu mükâfatları olabilecek en uygun şekilde dağıtmak için kullanılan sistemi belirlemektir (Thibaut ve Walker, 1975: 45).

Diğer bir ifade ile organizasyon içinde emek veren bireylerin, verdikleri emek ve çabaları karşılığında hak ettiklerini düşündükleri mükâfat ya da kazanımların grup fertleri arasında eşit bir şekilde dağıtılmasına dair algısı olan dağıtımsal adalet çalışanların gösterdikleri çabaların karşılıklarını maddi olarak kazanacaklarına dair inancıdır. Bu algı çalışanların emeklerini yansıtması ve daha fazla çabalaması için motive edici niteliktedir. Dağıtımsal adalet algısının temelinde Adams'ın eşitlik teorisinin olduğu ve gelişerek günümüze geldiği düşünülmektedir. Adams tarafından organizasyonlarda adaletin tespiti için çalışanların ortaya konan sonuçlardan fazla elde edilen ödüllerle daha fazla ilgilendiği ileri sürülmüştür. Çalışanlar hak ettiklerini düşündükleri faydaları hesaplarken kendi eğitim düzeyleri, yetenekleri ve deneyim süreleri ile kazandıkları maaş, ödül ve terfi durumlarını eşleştirerek kıyaslamaktadırlar. Kıyaslama sonucunda ortaya çıkan durumda, verilen emek oranı ile kazanılan ödüllerin eşit olmadığı algılandığı zaman, çalışanların oluşan bu pozisyonu adaletsizlik veya haksızlık olarak nitelendirdiği belirtilmiştir (Hannay, 2014: 62, Liden vd. 2004: 288).

Organizasyon içerisinde alınan kararların uygulanmasında adalete uygun davranılması olgusu süreç adaleti olarak adlandırılmaktadır. Başka bir ifade ile dağıtımsal adaleti gerçekleştirebilmek için oluşturulan politika ve uygulama yöntemlerinin adaletli olarak uygulandığına dair oluşan idrak süreç adaleti kavramını açıklamaktadır (Piezon ve Ferree, 2007: 2, Maiese, 2004:

1). Bu konuyu basit şekilde açıklamak isteyen Rawl istenen bir pastayı iki kişi arasında mümkün olan en adil şekilde bölebilmeyi hedeflemiştir. Bunun için dağıtım ile görevlendirilenin pastayı ikiye böldüğü ve diğer ortağın istediğini seçebileceği yöntemi tavsiye etmiştir. Böylelikle dağıtım görevlisi hak kaybına uğramamak amacı ile pastayı mümkün olduğunca eşit bir şekilde bölecektir. Çünkü seçim hakkına sahip olan ortağı adil olarak yapılmayan bir paylaşma söz konusu olduğunda daha büyük olan kısmı kendisine almaya hevesli olacaktır (Törnblom ve Vermunt, 2007:5).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde, çalışanların çabalarından ötürü ödüllendirilme davranışlarını prosedüre uygun ve adaletli algılamaya meyilli olmalarından ötürü süreç adaleti ve sosyal kaytarma davranışının arasında güçlü bir ilişki ile bağlı oldukları ortaya çıkmaktadır.

Kişilik Özellikleri: Kişilik tanımlanmasında kullanılan pek çok kuram arasından özellik yaklaşımdan yararlanılması nedeni ile en çok kullanılanlardan bir tanesi olan ‘beş faktör kişilik modeli’ nin alt boyutlarından dışadönüklük ve sorumluluk kıstaslarına sahip olan kişilerin diğer kişilerle daha rahat iletişim kurabilen, enerjik, neşeli, rekabetçi ve ödüllere karşı daha duyarlı oldukları izlenmektedir (Somer, Korkmaz ve Tatar, 2002: 24; Park ve Antonioni, 2007: 112; Bono vd., 2002: 1312).

Ayrıca sorumluluk bilinci ve öz disiplini fazla olan kişilerin daha disiplinli, daha azimli, daha başarılı oldukları gözlemlenirken sorumluluk bilinci ve öz disiplini eksik olan kişilerin ise plansız, tembel, işlerini erteleyen ve disiplinden uzak oldukları değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, dışadönük ve sorumluluk sahibi olan çalışanların sahip olduğu bu olumlu kişilik özelliklerinin katkılarıyla sosyal kaytarma davranışına daha az eğilimli olacağı görülmektedir (Bacanlı vd., 2009: 262; Jensen-Campbell ve Malcolm, 2007: 370; Costa ve McCrae, 1995: 24).

Diğer kişilik özellikleri ile ilgili olarak farklı araştırmacıların yaptıkları çalışmalar incelendiğinde; kendilerini diğer çalışma arkadaşlarından daha başarılı ve eşsiz gören çalışanların şahıslarına sunulan ve basit olarak algıladıkları görevlerde sosyal kaytarma yaptıkları tespit edilmiştir. Ayrıca birlikte oldukları gruplarının çıktılarına çok değerli katkı sunduğunu düşünen bireylerin kendi yaptığı işlerin gerçek değerlendirilme seviyesine

bakılmaksızın sosyal kaytarma yaptıkları görülmektedir (Charbonnier vd.,1998: 329; Brickner vd.; 1986: 767).

Kültür Özellikleri: Alan ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde sosyal kaytarma davranışının genellikle bireysel kültürlerle uyumlu olan ve kişisel ilgilerin baskın olduğu özellikle ABD ve Kanada gibi ülkelerde daha yaygın olduğu görülmektedir. Bu davranışların aksine bireylerin gruplara verilen hedefler ile motive olduğu kolektif kültürlerle sahip Çin ve İsrail gibi ülkelerde sosyal kaytarma davranışının kaçınılan ve yadırganan bir davranış olduğu görülmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 292).

Chris Earley tarafından 1989 yılında literatüre kazandırılan çalışmada bireyci ve toplumcu kültürel değerlere sahip toplumların organizasyon içerisinde sosyal kaytarmaya bakışı incelenmiştir. Bunu yapabilmek için toplumcu bakış açısına sahip kültürlerin sosyal kaytarmaya etkisi hipotezine dayanarak araştırmalar yapılmıştır. İki farklı toplumu kıyaslamak maksadıyla Çin ve Amerika seçilerek belirlenen farklı sorumluluk koşulları altında bireysel ve grup olarak görevler verilen 48 stajyer çalıştırılarak gözlemlenmiştir. Ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde bireyci yapıya sahip olan deneklerin grup çalışmalarına katıldıkları zamanlarda yalnız çalıştıkları zamanlara nazaran gösterdikleri çabaların ve gayretlerin azaldığı tespit edilmiştir. Toplumcu bakış açısına sahip deneklerin ise gruplar içerisinde aldıkları görevleri ifa ederken yalnız çalıştıkları zamanlara göre daha yüksek bir performans ve azim sergileyerek sosyal kaytarma davranışından kaçındıkları ortaya çıkmıştır (Earley 1989: 565).

Yapılan bir diğer saha araştırmasında, yine kişilik kavramı temel alınarak sosyal kaytarma üzerindeki etkilerini incelenmek maksadıyla Protestan İş Etiği algısının sosyal kaytarma davranışını azalttığı veya tamamen ortadan kaldırdığı hipotezi ele alınmıştır. Araştırmaya dâhil edilen üyelerin öncelikle Protestan İş Etiği algısını ölçmek için belirlenen ölçeği tamamlamaları sağlanmıştır. Daha sonra laboratuvar ortamında hem tek başlarına hem de kurulan gruplarla birlikte fikir geliştirme görevlerine katılmışlardır. Ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde belirlenen hipotezin desteklendiği görülmüştür. Protestan İş Etiği algısını düşük seviyede benimseyen kişilerde kaytarma davranışı izlenirken, Protestan İş Etiği algısı yüksek seviyede olan

kişilerin sosyal kaytarma davranışından kaçındıkları görülmüştür (Smrt ve Karau 2011: 267).

Cinsiyet Farkları: Sosyal kaytarma davranışı ile ilgili yapılan çalışmalar cinsiyet kıstası göz önüne alındığında kaytarma davranışı konusunda anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. Japonya’da iki ayrı cinsten eşit sayıda oluşturulan toplam 36 katılımcı ile halat çekerek gerçekleştirilen deney ile cinsiyet ile sosyal kaytarma arasındaki ilişki incelenmiştir. Grup içerisindeki üyelere tek başlarına yapması için verilen görevlerden elde edilen bulgular ile grup olarak yapılması için verilen görevlerden kazanılan bulgular arasındaki farklılık sosyal kaytarma olarak kabul edilmiştir. Erkek deneklerin bireysel gösterdikleri çabalar, görevler grup olarak verildiğinde birdenbire azalırken kadın üyelere böyle bir durum gözlenmemiştir. Sonuç olarak ortaya çıkan bulgular incelendiğinde kadınların erkeklerden daha az sosyal kaytarma eğiliminde oldukları gözlenmiştir (Kugihara, 1999: 516; Charbonnier vd. 1998: 335).

Ortaklaşa çaba modeli baz alınarak inceleme yapıldığında, grup ile birlikte yapılan çalışmalarda özellikle de önemli konular gündemde olduğunda erkek üyelerin kadın üyelere nazaran daha dikkatli ve özenli olmaları beklenmektedir. Ancak araştırma sonuçları üye sayısı daha yüksek olan gruplar ile yapılan çalışmalarda erkek üyelerin daha dikkatli ve itinalı çalışmalarına rağmen sosyal kaytarma davranışına daha fazla eğilimli olduklarını, kadın üyelerin ise oluşturulan gruplardaki üye miktarı çoğaldıkça gösterdikleri çaba ve emek miktarını artırdıklarını ortaya koymuştur (İlgin, 2010: 130).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Çalışan ve işverenler arasında karşılıklı imzalanan sözleşme ile belirlenen kural ve zorunluluklar haricinde, çalışanın sadece kendi arzusuyla içinde yer aldığı örgütünü geliştirmek amacı ile bir şeyler yapmasını ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışı, yaşayan bir organizasyonun verimliliğine, üretkenliğine ve rekabet gücüne katkı sağlaması açısından çok önemli görülmektedir. Üyelerin kişisel istekleri ile ortaya çıkan bir durumu ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışı içinde bulunan örgütler tarafından resmi olarak tanınmayabilir veya ödüllendirilmeyebilir. Ama yine de gönülden bir davranış şekli olduğundan

dolayı sosyal kaytarma yapan bir çalışan kalabalıkta kaybolurken, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen bir çalışan ödüllendirilmese de işini en iyi yapmaya devam edebilir (Organ, 1997: 86, Sharma vd.,2011: 67, Ilgın, 2010: 212).

Karadal ve Saygın tarafından 2013 yılında Örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanın verimliliği üzerindeki etkisini ölçmek için okul müdürleri ve banka çalışanları üzerinde çalışmalar yapılmış ve bu çalışmalar sayesinde örgütsel vatandaşlık davranışı ile sosyal kaytarma davranışına eğilim arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmayı gerçekleştirenlere göre örgütsel vatandaşlık davranışı ile sosyal kaytarma davranışı farklı şekilde oluşmaktadır. Ancak her iki davranış da organizasyonun performansı ve geleceği için belirleyicidir. Örgütsel vatandaşlık faydalı ve istenen bir davranış şekli olarak kabul görmesine rağmen, sosyal kaytarma davranışı uzaklaşarak yok edilmesi gereken bir eğilim olarak görülmektedir. Bunun için sosyal kaytarma davranışının organizasyonlar üzerinde negatif yansıması vurgulanmıştır (Karadal ve Saygın 2013: 206-214, Tan ve Tan, 2008: 90).

2.3.2. Grupsal Düzeyde Öncüller

Yönetim ile ilgili kaynaklar incelendiğinde genellikle grup olarak yapılan çalışmaların bireysel çalışmalardan daha verimli ve etkili olduğu görüşlerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Ancak çalışma gruplarındaki sosyal kaytarma davranışının, grup verimliliğini ve etkinliğini azalttığı ve gruplarda kutuplaşmalar oluşturduğu ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan olumsuz etkileri inceleyen araştırmaların artarak yapılması ile belirlenen varsayımlarının geçerlilik ve etkililik düzeylerinin ölçülmesinin örgütlere büyük katkılar sağlayacağı düşünülmektedir (Şekerci ve Aypay, 2009: 158).

Grup Büyüklüğü: Grup üyelerinin sayısını ifade eden grup büyüklüğü kavramının performans ve verimlilik üzerinde önemli etkisi vardır. Çalışma grupları büyüdükçe grubun üyeleri farklı zorluklarla yüz yüze gelmeye başlarlar ve örgütlerde istenmeyen davranışlar olarak nitelendirilen sosyal kaytarma, liderlerin oluşmasında azalma, koordinasyon, iş birliği yeteneği ve

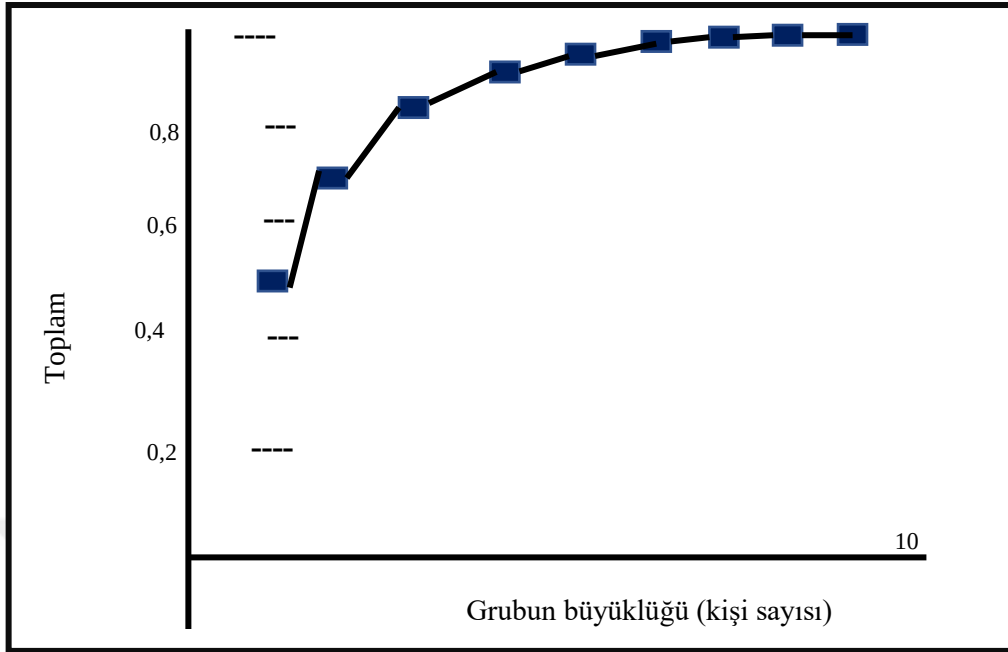
uyumda problem yaşanması gibi durumlar ortaya çıkmaya başlar (Moorhead ve Griffin, 2001: 291, Piezon, 2011: 13).

Çalışanlar görevlerini ifa ederken yalnız başlarına iş yaptıkları zamanlarda görevlerle ilgili olan sorumlulukların kendilerinde olduğunu düşünürken, oluşturulan gruplar içinde görevlendirildiklerinde ortaya çıkan sorumluluk duygusunun paylaşıldığını ve ekip arkadaşlarına yayıldığını düşünürler (Mefoh ve Nwanosike, 2012: 236).

Sosyal kaytarma davranışının yarattığı etkiyle oluşturulan gruplar büyüdükçe gruba sonradan katılan yeni üyelerin her birinin ortaya konan emek ve çaba üzerinde gittikçe azalan bir etki yarattığı görülmektedir.

İki kişiden oluşturulan bir topluluğa sonradan katılan üçüncü üyenin eklenmesi ile bireysel olarak harcanan çabada meydana gelen düşüş oranı yirmi kişi büyüklüğündeki bir gruba sonradan katılan bir yeni üyenin etkisinden çok daha fazladır. Grupların büyüklükleri iki ile sekiz kişi aralığında oluşturulduğunda yeni katılımcıların sosyal kaytarma davranışı ile ilgili önemli etki yarattıkları izlenmektedir. Gruba sonradan katılan ekstra her yeni katılımcı grubun mevcut verimliliğinde git gide daha az etkide bulunmaktadır. Yeni eklenen her üye verilen görevin yapılması için harcanan emek ve çaba miktarını daha küçük bir oranda küçültmektedirler (Hogg ve Vaughan, 2006: 317).

Yapılan araştırmalar ile ortaya çıkan sonuçlar icra edilen sosyal kaytarma deneylerinin neticesinde kurulan grupların üye miktarı ve büyüklüğü artıkça grup üyelerinin daha az performans gösterdiklerini kanıtlamaktadır (Latene ve diğ., 1979: 825). Grup büyüklüğünün grubun toplam çıktısı üzerindeki etkisini anlatmak amacı ile yapılan çalışmaların ortaya koyduğu sonuçların Hogg ve Vaughan tarafından hazırlanan grafiği şekil 11’ de verilmiştir.



Şekil 11: Grup Büyüklüğünün Grup Çıktısına Etkisi

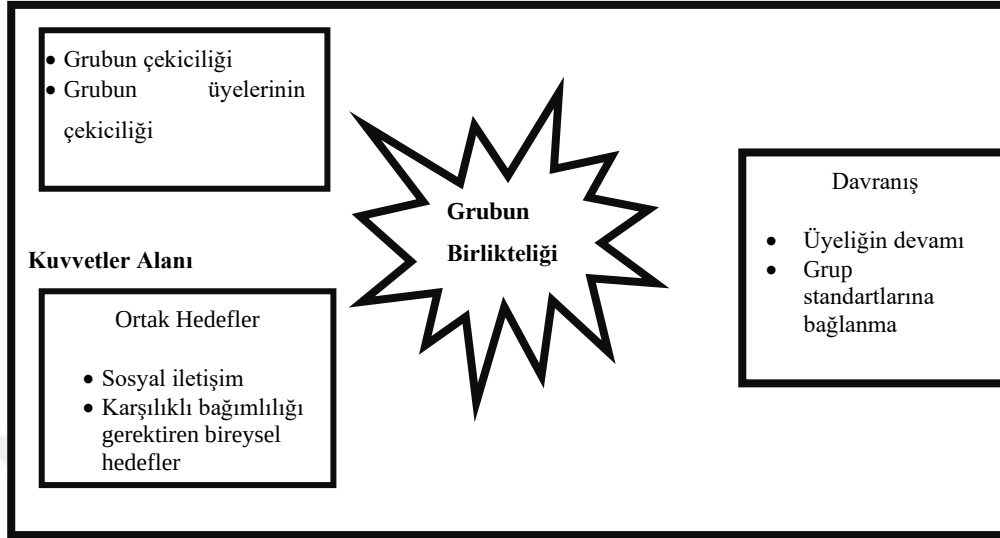
Kaynak: Hogg ve Vaughman, 2005: 317.

Grup Kaynaşması: Herhangi bir amaç için oluşturulan grup içerisinde bulunan kişilerin birbirlerine olan yakınlıklarını, bulundukları grubun bir parçası olarak kalma arzuları ve karşılıklı düşkünlüğü teşvik eden özellikleri grubun birbirine bağlılığı kavramını tanımlamaktadır (Williams, Duray ve Reddy, 2006: 594, Aronson vd. 2012: 505).

Etkili ve verimli gruplar yaratmak için üyeler arasındaki birlikteliğin ve dayanışmanın yükseltilerek, takım ruhunun geliştirilerek motivasyonun artırılması sağlanmalıdır. Çünkü birliktelik duygusu katılımcılar arasında kurulan bağları güçlendirerek grup üyelerinin birbirlerini destekleyerek ortak davranış şekillerini sergilemeleri ve kendi kendilerine yetecek pozisyona gelmelerini sağlamaktadır. Birliktelik düzeyine sahip olmayan toplulukların grup ismi ile nitelendirilmesi zordur. Asıl önem arz eden konu bir araya gelen insan topluluklarının grup olmalarını sağlayan psikolojik süreçlerdir (Hogg ve Vaughan, 2006: 321).

Festinger, Schachter ve Back tarafından (1950), grup üyeleri arasında oluşan çekim ile ortak hedeflere bağlı olan bir kuvvetler alanı oluştuğuna ve bunun grup üyeleri üzerinde etkili olduğuna, grup birlikteliği kavramının üyeliğin sürdürülmesine ve grup kurallarına bağlılığa yol açtığına inandıkları

belirlenmektedir. Oluşturulan diyagram şekil 12’ de gösterilmiştir (Hogg, 1992: 76).



Şekil 12: Grup Birlikteliği,

Kaynak: Hogg, 1992: 76.

Grup üyeleri arasındaki iletişimin azalması, güvensizliğin artması ve iş birliğinin azalmasına yol açar. Ortaya çıkan bu tarz durumlarda, belirlenen grup kurallarına ve prosedürlerine bağlı kalmak daha da önemli hale gelmektedir (Koçel, 2014: 719). Aynı organizasyondaki bireyler veya gruplar arasındaki menfaat ilişkilerinin açıkça ifade edilmesi ve birbirlerine bağlılık davranışının önemsenmemesinin bireylerin kendi aralarında ve kurulan gruplar arasındaki sorunları ve çatışmaları artıracakı değerlendirilmektedir. Ayrıca grup üyelerinin ait oldukları grupların içinde kendilerine karşı adaletli davranılmadığını hissetmesi ya da düşünmesi gruba ve diğer üyelere bağlılık düzeyinin azalmasına ve sosyal kaytarma davranışına yol açabilmektedir (Kara, 2020: 52).

İş Arkadaşlarının Algılanan Kaytarması: Organizasyonlarda ortaya çıkan sosyal kaytarma davranışının temelinde çalışanların verilen görevlerin yapılması için iş arkadaşlarının yeterli çabayı göstermeyeceğini ve kaytaracağını düşünmeleri sonucunda ortaya çıkacak asalaklık/uyanıklık etkisinden korunmak maksadıyla yüksek performans ile çalışmaktan kaçınmaları vardır. Bu döngünün sonucu genellikle çalışan kişinin kendisinin sosyal kaytarma davranışında bulunmasıyla sonuçlanmaktadır. Çalışanın planlanan ve istenen düzeyin daha altında emek vermesi yanındaki öteki

çalışma arkadaşlarını da etkilemekte ve sosyal kaytarma davranışına yönlendirmektedir (Özek; 2014: 66).

Bennet ve Kidwell tarafından 1993 yılında yapılan çalışmalar sonucunda çalışma arkadaşlarının iş yerinde sağladığı katkıların çalışanların davranış tarzlarında olumlu ya da olumsuz şekilde belirleyici olabileceği belirtilmiştir. Bu davranışlar olumsuz olduğunda, çalışanların çaba göstermemesi, daha ciddi olduğunda işe zamanında gelmeme, iş yerine hiç gelmeme ve hatta işi tamamen bırakma gibi şekillerde örgüte yansıyabilmektedir. Örgüt içerisinde birlikte çalışılan çalışma arkadaşları çalışanların işi ciddiye almayarak dalga geçmelerine, sosyal kaytarma davranışına yönelmelerine veya bedavacılık yaparak çabalarını azaltmasına sonuçta iş ile ilgili konularda yapabileceklerinden daha az verimli çalışmalarına neden olabilirler (Chiaburu ve Harrison; 2008: 1085).

Kısaca ifade edildiğinde iş arkadaşlarının algılanan kaytarması herhangi bir grup üyesinin gruptaki diğer üyelerin sosyal kaytarma davranışını sergilediğine dair olan inancını yansıtmaktadır. Neticede gruptaki tüm üyeler yapacakları davranış şekillerini gruptaki diğer üyelerin davranışlarına göre belirlemektedirler. Örgütsel davranış ile ilgili yapılan çalışmalar sergilenen tutum ve davranışların genelde algılara dayandığını göstermiştir. Dolayısıyla grup üyelerinin algılarına bakılmaksızın ortaya çıkan kaytarma davranışının mevcut üyelerin motivasyon durumuna yansıttığı sonuçları incelemek oldukça önemlidir (Mulvey ve Klein, 1998: 63, Comer, 1995: 647).

Kent Faught tarafından Jaws filmindeki bir köpekbalığı saldırı sahnesinden ilham alınarak yapılan sosyal kaytarma çalışmaları ile yeni bir kaytarma rolü eklenmiştir. Sosyal kaytarma davranışını akla uygun şekilde karar vererek seçen grup üyesinin bir sonraki mantıklı adımı kolaylıkla kaytarma yapabileceği bir grubu bulup seçmek olacaktır. Çünkü bu şekilde düşünen üyeler kaytarma yapıp aynı zamanda verilecek ödülü de almak isteyecektir. Bundan dolayı kaytarma yaptığı zamanlarda bile ortaklaşa katkıların kâfi olacağı grupta yer almak avantaj sunacaktır. Diğer bir ifade ile gruptaki üyelerin bazıları kaytarma yaptıkları halde ortaya çıkan başarıyı sahiplenecek kişilik özelliklerine sahip kişilerin yardımına ihtiyaç duyarlar. Faught tarafından oluşturulan bu yeni profil “sosyal kaytarıcı yemi” olarak

adlandırılmaktadır. Jaws filminde şerif geminin arka tarafından kürek ile suya kan atmaktadır. Tam bu esnada köpek balığı birdenbire su yüzeyine çıkarak kendisini gösterir. Burada köpek balığı sosyal kaytarma yapanlara benzetilir, çünkü kan kokusu köpek balıkları için çekicidir.

Faught'a göre bazı karakteristik özellikler de sosyal kaytarma yapan üyeler için çekicidir. İyi iş yapabilmelerinden dolayı zeki ve sorumluğu yüksek insanlar sosyal kaytarıcıları çekerler.

Ayrıca güçlü MBTI (Myers-Briggs kişilik göstergesi) hissedenler, sosyal kaytarıcıları çekerler. Çünkü bu yapıdakiler herhangi birinin başka bir üye üzerinde sosyal kaytarma davranışında bulunmasına müsaade ederler. Ayrıca kendi yaptıkları davranışların diğer kişileri etkileme durumuna önem verir, karar ya da davranışlarının diğer kişilere zarar getirmesi durumunda kendilerini kötü hissederler. Hatta sosyal kaytarma yapan birinin sunulan iyi niyeti kötüye kullanması karşısında bile herhangi bir ceza uygulamadan görmezden gelebilirler (Faught, 2012: 6).

Güven, İş Arkadaşlarının Performanslarına Dair Beklentiler ve Sosyal Telafi: Sosyal kaytarma davranışının ortaya çıkması ilgili önemli nedenlerden birisi de çalışanların grup arkadaşlarının davranışlarıyla ilgili beklentisidir. Grup içerisindeki diğer üyelerin yapılacak işlere katkı sağlaması ve çaba sarf etmesi yönündeki umutlar kişi ve grup verimi arasındaki değişimlerde de etken olabilmektedir (Harkins ve Jackson, 1985: 457).

Kaytarma davranışı oluşturabilecek bir diğer husus da grup içindeki diğer çalışanların 'nasıl olsa işi yapan birileri var' şeklinde düşünceleridir. Bu konuda, mülteci krizi konusu ile Almanya'da yapılan bir araştırmada, çalışmaya katılan kişilere devam eden süreçte mültecilere çeşitli kişiler tarafından yardım desteğinde bulunduğu hakkında bilgi verilerek bu durumun kişilerin yardım etme davranışını nasıl etkilediği araştırılmaya çalışılmıştır. İncelemeye katılanlar iki gruba ayrılmış ve katılımcıların bir kısmına, ülkede mültecilere yardım sunan girişimlerin yer aldığı bir harita gösterilmiş, diğer gruptaki katılımcılara ise harita gösterilmemiş yani yapılan yardımlar hakkında bilgi sunulmayarak kontrol grubu yaratılmıştır.

Sonrasında katılımcıların tamamına mültecilere yardım etme konusundaki istekleri sorulmuştur. Araştırma sonucunda, her yerdeki yardım faaliyetlerinden haberdar olan ilk gruba dâhil olan üyelerin, diğer grupta yer alan üyelere oranla yapılacak yardımlar hususunda daha az istekli davrandıkları ortaya çıkmıştır. Kısacası deneye katılan üyelerin yardım yapan başka grupların olduğu hakkında bilgilendirilmesi, sosyal kaytarma davranışı ile neticelenmiştir (Schindler ve Reese, 2017: 1).

Grup çalışmalarında önem arz eden bir diğer etken olan güven konusu ile ilgili olarak yapılan çalışmalara bakıldığında, grup içerisindeki çalışma partnerlerine vasat ya da üst seviyede güvenen üyelere sosyal kaytarma davranışına doğru yönelme eğilimi görülmüştür. Gruptaki iş arkadaşlarına güvenemeyen üyelerin ise sosyal telafi davranışına yönelerek tek başlarına çalıştıkları zamanlardan daha çok miktarda emek ve çaba gösterdikleri görülmüştür. Ayrıca grup üyelerinin çalışma arkadaşlarının güvenilir olmasının yanında işe karşı gönülsüz ve maharetsiz olduklarını düşündükleri zamanlarda da sosyal telafi davranışını uyguladıkları belirlenmiştir (İlgin; 2010: 134).

2.4. Sosyal Kaytarmanın Nedenleri ve Sosyal Kaytarmayı Açıklayan Teoriler

Sosyal Kaytarma davranışı literatürde yer bulmaya başladıktan sonra araştırmacılar grup içerisindeki kesimleri bu davranışa kapılmaktan ve grup içerisinde oluşan negatif etkilerinden uzaklaştırabilmek için davranışın sebeplerini bulmak için çalışmalara başlamışlardır. Bu konuda etkili çalışmaları olan ve sosyal kaytarma ismini ilk kez kullanan Amerikalı sosyal psikolog Bibb Latane araştırma yaptığı partnerleri ile birlikte yaptıkları çalışmalarda gözlemleri ışığında sosyal kaytarma davranışına neden olabilecek üç temel olasılıktan bahsetmişlerdir (Latane, Williams, Harkins; 1979: 822):

- **Atfetme ve Eşitleme:** Latane, Williams ve Harkins 1979 yılında yaptıkları alkışlama ve bağırma deneylerinde, katılanların gruptaki diğerlerinin çıkardığı seslerin kendi seslerinden daha az duyulduğunu düşündüklerinde diğer arkadaşlarının kaydardığını hissettikleri için, kendi seslerini de

azaltmış olabileceklerini ortaya koymuşlardır. Aslında takılan kulaklıklar ses izolasyonu sağladığından bu tür bir kaytarmayı zorlaştırmaktadır, ancak yine de grup üyelerinden bazılarının akıllarında yer aldıkları takımlar içerisinde kaytarma davranışı sergilendiğine dair bir önyargıya sahip olmaları olasılıklar arasındadır.

- **En üst kapasitenin altında amaç belirleme:** Çalışmaya katılanlar belirlenen bir gürültü seviyesi olduğunu varsayarak, katılımcı sayısı yükseldikçe belirlendiğini düşündükleri gürültü seviyesine ulaşabilmek için daha az ses yaratmaları gerektiğini yani onlara verilen görevin en uygun seviyede çaba ile yapılabileceğini düşünmüş olabilirler. Ancak katılımcılar defalarca olabildiğince yüksek bir şekilde bağırma konusunda ikaz edildiğinden bu olasılık geçerli görülmemektedir.
- **Girdi ile çıktı arasında azalan olasılık:** Grup içerisindeki çalışanların kalabalıktan faydalanarak kendilerini sosyal kaytarmanın olumsuz sonuçlarından koruyabileceklerini düşünmeleri ya da kalabalık grup içerisinde kaybolmaktan korkarak sıkı çalışıp bu çabalarının sonuçlarını alamayacaklarını düşünmeleridir. Bu fikre sahip kişiler sadece yalnız çalıştıkları zamanlarda adil ve düzgün olarak değerlendirilerek ödüllendirileceklerine inanırlar.

Sosyal kaytarma konusu zaman içerisinde daha çok adı duyulan ve çalışılan bir konu olmuş bu nedenle de sebepleri üzerinde daha fazla araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu konuda yaptıkları çalışmaları ve ortaya koydukları teorileri ile literatüre fayda sağlayan araştırmacıların önde gelenleri, Latane (1981), Stroebe ve Frey (1982), Mullen (1983), Paulus (1983), Williams ve Jackson (1985), Harkins (1987), Harkins ve Szymanski (1987), Jackson ve Shepperd (1993) dır. Zaman içerisinde sosyal kaytarmanın sebebine odaklanan çalışmalar, sosyal kaytarmanın gruplar ve diğer çalışanlar

üzerindeki etkisinin azaltılması veya yok edilmesine yönelik yolların araştırılmasına doğru kaymıştır. Sosyal kaytarmanın tahmini nedenlerine ve yapısına açıklama getiren bazı önemli teoriler ve modeller; Sosyal etki teorisi, sosyal değişim teorisi, beklenti-değer kuramı, çabanın denkliği, çabanın gereksizliği, ortaklaşa çaba modeli, bireysel özen, heves azalması, öz yeterlilik teorisi, değerlendirilme endişesi teorisidir (İlgın; 2010: 112).

2.4.1. Sosyal Etki Teorisi

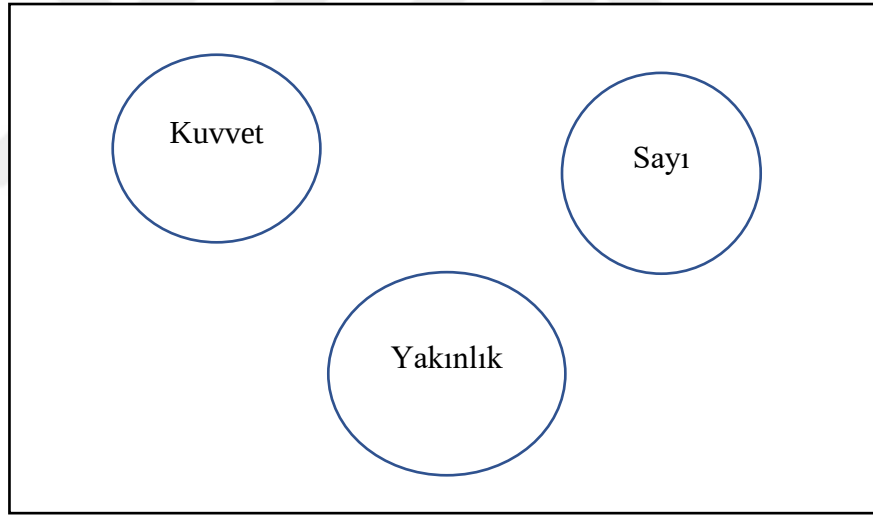
1981 yılında Latane tarafından geliştirilmiş olan bu teori herhangi bir ortamda başkalarının bulunmasının grup içerisindeki bireylerin davranışlarını olumlu ya da olumsuz etkilemesi durumunun incelenmesi ile ortaya çıkmıştır. Grup içindeki başka insanların, kişileri sayı, güç ve fiziksel-zamansal yakınlık olmak üzere etkilediğini varsaymaktadır. Dolayısı ile sosyal etki olarak tanımlanan bu durum, olumlu veya olumsuz, planlı veya plansız, kısa ya da uzun vadede olarak sosyal davranışa yön verir. Bazı davranışların veya durumların, gruptaki diğer kişiler üzerinde direk olarak ya da dolaylı yoldan tesiri olabilir ve bu tesir bulunan örgütün dışarısındaki diğer kişilere, gruplara ve örgütlere kadar ulaşabilir (Taylor, Peplau ve Sears, 2015: 310, Aranson vd, 2012: 458, Porter ve Mark, 2006: 82).

Latane ve arkadaşlarının inceleme sonuçlarındaki duruma göre teori olarak ortaya koydukları sosyal etki davranışının üç ana unsuru şunlardır: (İlgın, 2010: 112):

- **Güç (Kuvvet):** Kişileri etkileyebilecek durumların gücünün yükseldiği oranda kişilerin üzerindeki sosyal etkileri de yükselmektedir. Örnek olarak Bochner Insko 1966 yılında kontrol grubundaki katılımcılara, sekiz saatlik süreden çok daha az bir uyku süresinin bile insanlara kâfi geleceği bilgisini vermiştir. Katılımcıların böyle bir bilgiye güvenmeleri ve prestiji olmayan bir kaynaktan değil de Nobel ödüllü bir fizyolog vasıtası ile ulaşmaları, kolayca benimsemelerini sağlamıştır (Hogg ve Vaughman, 2006: 273).
- **Yakınlık:** Kişileri etkilemesi muhtemel durumlar kişilere mekân ve zaman anlamında ne kadar yakınsa kişiler

üzerindeki sosyal etkisi de o kadar fazla olmaktadır. Örnek olarak, hamilelerin ultrason vasıtasıyla karınlarındaki bebeklerini gördükten sonra hamilelikleri konusunda daha hassas oldukları görülmektedir (Lydon ve Dunkel-Schetter 1994: 220).

- **Sayı:** Aynı koşullar altında aynı durum ile karşılaşan bireylerin sayısı arttığında, bireysel olarak kişilerin üzerindeki sosyal etki azalmaktadır. Örnek olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde 1960'lı yıllarda yapılan savaş karşıtı mitingler nüfusun büyük bir kısmının savaşa karşı bakış açısını değiştirmiş bu sayede Amerikan Ordusunun Vietnam'dan çekilmesini hızlandırmıştır (Hogg ve Vaughman, 2006: 290).



Şekil 13: Sosyal Etki Kuralı

Kaynak: Latane vd., 1979; akt. Ilgın, 2010: 112

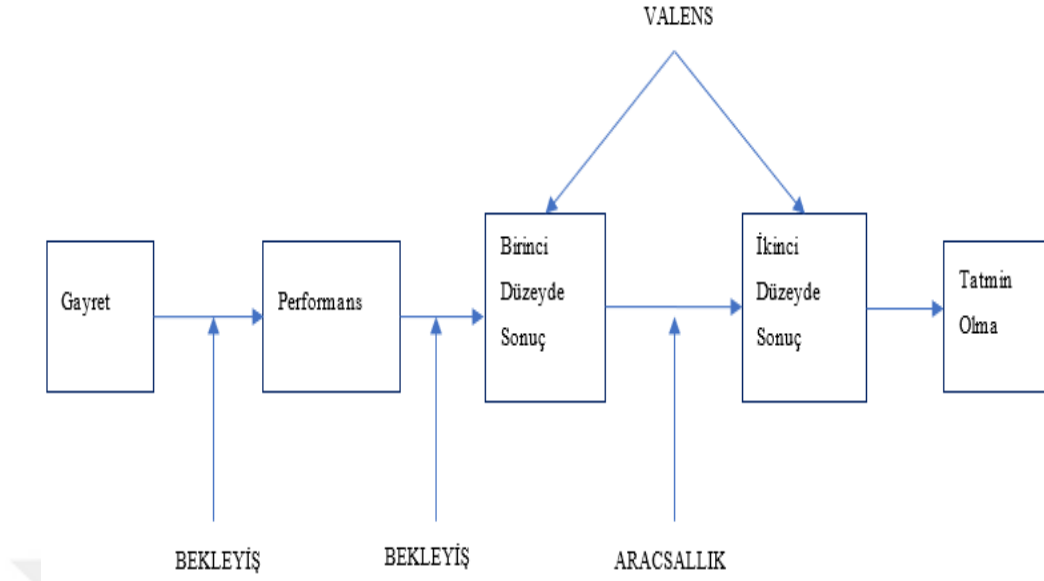
Yapılan sosyal kaytarma deneylerinde; grup üyeleri yani denekler sosyal etkinin çoklu hedefleri, deneyi yapan gözlemci ise sosyal etkinin tek kaynağı kişi durumundadır. Teoriye göre, deneyi gerçekleştiren kişi tarafından verilen görevlerin olabilecek en mükemmel halde yapılmasına ait beklentilerin hedeflere bölünmesi ile birlikte gruplar büyüdükçe (hedef sayısı) harcanan çabanın azalmasına yol açmaktadır. Ortak etkinlikler yapıldığında ise, hedef konumundaki her kişi deneyi yapan kişinin tüm

beklentilerini anlamakta, baskı altında olduğunu düşünmekte ve daha fazla çabalamaktadır. Teorinin dayandığı temel güç olan oluşturulan grup büyüklüklerinin etkilerinin belirlenme kapasitesinin araştırmacılar tarafından göz ardı edilmesi ve bu davranışların altında yatan psikolojik durumları araştırmaması nedeniyle eleştirilmektedir (İlgın; 2010: 112).

2.4.2. Beklenti –Değer Kuramı

Kuram temelde, kişilerin oluşan bir durumu benimsemelerinin veya kabul etmemelerinin, kendi durumlarına yaptığı pozitif ya da negatif etkilerine bağlı olduğunu ve kişilerin her daim kendi faydalarını en üst düzeye çıkaran davranışları benimseyeceğini ileri sürmektedir. Ortaya çıkan durumların hangi tarafı kabul edilirse edilsin bir ödülü veya bedeli olacaktır. Bu kurama göre bireyler, her zaman net kazançlarını artıran tarafı tercih etmek istemektedir. Bundan dolayı kuram kişilerin, herhangi bir tutum ya da davranış fayda ve zararlarına bakarak yaptıkları kıymetlendirmeler neticesinde onayladıklarını veya reddettiklerini varsaymaktadır (Tutar, 2013: 169).

Beklenti kuramları Vroom'un 1964'te ortaya attığı çalışan performansı ile ilgili beklenti teorisi ve Porter ve Lawler'in 1967 yılında Vroom'un teorisinin geliştirilmesi sonucu ortaya çıkardıkları iş motivasyonu modeli olmak üzere iki ayrı kuramdan oluşmaktadır (Koçel, 2010: 632, Güney, 2011: 358). İnsan davranışının belirli bir nedene, belirlenen bir amaca dayalı ve niyetli olduğu temeline dayanan beklenti teorisi, kişilerin beklenti içerisinde, herhangi bir davranışının neticesini başka bir tutuma yeğlemesine neden olan zihni bir süreç yaşadığını ileri sürmektedir. Teoriyi ortaya koyan Vroom motivasyon kavramının üç ana etkenin ortaya çıkardığı bir sonuç olduğunu ifade etmiştir. Bu etkenlerden ilki belirlenen amaçlara ulaşılabilmesi için istekli olmanın gücünü, diğeri üretkenlik ile hedefe ulaşma arasındaki ilişkinin görülebilmesi, sonuncusu ise bireyin kendi becerilerini fark edebilmesi ya da değerlendirme biçimidir (Tutar, 2014: 69).



Şekil 14: Vroom Beklenti Modeli

Kaynak: Koçel; 2010: 634

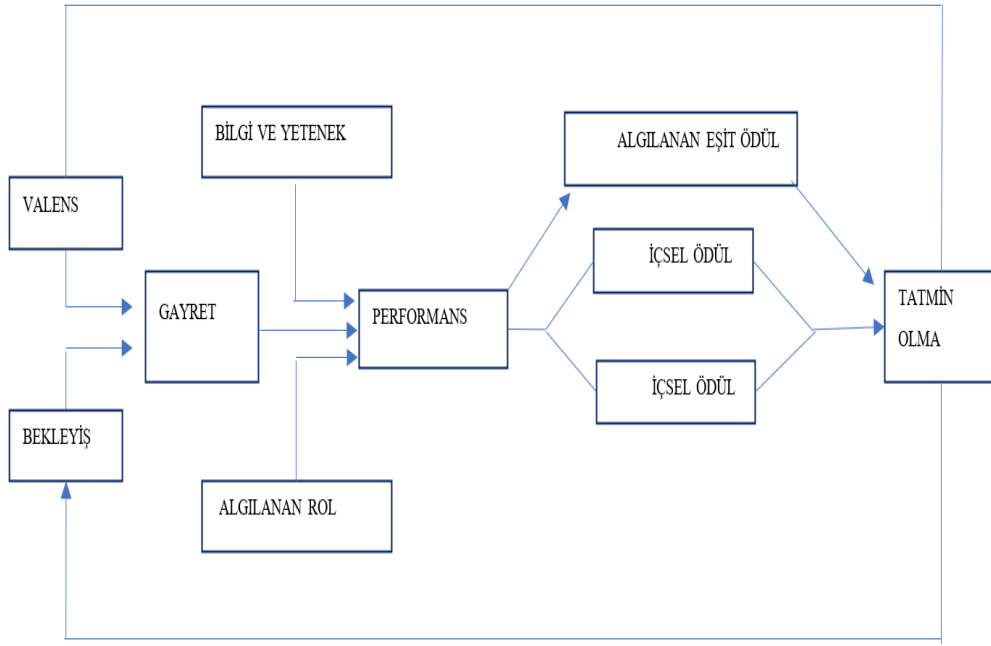
Beklenti-Değer teorileri Vroom’un modelinde; araçsallık(ilişki), değer ve beklenti(ümit) olarak üç temel unsurdan meydana gelmektedir. Bundan dolayı kuram “Motivasyon = Beklenti x İlişki x Değer” şeklinde formüle edilerek ifade edilmektedir. Formüldeki ana bileşenlerden değer (valens), sonuçlara yönelik olası duygusal davranışlar olarak tanımlanarak; kişilerin belirlenmiş bir çaba karşılığında kazanabileceği ödülleri isteme miktarı olarak belirtilmektedir. Elbette ki ödüle karşı duyulan arzu derecesi kişilere göre değişiklik gösterebilmektedir. Formüldeki diğer bileşen olan beklenti, bir sonuç ya da performansın ortaya çıkardığı veya nedeni olan herhangi bir eylem veya çabanın öznel olasılığı olarak tanımlanmıştır. Yapılan eylem ile elde edilecek sonuç arasında ilişki söz konusu olduğundan kişinin sergilediği çabaların neticesinde beklentilerinin gerçekleşeceğini düşündüğü sürece çaba göstermeye devam etmesi olasıdır. Formülün son bileşeni ise çeşitli kademeler arasındaki ilişkiyi açıklayan araçsallıktır (ilişki).

Bu üç bileşeni kısaca ve basitçe ifade etmek gerekirse; araçsallık, hedeflenen sonuçlara ulaşabilmek için gereken yüksek performansın araç olarak algılanma derecesini ifade eder. Değer, elde edilmesi gereken sonuçların arzu edilen derecesini, beklenti ise yüksek performans için beklenen yüksek çaba düzeyini; ifade etmektedir (Van Eerde ve Thierry, 1996: 576, Tutar, 2014: 69-70, Karau ve Williams, 2001: 119).

İkinci kuram olan Porter ve Lawler'in yarattığı model aslında Vroom'un beklenti teorisinin bir uzantısıdır. Kişi performansına etki eden çabanın memnuniyet ve performans arasındaki ilişkinin daha karmaşık olarak açıklandığı modelde, kişilerin iyi bir performans sergilemelerine engel olan değişken özelliklere, kabiliyetlere ve farklı algılara haiz olabilecekleri kabul görmektedir. İkili yarattıkları modele, değişen ödüllerin değişen çaba seviyesine bağlı olmasına atfederek "algılanan çaba-ödül olasılığı" şeklinde isimlendirdikleri yeni bir değişkeni dâhil etmişlerdir. Ölçülen performanslarına dair kontrol edilemeyen bir etkiyle karşılaşan bireylerin algılanan çaba-ödül olasılıkları ve güdülenmelerinin azalması beklenmektedir. Ayrıca Porter ve Lawler hazırladıkları teoride Vroom' un yarattığı kurama ekledikleri üç farklı değişken öne sürülmektedir (Koçel, 2010: 635):

Kabiliyet ve bilgi: Kişiler yeterli bilgi seviyesi ve kabiliyete sahip olmadıklarında yüksek çaba harcarsalar bile istenen yüksek performans düzeyine ulaşamayacaklardır.

Algılanan rol: Kişilerin kendilerine verilen rolleri doğru anlamaları ve içselleştirmeleri gerekir aksi takdirde yaşadıkları rol çatışmalarından dolayı sergiledikleri performans olumsuz etkilenecektir.



Şekil 15: Lawyer ve Porter Beklenti Modeli

Kaynak: Koçel; 2010: 634

Ödülün eşit algılanma değişkeni: Kişilerin kazandıkları ödüller, düşündükleri eşit ödül seviyesinin altındaysa ödül çaba göstereni tatmin mevcut durumdan etkilenecektir.

Ortaya konan bu teorinin sosyal kaytarma ile ilgili yapılan araştırmalara yardımcı olabileceği belirtilmektedir. Ayrıca Shepperd ve Taylor kişilerin tek başlarına gösterdikleri performans ile grup performansı arasındaki durumsallık ile grupların performansları ve grubun ortaya koyduğu sonuçlar arasındaki durumsallık olarak iki faktörü ölçmek için araştırmalar yapmıştır. Ulaştıkları sonuçlarda, kişilerin birlikte yaptıkları çalışmalarda, gösterdikleri çabaların performanslarına yansıdığına inandıklarında, ortaya çıkan sonuçlarda kendi performanslarının etkili olduğunu düşündüklerinde ve sonuçları önemli ve değerli gördüklerinde çabaya yönelik motivasyonun yüksek olduğunu görmüşlerdir. Ayrıca kişilerin ulaşılan sonuca ve davranışa değer verdiklerinde; ortaya çıkan sonuçların gösterilecek performans miktarına, yakalanacak performansın ise gösterilecek emek ve çaba seviyesi ile ilişkili olduğuna ikna olduğu zamanlarda, grup çalışmalarında karşılaşılan

sosyal kaytarma davranışının azaltılabileceği ve tamamen sona erebileceğini belirtmişlerdir (Shepperd ve Taylor, 1999: 1147-1149).

2.4.3. Sosyal Değişim Teorisi

İnsan arasında kurulan sosyal ilişkilere farklı bir açıdan yaklaşan bu kuramın temeli insanların meydana gelen sosyal olaylara göre elde edecekleri kazanımları en üst seviyeye ulaştıracak davranışları sergilediğine ve kişilerin kompetitif toplumsal düzen içinde hedef odaklı olmalarına dayanmaktadır (Chibucos, Leite ve Weis; 2005: 137).

Murphy araştırmacı arkadaşları ile birlikte sosyal kaytarma davranışının yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkisine dayalı bir hipotez oluşturmuşlardır. Buna göre çalışanlar yöneticileri ile kalitesi düşük bir ilişkiye sahip olduklarında yaptıkları işlerin liderin performansına da katkıda bulunacağını düşündüklerinden dolayı çalışmalarında yüksek çaba ve performans göstermek için istekli olmayabilirler. Yöneticileri ile yüksek kaliteli ilişki içerisinde bulunan bireyler ise ortaya çıkabilecek olumlu tabloya katkı sağlamak için sosyal kaytarma davranışından uzaklaşarak ve çabalarını arttırarak yöneticilerine destek olma yolunda ilerlerler. Aynı şekilde birlikte çalıştıkları arkadaşları ile üst seviyede ve nitelikli ilişki kurabilen kişiler emeklerini ve performanslarını arttırarak birlikte çalıştıkları gruba daha fazla katkı sağlamak için arzu duyarlar. Ancak birlikte çalıştıkları arkadaşları ile kaliteli bir ilişki kuramayan çalışanlar kendi çabalarını azalttıkları gibi başkalarının da düşük çabayla çalışmalarına müdahale etmeyeceklerdir (Murphy vd: 2003: 67).

Faught' a göre ortak çalışılan gruptaki ödül sisteminin yapısı kişileri sosyal kaytarma yapmaya cesaretlendirmektedir. Sosyal kaytarma davranışı iyi davranışlara olan cesareti kırarken kötü davranışlara cesaret veren akılcı ve ekonomik bir niyet olarak değerlendirilmektedir. Bunu bir ikilem ile açıklamaya çalışan ve çalışmasında hocası tarafından yapılan bir proje kapsamında grup çalışmasında görevlendirilen bir öğrencinin durumu vardır. Öğrencinin saat 09:00'da önemli bir sınavı olduğu bilinerek proje toplantısı sabah saat 08:00'e ayarlanmıştır. Öğrenci toplantıya katılıp projeye katkı sağlamak ile toplantıya katılmayıp sınava hazırlanma süreci arasında

ikilemde bırakılmıştır. Projenin başarısı bütün grup üyelerinin ortak katkıları ile doğru orantılıdır yani gruptaki üyeler çalışmaya yeterli seviyede katkıda bulunursa, verilen ödevden yüksek not, aksi olursa düşük not alınacaktır. Eğer öğrenci toplantıya katılıp toplantı sonunda grubun diğer üyelerinin katkısının yetersiz olduğu düşünülürse proje ödevinden de hazırlanamadığı için sınavından da kötü sonuç alacaktır. En kötü senaryoyu içeren bu durum sonunda iki ceza gündemdedir. Öğrencinin toplantıya katılması ve grup performansının da yeterli görüldüğü durumda, projeden geçer not alırken; sınavına çalışmadığından dolayı sınavdan geçerli notu alamayacak yani, bir taraftan ödül ve diğer taraftan ceza gündemde olacaktır. Öğrenci toplantı etkinliğine katılmayarak sınav için hazırlandığında, grup katkısı yetersiz olacak ve proje ödevinden geçer not alamazken, sınava hazırlanabilmesinden dolayı sınavında başarılı olacaktır yani yine bir taraftan cezalandırılırken diğer taraftan ödül gündemde olacaktır. Son varyasyona göre ise öğrencinin toplantıya katılarak toplantı esnasında sınav için hazırlandığını, yani asıl performansını başka yöne aktararak kaytarma yaptığını ama buna rağmen grup katkısının yeterli bulunması neticesinde proje ödevinden geçer not aldığı varsayılmaktadır. Bunun yanında toplantı esnasında sınava hazırlandığından dolayı da yüksek sınav notu aldığı öngörülmektedir. Olabilecek en iyi senaryo budur ve bu durum iki ödülü de içerdiğinden dolayı öğrenci için rasyonel ekonomik bir karardır (Faught; 2012: 4).

2.4.4. Çabanın Denkliği

Grup içerisinde yer alan bireylerin, verilen görevleri yapmak için ortaya koyacağı performans seviyesi ve bireysel çabasını, grupta bulunan diğer kişilerin çabalarına ve performanslarına göre belirleme isteği bir nevi eşitleme davranışıdır. Bu kuram, grup çalışması ile yapılan işleri yapan kişilerin, aynı iş ile görevlendirilen diğer grup üyelerinin kaytaracağını düşündüklerinde, grup içerisinde adaleti ve eşitliği yeniden kurabilmek için kendilerinin de kaytarma tutumunda bulunabileceklerini belirtmektedir (Harkins ve Jackson, 1985: 1199).

Gruba dâhil kişiler gelişen yeni durumlar ve edinilen yeni bilgiler doğrultusunda beraber çalıştıkları kişilerin performanslarına yönelik beklentilerinin bozulması veya değişmesi durumunda yaptıkları işe katacakları çaba miktarını meydana gelen yeni koşullara göre dengeleyeceklerdir. Algılanan kaytarma terimi ile isimlendirilen bu durum, grup içerisinde çalışan üyelerin hisleri vasıtasıyla elde ettikleri bilgileri yorumlamaları sonucunda işleri düzenlemek için kullandıkları süreçlerde gösterebilecekleri çaba düzeyinden daha az katkıda bulundukları algısını açıklamaktadır (Griffin ve McMahan, 1994: 32). Ortaya çıkan ya da üyeler tarafından algılanan eksik çaba davranışı birlikte değişebildikleri halde bedavacılık ve sosyal kaytarma davranışının, grubun diğer üyeleri tarafından fark edilmese de oluşabileceği belirtilmektedir (Mulvey ve Klein, 1998: 64).

Olson yaptığı çalışmada grup üyelerinin, ortak bir kazanım elde edeceklerini düşündüklerinde menfaatlerini paylaştıklarını, ancak grupta bu faydanın maliyetinin ödenmesi gündeme geldiğinde ise paylaşmadıklarını savunmaktadır. Kişisel çabaların fazlalaşması, gruptaki çalışanlar arasında eşit miktarda bölüşülen kifayetsiz bir kazanç miktarı ortaya koyduğunda, çalışanlar, kişisel hedeflerini sürdürebilmek için sosyal kaytarma davranışına yönelecek, böylelikle ortak ve kişisel çıkarları eş zamanlı elde etmek isteyeceklerdir (Earley, 1989: 566; Olson, 2002: 21)

2.4.5. Çabanın Gereksizliği

Sosyal kaytarma davranışının olası nedenlerinden bir diğeri olarak grup içerisindeki bireylerin daha düşük performans gösterme eğilimi şeklinde tanımlanan çabanın gereksizliği kavramıdır. Kişiler birlikte çalıştıkları zamanlarda gösterdikleri çabanın grup performansını yükseltmede önemli ve etkili olmadığını düşündüklerinde sarf ettikleri çaba miktarını azaltırlar çünkü yaptıklarının iyi seviyede grup çıktısı için gereksiz olduğunu düşünürler.

Kerr ve Bruun 1983 yılında yaptıkları çalışmalarda grup içinde çalışan kişilerin, verilen bir görevde başarılı ve yetenekli olduğuna inandıkları bir grup üyesi ile birlikte çalıştıkları zamanlarda, birlikte çalışılan bu üyenin belirlenen performans düzeyini yakaladığı anda kendi kolektif çabalarını azaltma eğiliminde olduğunu ifade etmişlerdir. Bunun nedeninin grubun

başarıya ulaşmış olduğuna inanılarak ileriye dönük çabaları gereksiz görmesi olduğu ortaya konmuştur. Kişilerde ortaya çıkan gösterilen çabanın azaltılması ve motivasyon düşüklüğü, başarılı ve yetenekli çalışma arkadaşlarının iyi ya da kötü sonuçlara ulaştığının anlaşılması ile oluşmaktadır. İlginç bir şekilde bireysel çabalardaki azalma davranışının grup üyelerinin çabalarının kendileri, çalışma arkadaşları ve gözlemleyenler için anlaşılır olmasına rağmen gerçekleştiği izlenmiştir. Hatta çalışanların bazı görevlerde çabalarının grup çıktısı ve başarısı üzerinde etkisiz olduğunu düşündüklerinde çabalarını göstermek için isteksiz olmaktadır (Williams, Harkins ve Karau, 2007: 300-301; Shepperd ve Taylor, 1999: 1156).

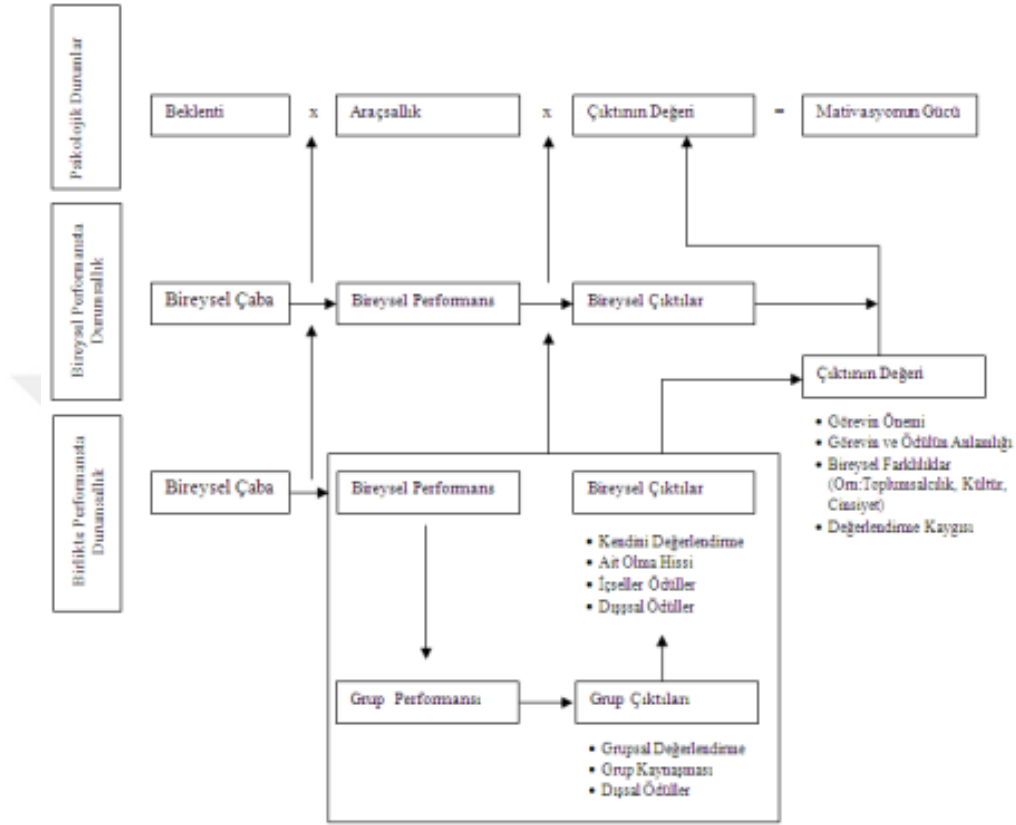
2.4.6. Ortaklaşa Çaba Modeli

Kipling Williams ve Steven Karau tarafından sosyal kaytarma davranışının ortaya çıkma nedenlerini anlayabilmek ve sosyal kaytarmayı yok edebilecek hususları yarabilmek için 1993 yılında kapsamlı bir teorik çerçeve sunan bir teori geliştirerek bu teoriye Ortak Çaba modeli ismini vermişlerdir (Forsyth, 2017:318). Bu model beklenti-değer modelinin temel unsurlarını, grup içerisinde yapılan öz kıymetlendirme süreçlerini ve sosyal kimlik kuramı ile ilgili araştırmaları özdeşleştirmektedir (Karau ve Williams, 2001: 118).

Ayrıca grup üyelerinin ortak yapılması gereken bir görev söz konusu olduğunda, sadece bireysel yaklaşım ile kendilerinin değerli buldukları sonuçlara ulaşılmasını istediği durumlarda emek vermeye ve çaba göstermeye meyilli olacaklarını öne sürmektedir. Bundan dolayı grup içerisinde çalışanların daha fazla çaba sarf etmeye istekli olması için bazı faktörleri algılamaları gerekmektedir. Model kaytarma davranışını beklenti, araçsallık ve yetenek içeriklerinin desteği ile açıklanmasına olanak sağlamaktadır (Karau ve Williams, 1993: 685).

- **Beklenti:** Gruptaki çalışanların fazla çaba göstererek çalışmanın daha iyi performans yaratacağına dair inancıdır.
- **Araçsallık:** Gruptaki çalışanların yüksek performans göstererek çalışmasının tanınma ve ödüllendirme getireceğine dair beklentileridir.

- Yetenek: Örgüt çalışanlarının kazanacağı ödüllerin beğenebilecekleri ve takdir edecekleri ödül olması gerekliliğine ait beklentileridir.



Şekil 16: Ortaklaşa Çaba Modeli

Kaynak: Karau ve Williams, 1993: 685

Model genel olarak incelendiğinde çalışanların gösterdikleri çabaların kendi değer yargılarına göre almak istedikleri sonuçlara ulaşma açısından faydalı olacağını düşündükleri zaman ortaklaşa yapılacak görevlerde daha iyi çalışacaklarını belirtmektedir. Eğer çalışmalar sonunda elde edilen çıktılar grup çalışanları için değerliyse ve istenen çıktılara ulaşmak için yardımlaşacaklarına inanıyorlarsa, çalışanlar hem sosyal kaytarma davranışından uzaklaşacaklar hem de yetersiz performans sergileyen veya kaytaracaklarından şüphe duyulan grup üyelerinin hata ya da eksiklerini kendi gösterecekleri çaba miktarını fazlalaştırarak sosyal telafi davranışı gerçekleştireceklerdir. Ancak çalışma sonunda elde edilecek çıktılar çalışanlar için önemli görünmez, bunun yanında verdikleri çabanın oluşacak çıktıları çok etkilemeyeceğine inanılırsa veya kolektif çalışma içerisinde

sosyal kaytarma yapacağından şüphelenilen bireylerin noksanlıklarını gideremeyeceklerini fark ederlerse çabalarını esirgemeye veya hiç çaba göstermemeye başlayacaklardır. Bu durum da literatürde kerizlik (safdillik) etkisi (Sucker effect) olarak tanımlanmaktadır (Kassin ve diğ., 2013: 306).

2.4.7. Kişisel Özen

Kişinin kendisini merkeze alarak kendini anlama sürecini anlatmaktadır. Sosyal kaytarma davranışının altında bireysel özenin yattığını belirten Mullen' e göre grubun kişi üstündeki tesiri, kişisel özen bakış açısından değerlendirilerek, kolay bir algoritma düzeni ile formül halinde sunulmak istenmiştir. Herhangi bir görev üzerinde birlikte çalışmak bireysel farkındalık düzeyinde azalmaya neden olmakta, kişilerin performansının ana standartlarına gösterdiği önemin azalmasına ve öz denetimin düşmesine neden olmakta bunun sonucunda ise kişisel farkındalıklarının azalması ortaya çıkmaktadır. Böyle durumlarda kişilerin grup içerisindeki kolektif performansı, bireyin grup içerisindeki bireysel performansından düşük olmaktadır. Çünkü bireyler, münferit çalıştıklarında kendilerine verilen görevlerin gerektirdiklerine ve oluşturulan başarı standartlarına daha çok önem vererek dikkatli şekilde davranmaktadırlar. Ortaya konan teoriye göre, davranışlarda öz denetim unsurunun gerçekleşebilmesi için mutlaka olması gereken üç unsur temel alınmaktadır. Bu unsurlar; belirgin bir davranışsal standart, öz-odaklı dikkat ve emeklerin devam etmesi için oldukça iyi bir çıktı beklentisidir (Chapman, 1991: 185; Mullen, 1987: 125; Karau ve Williams, 1993: 684).

2.4.8. Heves Azalması

Jackson ve Williams 1980'li yıllarda sosyal kaytarmayı açıklamak için yaptıkları çalışmalarda sosyal etki teorisinin yanında yeni bir kuram geliştirerek başkalarının varlığının hevesi azaltacağını ileri sürmüşlerdir. Bu teoriyi açıklamak için gerçekleştirdikleri sosyal kaytarma ve sosyal kolaylaştırmanın özelliklerini birleştirerek katılımcıların bilgisayar ortamındaki çeşitli zorluk derecesindeki labirentleri önce yalnız, daha sonra ortaklaşa çalışmalarla ve ortak etkinliklerle yapmaları istenen deney tasarlamışlardır. Katılımcıların kendilerine sunulan basit görevleri grup ile

yapılan çalışmalarda ortak faaliyetlere nazaran daha iyi şekilde başardıkları; zor ve karışık görevleri ise, ortak faaliyetlerdeki grup ile yapılan çalışmalara nazaran daha iyi şekilde yaptıkları izlenmiştir. Böylelikle grup çalışmalarının uyarmada ve gösterilen emekte azalma yarattığı ve bu etkinin kolay görevlerde ortaya çıkan başarıda düşüş, meşakkatli görevlerde ise ortaya çıkan başarıda artışı yarattığı sonucuna ulaşmışlardır. Ortak belirlenen şartlarda grup üyelerinin birbirinden ayırt edilebilmesi zorlaşır ve bu sebeple başkası tarafından ölçülme endişesi yok denecek kadar azalır. Üyelerde değerlendirilme endişesinin yokluğu hem gösterilen heves miktarının hem ortaya çıkacak verimlilik miktarının azalmasına yol açmaktadır (Jackson ve Williams; 1981: 303).

2.4.9. Öz Yeterlilik Teorisi

Bireyin verilen bir işi yerine getirme yeteneği konusunda kendisini yeterli görme düzeyi veya tarafına tevdi edilen görevde kendisinin başarı düzeyine dair algısı şeklinde açıklanan kuram; “verilen vazifelerde muvaffak olmak için gereken motivasyonu, bilişsel mehazları ve davranış şekillerini belirleyecek kabiliyetler konusunda kişinin kendisine olan inancını yani öz-yeterliliğini” ifade etmektedir (Stajkovic ve Luthans; 1998: 240; Yıldırım, 2011: 10).

Yüksek öz-yeterlilik derecesine sahip kişiler ile düşük öz-yeterlilik derecesine sahip kişiler değişik vasıf ve meziyetleri olmasından dolayı oluşan durumlar karşısında farklı davranışlar sergilerler. Düşük seviyede öz yeterliliğe sahip kişiler belirlenen hedeflere ulaşmada zayıf bağlılık düzeyi ve zor olan görevlerden kaçınma eğilimi sergilerken, yüksek öz yeterliliğe sahip kişiler zor olan görevleri seçme ve olayların üstüne giderek sorun çözme becerisi ve hırsına sahiptir (Bandura, 1993: 144).

1992 yılında Lawrence Sanna tarafından öz-yeterlilik teorisi sosyal kaytarma ve sosyal kolaylaştırma ile ele alınarak iki grup katılımcı üzerinde çalışmalar yapılarak elde edilen sonuçlar ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu teoriye göre, verilen görevlere yönelik yüksek öz-yeterliliğe sahip ve gösterdikleri performanslarının değerlendirileceğini düşünen bireyler daha fazla ve verimli çalışacak ancak herhangi bir değerlendirmeye tabi

olmayacağını düşünen bireyler diğerlerine göre daha düşük miktarda emek harcayacaktır. Düşük öz-yeterlilik seviyesine haiz çalışanlar ise herhangi bir değerlendirilmeye tabii olmadıklarında, değerlendirilmeye tabii olacaklarını düşünenlere nazaran daha yüksek performans göstereceklerdir (Sanna, 1992: 774; Karau ve Williams, 2001: 117-118).

2.4.10. Değerlendirilme Potansiyeli

Sosyal kaytarma davranışı ile ilgili oluşturulan birçok teori değerlendirme potansiyeli kavramını temel almaktadır. Harkins, Szymanski, Jackson ve Williams gibi bazı araştırmacılar ortaklaşa yapılan görevlerin ve çalışmaların çoğunlukla grup üyelerinin kişisel çabalarının belirlenmesini ve değerlendirilmesini zorlaştırdığını, ortaya çıkan bu hususun da kişilerde sosyal kaytarmaya olan eğilimi arttırdığını dile getirmektedirler. Bu araştırmacılara göre sosyal kaytarma davranışı ortak çalışma ortamında ayırt edilebilirlik ve ölçme imkânının azalmasından kaynaklanan güdülenme kaybı şeklinde tanımlanmaktadır. Bu davranış kişilerin katkılarının bir mamul oluşturmak için kombine edildiği grup çalışmalarda çabaları değerlendirilemeyen bireylerin çoğunluğun içinde saklanması ve eksik olan grup başarısının suçunun üstlenilmekten kaçınılması ile ortaya çıkmaktadır (Williams, Harkins ve Karau, 2007: 300).

Takım çalışmalarında diğer üyelerin var olması, kişiler üzerinde takım çalışmasında aldığı görevi yerine getirirken gerçekleştirdiği işe karşı uzaklaşma hissi yaratabilmektedir. İş ortamında bireysel olarak çalışan kişilerin kendilerine verilen görevlerde çalışırken ortaya koydukları performansların değerlendirilebilmesi bu kişilerin kolektif çalışmaların neden olabileceği demotive tutumlardan kurtularak ve kendilerini işlerine vermelerine yardımcı olmaktadır. Bunun tersinin yaşandığı durumlarda takıma dâhil kişilerin emek, güdülenme veya performanslarında eksilme meydana geldiğinde, değerlendirmenin eksik olması ya da hiç olmaması sosyal kaytarma eğiliminin artmasına neden olabilmektedir.

Harkins birlikte çalıştığı Szymanski ile yaptığı çalışmalar sonucunda, çalışanların kişisel performansları değerlendirilmese bile, birlikte çalıştıkları gruplarının performansının farklı grupların performansıya

karşılaştırılacağına inanmaları durumunda sosyal kaytarma davranışına yönelme ihtimalinin azaldığını ortaya koymuşlardır. Değerlendirilme potansiyeli ele alındığında sosyal kaytarma davranışına yönelmenin nedenlerinden biri olarak performans standartlarının oluşturulmamasına işaret edilmektedir. Çalışanların bireysel olarak, takım olarak ya da kurumsal çabaya dair kesin standartların olmaması durumunda kaytarmaya meyilli davrandıkları belirtilmektedir. Performansa dair belirlenen net standartlar, şeffaf değerlendirme ölçütlerinin oluşturulmasını sağlayacak ve sosyal kaytarma davranışının azaltılmasına fayda sağlayacaktır (Harkins ve Szymanski; 1989: 939, Hogg ve Vaughan, 2014: 299).

2.5. Sosyal Kaytarma ile Çelişen Teoriler

Kapsamlı bir kaynak taraması yapıldığında sosyal kaytarma kuramını açıklayan teorilerin yanı sıra bu kuram ile ters düşen ve çelişen birtakım teorilerin de olduğu görülmektedir. Çelişkili bu kuramlardan en çok üzerinde durulanlardan sosyal telafi ve sosyal kolaylaştırma kuramları ile Köhler etkisi ve değerlendirilme kaygısı kuramları ile ilgili aşağıda daha detaylı değerlendirme yapılmıştır.

2.5.1. Sosyal Telafi Kuramı

Bazı araştırmalar, ortaklaşa görev yapan bireylerin bazen takım üyelerinin bazılarının daha az çabalayacaklarını düşünerek veya beceriksiz iş arkadaşlarının düşük performanslarını telafi edebilmek için kendi motivasyonlarını artırdıkları ve daha çok çaba harcadıklarını ortaya koymaktadır. Bir bireyin sosyal telafi olarak adlandırılan bu davranışı göstermesi için iki önemli etkenin gerekliliği ifade edilmektedir (Singh, 2015: 310):

- Kişi birlikte çalıştığı diğer kişilerin yeteneksiz olduğunu ve yetersiz çalıştığını düşünmelidir.
- Kişiler, yaptıkları çalışma sonucunda ortaya çıkacak ürün ya da hizmetin önemli olduğunu düşünmelidir.

Yukarıda belirtildiği gibi sosyal telafinin ortaya çıkmasında birinci faktör gruptaki diğer üyelerin yetersiz performans göstereceği beklentisidir ve bu algı diğerlerinin iyi performans göstermediğine dair güvensizlikten

kaynaklanabilir. Bu koşullar oluştuğunda çalışanlar ortak hedeflere ulaşabilmek için gruptaki öteki çalışanların noksan işlerini gidermek maksadıyla kendilerini zorlarlar. Sosyal telafi davranışının oluşması için ikinci faktör ise grup çıktısının emek verenler için önemli bir unsur olmasıdır. Eğer çalışanlar görevlerini veya gruplarının çıktısını anlamsız ve önemsiz görürlerse, çalışma arkadaşlarının eksik performanslarını gidermek için uğraşmaya gerek duymazlar. Eğer grubun çıktılarının değerlendirilmesine ancak kişiler için önemli ise takım arkadaşının olumsuz performansını giderebilecek ve düşük takım başarısını engelleyecek güdülenmeye sahip olacaklardır (Williams ve Karau, 1991: 571).

Plaks ve Higgins sosyal telafi ile ilgili yaptıkları çalışmalarında, çalışma arkadaşının motivasyon düzeyi ya da kabiliyeti ile ilgili bilgi sahibi olmayan kişilerin, birtakım kalıplaşmış yargılar doğrultusunda hareket ettiğini gözlemlemişlerdir. Yaptıkları bu çalışmada, katılımcılara bayan veya erkek biri ile eşleşerek takım olacakları ve kendilerine verilen matematik problemlerini çözerek gösterdikleri performansa göre ortak puan kazanacakları söylenmiştir. Araştırmacılar, genel anlamda matematik konusunda erkeklerin kadınlara göre daha başarılı olduğu düşüncesine dayanarak, bayan ile aynı gruba alınan üyenin, erkek ile aynı gruba alınan katılımcıdan çok daha fazla çalışacağını varsaymış ve yapılan çalışma sonucunda kurguladıkları hipotezin doğrulandığı görülmüştür. Kişiler, çalıştıkları grubun başarısı ile ilgili endişeli olduklarında ve çalışma arkadaşlarının çaba göstermeye istekli olmadıklarını yahut verilen görevi hakkı ile yapamayacaklarını düşündükleri, yani arkadaşlarına güven duymadıkları durumlarda, oluşması muhtemel durumu düzeltmek maksadıyla çok daha fazla emek harcama düşüncesindedirler (Plaks ve Higgins; 2000: 962).

2.5.2. Sosyal Kolaylaştırma Kuramı

Grup içerisinde farklı üyelerin olmasının kişilerin kendilerine verilen işleri yapma çabası ve başarısı konusundaki tesiri her zaman sosyal psikoloji için araştırılması gereken bir çalışma konusu olarak ele alınmıştır. Literatürde önemli bir yeri olan sosyal kolaylaştırma teorisinin başlangıcının ilk olarak

Norman Triplett' in 1898 yılındaki deneyine dayandığı 1965 yılında ise Robert Zajonc'in çalışmaları ile bu teoriye yeni bir soluk getirdiği belirtilmektedir. Triplett'in kafasında bir deney oluşturmaya neden olan şey bisiklet yarışmalarındaki yarışçıların yarışma esnasında, rakipleriyle pedal çevirirken yalnızken sergiledikleri performans miktarından daha fazla miktarda performans göstermeleri olmuştur (Sanna, 1992: 774; Hogg, Vaughan, 2011: 49).

Bu konuyu araştırmak için hazırlanan deneyde yalnız başlarına ve grup halinde çalışmak üzere çocuklardan iki kontrol grubu oluşturulmuş ve katılımcı çocuklara kendilerine verilen oltaya misina sarmaları söylenmiştir. Deney sonucunda çocukların hemen yanlarında kendileri gibi misina saran biri olduğunda yalnız olduğundan daha fazla misina sardıkları gözlemlenmiştir. Zajonc 1965 yılında Triplett'in ortaya attığı sosyal kolaylaştırma teorisine dayanarak kişilere basit görevler verildiğinde başkalarının varlığının kişilerin güdülenmesini arttırdığı ve artan güdülenme seviyesi ile birlikte kişilerin performanslarını arttırmasını kolaylaştırdığını söylemektedir. Ancak basit görevlerden daha fazla bilişsel enerji gerektiren karışık ve zor görevler verildiğinde ise yüksek dürtü seviyesinin kişilerin performans seviyesini düşürdüğünü ileri sürmüştür (Griffith, Fichman ve Moreland, 1989: 254).

Ortaya atılan teoriyi basit bir örnek ile açıklamak mümkündür. Kendine verilen bir şarkıyı tek başına çalarken başarılı bir performans sergileyen bir kemancı aynı dinleyici önünde çalmaya çalıştığında iyi bir performans gösterebilmek için daha az hata yapmaya çalışacaktır. Bu konumda iken hata yapmaya daha müsait olmasından dolayı performans seviyesi de tek iken sergilediği performans seviyesine oranla daha düşük olacaktır (Hogg ve Vaughan, 2011: 312).

Sosyal kaytarma teorisinin bir anlamda tam tersini ifade eden kuram; kişilerin aynı grupta diğer üyeler olduğu zamanlarda tek oldukları durumdan daha fazla emek harcadıkları görüşü üzerine kurulmuştur. Ayrıca yapılan çalışmalarda sosyal kolaylaştırma davranışının etkilerinin yalnızca insanoğluna özgü olmadığı çeşitli hayvan türlerinde de var olduğu ortaya konmuştur. Özellikle hayata bakışlarında ve yaptıkları faaliyetlerde başka

kişilerin fikirlerini önemseyen ve bundan dolayı tasalanan kişilerde kolaylaştırma etkisinin daha dominant şekilde ortaya çıktığı görülmektedir (Zajonc, 1965: 269-274).

2.5.3. Değerlendirilme Kaygısı Kuramı

Bu kuram ilk olarak Cottrell ve çalışma arkadaşları ile birlikte 1972 yılında yapılan araştırmaya dayanarak tanımlanmıştır. Cottrell ve arkadaşları, değerlendirilme endişesi konusunda, grup içerisindeki çalışanların kendilerini gözlemleyen gözlemciler tarafından nasıl değerlendirildiklerini merak ettikleri için, gözlemcilerden gelen kabul veya reddedilme gibi toplumsal mükâfat ya da cezaların, kendilerini endişelendirdiğini düşünerek ölçülme endişesinin var olup olmadığını anlamak amacıyla 1968 yılında bir deney çalışması yapmışlardır. Bu teoriye göre, başkalarının nezdinde çalışan kişiler, gösterdikleri performans konusunda ne düşünüleceği kaygısından ötürü çabalarını negatif ya da pozitif yönde değiştirebilmektedir. Örnek olarak bir gösteri için ilk kez sahneye çıkacak bir kişi, başkalarının onu izlemesinden ziyade, beğenilmeyip alay edebileceği endişesi ile kendi çabalarının kâfi olmadığını düşünebilmekte ve daha fazla çaba gösterme ihtiyacı hissedebilmektedir (İlgın, 2010: 110, Myers, 2015: 272).

Cottrell arkadaşları ile diğer bireylerin sadece ortamda bulunmalarının, izleyici etkisinden sorumlu olduğuna dair yaptıkları önermeyi doğrulamak adına Kent State Üniversitesinde okuyan 45 talebenin katılımı ile “sözde algı deneyi” ismini verdikleri deneyi 3 ayrı kontrol grubu oluşturarak gerçekleştirmişlerdir. İlk gruptaki 15 talebeyi görevleri tek başına yapmaları için yalnız olarak çalıştırmış, diğer 15 talebeyi ise verilen aynı görevi yaparken 2 pasif izleyici önünde çalıştırmış ve son gruptaki 15 talebeyi ise seyirci olmayan iki kişinin önünde verilen görevi yapmak için çalıştırmışlardır.

Yaptıkları deneyde, izleyicilerin gözlerini bağlayarak, gerçekten ölçme faaliyeti için izleme yapan gözlemcilerin yarattığı tesirin aksine, bu gözleri bağlı olan izleyicilerin sadece ortamda olması öğrenilmiş tepkileri güçlendirmemiştir. Çalışmanın neticesinde herhangi bir seyirci kitlesinin varlığının, kişinin güdülenme seviyesini arttırdığı ama pasif olarak

diğerlerinin ortamda var olmasının kişilerin performansını yükseltmediği görülmüştür. Bunun yanında seyirci kitlesinin olması dominant tepkilerin tesirini çoğaltsa da aynı statüdeki diğer kişilerin varlığı dominant tepkilerin yayılmasını artırmamıştır (Cottrell vd. 1968: 245-250).

Bu konuda Cottrell' in bulgularını destekleyen diğer bir çalışma da Worringham ile Messick'in yaptıkları, Santa Barbara' da California Üniversitesinin 36 koşucusunun katılımı ile yapılan zamanlama ölçümü ile gerçekleştirilmiştir. Koşucular üç eşit gruba ayrılarak; ilk gruba, gözlemci olmadan yalnız başına, ikinci gruba koşu esnasında koşuculara sırtını dönerek duran bir gözlemci planlanarak, son gruba ise koşu esnasında koşucuları direk izleyecek pozisyonda duran bir gözlemci planlanarak etap hazırlanmıştır. Deney sonucunda gözlemcinin yüzü dönük oturduğunda koşucuların hızlandığı görülmüştür. Herhangi bir işi yaparken başka biri tarafından gözlemlenmenin, değerlendirilme kaygısını artırdığı için sosyal hızlandırma davranışı oluşturduğu; kalabalık içinde kaybolmanın ise değerlendirilme endişesini azalttığı için sosyal kaytarma davranışına neden olduğu ortaya konulmuştur (Myers, 2015: 275).

2.5.4. Köhler Etkisi

Bir grup içerisindeki yeteneksiz veya zayıf performans gösteren üyelerin grubun başarılı olabilmesi için diğer çalışanlara ayak uydurabilmek maksadı ile daha fazla çaba gösterme ve performans arttırma davranışına yönelmesine Köhler etkisi adı verilmiştir. Köhler yaptığı araştırmalarda, aynı görevi ifa etmek için birbirine bağlı çalışan iki kişiden ya da üç kişiden oluşan gruplarda yer alan kişilerin grup içerisinde çalıştıklarında tek başlarına çalışırken sergilediği performans seviyesinden daha yükseğini sergilediğini gözlemlemiştir (Forsyth, 2017: 327, Kerr vd., 2007: 829).

Literatürde Köhler etkisi ile bağlantılı sosyal karşılaştırmayı ve çabalarının vazgeçilmezliğini vurgulayan iki temel görüş ile ilgili açıklama yer almaktadır. Sosyal karşılaştırma görüşü, verilen ortak görevlerde çalışma arkadaşından daha fazla çaba harcayarak daha iyi bir performans göstermenin önemli bir hedef olduğunu belirtmektedir. Çabalarının vazgeçilmezliğini ifade eden görüş ise, grup çıktısının büyük oranda kişinin bireysel çabaları ile

belirleneceğine yönelik bireyin sergileyeceği performansı arttırabilecek; sosyal sorumluluk ilkeleri, bireyin çalışma azminin ait olduğu gruptaki itibarını arttıracağı inancı, kişinin performansının birlikte olduğu takımın arkada kalmasına neden olacağına dair düşüncesi gibi değişik kaygıların oluşmasıdır (Kerr vd., 2017: 828, Kerr ve Hertel, 2011: 45-46).

Genel olarak bakıldığında Köhler etkisi ile sosyal telafi teorisi arasında bir tutarsızlık olduğu düşünülse de kapsamlı bir inceleme sonucunda, iki kuramın güdüleme konusu temel alındığında bir madalyonun iki yüzü olduğu belirtilmektedir. Grup içerisinde performans ve motivasyon artış teorilerinden olan ve literatürde geniş yer bulan, sosyal telafi teorisinde grup içerisindeki en yetkin ve motivasyon düzeyi en yüksek çalışanların artan çabaları söz konusuysa, Köhler etkisinde ise grubun en pasif ve yeteneksiz çalışanlarının tek başlarına çalıştıklarında sergiledikleri performans ve çabadan daha çoğunu grup istekleri doğrultusunda emek harcarken sergilemesi söz konusudur. Ancak her iki teoride de ortak olan, bireylerin kendi çabalarının grup başarısı için önemli olduğunu düşündüklerinde daha çok çalışmaya istekli olabileceği görüşüdür; çünkü kişinin ortaya koyduğu performans dâhil olduğu grubunun başarısını ya da başarısızlığını belirleyebilecektir. Ortaya çıkan durum ortaklaşa çaba modeli ile de tutarlılık göstermektedir (Kerr vd., 2017: 829; Williams, Harkins ve Karau, 2007: 304-305).

2.6. Sosyal Kaytarmayı Engellemek

Yapılan araştırmalar sosyal kaytarma davranışının kolektif olarak yapılan her çeşit görevin ifasında çok ciddi sonuçlara yol açtığını ortaya koymaktadır. Öyle ki sosyal kaytarma davranışı dünyadaki en seçkin askeri güçlerden birisi olan SEAL komandolarının eğitimi esnasında bile gündeme alınarak insan doğasının doğal bir eğilimi şeklinde görülmesine rağmen eğitimciler komandoların görev sırasında kaytarma eğiliminde olmalarının asla kabul edilemeyeceğini belirtmektedir (Baltaş, 2015: 2).

Riskli ve gizli bir hastalık olarak görülen sosyal kaytarma davranışı, eğer tespit edilerek engellenemezse tüm grup çalışmasını olumsuz etkileyebilir. Sosyal kaytarma davranışının arkasında pek çok sebep bulunmakla birlikte

bu davranışta bulunmak grup güdülenmesinin ve kaynaşmasının azalmasına neden olmaktadır. Ayrıca sosyal kaytarmaya dair algının yarattığı olumsuz duygusal tepkiler üyelerin çabalarını azaltmasına neden olmaktadır. Bunlardan dolayı grup etkinliğini azaltmakta ve azalan grup etkinliği ile birlikte ortaya çıkan çıktılarda negatif olarak etkilenmekte kar ve fayda miktarı da düşmektedir. Sonuçta belirli bir süre sonra başkalarının yükünü sırtında taşımak istemeyen çalışanlar “safdil” olmaktan kaçınacaklardır (Davoudi vd., 2012: 3, Zhu, 2013: 2).

İşletme yönetimleri açısından kabul edilmeyen örgütsel davranışlardan birisi olan sosyal kaytarmanın azaltılması ve önlenmesi oldukça önemlidir. Çünkü kaytarma davranışı hem işletme maliyetlerinin yükselmesine neden olmakta hem de verimliliği düşürmektedir. Bundan dolayı kaytarma davranışına sebep olan etkenlerin bilinmesi bu davranışın önlenmesi için önemli görülmekte ve konu ile ilgili çalışmaların arttığı böylece kaytarma davranışını etkileyen pek çok faktörün ortaya çıktığı görülmektedir (Kayıkçı; 2019: 108).

Sosyal kaytarma davranışının ortadan kaldırılması veya azaltılabilmesi grup çalışmasının gün geçtikçe önemli bir hal aldığı örgütler açısından da oldukça önemlidir. Örgütler olumsuz örgütsel davranış olarak nitelendirilen sosyal kaytarmanın mümkün olan en düşük seviyeye çekilebilmesi için sürekli birtakım çözümler aramaktadırlar. Motivasyonel bir kayıp olan sosyal kaytarma davranışı; katılımcıların çabalarının ayırt edilmesi sağlandığında ve özellikle zor bir görev yapılırken çabalarının grup için eşsiz olduğuna inandıklarında, ayrıca tanımadıkları kişilerden arkadaşları ile çalıştıklarında ve görevlerine bağlı olduklarında sosyal kaytarma bertaraf edilebilir (Zeraatkar; 2012: 57).

Literatür incelendiğinde, kolektif olarak yapılan çalışmalarda sosyal kaytarmayı azaltmak için oldukça fazla araştırma ve bunların sonucunda çeşitli çözüm önerileri görülmektedir. Sunulan bazı öneriler şunlardır (McShane ve Von Glinow, 2016: 135);

- Her birtakım üyelerinin hepsinin çabalarını ve katkılarını daha görünür hale getirmek

- İşi sürekli yeniden tasarlayarak monotonluğun önüne geçmek ve daha ilginç hale getirmek
- Örgüt hedeflerini grup üyelerinin de değer verdiği ve önemli gördüğü alanları da göz önüne alarak belirlemek
- Örgüt içerisindeki yapıyı takım üyeliğine değer veren ve grup çalışmasına yatkın üyelerin sayısını arttırarak revize etmek.

Ayrıca bazı araştırmacılar yaptıkları çalışmalar sonucunda örgütlerin rekabetçi ortamlara daha kolay ayak uydurabilmesi ve hem çalışan hem de müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için sosyal kaytarma davranışını azaltmak maksadı ile belirli teknikler hazırlayarak örgütlerin faydasına sunmuşlardır. Rich ve ekip arkadaşları tarafından yapılan çalışmalar sonucu grup projelerinde sosyal kaytarmayı azaltmak için aşağıdaki teknikler belirtilmiştir (Rich vd. 2014: 1-5):

Sosyal kaytarma davranışını azaltma yollarından bir tanesi de çalışanların yaptıkları görevi anlamlı kılacak ruhsal yakınlığa sahip olmalarını sağlamaktır.

- Kişisel farklılıkların grup içerisinde oluşacak bireysel motivasyon düzeyini etkilediğini belirten Smith ve arkadaşları birlikte yaptıkları araştırmada bilinç düzeyi yüksek olan çalışanların kaytarma yapmadığını, düşük olan çalışanların ise bireysel görevlerde grup görevlerine göre bariz bir şekilde daha iyi performans sergilediklerini görmüşlerdir. Diğer yandan örgütlerde bireylerin kurdukları gruplara katılması ve üyeliklerini sürdürmesi için grup üyeliğini çekici hale getirecek stratejiler ve anlamlar sağlamak zorundadırlar. Kurulan gruba ait bir farklı bir çalışma alanı oluşturularak farklı ve özel bir logo kullanılması gibi küçük dokunuşlar çalışanların iş gördükleri gruplara duydukları aidiyet duygularını arttıracaktır (Smith vd; 2001: 15; Dick, Tissington ve Hertel, 2009: 240).
- Verilen görevin zorluk derecesini sürekli ön planda tutmak gerekir. Yapılan araştırmalarda kendilerini ortalama düzeyde yetenekli ve çalışan kabul eden bireylerin sosyal kaytarma yapmadıkları, kendilerini diğerler çalışanlara göre daha yetenekli ve çalışan gören

bireylerin ise basit düzeydeki görevlerde kaytarma yaparken, zorlu ve sıkıntı verici görevlerde kaytarma yapmadıkları tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmaya değer veren ve sıkı çalışma konusunda istekli bireylerin, kişisel sorumluluk gerektiren grup görevlerini değerli bulan bireylere nazaran daha az kaytarma yaptıkları görülmüştür. Çünkü grup görevlerinde başkalarının çabalarına güvenmek ve kalabalıkta saklanmak daha kolaydır (Huguet, Charbonnier ve Monteil; 1999: 118).

- Grup performansını araştıranlar, çalışanların gösterdikleri çabaların kişisel olarak değerlendirileceğine inandıkları veya çabalarının ayırt edildiğini düşündüklerinde daha çok çalıştıklarını gözlemlemişlerdir. Bundan dolayı örgütteki her birey için performans değerlendirme formu oluşturmak onları daha iyi çalışmak için motive edebilir. Eğer grup içerisindeki çalışmalara göre çıktılar ayırt edilirse ve ona göre değerlendirilirse, çalışanlar çıktıların ortak değerlendirildiği durumlara göre daha fazla çaba harcarlar. Sonuç olarak çıktıların ayırt edilebildiği ve başkalarının çıktıları ile değerlendirildiği durumların sosyal kaytarma davranışını etkilediği görülmüştür (Latene vd., 1979: 830; Harkins).
- Yapılan araştırma sonuçları çalışanların katkılarının değerli ve eşsiz olduğu görevlerde çalıştıklarında sosyal kaytarma davranışının yaşanmadığını göstermiştir (Harkins ve Petty'in 1982: 1214).
- Sosyal kaytarma davranışının ortaya çıkmasında grup büyüklüğünün önemli rolü mevcuttur. Kaytaranların gruptaki diğer üyelerin arkasında saklanabileceği büyüklükteki grupların kaytarma davranışını kolaylaştıracağı düşünülmektedir. Küçük gruplarda bireysel çıktıları gözlemek daha kolay olduğundan grup büyüklüğünü belirli limitlerde tutmak kaytarmanın engellenmesine fayda sağlayacaktır (Balcı, 2016: 124).
- Grup üyelerinin birbirine bağlı olmasını sağlamak önemlidir. Grup kaynaşması yaratmak örgütsel bağlılığı sağlamada etkindir. Grup içindeki kaynaşmanın sağlanması ve artması kişisel performans

seviyesi ile birlikte örgütsel bağlılık seviyesini de yükseltmektedir (Wech ve diğ., 1998: 472).

- Kolektif çalışmalar esnasında sosyal kaytarma davranışını azaltabilmek için çalışmada yapılanları anlayabilmek ve takip edebilmek için çalışma arkadaşı değerlendirmesini kullanmak fayda sağlamaktadır. Grup üyeleri için gösterdikleri çabaların başkaları tarafından değerlendirileceğini ve bu değerlemenin olumlu ya da olumsuz bir geri dönüşü olacağının bilinmesi sosyal kaytarma davranışına olan eğilimde düşüşe neden olacaktır. Çünkü çalışanlar kendisinin başkalarını tarafından değerlendirileceğini bildikleri için kalabalıkta saklanmayacak ve bu durumda kişisel sorumluluk ve motivasyon düzeyinde artışa yol açacaktır (Nicholson, 2012: 8).

2.7. İş Tatmini Kavramı

İş kavramı, insanoğlunun yaşadığı toplum içerisinde saygın bir yer kazanarak hayatını devam ettirebilmesi ve daha güzel hayat şartlarına sahip olabilmesi sağlayan en önemli etkinlik olarak görülmektedir. İnsanların hayatlarındaki önemli sosyal ortamlardan birini oluşturan iş, kişisel olmasının yanında toplumsal olarak da belirleyici niteliktedir.

2.7.1. İş Tatminin Tanımı ve Kapsamı

Arzulanan bir isteğin gerçekleşmesi, gönül doygunluğuna ulaşma anlamlarını taşıyan tatmin terimi, ihtiyaçların karşılanması neticesinde ortaya mutluluk hissi olarak tanımlanmaktadır (Halsey, 1988: 884).

İş tatmini ise; çalışma yaşamı genelinde birlikte çalışılan kişiler ve çalışılan örgütün koşulları arasındaki uyum neticesinde oluşan sevinme hissi ve çalışan bireyin yaptığı işe karşı sahip olduğu pozitif bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Ugboro ve Obeng, 2000: 254). Daha farklı bir ifade ile iş görenin yaptığı görevler neticesinde kazandığı gerçek sonuçlarla, işinden beklediği ve hak ettiğini düşündüğü sonuçları karşılaştırmasıyla ortaya çıkan duygusal bir tepkidir (Oshagbemi, 1997; 108). Kısacası yapılan işten, iş arkadaşı ve yöneticilerinden, elde edilmeye çalışılan, rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygu, iş yaşamının kalite ölçütüdür (Karaduman, 2002: 70, Schultz ve Schultz, 1998: 250). Ayrıca iş tatmini yapısı itibari ile dinamik bir

algıdır ve örgütler çalışanlarının iş tatminini sağladıktan sonra bunu kenara atamazlar. Çünkü hızlı sağlanabilen bir olgu olduğu gibi çok hızlı da kaybedilebilmektedir (Yenihan, 2014; 174).

Devlete ait kurumlar ya da özel sektöre dâhil olan işletmeler her sene sahip oldukları nitelikli çalışanlarında kayıplar yaşamaktadır. Çalışanların işyerlerini değiştirme davranışları kurumlar için işgücü maliyetlerinin artmasına neden olmaktadır. Bu temel maliyetler (Andrews, 2003: 3):

- Yeni çalışanların aldığı eğitim masrafları
- İşten ayrılan çalışanlardan ötürü kurumda oluşan boşluğu kapatmak için yapılan masraflar
- Ortaya çıkan olumsuz durumun kurumda işe devam eden çalışanlar üzerindeki olumsuz etkiler

İşyerlerinin yönetim anlamında çabaladığı asıl konu işgücü devir oranının azaltılmasını sağlayabilmek içindir. İş gücü devir oranını azaltabilmek için öncelikle çalışanların ihtiyaçlarını tam olarak belirlenmeli daha sonra belirlenen ihtiyaçların giderilerek iş tatmini sağlanmalıdır.

Sübjektif bir duygu olmasından dolayı yöneticiler tarafından çalışanlar için yapılabilecek en üst seviyedeki destek, çalışmaları için onlara yardımcı olmaktır. İş tatmini konusunda yapılan çalışmalarda; verimlilik artışı sağlayan bir faktör olarak ele alındığı görülmektedir. Tatmin seviyesini etkileyen unsurlar; bireysel ve örgütsel olarak iki temel gruba ayrılmıştır. Bireysel unsurlar; eğitim seviyesi, zekâ seviyesi, mesai süresi, kişilik, cinsiyet ve medeni durum, mesleki statü ve kıdem gibi unsurlardır. Örgütsel faktörler ise, işin niteliği ve fiziksel imkânları, alınacak kararlara katılma, kazanılacak ücret, terfi edebilme olanakları, iş yerindeki güvenlik hissi, rekabet, iletişim ve yönetim tarzı gibi faktörlerdir (Tengilimoğlu, 2005: 28).

Özel yetenek ve bilgi gerektiren işlerdeki çalışanların yaptıkları görevlerden daha fazla tatmin oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca mevcut görevin tek çalışan ile yapılabilmesinin, çalışma saatlerinin esnetilebilmesinin, görevlerin çalışanların yaratıcılığını gerektirmesinin, çalışma programlarında seçeneklerin olmasının iş tatminini doğrudan etkilediği tespit edilmiştir. Çalışanlara yüksek oranda sorumluluk verilen işlerde çalışanlar üzerinde stres ve zihinsel anlamda tükenmişlik yaratabileceği düşünülmelidir (Altundaş, 2000: 44).

İş tatmini yaratacağı düşünülen diğer önemli faktör çalışılan yerdeki sağlık, güvenlik ve rahatlığı içine alan işyeri çalışma koşullarıdır. Çalışanların sağlık ve güvenliklerinin korunması, onları muhtemel tehlikelerden koruyabilecek bir çalışma ortamı yaratmayı içermektedir. Bu koşulların iyileştirilmesi sadece işverenlerin, çalışanları için yapması gereken sosyal sorumluluklarından değil işgücünün daha verimli çalışması amacıyla ortaya çıkmaktadır (Bingöl, 2003: 454).

Günümüzde mevcut örgütlerin başarılı olarak hayatta kalabilmeleri sahip oldukları iş gücünden maksimum faydalanabilmeleri ile doğru orantılıdır. Sonuç olarak daha iyi ortamda çalışan ve güvenli hisseden işgücünün kurumsal bağlılığının ve iş tatmini seviyesinin yükseldiği tespit edilmiştir (Yenihan, 2014: 202).

2.7.2. İş Tatmini Boyutları

İş tatminini etkileyen unsurlar bireysel faktörler, örgütsel ve çevresel faktörler olarak iki grupta incelenebilir.

2.7.2.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörleri sırası ile cinsiyet, yaş, kişilik özellikleri, kültürel farklılıklar, hiyerarşik seviye ve iş tecrübesi olarak tasnif etmek mümkündür.

- **Cinsiyet:** İş tatmini seviyesini etkileyen unsurlardan birisidir. Literatürde değişik meslek gruplarına ait çalışanlar ile yapılan çalışmalarda farklı sonuçlara

ulaşıldığı görülmektedir. Farklı meslek grupları ile oluşturulan çalışmalar neticesinde bazı mesleklerde kadın çalışanların yüksek iş tatminine sahip olduğu bazı mesleklerde ise erkek çalışanların daha yüksek iş tatminine sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Ertemiz 2023: 34).

- **Yaş:** Çalışanların iş hayatlarında içinde oldukları yaş dönemleri algılarını ve beklentilerini belirlemektedir. Genç çalışanların işlerine yeni başlamalarından ötürü iş yaşamlarının başlangıcında bulunmaları problemlere neden olabilmektedir. Ancak aldıkları eğitim ve yetenekleri göz önüne alınarak işe alındırsa çalışma istekleri daha fazla, işe bağlılık seviyeleri daha güçlü olabilmektedir. Orta yaştaki çalışanlar alıştıkları işi yapmalarından dolayı daha iyimser olabilmektedir. Yaşlı çalışanlar ise yeniliklere ve teknolojiye karşı direnç göstererek ön yargılı olabilmektedirler (Güven vd., 2005: 131-132).
- **Kişilik Özellikleri:** Çalışanların kişiliklerinde barındırdıkları özelliklerin iş tatmini ile ilişki olduğu görülmektedir. Çalışanların kişilik yapısının, işyerlerinde gerçekleştirdikleri görevler hakkındaki görüşlerinin olumlu ya da olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Hayata bakış açıları negatif olan, çevresine uyum sağlayamayan olumsuz kişilik yapısına sahip çalışanların, iş tatmini seviyelerinin daha düşük olduğu görülmektedir (Sevimli ve İşcan 2005: 56).
- **Kültürel Farklar:** Çalışanların doğduğu ve büyüdüğü yerin yapısının, hayatını devam ettirdiği çevrenin inanç ve değerlerinin iş tatmin seviyesinde etkili olduğu görülmektedir (Özpehlivan 2019: 51).

- **Hiyerarşik Seviye ve İş Tecrübesi:** Yapılan bazı araştırmalarda çalışanların işlerinde kazandıkları statülerinin, iş tatmini seviyesini etkilediği ortaya çıkmıştır (Özpehlivan 2019: 51). Ayrıca iş tecrübesi hususunda yapılan araştırmalar neticesinde iş tatmini ile aralarında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Belirli bir örgüt içerisinde uzun yıllar boyunca bulunan, tecrübe seviyesi yüksek olan çalışanların iş tatmini seviyelerinin de daha yüksek olduğu görülmüştür. Sonuç olarak çalışanların iş tecrübe seviyelerinin iş tatmini seviyesini etkilediği ortaya konmuştur (Sevimli ve İşcan 2005: 57).

2.7.1.2. Örgütsel ve Çevresel Faktörler

İş tatmin seviyesini etkileyen örgütsel ve çevresel faktörleri sırası ile işin niteliği, ücret, iş yeri çalışma koşulları, eğitim düzeyi, terfi fırsatları, iş yerinde beşerî ilişkiler meydana getirmektedir.

- **İşin Niteliği** Mevcut bir çalışma ortamının çalışanlarına sunabildiği tatmin miktarı, çalışılan kurumdaki yapılması gereken görevlerin niteliğine ve bu görevlerin çalışanlar bakımından algılanıp, kabul edilme seviyesine bağlıdır (Sarıkaya, 2002: 15). Yapılan görevlerin içeriğinin zevkli olması ve çalışanların kabiliyetleri ile uyum sağlaması, iş tatmin seviyesini etkilemektedir (Altundaş, 2000: 43). Ayrıca hususi kabiliyet ve bilgiye ihtiyaç duyulan görevlerde görevlendirilen kişilerin gerçekleştirdikleri görevler sonucunda daha fazla tatmin oldukları ortaya çıkmıştır. Sürekli aynı işi yapan çalışanların sağlıklarının kötü etkilendiği ve iş tatminin negatif yönlü etkilendiği görülmüştür. Çalışanlara daha yüksek sorumluluk veren stresli olan işlerin iş tatminsizliğine ve tükenmişliğe yol açtığı ortaya çıkmıştır.

- **Ücret:** İş görenlerin gösterdikleri çaba, yaptıkları görev veya çalışmanın karşılığı olarak belirli aralıklarla ve aldıkları sabit paradır (Halsey, 1988: 877). Kazanılan ücretin gösterilen emeğin karşılığı olmasından dolayı, arz-talep kanunu verilecek ücret miktarının belirlemede etkilidir. Kazanılan ücretin bedeli, iş gören için sadece verilen emek ve harcanan çaba değil, aynı zamanda önemli bir iş tatmini aracıdır (Budak, Arpacı ve Tolay, 2017: 16).

Ücret kavramı; içinde yaşadığımız ekonomik koşullar itibari ile hem örgütlerin ekonomik ve sosyal yönetim tarzlarını belirleme konusunda hem de çalışanların yaşam kalitesini belirleme bakımından önemlidir. Hatta ekonomik, politik ve sosyal yaşamı etkileyen unsurlardan en önemlisidir (Bingöl, 2003: 312).

İş görenlerin genel beklentisi ve amacı aileleri ile birlikte hayatlarını yaşamlarını sürdürebilecek maddi karşılığı elde etmektir. Sermayedarların ise temel amaçları kendi çıkarlarını gözeterek elde ettikleri gelirini artırmaktır. Dolayısıyla hem çalışan hem de işletmelerin genel amacı ekonomik esasa dayanmaktadır. İş görenlerin ise ücreti algılama şekilleri farklıdır (Hagemann, 1997: 43):

- Hayatını sürdürebilmek için gerekli olan kaynağını sağlama aracı,
- Çalışılan kurum içerisindeki yöneticilerin kendileri hakkındaki düşünceleri belirleme aracı
- Çevresindeki kişiler, yer aldığı toplum içerisindeki grup ve arkadaşları tarafından bir sembol olarak,
- Ücret artışı ile kurum içinde elde edilen muvaffakiyetin onay aracı olarak.

Çalışanlar kazandıkları ücreti, aynı örgütte yer alan kendi iş arkadaşları ve başka örgütlerde yakın statüde çalışan diğer işçiler ile kıyaslamaktadır. Bundan dolayı kazanılan ücretin yeterli ve hakkaniyetli olması gerekmektedir. Çünkü emek verilen kurumda ücret adaletsizliği olduğunu düşünen çalışanların tatminsizlik yaşadığı görülmektedir.

- **İşyeri Çalışma Koşulları:** Çalışılan ortamdaki iş yeri sağlık ve güvenliği ile ilgili çevresel faktörleri ihtiva etmektedir. Çalışma koşullarında ortaya çıkan değişimler işverenlerin, iş görenleri için sağlık ve güvenlik ile ilgili koruyucu çalışma alanı yaratma şartlarını zorunlu hale getirmiştir. Bundan dolayı çalışma şartlarının düzenlenmesi maksadıyla, iş görenlerin sağlık ve güvenliği hususunda çalışılmıştır. Bu çalışmalar, çalışanları gürültüden, kirlilikten, radyasyondan ve makinelerden gelebilecek tehlikelere karşı koruyan bir iş ortamı oluşturabilmek içindir (Bingöl, 2003, 454). Yapılan araştırmalar neticesinde çalışanların tehlikesiz, evlerine yakın, temiz, modern araç gereçlerin kullanıldığı ve konforlu işletmelerde çalışmaya eğilim gösterdikleri bilinmektedir.
- **Eğitim Düzeyi:** Çalışanların aldıkları eğitimin seviyesi, iş hayatlarına bakış açılarını ve beklentilerini değiştiren önemli etkenlerdendir. Eğitim seviyesinin artmasının işe yüklenen anlam ile beklentileri değiştirdiği, ücret ve diğer çalışma koşulları ile ilgili istekleri yükselttiği görülmektedir (Demir, 2012:1-2). Bu etkinin iş tatmini üzerinde olumlu ve olumsuz sonuçları ortaya çıkmaktadır. Yüksek eğitilmiş çalışanlar daha iyi iş olanakları olan kurumlarda çalışabilmekte ve iş tatminleri artmakta, ancak eğitim

seviyesi ile artan beklentilerinin karşılanmaması durumunda ise iş tatminsizliği oluşmaktadır (Türkoğlu, 2011:20-22). Ayrıca eğitim seviyesi yüksek kişiler için iş hayatı para kazanılan yerden daha fazla toplumda yüksek bir statü sahibi olunan, prestij kazanılan bir ortamdır (Tiryaki, 2005:14).

- **Terfi Fırsatları:** Çalışanların bulundukları kurum içerisinde hiyerarşik olarak üst seviyedeki bir işe atanmasıdır. Daha kapsamlı bir ifade ile çalışanların işletme içerisinde mevcut görevlerinden daha fazla yetkiye ve ayrıcalığa sahip, daha yüksek ücretli ve daha az gözetimin olduğu bir üst pozisyonuna getirilmelerine, terfi denilmektedir (Bingöl, 2003, 440).

Terfiler çalışanlar açısından hem tatmin olma duygusunu hem de motivasyonu artırmaktadır. Ancak çalışanlar açısından adaletli bir terfi politikası oluşturulmalıdır (Robbins, 2001, 82). Çünkü çalışanlar ancak işyerlerindeki terfilerin adaletli yapıldığına inandıklarında tatmin olacaklardır. Ayrıca işveren tarafından çalışanların kendi görevleriyle ilgili verimliliğini arttıracak eğitimler alması, kariyer yükselme imkânlarının sunulması çalışanların iş tatminlerinin artmasında olumlu etki göstermektedir (Demirel ve Okyay 2023: 39).

- **İşyerinde Beşerî İlişkiler:** Sanayileşme sonrasında kurulan büyük fabrikalar ile değişik kişilik özelliklerine sahip çalışanlar aynı ortamı paylaşmak zorunda kalmıştır. Yeni oluşan bu çalışma sahası beşerî ilişkiler adı altında incelenmeye başlanmıştır. İşletmeler ile çalışanların verimliliğini artırmak maksadıyla iş görenlerin yönetilmesi ve işveren ile iş

gören arasındaki kurulacak ilişkiler gibi önemli konuları kapsamaktadır.

İş görenler arasındaki iyi ilişkiler ve iş bölümü ile sosyal bir bütünlük sağlandığında artan verimlilik ile üretimin de artacağı bu sayede çalışma mutluluğu ve tatminin de artacağı görülmektedir (Sabuncuoğlu, 2001, 42). Diğer bir ifade ile tatmin seviyesi iyi seviyedeki beşerî ilişkilerle ilgilidir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 127).

2.8. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

2.8.1. İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı ve Kapsamı

Çağımızın içinde bulunduğu rekabet ortamında örgütler bakımından yetişmiş ve tecrübeli işgücü çok önemlidir. Örgütlerin faaliyet gösterdikleri alanlarda öne çıkarak rekabet üstünlüğünü sağlayabilmeleri çalıştırdıkları personellere bağlı duruma gelmiştir. Artık sadece tecrübeli çalışanları işletme bünyesine katmak değil bu personelleri işletme içerisinde tutabilmek de oldukça önemli hale gelmiştir. Bundan dolayı çalıştırdığı personelin işten ayrılma niyetini azaltmanın yöntemini bulan örgütler tecrübeli personellerini kaybetme konusundaki problemlerle yüzleşmek zorunda kalmayacaklardır (Dawley vd., 2010: 238-239, Luthans vd., 2004: 45).

Çalışanlar bir işe başlamadan önce o iş ve işletmeden olan beklentilerini netleştirmektedirler. Ayrıca çalışma süresince beklentilerini değiştirerek geliştirmekte, işletmenin sunabildiği olanaklara göre davranmaktadırlar. Ancak elde edilen imkânlarla çalışanların beklentileri ile uyuşmadığı zamanlarda işçi ve işveren arasında kurulan ilişkiler kötüleşmeye başlamakta, gerginlikler ile çatışma durumları yaşanmaya başlamaktadır. Böyle durumlarda çalışanların verimlilikleri ve örgütsel bağlılıkları azalmakta, yeni iş fırsatlarını araştırmaya başlamaktadırlar (Şahin, 2011: 278). Bu yüzden işten ayrılma niyeti davranışı gönüllü olduğu için önceden planlandığı söylenebilir. Ama yine de çalışanların işlerini bıraktığı anlamına gelmemektedir. Sadece şartlar makul olduğunda çalışılan kurumdan

ayrılabilirliğini belirtmektedir. Dolayısıyla gönüllü iş değişikliklerinde işten ayrılma niyetinin olduğu, birden ve gönülsüz oluşan ayrılmalarda işten ayrılma niyetinin olmadığı görülmektedir (Özdevecioğlu, 2004: 98-99).

Literatürde gönüllü (istekli) işten ayrılma ve gönülsüz (isteksiz) işten ayrılma olmak üzere iki farklı çeşit işten ayrılma davranışından bahsedilmektedir (Yalçınkaya, 2024: 78).

- **Gönüllü işten ayrılma:** Çalışanların kendi istekleri neticesinde şahsi nedenler doğrultusunda işveren ve işletmeyle olan ilişkilerini bitirmeleridir. Çalışanın daha iyi imkânlar sağlayan iş bulmuş olması, mevcut kariyerini farklılaştırmak istemesi, ailesi ile daha fazla vakit geçirme fikri, yaptığı işten tatmin olmadığını düşünmesi, çalışma ortamındaki olanakların yetersizliği, yöneticiler ve iş arkadaşları ile ilişkilerinin olumsuz devam etmesi gibi unsurlar etkide bulunabilmektedir.
- **Gönülsüz işten ayrılma:** Çalışanların istekleri dışında emek verdikleri işletmeyi terk etmek zorunda kalmalarıdır. Ekonomik sebeplerden, yöneticilerle, örgütle, çalışma arkadaşlarıyla ve işle ilgili olan uyumsuzluktan kaynaklanabilir.

2.8.2.İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar

Yapılan araştırma neticelerine göre çalışanların işten ayrılma niyeti davranışını sergilemelerine neden olan bazı etkenler ortaya çıkmıştır. Bu unsurlar bu üç alt başlık altında ifade edilmiştir.

- **İşe İlişkin Unsurlar:** Temel olarak; alınan ödemeler ve bu konudaki memnuniyet, çalışma performansı, görevin netliği, genel iş tatmini, işin kendisine ilişkin tatmin, denetimle alakalı memnuniyet, iş arkadaşlarından memnuniyet, fırsatlar ve örgütsel bağlılık etkenleri işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü ilişkilidir. Sadece görev tekrarı unsurunun işten ayrılma niyeti ile pozitif yönlü ilişkisi mevcuttur. Bu doğrultuda, görev tekrarları artış gösterdikçe,

Çalıřanların iřten ayrılma dūřūncesi yūkselmektedir. Dięer unsurlarda ise azalma oldukça, iřten ayrılma niyeti artıř gōstermektedir (Cotton ve Tuttle, 1986: 60).

- **Bireysel Unsurlar:** alıřanlar için emek verdikleri rgūttten uzaklařmak zordur ancak onları bu zorluęa iten önemli bazı bireysel özellikler; cinsiyet, medeni durum, çalıřılan iř yerindeki tecrūbe ve kıdem, sahip olunan yetenekler ve eęitim seviyesi, yař, bakılması gereken aile bireylerinin sayısı vb. farklı birçok deęiřkenden oluřmaktadır. Bu deęiřkenlerden iř tecrūbesi, yař ve bakılması gereken kiři sayısı ile iřten ayrılma niyeti arasında negatif iliřki ortaya çıkmaktadır (Cotton ve Tuttle, 1986: 60). Ayrıca cinsiyet kapsamında, kadınların, psikolojik sermayeleri yūkseldike erkeklere nazaran iřlerinden daha çok tatmin olarak iřten ayrılma niyetinden uzaklařtıkları gōrūlmūřtur (etin ve Varoęlu, 2015: 110).

Çalışanların iş yerlerinde olmasını bekledikleri tutumların gerçekleşmemesinden dolayı oluşan işten ayrılma niyetine etki eden bazı unsurlar ise şunlardır (Hwang ve Kou, 2011: 205).

- Yaşam standartlarının veya tarzının değiştirilmesi
 - Diğer işlere duyulan sempati
 - Aile iliřkilerinde oluřan evlilik ya da lūm gibi deęiřiklikler
 - Sağlık ile ilgili fizyolojik ve psikolojik nedenler
 - Çalışma esnasında karşılaşılan stres
 - Çalışma hayatında geçirilen senelerin yorgunluğu.
- **Dış Unsurlar:** alışanlar bakımından iş harici ve bireysel olmayan bazı dışsal etkenlerde işten ayrılma niyeti davranışını etkilemektedir. Bu dışsal unsurlardan olan istihdam algılamaları işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkili,

işsizlik oranı ve sendikal örgütlenme negatif ilişkilidir (Cotton ve Tuttle, 1986: 60). Bu konuda bazı araştırmalar ise işten ayrılma niyeti ile etkili temel dışsal etkenleri ülkenin ekonomik durumuyla ilişkilendirmektedir. Ülkenin ekonomik yapısının güçlü olduğu durumlarda, işsizlik seviyesinin az olmasından çalışanların işten ayrılma niyetleri yüksek, ekonominin sıkıntılı olduğu zamanlarda ise işsizlik oranının yüksek olmasından dolayı çalışanlarda iş bulamama korkusu neticesinde işten ayrılma niyeti düşük olmaktadır (Yalçinkaya, 2024: 83).

2.8.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

Çalışanların işten ayrılma niyeti davranışlarının gerçekleşmesinin kendileri ve ayrıldıkları kurum bakımından olumlu veya olumsuz bazı neticeleri ortaya çıkarmaktadır. Özellikle Mobley tarafından 1982 yılında yapılan çalışmalar sonucu çalışanlar, çalışma arkadaşları ve örgütler açısından ortaya çıkan olumlu ve olumsuz sonuçları şu şekilde ifade edilmektedir (Yalçinkaya, 2024: 84):

- **İşten Ayrılan Bakımından Olumlu Sonuçlar:** Mevcut kariyerinde yükselme şansı, sahip olunan yeteneklerin daha verimli kullanılabilmesi, yeni entegre olunan çevreden teşvik olasılığı, daha fazla kişisel gelişim, elde edilen kazanç miktarında yükselme.
- **İşten Ayrılan Bakımından Olumsuz Sonuçlar:** çalışılan süre içerisinde kazanılmış olan hakların ve kıdemin kaybedilmesi, iş değişikliği nedeniyle oluşan stres, kariyerde duraklama ve gerileme yaşanma ihtimali, maddi kayıplar.
- **İş Arkadaşları Açısından Olumlu Sonuçlar:** Örgüt içi kariyer fırsatlarında artış, iş tatmininde ve örgütsel bağlılık seviyesinde yükselme.
- **İş Arkadaşları Açısından Olumsuz Sonuçlar:** Çalışma arkadaşını kaybetmenin olumsuzluğu, yeni çalışan personel işe başlayana kadar iş yükünün artması, iletişim konusunda

aksamalar, işe ve örgüte uyum seviyesinde ve işe bağlılık seviyesinde azalma.

- **İş Yeri Açısından Olumlu Sonuçlar:** Eski çalışanların yerine daha yetenekli ve başarılı kişilerin işe dahil edilmesi, işyerinde devam eden çalışanların iş tatminlerinin artması, işyeri içerisinde hareket imkânı oluşması, yeni işe alınan personelle kuruma yeni bilgi ve teknoloji aktarımı gelmesi.
- **İş Yeri Açısından Olumsuz Sonuçlar:** İşten ayrılan çalışan için şimdiye kadar yapılan maddi harcama ile zamanın boşa gitmesi. İşe yeni alınacak kişiler için yapılacak harcamalar, işyerinde devam edenlerin iş tatminlerinde düşüş ve işten ayrılma niyetlerinde yükselme, işten ayrılan çalışanların hakkında olumsuz bakış açısına neden olmaları, örgütlerin üretim veya hizmet süreçlerinde aksamalar yaşanması.

2.8.4. İşten Ayrılma Niyetinin Engellenmesi

İş yerleri bakımından çalışan bir personelin işinden ayrılması, sahip olduğu tecrübe ve bilgiyi de yanında götürmesi neticesinde oldukça büyük kayıptır. Örgüt içerisinde işten ayrılma niyeti konusunu ölçmek için yapılacak çalışmalar vasıtasıyla, olayın gerçekleşmeden önce tespit edilmesi, örgüt açısından çok faydalı olmaktadır. İşten ayrılma niyeti tespit edilen bir çalışanın bu düşüncesini gerçekleştirmeden önce gerekli önlemler alınmalıdır (Ku, 2007: 28, Özdevecioğlu, 2004: 104).

İşten ayrılma niyeti fikri ve bu fikrin eyleme dönmesi, kurumlarda işgücü devir hızını arttıran en önemli sebeplerinden birisi olmasının yanında işletmelerin faaliyetlerini de olumsuz olarak etkilemektedir. İşletmelerin varlıklarını sürdürmeleri için kurum içindeki işgücü devir hızını azaltmaları, çalışanların işten ayrılma eğilimlerini kontrol edebilmeleri ve sabit çalışanlara sahip olmaları gerekir (Polat ve Meydan 2010: 162)

Çalışan kişilerin işten ayrılma niyetinin azaltılması için işlerine yönelik tatmin ve memnuniyet düzeylerinin yüksek tutulması önerilmektedir (Grigg 2009: 40). Ayrıca yöneticilerin yönetim tarzlarını ve çalışanlar için verilecek eğitim programlarını düzenlemeleri, örgüt içerisindeki adaleti ve

eşitliği sağlamaları, çalışma koşulları ile ücretleri gözden geçirmeleri gerekmektedir. Bunların yanı sıra yaratıcı örgüt ikliminin desteklenmesi sayesinde çalışanların fikirlerinin adil olarak değerlendirilerek onları cesaretlendirerek çalışan ve örgüt arasında iş birliği yapılan örgüt ikliminin meydana getirildiği bir çalışma ortamında iş tatmininde artma ve işten ayrılma niyeti düşüş görülmektedir (Yalçınkaya, 2024: 88).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE SOSYAL KAYTARMA İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Örgütsel iletişimin, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, sosyal kaytarma davranışı ile aralarındaki ilişkinin ve sosyal kaytarmanın örgütsel iletişim ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık etkisinin araştırıldığı bölümde, araştırmanın genel çerçevesi, amacı ve önemi, araştırmanın modeli ve hipotezler ile araştırmanın yöntemi açıklanmıştır. Daha sonra elde edilen veriler ile yapılan veri analizleri ve elde edilen bulguların sonuçları tablolar aracılığıyla detaylı bir şekilde aktarılmıştır.

3.1. Öğretmenlik Mesleği

Ülkelerin oluşturmak istedikleri eğitim sistemlerinin ana maksadı ülkeyi meydana getiren vatandaşlarına temel yurttaşlık değerlerini öğretmek ve küresel dünyada rekabet edebilmek için nitelikli iş gücünü yetiştirmektir. Bu etkinliği sağlayabilmek için oluşturulmak istenen tüm eğitim sistemleri, yetiştirmeyi hedeflediği insan modelini, şu anda var olan insan portföyü ve hali hazırdaki eğitim felsefesi vasıtasıyla belirleyerek verilecek eğitim planlarını bu amaçlar doğrultusunda düzenlemektedir (Karagözoğlu, 2003: 10-12). Toplumun en temel kurumlarından bir tanesi eğitim kurumu olarak kabul edilmekte ve bununla birlikte nerdeyse toplumların tamamının ana sorunlarından bir tanesi olarak da görülmektedir. Bu ana sorunun başat öznelerinden bir tanesi de kuşkusuz öğretmenlerdir (Battal, 2003: 13-14).

Genel olarak öğretmen kavramı incelendiğinde, “resmi ya da özel bir eğitim kurumunda çocukların ve gençlerin öğrenme yaşantılarına rehberlik etmek ve yön vermekle yetkilendirilmiş ve bu amaçla eğitim alıp yetiştirilmiş kişidir” şeklinde tanımlandığı görülmektedir (Duman, 1991: 6). Öğretmenlik mesleği ise 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununun 43. Maddesinde; “Öğretmenlik mesleği, devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleği” şeklinde ifade edilerek tanımlanmaktadır. Bu ifadelere bağlı olarak devletin öğretmenlerden temel beklentisi ise, “Öğretmenler bu görevlerini Türk Milli Eğitiminin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak ifade etmekle yükümlüdürler” şeklinde

açıkça ifade edilmektedir. Bu beklentiler ışığında öğretmenlik mesleği için nitelikli öğretmen yetiştirme görevi 1982 yılında yapılan değişiklikle Millî Eğitim Bakanlığı sorumluluğundan çıkarılarak üniversitelere devredilmiştir. Üniversiteler içerisinde kurulan eğitim fakülteleri vasıtası ile eğitim sistemimizin gereksinimi olan nitelikli öğretmenleri yetiştirilmeye çalışılmıştır (Erden, 1999: 35, Battal, 2003: 13-14).

İyi yetiştirilmiş ve başarılı öğretmenlerden oluşması hedeflenen bu meslek, yasal olarak da özel ihtisas bilgisi ve becerisine ihtiyaç duyulan bir iş koludur. Bundan dolayı bu mesleği icra etmek isteyen insanların mesleğe ait gerekli şartları tam olarak sağlayabilmeleri için belirlenmiş bazı yeterliliklere haiz olmaları gerekmektedir (Şişman,2006:212). Bahsi geçen yeterlilik seviyesini öğretmen olmak isteyen adaylara kazandırarak öğretmenlik mesleğine hazırlamak için genel kültür, özel alan bilgisi, öğretmenlik meslek bilgisi alanlarında gerekli eğitimleri almaları sağlanmaktadır. Ülkelerin kurdukları eğitim sisteminde hedeflenen başarı ve verimliliği yakalayabilmeleri için her şeyden önce sistemi çalıştırabilecek, kendilerine verilen araç ve gereçleri kullanabilecek öğretmene ihtiyaçları vardır. Kısacası öğretmen niteliği ve yeterliliği ekseninde eğitim öğretim faaliyetinin başarılabilmesi için en önemli faktördür (Demirel, 1999: 192, Büyükkaragöz, 1998: 16).

Öğretmenlik mesleği insanlarla kurulan ilişkiler kapsamında ele alındığında, sadece okul içerisinde öğrencilerle değil, okul dışında veliler ve toplumla da iç içe olunan bir çalışma koludur. Bundan dolayı bu mesleği diğer mesleklerden ayıran önemli bir özelliği geniş bir insan kesimiyle ilişki ve etkileşim içinde yerine getirilmesidir. Kurulması gereken ilişkilerin niteliği, belirli yasa ve yönetmelikler ile kesinleşmiş resmi ilişkiler olsa da mesleğin yapısından ötürü büyük bir duygusallık içerdiği de söylenebilir. Tüm bu etkenler göz önüne alındığında öğretmenlik mesleğinin yapısına has özgü bazı özellikleri olduğu söylenebilir. Bu özelliklerin kişisel ve mesleki özellikler altında iki ana başlık altında tasnif edildiği görülmektedir (Çelikten vd. 2005: 231):

- a. Kişisel Özellikler:** Bu özelliklerle ilgili fazla sayıda araştırma yapılarak farklı kişilik özelliklerinin önemi üzerinde durulmuştur. Ancak iyi bir öğretmenin sahip olması gereken kişisel özellikleri

hakkında ortak standartların oluşturulduğunu söylemek mümkün değildir. Yine de genel olarak eğitimcilerin tamamı tarafından kabul edilen en önemli kişilik özellikleri şunlardır:

- Talebelere nesnel ve açık görüşlü olmak,
- Eğitim esnasında talebelerin beklentilerini, gereksinmelerini ve kişisel farklılıklarını dikkate almak,
- Yenilik ve gelişmelere açık olabilmek, bu sayede eğitimle ilgili sorunları bilimsel yöntemlerle araştırarak kendini daimî olarak yenileyebilmek,
- Eğitim teknolojisindeki gelişmeleri ve toplumsal değişimleri takip ederek anlayarak yorumlayabilmek,

Bunlar, ideal bir öğretmende olması istenen temel kişisel özellikler olarak sayılabilir. Ayrıca bu özelliklere ek olarak iyi bir öğretmenin sınıf içerisinde bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Etkili bir öğretmende olması istenen bu özellikler:

- Talebelerine karşı sabırlı olmalı, ortaya çıkan olaylara karşı objektif bakmalı ve duygularını kontrol altında tutabilmelidir,
- Farklı inanç, görüş ve gruplara saygılı ve uzlaştırıcıdır.
- Giyimine, temizlik ve düzene özen göstermelidir, her zaman kendini geliştirmeye ve eleştirilmeye açık olabilmelidir.
- Düşünce ve davranışlarıyla öğrenciler için model olmalı, öğrencilerini güdüleyici özelliklere sahip olmalıdır.
- Başarıya odaklanmalıdır, öğrencilerin başarısı için destekleyici olmalı bundan dolayı kişisel sorunlarını sınıfına ve okuluna taşımamalıdır,
- Öğrencilere karşı güler yüzlü, hoşgörülü ve sevecen olmalı aynı zamanda güvenilir, dürüst, objektif davranmalıdır,
- Liderlik özelliklerine sahip olmalı sınıf içerisinde yapıcı ve eğitsel bir disiplin oluşturmalıdır.
- Talebelerini ve velilerini etkilemede, arabuluculuk, hakemlik özelliklerini kullanarak başarılı olmalıdır,

- Sorunlardan kaçmamalı etkin çözüme ulaşmak için çaba harcamalı öğrencilerine cesaret verici ve destekleyici olmalıdır,
- Talebelerine karşı otoriteyi sağlamalı, grup cezasından kaçınmalı, cezaları bireysel olarak vermelidir,
- Talebelerine verdiği görev ve ödevleri takip ve kontrol etmelidir.

b. Mesleki Özellikler: Temel görevi öğrenmeyi sağlamak olan öğretmenler kendilerinden beklenen görevleri yapabilmek için önemli mesleki niteliklere haiz olmalıdır. Başarılı ve etkili bir öğretmen olabilmek için sadece kişilik özelliklerinin olumlu olması yeterli değildir (Erden, 1999: 43).

- **Alan Bilgisi:** Öğretmenlerin mesleki olarak başarılı olabilmesi için çalışacağı uzmanlık alanını öğrenmesi gerekir. Bunu sağlamak için öğretmen yetiştirme eğitimlerinde adayların sınıf öğretmenliği, fen bilgisi öğretmenliği, Türkçe öğretmenliği gibi belirli alanlarda uzmanlık bilgisine sahip olması amaçlanmaktadır. Çünkü öğretebilmek için önce bilmek gerekmektedir (Şişman, 1999: 10)
- **Öğretmenlik Meslek Bilgisi:** Başarılı bir öğretmen alan uzmanlık bilgisi yanında öğretmenlik mesleği ile ilgili bazı bilgi ve becerilere özellikle de öğretme becerisine sahip olmalıdır. Kısacası iyi bir öğretmen bildiğini nasıl öğretebileceğini de bilmelidir. Eğer sahip olduğu bilgileri öğrencilerine aktaramazsa mesleğinde başarılı olamaz. Bu nedenle öğretmenin bir alanı ya da konuyu çok iyi bilmesi, başarılı bir öğretim için yeterli değildir, iyi eğitim seviyesine ulaşabilmek için öğretmenin kişisel niteliklerinin mesleki niteliklerle tamamlanması gerekmektedir. Öğretmenlerde aranan bazı mesleki nitelikler aşağıda özetlenmiştir:
- Öğretim sürecini planlama
- Çeşitlilik getirebilme
- Öğretim süresini etkili kullanma

- Katılımcı öğretim ortamı düzenleme
- Öğrencilerdeki gelişimi izleme

c) Genel Kültür: Öğrettiği ders ne olursa olsun, talebelerinin sosyalleşmesini sağlamak ve kültür aktarımı yapmak bütün öğretmenlerin ana görevlerindendir. Öğretmenin bu görevi başarıyla yapabilmesi için hayatını sürdürdüğü toplumu, kültürel özellikleri ile birlikte tanınması ve anlaması gerekir. Bunun için çalıştığı lokasyonun coğrafi ve kültürel özelliklerini, ailelerin hayata bakış açılarını, değerlerini ve normlarını öğrenmelidir. Eğer bunu yapamazsa bulundukları çevre, aile veya öğrenci ile çatışmaya girebilir (Erden, 1999: 83).

Öğretmenlik mesleğini icra eden öğretmenlerin sahip olması gereken bir diğer vasıf ise kendilerine verilen psikolojik rolleri oynayabilmektir. İyi bir öğretmenin bu rolleri yerine getirmesi beklenir. Öğretmenlere verilen roller, ortaya çıkan sorunlara, kültürlere, toplumlara, zamana, koşullara, yetiştirilecek insan modeline göre değişebilmektedir. Literatürde öğretmene yüklenen bazı roller şunlardır:

- Temsilcilik
- Liderlik/başkanlık
- Öğreticilik
- Arabuluculuk
- Hakemlik
- Rehberlik
- Yargıç, bilgiç ve dedektif öğretmen

Toplumlar daha iyi bir geleceğe ulaşabilmek için, eğitim sisteminin en önemli ögesi olan öğretmen ve öğretmenlik mesleği üzerine yeterince yatırım yapmalıdır. İyi ve nitelikli bir eğitim ancak iyi ve nitelikli öğretmenler ile sağlanabilir. Öğretmenliğin, özel uzmanlık gerektiren bir meslek olmanın yanında bir sanat olduğu unutulmamalıdır.

3.2. Araştırmanın Amacı

İnsanoğlunun var olduğu zamandan beri gelişmesine ve her zaman daha iyiye doğru dönüşmesine katkı sağlayan, en önemli alanlardan biri eğitim-öğretim alanı olmuştur. Eğitim-öğretim konusunu merkeze alarak Millî Eğitim Bakanlığına bağlı Tekirdağ ili Çorlu İlçesi kamu ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin değerlendirildiği araştırmanın iki temel amacı vardır. Birincisi her iki kurumda da görev alan öğretmenlerin kendi kurumları içerisinde örgütsel iletişim konusundaki algılarını saptamak ve örgüt içerisinde oluşturulan iletişim düzeyi ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bununla birlikte sosyal kaytarmanın örgütsel iletişim ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık etkisinin bulunup bulunmadığını ortaya çıkarmaktır.

Araştırmada ulaşılmak istenen ikinci temel amaç ise özel sektörde ve kamu sektöründe çalışan öğretmenlerin örgütsel iletişim ile sosyal kaytarma hakkında yapmış oldukları değerlendirmelerin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti konusunda elde edilen sonuçlarla mukayese edilmesidir.

Belirlenen iki temel amacın daha iyi incelenebilmesi için araştırma kapsamında aşağıdaki soruların cevaplandırılmasına önem verilmiştir:

1. Kamuda çalışan öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeyi ile sosyal kaytarma davranışı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. Kamuda çalışan öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeyi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Kamuda çalışan öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Kamuda çalışan öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeyinin iş tatmini üzerindeki etkisinde sosyal kaytarmanın aracılık rolü var mıdır?
5. Kamuda çalışan öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde sosyal kaytarmanın aracılık rolü var mıdır?
6. Özel sektörde çalışan öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeyi ile sosyal kaytarma davranışı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
7. Özel sektörde çalışan öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeyi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

8. Özel sektörde çalışan öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
9. Özel sektörde çalışan öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeyinin iş tatmini üzerindeki etkisinde sosyal kaytarmanın aracılık rolü var mıdır?
10. Özel sektörde çalışan öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde sosyal kaytarmanın aracılık rolü var mıdır?

Yukarıda sunulan genel amaç ve alt amaçların test edilmesinden sonra kamu ve özel sektörde çalışan öğretmenlerin farklılıkları ve benzerlikleri ortaya konulmuştur.

3.3. Araştırmanın Önemi

Artan rekabet koşulları ile değişen dünyada örgütlerin rekabete uyum sağlayarak ayakta kalabilmesi için grup çalışması konusu öne çıkmakta ve bu çalışma şeklinin de verimli uygulanabilmesi için iletişim kavramı önem taşımaktadır. Günümüzde grup verimliliği pek çok bilim alanı için önemli konular arasında yer almaktadır. Grup çalışmasının dayanak noktası, grupta yer alan her bireyin kendisi için belirlenen görevleri tam olarak gerçekleştirmesi sayesinde bireylerin tek başına çalışarak gerçekleştiremeyecekleri iş sonuçlarına grup içinde çalışarak ulaşabilmeleridir. Teorik olarak açıklamaya bakıldığında grup çalışması verimlilik oluşturduğu için olumlu değerlendirilebilir. Ancak grup çalışmaları her zaman yüksek verimlilik ile sonuçlanmamaktadır.

Örgüt içerisindeki bireylerin, grup içinde başkalarının varlığına güvenerek üzerine düşen görev ve sorumlulukları tam olarak yapmamaları ya da ortaya çıkması hedeflenen iş sonuçlarına katkı sağlama derecelerinin diğer iş arkadaşları tarafından fark edilmeyeceğini düşünerek çaba göstermemeleri, grup çalışmalarında ortaya çıkan verimliliği düşüren olumsuz temel davranışlardır. Literatürde sosyal kaytarma olarak isimlendirilen bu davranışlar, son zamanlarda araştırmalarda ön plana alınan ve ilgi çeken bir konu başlığının içeriğini oluşturmaktadır.

Örgütler ve örgüt yöneticileri için öncelikle çalışanların performans kayıplarının önüne geçilebilmesi ve zaman içerisinde mevcut performanslarının artırılabilmesi, görev tanımlarında yer alan işleri eksiksiz yapmalarının sağlanması hayati öneme sahip olmuştur. Özellikle grup çalışmasının gerekli olduğu ekip bazlı işlerde, en etkisiz olduğu düşünülen bir ekip üyesinin bile hedeflere ulaşmaya yönelik düşük çaba gösterme eğilimi, elde edilen olumsuz sonuçlarda önemli bir faktör olabilmektedir. Çalışanları istenmeyen bu davranışa yönelten pek çok faktör söz konusu olabilmektedir. Bir gruba dâhil olan çalışanlar, ortak bir görev yapmalarından dolayı kalabalıkta saklanabileceklerini veya performanslarının daha az tanımlanabilir olduğunda, çok çalışıp çok katkı sağlaması durumunda, bu katkılarının ekip içinde dağılırarak fark edilemez hale geldiğini düşünebilirler. Bu gibi etkenlerden dolayı sosyal kaytarma davranışının ekip bazlı işlerde oldukça sık rastlanan bir olgu olduğu literatürde yer alan araştırmalarla da desteklenmiştir.

Literatür taraması kısmında da detaylı olarak değinilen bu ve benzeri pek çok durum önemli örgütsel verimlilik kayıplarına neden olabilmektedir. Çalışanların sosyal kaytarma davranışlarının önüne geçilebilmesi ve sosyal kaytarmadan kaynaklanan performans kayıplarının azaltılması bu anlamda oldukça önemli görülmektedir.

Özet olarak, kişilerin grup çalışması esnasında, bireysel sorumluluklar olarak yalnız çalışmalarına oranla daha az çaba göstermeleri olarak tanımlanan sosyal kaytarma kavramı, hangi durumlarda grup içinde verimliliğin azaldığına ışık tutması açısından önemli bir konudur.

Çalışanların örgütler ile ilgili düşüncelerini ve tutumlarını belirleyen faktörlerin uzun yıllardır araştırmalara konu olduğu ve ilgili literatüre yansıdığı görülmektedir. Ancak sosyal kaytarma kavramı ve bu kavramın örgütsel iletişim kavramıyla arasındaki ilişki ile birlikte sosyal kaytarmanın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile oluşan aracılık etkisi Türkçe literatür için nispeten yeni bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu bağlamda, daha önce yapılmış benzer çalışmalar 2019 yılında Dergipark ve Ulusal Tez Merkazi gibi ulusal; Science Direct, Emerald Insight ve Taylor and Francis Online gibi uluslararası veri tabanlarında taratılmıştır.

Dergipark'ta “Sosyal Kaytarma”, başlığı ile yapılan taramada toplam 44 adet çalışma bulunmuştur. Çalışmaların çoğu sosyal kaytarma olgusunu teorik olarak ele alan ve uygulama yapılmayan çalışmalardır. Bunlardan uygulama yapılan ve en kapsamlı olanları; Taner ve İştin (2017), Ilgın (2013), Sünnetçioğlu, Korkmaz, Koyuncu (2015), Öneren, Demirel, Arar, Kartal (2019), Büyükgöze ve Demirkasımoğlu (2018), Tolukan, Bayrak, Doğan (2017) tarafından yapılmış olan ve sosyal kaytarma konusunun baş etken olarak ele alındığı çalışmalardır. Diğer çalışmalarda farklı değişkenlerin sosyal kaytarma davranışı ile ilişkileri teorik ya da uygulamalı olarak incelenmiştir.

Dergipark'ta “Örgütsel İletişim” başlığı ile yapılan taramada toplam 147 çalışma bulunmuştur. Örgütsel iletişimi ana değişken olarak ele alan bazı önemli çalışmalar Ertekin, Ilgın, Yengin (2018), Durgun (2006), Efeoğlu ve Çetin (2012), Eroğlu (2002), Halis (2010), Karasoy (2021), Eroğlu (2011), Yatkın (2009)'dır. Dergipark'ta yapılan araştırma sonucunda örgütsel iletişim ile sosyal kaytarma davranışını ilişkilendiren bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK) Tez veri tabanında “Sosyal Kaytarma”, başlığı ile yapılan taramada 46 adet lisansüstü tez bulunmaktadır. Bunlardan Kara (2020), Kayıkçı (2019), Özek (2015), Bozkurt (2012), Ilgın (2010), Balcı (2016), Koçal (2022), Arıbaş (2020), Sezer (2022), yazarlara ait olan 9 tanesi doktora tez çalışması olup hiçbirinde sosyal kaytarma davranışının örgütsel iletişim konusu ile ilişkisi gündeme alınmamıştır. Diğer 37 çalışma ise yüksek lisans tez çalışmasıdır. Bu çalışmalarda da doktora tezlerinde olduğu gibi örgütsel iletişim ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK) Tez veri tabanında “örgütsel iletişim”, başlığı ile yapılan taramada 134 adet lisansüstü tez bulunmaktadır. Ancak bunların sadece 36 tanesi örgütsel iletişim kavramını temel inceleme konusu olarak ele almıştır. Toplam 13 adet doktora tez çalışması içerisinde Eyyüpoğlu (2017), Ertekin (2017), Sanrı (2014), Şimşek (2011), Ulukuş (2010), Çimen (2009) tarafından yapılan tez çalışmaları örgütsel iletişim kavramını ana konu olarak ele almışlardır. Toplamda 121 adet yüksek lisans çalışması içerisinde ise 30 adet çalışma da örgütsel iletişim konusu temel

araştırma konusu ve ana değişken olarak işlem görmüştür. Bunlar; Sumardi (2015), Doğan (2021), Kırıkyapan (2020), Bektaşoğlu (2020), Hekimoğlu (2020), Koç (2020), Öner (2019), Aydın (2019), Ağır (2018), Oğan (2017), Elmas (2017), Kaya (2016), Topsakaloğlu (2015), Özenir (2015), Candar (2015), Kuşcu (2014), Bayırlı (2012), Özkılıçlı (2011), Dereli (2010), Bozkurt (2010), Takmaz (2009), Erçelik (2008), Erkoç (2008), Arısoy (2007), Yıldız (2005), Yaman (2003), Akar (2002), Candan (1999), Kızılkale (1999), Şimşek (1997) yazarlarına ait çalışmalardır. Sosyal kaytarma konusu ile ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Uluslararası veri tabanlarında, “Social Loafing” başlığı taratılmış ve Science Direct’te 891 çalışma, Emerald Insight’ta 627 çalışma Taylor and Francis Online’da ise 882 adet benzer anahtar kelime ile kurgulanmış çalışmaya rastlanmıştır. Harkins (1980), Harkins ve Szymansk (1988), Harkins (1987), Jeffrey ve Jerald (1993), Liden ve Wayne (2004), Harkins ve Brown (2020), Luo ve Marnburg (2021), Chig-Lin (2009), Chearnng Shiue ve Min Chiu (2010), Gören ve Kuzban (2003), Bokhari ve Aftab (2022), tarafından yapılan çalışmalarda sosyal kaytarma davranışının genel olarak ele alındığı ve bu davranışın öncülleri, kişilik özelliklerinin ve motivasyonun sosyal kaytarmaya etkileri, sosyal kaytarmanın güven ve adalet kavramı ile ilişkisi, sosyal kaytarma davranışının azaltılması ve tamamen ortadan kaldırılması için saha araştırmaları yapıldığı görülmüştür.

Science Direct, Emerald Insight ve Taylor and Francis gibi uluslararası veri tabanlarında “Organizational Communication” başlığı taratılmış ve Science Direct’te 921 çalışma, Emerald Insight’ta 772 çalışma Taylor and Francis Online da ise 885 adet benzer anahtar kelime ile kurgulanmış çalışmaya rastlanmıştır. Badea (2014), Dolemon ve Twiggy (2021), Choive Kyung-Kim (2018), Andrioni ve Popp (2012), Nordin ve Sivapalon (2014), Mitrafon ve Bulborea (2013), Fairhurst (2012), Uddin ve Murshed (2011), Cekan ve Marian (2015), Yamaguchi (2009), Wagen (2007), Gesteland (2007), Visser (2000), Johnson (1992), Adams ve Todd (1993), Kendall (1997), Baer (1994), Pincus (1995), Francis (1990), Larson (1987), Penley ve Hawkins (1980), Jacobson ve Schwartz (1987) yapılan çalışmalarda örgütsel iletişim kuramının genel olarak ele alındığı, örgütsel iletişim doyumu, liderlik

ile olan etkileşimi, örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi, güven ve adalet kavramına olan etkileri, iş tatmini ve iş performansına etkilerine yönelik araştırmalar yapılmış, örgütsel iletişim ağının analiz edildiği görülmüştür.

Yurt içinde ve yurt dışında yapılan tüm araştırmalarda örgütsel iletişim, iş tatmini, işten ayrılma niyeti kavramlarının birbirleri ile olan ilişkilerinin ayrı ayrı incelendiği ancak örgütsel iletişim ve sosyal kaytarma davranışının birbirleri ile ilişkisi hakkında çalışma olmadığı görülmüştür. Buradaki eksikliği giderebilmek maksadı ile hazırlanan bu tez çalışmasında diğer araştırmalardan farklı olarak, bireyin örgütsel çevresiyle anlaşmasını ve bireysel algıların oluşmasını sağlayan “örgütsel iletişim kavramı” ile “sosyal kaytarma davranışı” birlikte ele alınarak, aralarındaki ilişki incelenmektedir. Ayrıca örgütsel iletişim ve sosyal kaytarma davranışlarına bağlı olarak ortaya çıkan iş tatmini ve buna bağlı olarak gelişen işten ayrılma niyeti davranışları ve sosyal kaytarmanın bu davranışların ortaya çıkmasındaki aracılık etkisi de incelenmiştir. Örgütsel iletişim ve sosyal kaytarma kavramlarının arasındaki ilişkinin Türkiye’de incelenmemiş olması, Türkçe literatüre katkı sağlaması, bu araştırmanın önemini artırmaktadır.

Araştırmada ele alınan örgütsel iletişim ve sosyal kaytarma kavramları belirlenen örgütsel hedeflere ulaşabilmek ve istenen verimliliği sağlamak açısından önemlidir. Örgütler içerisinde yatay ve dikey olarak bireyler arası kurulan sağlıklı iletişimin, verimliliği artıracığı iş tatmini sağlayacağı ve işten ayrılma davranışını azaltacağı düşünülmektedir. Ayrıca sosyal kaytarma davranışına neden olan faktörlerin incelenerek ortaya çıkarılması grup içinde verimsizliğin nedenlerinin belirlenmesini sağlamakta ve böylece gerekli önlemlerin alınabilmesi için kaynak oluşturması açısından önem taşımaktadır.

3.3 Araştırmanın Yöntemi

Araştırma kapsamında eş zamanlı olarak kapsamlı bir literatür taraması ile kavramsal çerçeve ve araştırma modeli oluşturulmuş, bunların yapıldığı süreçte birincil verilerden yararlanılmıştır. Sonrasında kuramsal ilişkilerin sınanmasına yönelik bir saha araştırması tasarlanmıştır. Saha çalışması ile elde edilen veri, yapısal model testi amaçlı geliştirilen paket programlar yardımıyla test edilmiştir.

Bu araştırma gerçekleştirilirken veri toplama tekniği olarak anket uygulanmıştır. Bu tekniğin kullanılmasının temel nedeni diğer yöntemlere göre daha geniş bir kitleden daha kısa sürede daha kolay ve daha ekonomik olarak veri toplama sürecini gerçekleştirebilmektir.

Saha araştırmasının yapılabilmesinde gerekli izinlerin alınabilmesi için Kırklareli Üniversitesinin 18.02.2021 tarihli ve 3627 sayılı enstitü karar yazısı ile Tekirdağ İli Çorlu İlçesi Milli Eğitim Müdürlüğüne başvuruda bulunulmuştur. Yapılan yazışmalar ve ölçek metninin incelenerek uygun görülmesinden sonra Tekirdağ Valiliği'nin 05.04.2021 tarihli izin yazısı ile hazırlanan anketler Çorlu İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı Kamu ve Özel okullarda görev yapan öğretmenlere ulaştırılmış ve her okulda katılımcıların sayılarının artırılmasında önemli bir kısıt olan endişelerini giderecek gerekli açıklamalar araştırmacı tarafından yapılmıştır.

Anketin ilk bölümünde cinsiyet, yaş, öğrenim durumu gibi katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise “örgütsel iletişim”, “sosyal kaytarma”, “iş tatmini” ve “işten ayrılma niyeti” ölçekleri kullanılmıştır. Toplanan verileri analiz etmek için SPSS 21 paket yazılımı kullanılmıştır.

3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Mevcut çalışma araştırma ve kıyaslama olarak iki aşamalı tasarlanmıştır. İlk olarak yapılan araştırma aşaması örgütler içinde aktif olarak kullanılan örgütsel iletişim kavramının örgütteki bireyler açısından sosyal kaytarma davranışı bakımından etkilerini ölçmeye yöneliktir. Kıyaslama aşamasını daha verimli yapabilmek için araştırmanın genişletilerek daha etkili hale getirilmesi gündeme alınmıştır. Objektif sonuçlara ulaşılabilmek için de ülkemizde eğitim-öğretim alanında kamuya bağlı ve özel teşebbüs olarak var olan örgütlerin ve bu örgütlerde özellikle öğretmen kadrosu ile görev yapan çalışanlarının araştırma kapsamına alınmasına karar verilmiştir.

Araştırma'nın evreni Tekirdağ ili Çorlu ilçesinde Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyet gösteren kamu okulları ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerdir. Evreni oluşturan kamu okullarında görev yapan öğretmenlerin %95 güven aralığı ve % 5 hata seviyesi ile oluşturulması

gereken asgari örneklem büyüklükleri hesaplanmıştır (Altunışık, R. 2004: 137).

- 2019 yılı kamuda çalışan kayıtlı 2100 öğretmen sayısına ulaşılmış ve 327 kişilik bir örneklem seviyesinin yeterli olduğu görülmüş ancak daha etkin bir analiz gerçekleştirmek maksadı ile üst limit olan 384 anket sayısına ulaşılması hedeflenmiştir. Özverili çalışma ve ikna neticesinde 419 anket sayısına ulaşılarak yeterli veri toplanmıştır.
- Özel okullarda ise Çorlu ilçesi genelinde Milli Eğitim Müdürlüğü'ne kayıtlı olarak toplamda 569 öğretmen olduğu için yapılan hesaplama sonucu 230 kişilik verinin yeterli olacağı hesaplanmış %10'luk verinin eksik ya da hatalı olabileceği değerlendirilerek 253 anket sayısının uygun olacağı değerlendirilmiştir. Yapılan özverili çalışma sonucu 281 anket sayısına ulaşılmıştır.

Her iki kurumda toplamda 700 kişilik bir katılım ile yeterli veri toplanması sağlanmıştır. Çalışanların rızaları alındıktan sonra, anketlerin online formatları Google form ile öğretmenlere gönderilmiştir. Bu platform aracılığıyla anketler toplanmıştır. Nitekim araştırma ile ilgili değerlendirmeler 700 anket üzerinden yapılmıştır.

3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan anket formu iki kısma ayrılmıştır. Birinci kısım katılımcıların demografik özelliklerini, ikinci kısım örgütsel iletişim algısını, sosyal kaytarma algısını, iş tatmini algısını ve işten ayrılma durumunu ölçmeyi amaçlamaktadır.

Birinci kısımda katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular vardır. Bunlar cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çocuk durumu, mesleki deneyim, çalışma süresi ve gelir durumudur.

İkinci kısımda ise örgütsel iletişim ölçeği, sosyal kaytarma ölçeği, iş tatmini ölçeği ve işten ayrılma niyeti ölçeği ile ilgili sorular yer almaktadır.

Örgütsel İletişim Ölçeği: Gürgen (1997) tarafından geliştirilen, Ekinci (2006) tarafından revize edilen ve Düzgün (2020) tarafından geçerlik-güvenirlik çalışması yapılan ölçektir. Ölçeğin değerlendirilmesi için verilen cevapların ortalaması alınmaktadır. Ölçek tek boyut ve 9 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin

değerlendirilmesi beşli Likert biçimindedir (“1: Hiçbir zaman”- “ 5: Her zaman”). Ölçekten alınan puanın değerlendirilmesi için; yüksek puan yüksek örgütsel iletişim algısı anlamına gelmektedir.

Sosyal Kaytarma Ölçeği: George (1992) tarafından geliştirilen Liden vd. (2005) tarafından revize edilen ve Ilgın (2010) tarafından geçerlik-güvenirlik çalışması yapılan ölçektir. Ölçeğin değerlendirilmesi için verilen cevapların ortalaması alınmaktadır. Ölçek tek boyut ve 13 sorudan oluşmaktadır. 2. ve 13. maddeler ters madde olarak konumlandırılmıştır. Ölçeğin değerlendirilmesi beşli Likert biçimindedir (“1: Hiçbir zaman”- “ 5: Her zaman”). Ölçekten alınan puanın değerlendirilmesi için; düşük puan sosyal kaytarma davranışından uzak durulduğunu göstermektedir.

İş Tatmini Ölçeği: Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen Judge, Locke, Durham ve Kluger.(1998) tarafından revize edilerek 5 maddelik kısa forma uyarlanan bu ölçeğin Başol ve Çömlekçi(2020) tarafından geçerlik-güvenirlik çalışması yapılmıştır. Ölçeğin değerlendirilmesi için verilen cevapların ortalaması alınmaktadır. Ölçek tek boyut ve 5 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin değerlendirilmesi beşli Likert biçimindedir (“1: Hiçbir zaman” - “ 5: Her zaman”). Ölçekten alınan puanın değerlendirilmesi için; yüksek puan yüksek iş tatmini algısı anlamına gelmektedir.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği: Cammann vd (1979) tarafından geliştirilen bu ölçeğin Türkçe çevirisi ve yorumlaması Gül ve Gökçe (2008) tarafından revize edilmiştir. Ölçeğin değerlendirilmesi için verilen cevapların ortalaması alınmaktadır. Ölçek tek boyut ve 3 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin değerlendirilmesi beşli Likert biçimindedir (“1: Hiçbir zaman” - “ 5: Her zaman”). Ölçekten alınan puanın değerlendirilmesi için; yüksek puan yüksek işten ayrılma niyeti algısı anlamına gelmektedir.

3.6. Araştırmanın Kısıtları

Mevcut araştırmada üç önemli kısıt söz konusudur. İlk kısıt örnekleme katılan gruplar ile ilgilidir. Anket hem kamuda çalışanlar hem de özel sektörde çalışanlar için çalıştıkları örgütte bulunan bütün çalışanlara uygulanmamış, sadece öğretmenler ile sınırlı tutulmuştur. Ayrıca kamu okullarında çalışan ücretli öğretmenler ile özel okullardaki yarı zamanlı çalışan öğretmenler sürekli kurumda bulunmadıkları için ve fikren ve

kanunen kurum bağılılıkları farklı olduğu için çalışmaya dâhil edilmemişlerdir.

İkinci kısıt ise her iki kurum çalışanları için de geçerli olan araştırma sürecine katılım konusundaki gönülsüzlük halidir. Bununla birlikte eğitim kurumları tarafından çok sık araştırma yapılması nedeniyle personelin endişeleri dile getirilmiş ve ankete katılım konusunda gönülsüzlük hali ortaya çıkmıştır. Bu durumun önüne geçmek için özellikle özel okullarda çalışan öğretmenler için katılımcıların kişisel bilgilerinin istenmediği ve anket sonuçlarının anonim olarak değerlendirileceği konusunda bilgilendirme yapılarak endişelerin önüne geçilmeye çalışılmıştır. Ancak yinede katılımcıların kişisel bilgilerin ya da verdikleri cevapların başka amaç şeklinde kullanılacağı düşüncesi ile ankete katılmama veya verecekleri cevaplarda gerçekçi olmama ihtimali mevcuttur.

Üçüncü kısıt verilerin toplandığı bölgenin sınırlı olmasıdır. Tüm ülke genelindeki öğretmenlere anket metinlerini ulaştırmak ve geri almak çok zor olduğu için tek bir yerleşim yeri seçilmesine karar verilmiştir. Örneklem yöntemi kolayda örneklem olup katılan öğretmenler Marmara Bölgesi Tekirdağ İli Çorlu İlçesine bağlı kamu ve özel okullarda çalışan öğretmenlerdir.

3.7. Araştırmanın Hipotezleri

Yapılan literatür araştırması sonucunda yaptığımız araştırmanın temel kavramları olan örgütsel iletişim ile iş tatmini ve örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti kavramlarını birlikte ele alarak ilişkilendiren çalışmalar görülmüştür. Ancak örgütsel iletişim ve sosyal kaytarma davranışı arasında ilişki kurulan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Kapsamlı olarak yapılan literatür taraması neticesinde aşağıda detaylandırılan hipotezlerin oluşturulmasına karar verilmiştir.

- **Örgütsel İletişim ve Sosyal Kaytarma**
Örgüt içerisindeki üyelerin kişisel ve müşterek hedeflere ulaşması için etkileşim sağlayan örgütsel iletişim hem iş yaşamında hem de özel yaşamda çok önemlidir (Şimşek, 2011: 6; Furnham, 1991: 248). İletişim ile birlikte literatürde son zamanlarda daha fazla ele

alınmaya başlanan bir diğer önemli davranış ise sosyal kaytarmadır. Grup çalışmalarında, kişilerin bireysel şekilde gösterdiği çabadan daha az çaba sarf etme eğilimi olarak tanımlanan bu davranış, örgüt içerisindeki çalışanların yanlarındaki diğer çalışanların var olmasından ötürü, bireysel çabada azalma olarak açıklanmaktadır (Latane, Williams, Harkins, 1979: 823; Karau ve Williams, 1993: 681). Grup çalışmalarında ortaya çıkan bu davranış kişilerin ekip içinde bireysel çabaları azaltması ile ekiplerin verimliliğinin düşmesine ve üyeler arasında çatışmalara neden olmaktadır (Liden vd., 2004: 285-286; Jezerskyte & Zydzunaite, 2005: 87).

Kapsamlı olarak yapılan literatür araştırması neticesinde örgütsel iletişim ile sosyal kaytarmayı aynı anda ele alan bir araştırmaya yurt içi ve yurt dışı kaynaklarda ulaşılamamıştır. Bu konuda yapılan araştırma olmadığı Lam (2015) tarafından yapılan çalışmada da belirtilmiş, literatürde şimdiye kadar örgütsel iletişim ile sosyal kaytarma arasında doğrudan bir bağ kurulmadığı açıklanmıştır. Bu ifade de iki olguyu birlikte ele almanın ve birbirleri ile ilişkilendirmeye çalışmanın hem yapılan çalışmanın özgünlüğü hem de gelecekte yapılacak çalışmalara ışık tutması bakımından ne kadar önemli olduğunu açıkça göstermektedir.

Bundan dolayı örgütsel iletişim ile sosyal kaytarmanın ilişkisi olup olmadığını analiz etmek için araştırmanın birinci ve altıncı hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

H1: Kamuda çalışan öğretmen personel için örgütsel iletişim ile sosyal kaytarma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Özel sektörde çalışan öğretmen personel için örgütsel İletişim ile sosyal kaytarma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- **Örgütsel İletişim ve İş Tatmini**

Örgütsel iletişim ile iş tatminini konu alan araştırmalarda bulunulan örgüt içerisinde kurulan etkili bir iletişim seviyesinin çalışanların işe olan bağlılıklarını artırarak iş yerindeki streslerini

azalttığı, kısacası iş tatminini olumlu yönde etkilediği görülmektedir (İlozor, İlozor ve Carr, 2001: 505, Liu vd, 2005: 67, Jo ve Shim, 2005: 277).

Denisi ve Schweiger (1991), Karcıoğlu vd. (2009), Yüksel (2005), Giri ve Kumar (2010), Shoman (2009), Jaiswal vd (2015), Rana (2014) tarafından yapılan çalışmada iletişimin iş tatmini üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Bu bilgiler ışığında çalışmanın ikinci ve yedinci hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

H2: Kamuda çalışan öğretmen personel için örgütsel iletişim ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7: Özel sektörde çalışan öğretmen personel için örgütsel iletişim ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- **Örgütsel İletişim ve İşten Ayrılma Niyeti**

“Çalışanın örgütten ayrılmak için bilinçli ve planlı istekliliği” (Tett ve Meyer, 1993) veya “çalışanın çalışmış olduğu örgütten ayrılmaya yönelik niyet ve arzusu” şeklinde tanımlanan işten ayrılma niyeti kavramı, örgüt içerisinde işgücü devir hızını artırdığından dolayı, örgütlerin etkinlik ve başarılarını olumsuz etkilemektedir (Memon, Mohamed ve Baharom, 2016: 407, Bothma ve Roodt, 2013, s. 2).

Yaprak ve Seren (2010), Akyüz ve Yılmaz (2015), Haddad ve Dagamseh (2016), Abarghooi, Nobakht ve Anvari (2013), Hopper M.L.(2009), Çınar, Kargıcıoğlu ve Akdaş (2016), Hellman C.M. (1997), M.Martin ve Kaufmann (2013), tarafından yapılan çalışmalarda da örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Bu bilgiler ışığında çalışmanın üçüncü ve sekizinci hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

H3: Kamuda çalışan öğretmen personel için örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H8: Özel sektörde çalışan öğretmen personel için örgütsel iletişim

ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- **Sosyal kaytarmanın örgütsel iletişim ile iş tatmini arasındaki aracılık etkisi**

Sosyal bilimlerde özellikle örgütsel davranış konusu kapsamında yapılan araştırmalarda değişkenler arasındaki ilişkileri açıklama ve tahmin etme hedefi ile çok fazla kullanılan yöntem olan İlişkisel analiz bağımsız değişken/değişkenleri kullanarak bağımlı değişkeni açıklamaya çalışır (Burmaoğlu vd., 2013: 13). Literatürde yapılan genel bir inceleme neticesinde sosyal kaytarmanın örgütsel iletişim ile iş tatmini arasındaki aracılık etkisini değerlendiren bir araştırma yurt içi ve yurt dışı kaynaklarda bulunamamıştır.

Bundan dolayı sosyal kaytarmanın örgütsel iletişim ile iş tatmini arasında aracılık etkisinin olup olmadığını analiz etmek için araştırmanın dördüncü ve sekizinci hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

H4: Kamuda çalışan öğretmen personel için sosyal kaytarma, örgütsel iletişim ile iş tatmini arasında aracılık rolü üstlenmektedir.

H9: Özel sektörde çalışan öğretmen personel için sosyal kaytarma, örgütsel iletişim ile iş tatmini arasında aracılık rolü üstlenmektedir.

- **Sosyal kaytarmanın örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasındaki aracılık etkisi**

Literatürde yapılan detaylı inceleme sonucunda sosyal kaytarmanın örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasındaki aracılık etkisini değerlendiren bir araştırma yurt içi ve yurt dışı kaynaklarda bulunamamıştır.

Bundan dolayı sosyal kaytarmanın örgütsel iletişim ile iş tatmini arasında aracılık etkisinin olup olmadığını analiz etmek için araştırmanın beşinci ve onuncu hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

H5: Kamuda çalışan öğretmen personel için sosyal kaytarma, örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü

üstlenmektedir.

H10: Özel sektörde çalışan öğretmen personel için sosyal kaytarma, örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü üstlenmektedir.

3.8. Araştırmanın Bulguları

Araştırma kapsamında belirlenen hipotezlerin test edilmesi amacıyla SPSS 21 paket programı kullanılmıştır. Araştırmada başlangıçta ölçek geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış kullanılan ölçeklerin güvenli olduğu ispatlandıktan sonra ölçekler için normallik testi uygulanmıştır. Ölçeklerin normal dağılmadığı tespit edildiği için parametrik olmayan testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Bundan dolayı korelasyonlar için spearman's rho değeri, aracılık etkilerini ölçebilmek için ise Preacher ve Hayes eklentisi kullanılmıştır.

Aşağıdaki tablolarda anket çalışmasına dâhil edilen tüm öğretmenlerin örgütsel iletişim, sosyal kaytarma, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti sıklıkları ölçeklerine ait sorulara verdikleri cevapların çalışma yerlerindeki hissettikleri durumlara göre ortaya çıkan frekans analizleri gösterilmektedir.

Tablo 1 Örgütsel İletişim Ölçeği Sorularının Frekans Analizi

Ortalama	Toplam		Her zaman 5		Sıklıkla 4		Bazen 3		Nadiren 2		Hiçbir zaman 1		Örgütsel İletişim	NO	FAKTÖRLER
4,57	100	700	70,3	492	20	137	7,4	52	2,4	17	0,3	2	Önerilerinizi ya da sorunlarınızı iletmek üzere gerektiğinde bir üst amire/kişiye kolaylıkla ulaşabiliyorum.	1	Örgütsel İletişim Ölçeği
4,33	100	700	57,6	403	26	183	10	70	4,3	30	2	14	Yöneticimiz daha başarılı olmanız için size destek veriyor.	2	
4,14	100	700	50,1	351	27	191	12,3	86	7,3	51	3	21	İşimizi en iyi şekilde yapma konusundaki çabalarınız yöneticiniz tarafından takdirle karşılanıyor.	3	
4,17	100	700	51,1	358	28	194	12,4	87	5,3	37	3,4	24	Kurumumuz yönetiminin, eğitim ve mesleki gelişimimizle ilgilendiğine inanıyorum.	4	
4,04	100	700	43,7	306	29	205	16,9	118	7,7	54	2,4	17	Yöneticilerin çalışanların sorunlarını yakından izlediklerine ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcadıklarına inanıyorum.	5	
3,88	100	700	34,9	244	33	234	19,7	138	8,9	62	3,1	22	Kurumumuzda yönetimin kişilerin yanlış hareketlerine karşı gereken tepkinin gösterildiğini düşünüyorum.	6	
3,88	100	700	40,7	285	26	180	20,7	145	6,9	48	6	42	Kurumumuzda çalışanlara adil davrandığını düşünüyorum.	7	
4,32	100	700	56,3	394	26	183	13	91	3,3	23	1,3	9	Kurumumuzda işimizi yapmamız için gerekli bilgilere/verilere kolaylıkla ulaşabiliyorum.	8	
4,24	100	700	52	364	30	210	11	77	4,9	34	2,1	15	Kurum içi iletişimden memnunuz.	9	

Örgütsel iletişim ölçeği vasıtası ile katılımcılara yöneltilen 9 soru ile yapılan ölçüm neticesinde kamu ve özel sektörde çalışan 700 öğretmenin en az %50'lik en fazla %70,3'lük kısmının örgüt içerisindeki iletişimden memnun olduğu görölmektedir. Örgüt içerisinde kurulan etkili ve verimli iletişimin iş tatmini seviyesini arttırdığı işten ayrılma niyetini azalttığı diğer ölçek sonuçları ile kıyaslanarak ortaya konmuştur.



Tablo 2 İş Tatmini Ölçeği Sorularının Frekans Analizi

FAKTÖRLER		İş Tatmini Ölçeği				
NO		1	2	3	4	5
Örgütsel İletişim		Şu anki işimden oldukça memnunum	Çoğu günler işime hevesle giderim.	İşteki her günüm bitmeyecekmiş gibi gelir. (Ters Madde)	İşimi eğlenceli bulurum.	İşimin tatsız olduğunu düşünürüm. (Ters Madde)
Hiçbir zaman 1	Sayı	4	11	7	6	8
	%	1	2	1	1	1
Nadiren 2	Sayı	3	18	12	13	22
	%	0	3	2	2	3
Bazen 3	Sayı	23	117	73	78	85
	%	3,3	17	10	11	12
Sıklıkla 4	Sayı	138	244	173	164	196
	%	20	35	25	23	28
Her zaman 5	Sayı	532	310	435	439	389
	%	76	44	62	63	56
Toplam	Sayı	700	700	700	700	700
	%	100	100	100	100	100
Ortalama		4,7	4,17	4,45	4,45	4,33

İş tatmini ölçeği vasıtası ile katılımcılara yöneltilen 2 tanesi ters maddelik olmak üzere toplam 5 soruluk ölçüm neticesinde kamu ve özel sektörde çalışan 700 öğretmenin en az % 62,1’lik en fazla % 76’lık kısmı işlerinden

çok memnun olduklarını belirtmiştir. İş tatmin seviyesinin yüksekliği ve işten ayrılma niyetini davranışının az olması neticeleri birbirleri ile örtüşmektedir.

Tablo 3 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Sorularının Frekans Analizi

FAKTÖRLER		İşten Ayrılma Niyeti		
NO		1	2	3
Örgütsel İletişim		Sık sık işi bırakmayı düşünüyorum.	Büyük ihtimalle gelecek yıl yeni bir iş arayacağım.	Gelecek yıl bu işyerinden ayrılmayı düşünüyorum.
Hiçbir zaman 1	Sayı	456	534	483
	%	65	76	69
Nadiren 2	Sayı	127	78	72
	%	18	11	10
Bazen 3	Sayı	65	45	60
	%	9	6	9
Sıklıkla 4	Sayı	32	19	50
	%	5	3	7
Her zaman 5	Sayı	20	24	35
	%	3	3	5
Toplam	Sayı	700	700	700
	%	100	100	100
Ortalama		1,6	1,5	1,7

İşten ayrılma niyeti ölçeği vasıtası ile katılımcılara yöneltilen sorulara kamu ve özel sektörde çalışan toplam 700 öğretmenin en az % 65,1’lik en fazla % 76,3’ lük kısmı işten ayrılmak istemediklerini belirten cevaplar vermişlerdir. Örgütsel iletişim ölçeği ve iş tatmini ölçeği ile ortaya çıkan memnuniyet oranı ile işten ayrılmak istememe davranışı verilerinin örtüştüğü görülmektedir.

Tablo 4 Sosyal Kaytarma Ölçeği Sorularının Frekans Analizi

FAKTÖRLER	Örgütsel İletişim	Hiçbir zaman 1		Nadiren 2		Bazen 3		Sıklıkla 4		Her zaman 5		Toplam		Ortalama
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Sosyal Kaytarma Ölçeği- 1	Çalışma arkadaşlarım, toplu görev dağılımlarında sorumluluk almaktan kaçınırlar.	214	30,6	187	26,7	158	22,6	84	12	57	8,1	700	100	2,4
Sosyal Kaytarma Ölçeği- 2	Kendilerine verilen bir işi başkasına bırakmadan istenen kalite ve zamanda yapmak birinci hedefleridir.	249	35,6	210	30	161	23	61	8,7	19	2,7	700	100	2,13

FAKTÖRLER	Örgütsel İletişim	Hiçbir zaman 1		Nadiren 2		Bazen 3		Sıklıkla 4		Her zaman 5		Toplam		Ortalama
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Sosyal Kaytarma Ölçeği -3	İşi yapacak başkaları varsa, çalışma arkadaşlarım kendilerine verilen görevi değil, kendi istedikleri işi yaparlar/ işin kendi istedikleri kısmına yoğunlaşırlar	155	22,1	117	16,7	195	27,9	164	23,4	69	9,9	700	100	2,82
Sosyal Kaytarma Ölçeği -4	Çalışma arkadaşlarım, bireysel hedeflerini grup amaçlarının önünde tutarlar.	164	23,4	168	24	184	26,3	121	17,3	63	9	700	100	2,64

FAKTÖRLER	Örgütsel İletişim	Hiçbir zaman 1		Nadiren 2		Bazen 3		Sıklıkla 4		Her zaman 5		Toplam		Ortalama
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Sosyal Kayıtma Ölçeği- 5	Çalışma arkadaşlarım, mesai saatleri içerisinde iş ile ilgili olmayan aktivitelere istikrarlı bir biçimde zaman ayırırlar	250	35,7	186	26,6	124	17,7	95	13,6	45	6,4	700	100	2,28
Sosyal Kayıtma Ölçeği- 6	Çalışma arkadaşlarım, kendi üstlenmeleri gereken bazı sorumlulukları diğer çalışanlara yüklerler	247	35,3	205	29,3	142	20,3	80	11,4	26	3,7	700	100	2,19
Sosyal Kayıtma Ölçeği- 7	Çalışma arkadaşlarım, işi yapabilecek kendilerinden başka çalışanlar olduğu zaman, işi yapmak için daha az çaba gösterirler.	183	26,1	194	27,7	167	23,9	118	16,9	38	5,4	700	100	2,47

FAKTÖRLER	Örgütsel İletişim	Hiçbir zaman 1		Nadiren 2		Bazen 3		Sıklıkla 4		Her zaman 5		Toplam		Ortalama
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Sosyal Kayırtma Ölçeği- 8	Çalışma arkadaşlarım, işin kendi üzerlerine düşen kısmını yapmazlar	364	52	173	24,7	101	14,4	53	7,6	9	1,3	700	100	1,81
Sosyal Kayırtma Ölçeği- 9	Çalışma arkadaşlarımda n bazıları, ekibimizdeki diğer çalışanlardan daha az çaba gösterirler.	175	25	189	27	173	24,7	117	16,7	46	6,6	700	100	2,52
Sosyal Kayırtma Ölçeği- 10	Çalışma arkadaşlarımda n bazıları, eğer işi yapacak başka çalışanlar varsa daha gevşek davranırlar	194	27,7	161	23	175	25	121	17,3	49	7	700	100	2,52

FAKTÖRLER	Örgütsel İletişim	Hiçbir zaman 1		Nadiren 2		Bazen 3		Sıklıkla 4		Her zaman 5		Toplam		Ortalama
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Sosyal Kaytarma Ölçeği- 11	Çalışma arkadaşlarımda n bazıları, eğer diğer grup üyeleri yardım edebilecek durumdaysa, diğer departman veya müşterilere yardım etmek için daha az zaman harcarlar.	189	27	174	24,9	215	30,7	98	14	24	3,4	700	100	2,42
Sosyal Kaytarma Ölçeği- 12	Çalışma arkadaşlarımda n bazıları, işleri başkası yapıyorsa çalışıyor görünür ama kendi paylarına düşen işi yapmazlar	251	35,9	188	26,9	160	22,9	69	9,9	32	4,6	700	100	2,2

FAKTÖRLER	Örgütsel İletişim	Hiçbir zaman 1		Nadiren 2		Bazen 3		Sıklıkla 4		Her zaman 5		Toplam		Ortalama
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Sosyal Kaytarma Ölçeği- 13	Çalışma arkadaşlarım, ekip veya grup içinde bir işi yapmak için ellerinden geleni en iyi şekilde yaparlar.	268	38,3	222	31,7	147	21	42	6	21	3	700	100	2,03

Son ölçek sosyal kaytarma davranışında örneklem cevaplarının minimum % 23,5 ile neticelendiği sosyal kaytarma davranışından uzak durulduğu ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri Tablo 5’ te gösterilmektedir

Tablo 5 Demografik Özellikler

Sosyo-Demografik Özellik	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	518	74
Erkek	182	26
Kurum		
Kamu	420	60,0
Özel	280	40,0
Eğitim Durumu		
Lisans	590	84,3
Yüksek Lisans	106	15,1
Doktora	4	,6
Çocuk sahibi olma durumu		
Yok	224	32,0
1 çocuk	245	35,0
2 çocuk	212	30,3
3+ çocuk	19	2,7
Oryantasyon		
Evet	413	59,0
Hayır	287	41,0
Aylık gelir		
3000 ve altı	110	15,7
3001-5000	257	36,7
5001-7000	289	41,3
7001+	44	6,3
Toplam	700	100

Araştırmaya katılanların 518'i kadın (%74), 182'si (%26) erkektir. Çalışanların istihdam edildiği sektöre bakıldığında 420 kişinin (%60) kamuda, 280 kişinin (%40) ise özel sektörde çalıştığı görülmektedir. Eğitim durumları incelendiğinde sadece 6 kişinin (%0,6) doktora eğitimi aldığı, 106 kişinin (%15,1) yüksek lisans eğitimi aldığı ve kalan 590 kişinin (%84,3) lisans eğitimini tamamladıkları görülmektedir. Araştırmaya katılanların çocuk sahibi olma durumları incelendiğinde 224 kişinin (%32) hiç çocuk sahibi olmadığı, 245 kişinin (%35) sadece 1 çocuk sahibi olduğu, 212 kişinin

(%30,3) 2 çocuk sahibi olduğu ve sadece 19 kişinin (%2,7) ise 3 ve üzeri çocuk sahibi olduğu ortaya çıkmıştır. İşe başlama anındaki oryantasyon eğitimi alma durumu incelendiğinde ise 413 kişinin (%59) oryantasyon eğitimi aldığı geri kalan 287 kişinin (%41) ise hiç oryantasyon eğitimi almadığı sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak elde edilen aylık gelir miktarı incelendiğinde; 110 katılımcının (%15,7), 3000 TL ve altında bir gelir elde ettiği görölmektedir. 257 katılımcının (%36,7) 3001 TL ile 5000 TL arasında gelir elde ettiği, 289 katılımcının (%41,3) 5001 TL ile 7000 TL arasında gelir elde ettiği ve sadece 44 katılımcının (%6,3) 7001 TL ve üstü gelir elde ettiğini gösteren verilere ulaşılmıştır.

3.8.1. Ölçek Güvenilirlik Analizleri

Veri toplamada kullanılan ölçeklerin sahip olması gereken en önemli özelliklerden bir tanesi güvenilirliktir. Güvenilirlik belirlenen bir ölçme aracı vasıtasıyla her zaman aynı koşullar altında yapılan ölçümler için ortaya çıkan sonuçların kararlı olduğunun göstergesidir.

Ölçeklerin güvenilirlik analizleri SPSS 21 paket programıyla yapılmıştır. Ölçeklerin Cronbach Alfa değerleri Tablo 6' da gösterilmiştir. Ölçeklerde kullanılan maddeler için elde edilen alfa değerleri yapılacak anketin toplam güvenilirliğini göstermektedir. Buradaki genel kabul edilen değer 0,70 ve daha yüksek sonuçlardır. Tablo 6 incelendiğinde tüm ölçeklere ait Cronbach Alfa değerlerinin 0,70'ten yüksek olduğu görölmektedir. Bu durumda ölçeklerin güvenilir olduğu tespit edilmiştir (Kılıç, 2016: 47).

Tablo 6 Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel iletişim	9	0,942	4,17	0,84
Sosyal kaytarma	13	0,925	2,34	0,85
İş tatmini	5	0,895	4,42	0,68
İşten ayrılma niyeti	3	0,798	1,58	0,89

3.8.2. Normallik Testleri

Kamuda ve özel sektörde çalışan öğretmenlerin örgütsel iletişim, iş tatmini, işten ayrılma niyetleri ve sosyal kaytarma düzeylerinin tespit edilmesine yönelik verilerin elde edilmesi için ölçeklerden faydalanılmıştır. Toplanan verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını tespit etmek için Kolmogorov-Smirnov Z normallik testi yapılmıştır. Kolmogorov-Smirnov Z normallik test bulguları değerleri Tablo 7' de sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre her iki kurumda çalışan öğretmenlerden toplanan verilerin normal dağılıma sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Ölçekler normal dağılmadığı için parametrik olmayan testlerin uygulanması uygun görülmüştür. Bundan dolayı korelasyonlar için spearman's rho değeri, aracılık etkisini ölçmek için ise Preacher ve Hayes eklentisi kullanılmıştır.

Tablo 7 Ölçeklerin Normallik Testi

Ölçek	Kolmogrov-Smirnov Z	p değeri
Örgütsel iletişim	4,343	0,00
Sosyal kaytarma	1,787	0,00
İş tatmini	5,719	0,00
İşten ayrılma niyeti	7,350	0,00

3.8.3. Korelasyon Analizi (Kamuda Çalışan Öğretmen Personel İçin)

Bu araştırmada kullanılan ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri SPSS 21 paket programı ile tespit edilmiştir. Korelasyon analiz bulguları Tablo 8’de sunulmuştur. Tüm ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri %1 düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Korelasyonda değişkenler arasındaki ilişkiler -1 ve +1 katsayılarına yaklaştıkça daha fazla belirginleşmektedir (Alpar, 2017: 43).

- 0,00- 0,19 İlişki yok
- 0,20- 0,39 Zayıf ilişki
- 0,40- 0,69 Orta düzeyde ilişki
- 0,70- 0,89 Kuvvetli ilişki
- 0,90- 1,00 Çok kuvvetli ilişki

En yüksek korelasyon ilişkisi -0,560 değeri ile negatif yönde ve orta düzeyde olarak iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında çıkmıştır. En düşük korelasyon ilişkisinin ise 0,306 değeri ile pozitif yönde ve zayıf düzeyde olarak sosyal kaytarma ile işten ayrılma niyeti arasında olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 8 Kamuda Çalışan Öğretmen Personelin Korelasyon Analizi

	Örgütsel İletişim	Sosyal Kaytarma	İş Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti
Örgütsel İletişim	1,000			
Sosyal Kaytarma	-,505**	1,000		
İş Tatmini	,453**	-,279**	1,000	
İşten Ayrılma Niyeti	-,356**	,306**	-,560**	1,000

3.8.4. Hipotezlerin Test Edilmesi (Kamuda Çalışan Öğretmen Personel İçin)

Kamuda çalışan öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeyleri ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi test etmek için SPSS 21 paket programı kullanılmıştır.

Yapılan araştırma sonucunda örgütsel iletişim ile sosyal kaytarma arasında bir ilişkisi olabileceği gözlemlenmiştir. Bu sonuca varabilmek üzere aşağıdaki hipotezler ileri sürülmüştür:

H1: Kamuda çalışan öğretmen personel için örgütsel iletişim ile sosyal kaytarma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yapılan korelasyon analizi bulgularına göre ($r: -0,505$; $p=0.00<0.01$) kamuda çalışan öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeylerinin sosyal kaytarma ile zıt yönlü, orta kuvvette, % 1 düzeyinde anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Korelasyon analizi model özeti Tablo: 8' de gösterilmiştir. Elde edilen bulguya göre *H1 hipotezi desteklenmiştir.*

Ortaya çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde kamuda görev yapan öğretmenler için örgütsel iletişim seviyesinin yükselmesi, çalışanların sosyal kaytarma davranışında bulunma seviyelerini azaltmaktadır.

H2: Kamuda çalışan öğretmen personel için örgütsel iletişim ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yapılan korelasyon analizi bulgularına göre ($r: 0,453$; $p=0.00<0.01$) kamuda çalışan öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeyleri ile iş tatmini arasında aynı yönde, orta kuvvette, %1 düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit

edilmiştir. Korelasyon analizi model özeti Tablo: 8' de gösterilmiştir. Elde edilen bulguya göre *H2 hipotezi desteklenmiştir.*

Ortaya çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde kamuda görev yapan öğretmenler için örgütsel iletişim seviyesinin yükselmesi, çalışanların iş tatmin seviyelerini yükseltmektedir.

H3: Kamuda çalışan öğretmen personel için örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

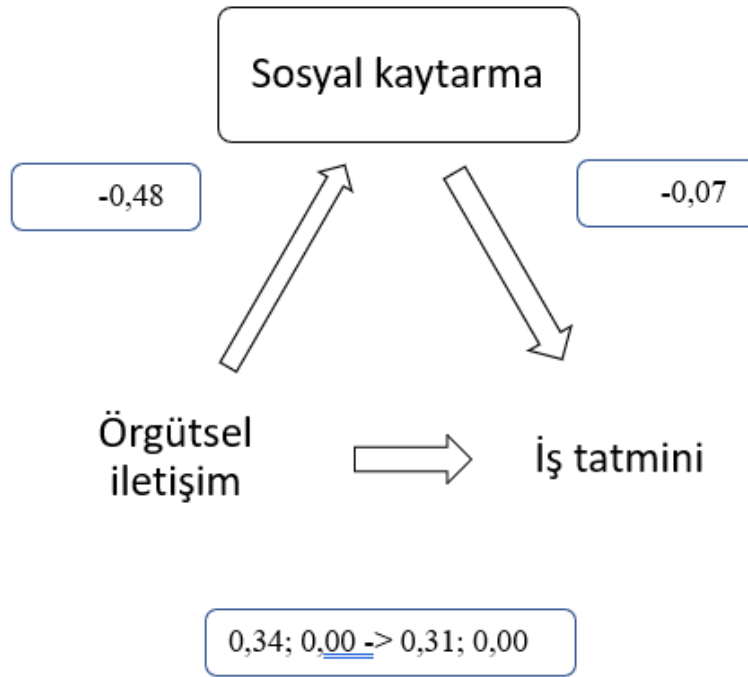
Yapılan korelasyon analizi bulgularına göre ($r: -0,356; p=0.00<0.01$) kamuda çalışan öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında zıt yönlü, zayıf, % 1 düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Korelasyon analizi model özeti Tablo: 8' de gösterilmiştir. Bu bulguya göre *H3 hipotezi desteklenmiştir.*

Ortaya çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde kamuda görev yapan öğretmenler için örgütsel iletişim seviyesinin yükselmesi, çalışanların işten ayrılma niyetini azaltmaktadır.

H4: Kamuda çalışan personel için sosyal kaytarma, örgütsel iletişim ile iş tatmini arasında aracılık rolü üstlenmektedir.

Kamuda çalışan öğretmenlerin örgütsel iletişim ile iş tatmini arasındaki ilişkileri test etmek için ve sosyal kaytarmanın aracılık etkisini tespit etmek için bu hipotez oluşturularak analiz edilmiştir.

Analiz bulgularına göre kamu çalışanları için örgütsel iletişim düzeyleri ile iş tatmini arasında sosyal kaytarmanın kısmi aracılık etkisi olduğu ($0,34; 0,00 \rightarrow 0,31; 0,00$) tespit edilmiş, bu bulguya göre *H4 hipotezi desteklenmiştir.* Diğer bir ifade ile örgütsel iletişimin iyileşmesi hem doğrudan hem de sosyal kaytarma üzerinden iş tatmini etkilemektedir.



Şekil 17 Sosyal Kaytarma, İş Tatmini, Örgütsel İletişim Etki Diyagramı

Tablo 9 Kamuda Çalışan Öğretmen Personel İçin Sosyal Kaytarmanın Toplam Aracılık Etkisi

	Alt	Üst
Toplam	0,00	0,07
Sosyal kaytarma	0,00	0,07

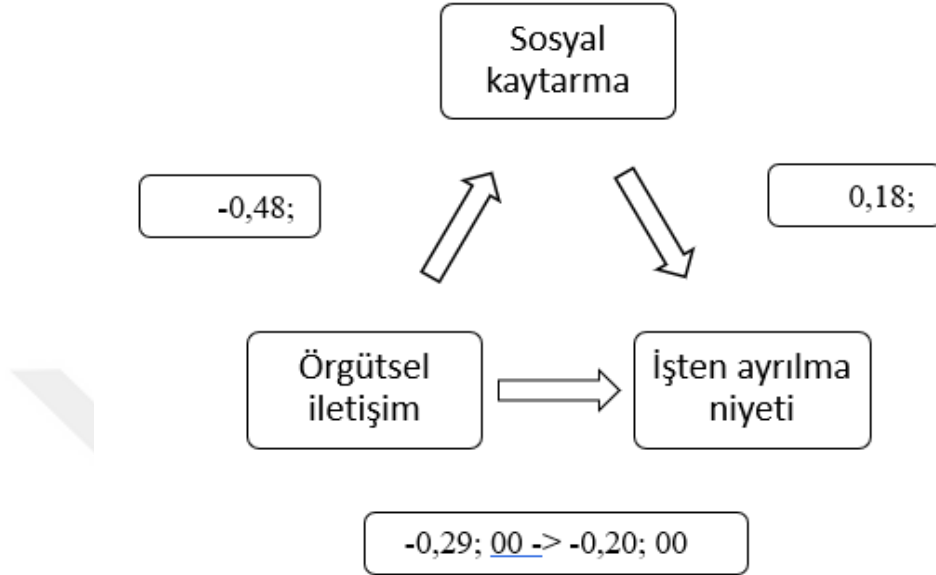
R2: 0,19 Düzeltilmiş R2: 0,19 p: 0,00 Güven Aralığı: 95
Bootstrapping: 1000

H5: Kamuda çalışan personel için sosyal kaytarma örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü üstlenmektedir.

Kamuda çalışan öğretmenlerin örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri test etmek için ve sosyal kaytarmanın aracılık etkisini tespit etmek için bu hipotez oluşturularak analiz edilmiştir.

Analiz bulgularına göre kamu çalışanları için örgütsel iletişim düzeyleri ile işten ayrılma niyeti arasında sosyal kaytarmanın kısmi aracılık etkisi olduğu (-0,29; 0,00 -> -0,20; 0,00) tespit edilmiş, bu bulguya göre H5

hipotezi desteklenmiştir. Diğer bir ifade ile örgütsel iletişimin iyileşmesi hem doğrudan hem de sosyal kaytarma üzerinden işten ayrılma niyetini etkilemektedir.



Şekil 18 Sosyal Kaytarma, İş Tatmini, Örgütsel İletişim Etki Diyagramı

Tablo 10 Kamuda Çalışan Öğretmen Personel İçin Sosyal Kaytarmanın Örgütsel İletişim ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Aracılık Etkisi

	Alt	Üst
Toplam	-0,14	-0,03
Sosyal kaytarma	-0,14	-0,03

R2: 0,15 Düzeltilmiş R2: 0,14 p: 0,00 GüvenAralığı: 95 Bootstrapping: 1000

3.8.5. Korelasyon Analizi (Özel Sektörde Çalışanlar İçin)

Bu araştırmada kullanılan ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri SPSS 21 paket programı ile tespit edilmiştir. Korelasyon analiz bulguları Tablo 11’da sunulmuştur. Tüm ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri %1 düzeyinde anlamlı çıkmıştır. En yüksek korelasyon ilişkisi örgütsel iletişim ile iş tatmini arasında çıkmıştır. En düşük korelasyon ilişkisi ise sosyal kaytarma ile işten ayrılma niyeti arasında olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 11 Özel Sektör Çalışanları İçin Değişkenler Arasında Korelasyon İlişkisi

	Örgütsel İletişim	Sosyal Kaytarma	İş Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti
Örgütsel İletişim	1,000			
Sosyal Kaytarma	-,433**	1,000		
İş Tatmini	,669**	-,367	1,000	
İşten Ayrılma Niyeti	-,565**	,343**	-,625**	1,000

3.8.6. Hipotezlerin Test Edilmesi (Özel Sektörde Çalışan Öğretmen Personel İçin)

Özel sektörde yer alan ve Millî Eğitim Bakanlığına bağlı olarak hizmet veren okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeyleri ile sosyal kaytarmanın ilişkisini test etmek için SPSS 21 paket programı kullanılmıştır.

Yapılan araştırma sonucunda örgütsel iletişim ile sosyal kaytarma arasında bir ilişki gözlemlenmiştir. Bu sonuca varabilmek üzere aşağıdaki hipotezler ileri sürülmüştür:

H6: Özel sektörde çalışan personel için örgütsel iletişim ile sosyal kaytarma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yapılan korelasyon analizi bulgularına göre ($r: -0,433$; $p: 0,00$; $p=0.00<0.01$) özel sektörde çalışan öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeyleri ile sosyal kaytarma arasında zıt yönlü, orta kuvvette, % 1 düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Korelasyon analizi model özeti Tablo: 11' de gösterilmiştir. Elde edilen bulguya göre *H6 hipotezi desteklenmiştir.*

Ortaya çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde özel sektörde çalışan öğretmenler için örgütsel iletişim seviyesi iyileştikçe, sosyal kaytarma davranışı azalmaktadır.

H7: Özel sektörde çalışan personel için örgütsel iletişim ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yapılan korelasyon analizi bulgularına göre ($r: 0,669$; $p: 0,00$; $p=0.00<0.01$) özel sektörde çalışan öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeyleri ile iş tatmini arasında aynı yönlü, orta kuvvette, %1 düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Korelasyon analizi model özeti Tablo: 11' de gösterilmiştir. Elde edilen bulguya göre *H7 hipotezi desteklenmiştir.*

Ortaya çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde özel sektörde çalışan öğretmenler için Örgütsel iletişim seviyesi iyileştikçe, iş tatmini seviyesi de yükselmektedir.

H8: Özel sektörde çalışan personel için örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yapılan korelasyon analizi bulgularına göre ($r:-0,565$; $p: 0,00$; $p=0.00<0.01$) özel sektörde çalışan öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında zıt yönlü, orta kuvvette, % 1 düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Korelasyon analizi model özeti Tablo: 11' de gösterilmiştir. Elde edilen bulguya göre *H8 hipotezi desteklenmiştir.*

Ortaya çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde özel sektörde çalışan öğretmenler için örgütsel iletişim seviyesi iyileştikçe, işten ayrılma niyeti azalmaktadır.

H9: Özel sektörde çalışan personel için sosyal kaytarma, örgütsel iletişim ile iş tatmini arasında aracılık rolü üstlenmektedir.

Özel sektörde çalışan öğretmenlerin örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri test etmek için ve sosyal kaytarmanın aracılık etkisini tespit etmek için bu hipotez oluşturularak analiz edilmiştir.

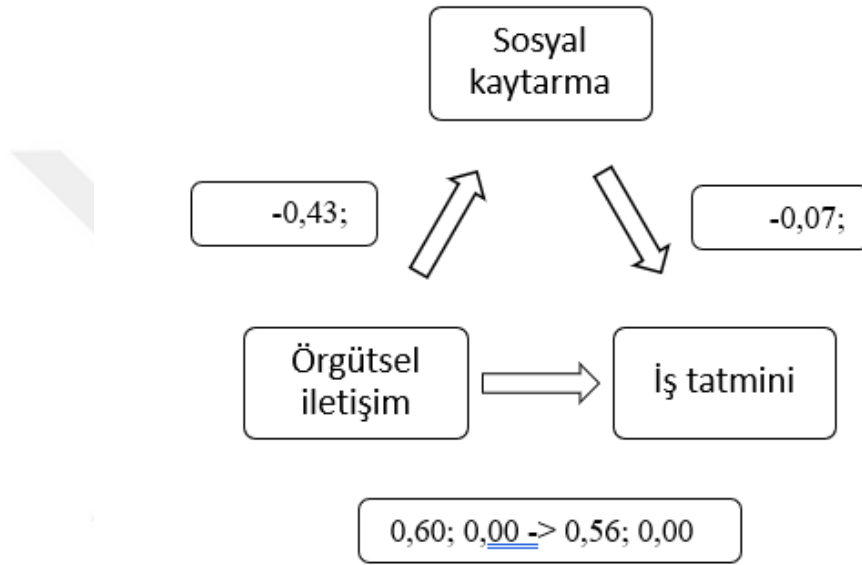
Analiz bulgularına göre alt ve üst değer 0'ı kapsadığı için özel sektörde çalışan öğretmenler örgütsel iletişim düzeyleri ile işten ayrılma niyeti arasında sosyal kaytarmanın kısmi aracılık etkisinin olmadığı tespit edilmiş, bu bulguya göre *H9 hipotezi desteklenmemiştir.*

Diğer bir ifade ile özel sektör çalışanları için örgütsel iletişim ile iş tatmini arasında sosyal kaytarmanın aracılık etkisi yoktur.

Tablo 12 Özel Sektörde Çalışan Öğretmen Personel İçin Sosyal Kaytarmanın Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Arasındaki Aracılık Etkisi

	Alt	Üst
Total	-0,0034	0,0739
Sosyal kaytarma	-0,0034	0,0739

R2: 0,49Düzeltilmiş R2: 0,49p: 0,00 GüvenAralığı:95Bootstrapping: 1000



Şekil 19 Sosyal Kaytarma, İş Tatmini, Örgütsel İletişim Etki Diyagramı

H10: Özel sektörde çalışan personel için sosyal kaytarma, örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü üstlenmektedir.

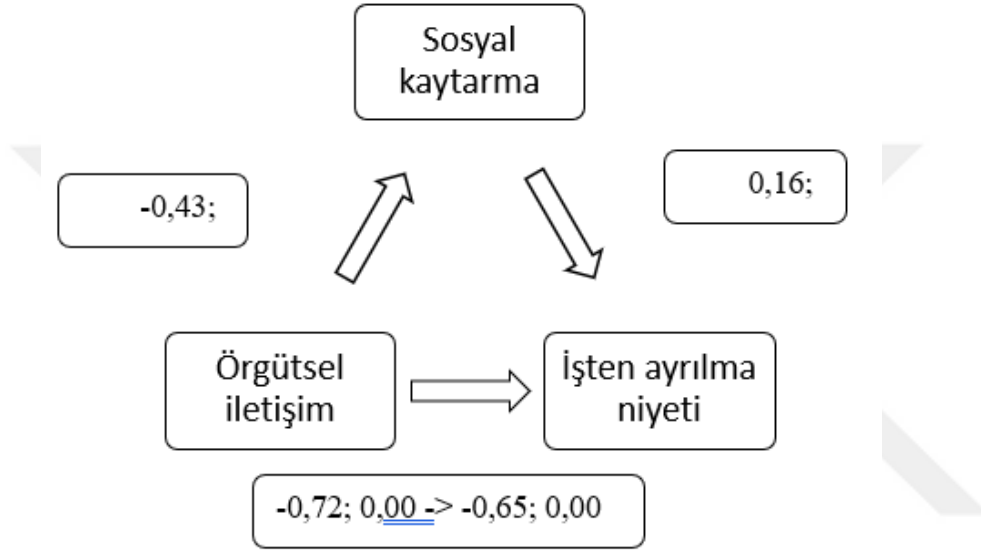
Özel sektörde çalışan öğretmenlerin örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri test etmek için ve sosyal kaytarmanın aracılık etkisini tespit etmek için bu hipotez oluşturularak analiz edilmiştir.

Analiz bulgularına göre kamu çalışanları için örgütsel iletişim düzeyleri ile işten ayrılma niyeti arasında sosyal kaytarmanın kısmi aracılık etkisi olduğu (-0,72; 0,00 -> -0,65; 0,00) tespit edilmiş, bu bulguya göre *H10 hipotezi desteklenmiştir*. Diğer bir ifade ile örgütsel iletişimin iyileşmesi hem doğrudan hem de sosyal kaytarma üzerinden işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

Tablo 13 Özel Sektörde Çalışan Öğretmen Personel İçin Sosyal Kaytarmanın Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Arasındaki Aracılık Etkisi

	Alt	Üst
Total	-0,15	-0,007
Sosyal kaytarma	-0,15	-0,007

R2: 0,34Düzeltilmiş R2: 0,33p: 0,00 Güven Aralığı: 0,95 Bootstrapping: 1000



Şekil 20 Sosyal Kaytarma, İş Tatmini, Örgütsel İletişim Etki Diyagramı

3.9. Tartışma

Bu bölümde, araştırmada elde edilen sonuçlar yorumlanmış ve araştırma konuları ile ilgili literatürdeki diğer çalışmaların sonuçları ile ilişkilendirilerek tartışılmıştır.

Bu araştırmada, Millî Eğitim Bakanlığı bünyesindeki kamu okulları ve özel okullarda görevli öğretmenlerin görüşleri dikkate alınarak örgütlerde ortaya çıkan örgütsel iletişim seviyesinin sırasıyla sosyal kaytarma ve işten ayrılma niyeti ile olan ilişkileri incelenmiştir. Bu bölümde çalışmada elde edilen verilerin değerlendirmeleri aşağıda başlıklar halinde verilmiştir.

- **Öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeyleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi.**

Literatürde iş tatmininin karmaşık bir kavram olduğu ve farklı yönleri ile ele alınarak birkaç farklı tanım ile ifade edildiği görülmektedir. Genel olarak bakıldığında ise herhangi bir işi yapmakla görevlendirilen kişilerin, kendilerine verilen işlerin farklı yönlerinden dolayı tatmin olması olarak tanımlanabilir (Atalay ve Çakırel, 2022: 434).

Literatürde genel bir inceleme yapıldığında örgütsel iletişim ile iş tatminini konu alan araştırmalarda bulunan örgüt içerisinde kurulan etkili bir iletişim seviyesinin çalışanların işe olan bağlılıklarını artırdığı ve iş yerindeki streslerini azalttığı böylelikle örgütlerin dışarıya verdiği çıktıların kalite düzeyinin yükseldiği görülmektedir. Diğer bir ifade ile iş görenlerin iş tatmin seviyesini olumlu olarak etkilediği iddia edilmiştir (İlozor, İlozor ve Carr, 2001: 505, Liu vd, 2005: 67, Jo ve Shim, 2005: 277).

Karcıoğlu ve ark. tarafından 2009 yılında sağlık sektöründe faaliyet gösteren özel veya devlet hastanelerinde örgütsel iletişim ve iş tatmini arasındaki ilişki araştırılmıştır. Hemşirelerden toplanan verileri ele alarak örgütsel iletişim ile iş tatmininin ilişkileri incelenmiş, aralarında aynı yönlü çok güçlü ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Denisi ve Schweiger 1991 yılında örgütsel iletişimin çalışanlar ve yöneticiler arasındaki işleyişi hakkında araştırmalar yapmışlar ve hipotezlerinin sonucunda çalışan ve yönetici arasındaki iletişimde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu kanıtlamışlardır. Yapılan çalışma neticesinde yöneticilerin çalışanları ile iyi bir iletişim tesisi için doğru iletişim kanallarını kullandıklarında çalışanların iş tatmini seviyelerinin ve motivasyonlarının arttığı aksi durumlarda ise olumsuzluklar gözlemlenmiştir (Schweiger ve Denisi; 1991: 127).

Yüksel 2005 yılında savunma sanayinde uyguladığı çalışmada örgütsel iletişim ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen hipotezler kurmuş ve sonuçta iki unsur arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkisi olduğunu araştırma sonucunda bulmuştur.

Mevcut araştırma da bu bilgilerden hareketle, örgütsel iletişim seviyesinin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri ve sosyal kaytarma davranışının aracılık etkisi konusunda literatürdeki önemli bir boşluğu tamamlama hedefi belirlemiş ve özel sektör ile kamuda çalışan öğretmenlerin bu algılarını karşılaştırmayı hedeflemiştir.

Araştırma, örgütsel iletişim düzeyinin iş tatmini üzerindeki etkisini değerlendirmek için kamu ve özel sektörde çalışan öğretmenler için iki hipotez ileri sürmüştür.

Araştırmada ileri sürülen ilk hipotez; Kamuda çalışan öğretmen personel için örgütsel iletişim ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu yönündedir ve yapılan analiz sonrasında hipotez kabul edilmiştir. Kamuda çalışan öğretmenlerin bulundukları örgüt içerisindeki kurabildikleri yüksek iletişim düzeyi ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada ileri sürülen ikinci hipotez; özel sektörde çalışan personel için örgütsel iletişim ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu yönündedir ve yapılan analiz sonrasında hipotez kabul edilmiştir. Özel sektörde çalışan öğretmenlerin bulundukları örgüt içerisindeki kurabildikleri yüksek iletişim düzeyi ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Nitekim, literatürdeki çalışmalarda benzer sonuçlara ulaşılmaktadır. Khaleque ve Rahman'ın (1987), Brunetto ve Farr-Wharton (2004), Orpen (1997), Korte ve Wynne (1996), Giri ve Kumar (2010), Nobile ve McCormick (2008), Elmas ve Karabulut (2017), Dehaghani vd. (2012), Khodadadi vd. (2013), Eroğlu (2008) tarafından yapılan çalışmalarda da örgütsel iletişimin iş tatminini arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

- **Öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeylerinin işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisinin değerlendirilmesi.**

İşten ayrılma niyeti, iş görenlerin yer aldıkları örgütteki görevlerini bırakarak örgütten ayrılma konusu hakkında düşünerek alınmış temkinli bir kararı veya fikri olarak tanımlanmaktadır (Bartlett,

1999:70). Genel bir bakış açısı ile incelendiğinde iş görenlerin kendilerinde var olduğuna inandıkları gizilgüçlerini daha verimli kullanabilmek, elde ettikleri ücret ve ödülleri yükseltebilmek için işten ayrıldıkları görülmektedir. İşten ayrılma davranışı ortaya konmadan önce kişilerde işten ayrılma niyetinin olduğu ve bu niyetin işten ayrılma davranışının en önemli belirtilerinden birisi olduğu görülmektedir (Teoman, 2007: 34- 35).

Literatürde yapılan genel bir inceleme neticesinde çalışmaların genellikle iş tatmini ile işten ayrılma değişkenlerini ölçtüğü, doğrudan örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye odaklanan az sayıda çalışma olduğu görülmüştür. İş tatmini ile işten ayrılma niyetini ölçen çalışmalarda iki değişken arasında ters yönlü ve anlamlı bir ilişki görülmektedir. Aynı şekilde örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyetinin ölçüldüğü çalışmalarda da iki değişkenin zıt yönlü olarak hareket ettiği görülmüştür. Özet olarak iş tatmini yüksek olan iş görenlerin işten ayrılma niyetinin düşük olduğu izlenmiştir. Diğer bir ifade ile çalışanların örgütsel iletişim seviyelerinin iş doyumu ile örgütsel bağlılığı artırdığı bunun neticesinde ise iş görenlerin mutlu hissettikleri için işten ayrılma niyetlerinin azaldığı görülmektedir (İlozor, İlozor ve Carr, 2001: 505, Liu vd, 2005: 67, Jo ve Shim, 2005: 277).

Aslan ve Büyükbeşe tarafından 2017 yılında Gaziantep'te faaliyet gösteren otellerde çalışan personelin örgütsel iletişimin işten ayrılma niyeti ile ilgisini ölçmek için 250 kişilik bir örneklem grubunda anket tekniği ile veriler toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönde oldukça kuvvetli bir ilişki olduğu ispatlanmıştır (Aslan ve Büyükbeşe, 2017: 5).

Ünler, Kılıç ve Çıray, tarafından 2014 yılında Türkiye genelinde faaliyet gösteren 12 bankanın çalışanları arasından toplam 182 kişilik veri üzerine yaptıkları çalışmada etkili bir örgütsel iletişim sisteminin çalışanların iş doyumunu arttırdığına ve işten ayrılma niyetini azalttığı sonucuna ulaşmışlardır (Ünler vd. 2014: 237).

Araştırma, örgütsel iletişim düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini değerlendirmek için kamu ve özelde çalışan öğretmenler için iki hipotez ileri sürmüştür.

Araştırmada ileri sürülen ilk hipotez; Kamuda çalışan öğretmen personel için örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu yönündedir ve yapılan analiz sonrasında hipotez kabul edilmiştir. Kamuda çalışan öğretmenlerin yer aldıkları örgüt içerisinde var olan iyi bir iletişim seviyesinin yaptıkları görevlerde motivasyon ve işe bağlılık seviyelerini artırarak iş tatminlerini yükselttiği ve işten ayrılma niyetini azalttığı tespit edilmiştir.

Araştırmada ileri sürülen ikinci hipotez; Özel sektörde çalışan personel için örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu yönündedir ve yapılan analiz sonrasında hipotez kabul edilmiştir. Özel sektörde çalışan öğretmenlerin üyesi oldukları örgüt içerisinde kurabildikleri yüksek iletişim düzeyinin işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Nitekim, literatürde yapılan inceleme neticesinde şimdiye kadar yapılan çalışmaların da bizim çalışmamız ile aynı sonuçlara ulaştığı görülmektedir. Akyüz ve Yılmaz (2015), Abarghooi, Nobakht ve Anvari(2013), Hopper M.L.(2009), Yaprak ve Seren (2010), Çınar, Kargıcıoğlu ve Akdaş (2016), Haddad ve Dagamseh (2016), Hellman C.M. (1997), M.Martin ve Kaufmann (2013), tarafından yapılan çalışmalarda da örgütsel iletişimin iş tatminini arttığı ve işinden memnun çalışanların işten ayrılma niyetinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

- **Öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeylerinin sosyal kaytarma davranışı ile ilişkisinin değerlendirilmesi.**

Literatürde son zamanlarda daha fazla ele alınan sosyal kaytarma, kişilerin, ortak yapılan çalışmalarda, bireysel şekilde gösterdiği çabadan daha az çaba sarf etme eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeye göre ise aynı örgüt içerisindeki çalışanların yanlarındaki diğer çalışanların var olmasından ötürü, bireysel çabada azalma olarak açıklanmaktadır (Latane, Williams, Harkins, 1979:

823; Karau ve Williams, 1993: 681). Kişisel yapılan çalışmaların aksine bir grup ile yapılan işlerde ortaya çıkan bu davranış; grup ortamı içerisinde sosyal farkındalığın azalmasından dolayı gruptaki herhangi bir kişinin bilinçli ya da bilinçsiz olarak daha az çaba sarf ederek kendini saklamaya başlamasıyla ortaya çıkmaktadır (Liden vd., 2004: 285-286). Örgütler için kötü etkileri olan bu davranış kişilerin ekip içinde bireysel çabaları azaltması ile ekiplerin verimliliğinin düşmesine ve üyeler arasında çatışmalara neden olur (Jezerskyte & Zydziunaite, 2005:87).

Literatürde yapılan genel bir inceleme neticesinde örgütsel iletişim ile sosyal kaytarmayı aynı anda ele alan bir araştırmaya yurt içi ve yurt dışı kaynaklarda ulaşılamamıştır. Bunun için araştırma detaylandırılmış Yök veri tabanı, Tr dizin, Dergipark, Science Direct, Emereald, gibi araştırma sitelerinde anahtar kelime kullanılarak sosyal kaytarmayı konu alan çalışmalar aranmıştır. Sosyal kaytarmanın iş tatmini, örgütsel vatandaşlık işten ayrılma niyeti ve örgütsel adalet gibi değişkenler ile birlikte analiz edildiği ancak örgütsel iletişim ile ilişkilendirilmediği görülmüştür.

İletişim ile birlikte sosyal kaytarmayı konu alan tek çalışma Lam tarafından 2015 yılında yapılan The Role of Communication and Cohesion in Reducing Social Loafing in Group Projects isimli çalışmadır. Bu çalışma detaylı olarak incelenmiş ancak örgütsel iletişim ile sosyal kaytarma arasında doğrudan bir bağ kurulmadığı görülmüştür. Yazarın kendisi de araştırmanın model ve hipotez geliştirme kısmını açıklarken ‘İletişim ve sosyal kaytarma arasındaki bağlantının şimdiye kadar literatürde açıkça incelenmediğini ifade etmiştir (Lam; 2015:458).

Araştırma, örgütsel iletişim düzeyinin sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisini değerlendirmek için kamu ve özelde çalışan öğretmenler için iki hipotez ileri sürmüştür.

Araştırmada ileri sürülen ilk hipotez; kamuda çalışan öğretmen personel için örgütsel iletişim ile sosyal kaytarma arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu yönündedir ve yapılan analiz

sonrasında hipotez kabul edilmiştir. Kamuda çalışan öğretmenlerin bulundukları örgüt içerisindeki kurabildikleri yüksek iletişim düzeyi neticesinde birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı daha fazla saygı duyarak kendilerini daha sorumlu hissettikleri ve iş tatminlerinin arttığı görülmüştür. İş yerindeki huzurun bozulmasını istemeyen personel sorumluluklarını ve kendilerine verilen görevleri en iyi şekilde yapmaya çalışmakta sosyal kaytarma davranışından kaçındığı görülmektedir. Araştırmada ileri sürülen ikinci hipotez; özel sektörde çalışan personel için örgütsel iletişim ile sosyal kaytarma arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu yönündedir ve yapılan analiz sonrasında hipotez kabul edilmiştir. Özel sektörde çalışan öğretmenlerin bulundukları örgüt içerisinde kurabildikleri yüksek iletişim düzeyi neticesinde birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı daha fazla saygı duyarak kendilerini daha sorumlu hissettikleri ve iş tatminlerinin arttığı görülmüştür. İş yerindeki huzurun bozulmasını istemeyen personel sorumluluklarını ve kendilerine verilen görevleri en iyi şekilde yapmaya çalışmakta sosyal kaytarma davranışından kaçındığı görülmektedir. Nitekim, literatürde boşluk olduğu tespit edilen örgütsel iletişim ile sosyal kaytarma ilişkisi hakkındaki araştırma yapılarak, elde edilen veriler analiz edilmiş ve nihayetinde ikili arasında negatif bir ilişki olduğu, örgütsel iletişimin yüksek olduğu durumlarda sosyal kaytarma davranışının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

- **Öğretmenler için sosyal kaytarma, örgütsel iletişim ile iş tatmini arasında aracılık rolü üstlenmektedir.** Sosyal bilimlerde gerçekleştirilen çalışmalarda açıklama ve tahmin etme hedefi ile çok fazla kullanılan yöntem olan ilişkisel analiz bağımsız değişken/değişkenleri kullanarak bağımlı değişkeni açıklamaya çalışır. Bu yöntem ile araştırmacılar ilişkisel modeller yaratarak, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken ile olan ilişkisini ölçebilmekte ve üzerindeki etkisini belirleyebilmektedir. Özellikle örgütsel davranış ile ilgili yapılan araştırmalarda aracılık etkisi çok sık

kullanılan bir yöntem olarak ortaya çıkmaktadır (Burmaoğlu vd., 2013: 13).

Literatürde yapılan genel bir inceleme neticesinde sosyal kaytarmanın örgütsel iletişim ile arasındaki aracılık etkisini değerlendiren bir araştırma yurt içi ve yurt dışı kaynaklarda bulunamamıştır. Araştırma, sosyal kaytarma davranışının örgütsel iletişim ile iş tatmini arasında aracılık etkisinin var olup olmadığını değerlendirmek için kamu ve özelde çalışan öğretmenler için iki hipotez ileri sürmüştür. Araştırmada ileri sürülen ilk hipotez; Kamuda çalışan personel için sosyal kaytarma davranışının örgütsel iletişim ile iş tatmini arasında aracılık etkisi olduğu yönündedir ve yapılan analiz sonrasında hipotez kabul edilmiştir. Kamuda çalışan öğretmenlerin bulundukları örgüt içerisindeki kurabildikleri yüksek iletişim düzeyi hem doğrudan hem de sosyal kaytarma üzerinden iş tatminini etkilemektedir. Araştırmada ileri sürülen ikinci hipotez; özel sektörde çalışan personel için sosyal kaytarma davranışının örgütsel iletişim ile iş tatmini arasında aracılık etkisi olduğu yönündedir ve yapılan analiz sonrasında aracılık etkisine rastlanmamış ve hipotez kabul edilmemiştir. Özel sektörde çalışan öğretmenlerin bulundukları örgüt içerisindeki kurabildikleri yüksek iletişim düzeyi hem doğrudan hem de sosyal kaytarma üzerinden iş tatmini konusunda aracılık etkisi bulunmamaktadır.

Nitekim, literatürde boşluk olduğu tespit edilen sosyal kaytarma davranışının örgütsel iletişim ile iş tatmini arasında aracılık etkisini ölçmek için araştırma yapılarak, elde edilen veriler analiz edilmiş ve nihayetinde kamuda çalışan öğretmenler açısından sosyal kaytarma davranışının aracılık etkisinin olduğu özel sektörde çalışan öğretmenler için ise sosyal kaytarma davranışı ile örgütsel iletişim ile iş tatmini arasında herhangi bir aracılık etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

- **Öğretmenler için sosyal kaytarma, örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü üstlenmektedir.** Literatürde yapılan genel bir inceleme neticesinde sosyal kaytarmanın örgütsel iletişim ile arasındaki aracılık etkisini değerlendiren bir araştırma yurt içi ve yurt dışı kaynaklarda bulunamamıştır. Araştırma, sosyal kaytarma davranışının örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık etkisinin var olup olmadığını değerlendirmek için kamu ve özelde çalışan öğretmenler için iki hipotez ileri sürmüştür. Araştırma, sosyal kaytarma davranışının örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık etkisinin var olup olmadığını değerlendirmek için kamu ve özelde çalışan öğretmenler için iki hipotez ileri sürmüştür. Araştırmada ileri sürülen ilk hipotez; kamuda çalışan personel için sosyal kaytarma davranışının örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık etkisi olduğu yönündedir ve yapılan analiz sonrasında kısmi aracılık etkisi bulunmuş hipotez kabul edilmiştir. Kamuda çalışan öğretmenlerin bulundukları örgüt içerisinde kurabildikleri yüksek iletişim düzeyi hem doğrudan hem de sosyal kaytarma davranışı üzerinden işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Araştırmada ileri sürülen ikinci hipotez; özel sektörde çalışan öğretmen personel için sosyal kaytarma davranışının örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık etkisi olduğu yönündedir ve yapılan analiz sonrasında kısmi aracılık etkisi bulunmuş, hipotez kabul edilmiştir. Özel sektörde çalışan öğretmenlerin bulundukları örgüt içerisinde kurabildikleri yüksek iletişim düzeyinin hem doğrudan hem de sosyal kaytarma davranışı üzerinden işten ayrılma niyeti davranışında aracılık etkisi bulunmaktadır. Nitekim, literatürde boşluk olduğu tespit edilen sosyal kaytarma davranışının örgütsel iletişim ile iş tatmini arasında aracılık etkisini ölçmek için araştırma yapılarak, elde edilen veriler analiz edilmiş ve nihayetinde hem kamuda çalışan öğretmenler hem de özel sektörde çalışan öğretmenler açısından sosyal kaytarma davranışının aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Uluslararası ve ulusal literatürdeki araştırmalarda, örgütsel iletişim kavramının genellikle iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilişkilendirildiği ve birbirleri üzerindeki etkilerinin analiz edildiği tespit edilmiştir. Mevcut araştırma ise örgütsel iletişimin sosyal kaytarma konusu ile etkileşimini ölçmekle birlikte sosyal kaytarma davranışının örgütsel iletişim ile iş tatmini ve örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasındaki aracılık etkisini ortaya çıkarmakta böylece literatüre katkı sağlamaktadır.

Mevcut araştırma örgütsel iletişimin çalışanlar için ne kadar kıymetli olduğunu, çalışanların iş tatmini seviyeleri, sosyal kaytarma davranışları ve son olarak da işten ayrılma niyetleri açısından incelemiştir. Araştırma sonucunda çalışanlar tarafından olumlu algılanan örgütsel iletişim seviyesinin, sadece iş tatmini sağlamakla kalmadığı aynı zamanda örgüt içinde çalışan kişilerin sosyal kaytarma davranışından uzaklaşarak örgüte olan bağlılıklarını arttırdığı ve dolaylı olarak işten ayrılma niyetini azalttığı tespit edilmiştir.

Hem kamudaki okullarda hem de özel sektörde çalışan öğretmenlerin kadın ya da erkek ayrımı olmadan işlerini başarı ile yapmaları çalıştıkları kuruma ait hissetmeleri için örgütsel iletişimin ne kadar değerli olduğu görülmüştür. Kendisi ile iyi iletişim kurulan çalışanların kendilerini daha değerli hissettikleri, birlikte çalıştıkları yönetici ve iş arkadaşlarına daha fazla saygı duydukları bundan dolayı kendilerine verilen görevi en iyi yaptıkları ve sosyal kaytarma davranışından kaçındıkları ortaya çıkmıştır. Tüm bu etkenlerin neticesinde daha mutlu bir iş ortamı ile yüksek iş tatmini ve düşük işten ayrılma niyeti oluşmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Okullar sundukları temel eğitim hizmeti ile topluma ve ülkeye katkı sağlayacak nitelikli iş gücü yetiştirilmesi için oluşturulan eğitim sisteminin temelleridir. Okulların kendilerine verilen bu temel görevleri yerine getirebilmesi için eğitim ve öğretim hizmetlerini sunacak öğretmenlerinin verimli, etkili ve başarılı olmaları gerekmektedir. Hem sorumluluğu hem de içeriği ile diğer meslek gruplarından ayrılan öğretmenlik mesleğinde hem öğretmenler hem de öğrenciler açısından iletişim konusu son derece büyük önem arz etmektedir.

Öğretmenlerin bulundukları kurumlarda öğrencilerine iyi bir eğitim verebilmesi genel olarak bulunduğu kuruma bağlılık seviyesi ile doğru orantılıdır. Öğretmenlerin çalıştığı okullar hiyerarşik yapısı ile birlikte çalışanlara iyi bir iletişim seviyesi ile imkânları sunuyorsa yüksek oranda iş memnuniyeti sağlıyor ve işten ayrılma niyeti davranışına olan eğilimi azaltıyordur. Şimdiye kadar yapılan çalışmalar neticesinde ortaya çıkan sonuçlarında bu neticeleri desteklediği görülmektedir.

Bizim yaptığımız bu çalışma ise literatürde şimdiye kadar yapılan iletişim ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin tartışmasına bölgesel bir kısıt belirleyerek örgütsel iletişimin sosyal kaytarma ile olan ilişkisini ve sosyal kaytarma davranışının iş tatmini ile işten ayrılma niyeti üzerinde aracılık etkisini ölçerek iki kurumu kıyaslamayı hedeflemektedir.

Araştırma, Tekirdağ ili Çorlu İlçesi Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyet gösteren kamu ve özel okullarda çalışan öğretmenler ile gerçekleştirilmiştir. Mevcut araştırma; 420'si kamu, 280'i özel sektörde çalışan öğretmen olmak üzere toplam 700 öğretmen ile yapılan anket çalışmasının sonuçlarına odaklanmaktadır. Araştırmada elde edilen verilerle her iki kurumda çalışanların demografik yapıları, örgütsel iletişim ile sosyal kaytarma, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisini ve sosyal kaytarmanın aracılık etkisini ortaya konmuş ve karşılaştırılmıştır.

Araştırma için kamu okullarında ve özel okullardaki öğretmenler için hazırlanan anketin uygulanması, analiz edilmesi ve yorumlanması hakkında katılımcıların endişelerini azaltmak için yapılan bilgilendirme esnasında ortaya çıkan interaktif iletişim neticesinde örgütsel iletişim, iş tatmini, işten

ayrılma niyeti ve özellikle de sosyal kaytarma kavramlarının gerek kamuda çalışan gerekse özel okulda çalışan öğretmenler ve yöneticiler tarafından yeterli oranda bilinmediği ve özümsemediği ortaya çıkmıştır.

Örgütsel iletişim kavramı son zamanlarda çalışma hayatında adından çok fazla söz edilen ve çok araştırılan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütler içinde kurulacak dikey ve yatay iletişim kanalları sayesinde çalışanlar fikirlerini ve isteklerini hem aynı seviyedeki iş arkadaşlarına hem de yöneticilerine çok rahat iletebileceklerdir. Çalışanlar için kendilerine saygı duyulduğunun hissedilmesi iş arkadaşlarına ve işe olan bağlılık düzeyini arttıracaktır. Keza araştırmada kullanılan örgütsel iletişim ölçeğine verilen cevaplarda analiz edildiğinde paralel sonuçlara ulaşılmıştır. Bulundukları örgüt içerisinde gösterdikleri çabanın görüldüğüne ve ödüllendirildiğine, örgüt içerisinde adil davranıldığına, bulundukları kurum tarafından destek görüldüğüne dair oluşan algı personelin görev yaptıkları örgüte karşı memnuniyet seviyesini yükseltmektedir. Yapılan araştırma sonucunda kamu ve özel sektörde çalışan ayrımı olmaksızın öğretmenlerin tamamının iletişime verdikleri önem net olarak ortaya konmuştur.

İş tatmini kavramı örgüt içerisinde bulunan üyelerin eğitim seviyeleri arttıkça daha fazla önemsenen ve üyeler tarafından beklenen bir davranış olarak görülmektedir. Araştırmanın yapıldığı okullarda örnekleme dâhil edilen öğretmenlerin de eğitim seviyelerinin yüksekliğinden dolayı işlerinden memnun olma konusuna çok önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Günümüz toplumsal yapısında insanlar evde geçirdikleri zamandan çok daha fazlasını çalıştıkları örgütlerde geçirmektedir. Bundan dolayı çalışılan yerde iyi şekilde vakit geçirerek tatmin olunması hem iş yerindeki huzur ve mutluluğu hem de ev ortamında mutlu ve huzurlu olunmasına olanak sağlamaktadır.

Sosyal Kaytarma davranışı örgütler açısından bakıldığında çalışanların iş tatminlerini ve işe bağlılık seviyelerini azaltan işten ayrılma niyetlerini artıran istenmeyen davranışlardan birisidir. Özellikle takım çalışmalarında daha fazla ortaya çıkan bu davranış şeklinin yapılan analizler neticesinde iletişim seviyesi ile negatif yönlü olduğu görülmektedir. Örgüt içerisinde kamu ya da özel sektör ayrımı olmaksızın bulunduğu konum fark etmeden tüm çalışanlar yaptıkları çabaların fark edilmesini ve kendilerinin takım için değerli

olduklarının gösterilmesini istemektedirler. Harcadıkları emeğin takdir edildiğini gören çalışanlar ise iş arkadaşlarına ve üyesi oldukları örgütlere karşı daha fazla saygı ve bağ hissettiklerinden ötürü sosyal kaytarma davranışından kaçınmakta hatta iş arkadaşlarının veya örgütlerinin gelişimi için eksik gördükleri bir çalışanın eksikliğini kapatmaya çalışarak sosyal telafi davranışında bulunmaktadırlar.

Elde edilen bulgular örgütsel iletişimin kalitesinin kurumlar ve çalışan için çok değerli olduğunu göstermiştir. Örgütsel iletişim seviyesinin yükselmesinin kamu ve özel okul ayrımı olmaksızın tüm öğretmenler açısından iş tatmini arttırdığı ve işten ayrılma niyetini azalttığı sonucuna net olarak ulaşılmıştır. Ayrıca kamu ve özel okulda görev alan öğretmenler için sosyal kaytarmanın örgütsel iletişim ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında kısmi aracılık etkisi olduğu açıkça ortaya konmuştur. Her iki kurumda çalışan öğretmenler açısından örgütsel iletişim, sosyal kaytarma, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere karşı duyulan algının aynı şekilde olduğu ispatlanmıştır. Bu doğrultuda örgütsel iletişim seviyesinin geliştirilerek iş tatmininin artması ve sosyal kaytarma davranışı ile işten ayrılma niyetinin azaltılabilmesi için kurumlara ve çalışanlara önemli görevler düşmektedir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda Millî Eğitim Bakanlığına sunulan öneriler aşağıdadır;

- Öğretmen adayları için ayrılan bir dönemlik staj süresi en az iki döneme çıkarılmalıdır.
- Öğretmen adayları için staj dönemlerinde örgütsel iletişim konusunda farkındalık oluşturacak eğitimler verilmelidir.
- Öğretmen adayları için sunulan staj zorunluluğu üniversite eğitiminin son dönemlerine planlanmalıdır.
- Özellikle yönetici konumundaki öğretmenler başta olmak üzere tüm öğretmenler için iletişim unsuru değerleyici unsurlardan birisi olarak belirlenmeli.

Bulgular doğrultusunda kamu ve özel sektördeki okullara sunulan öneriler aşağıdadır;

- Örgütlerin amaçları doğrultusunda hedeflere ulaşılmasını sağlayacak resmi bir iletişim yapısı kurulmalıdır. Çalışanların iletişime geçeceği kişiler ve yapılar belli olduğu için bilgiler doğru zamanda doğru yere aktarılabilir. Böylece zamandan tasarruf sağlanarak çalışanların söylentilerden uzak durması sağlanabilir.
- Öğretmenlere iletişim becerileri ile ilişkili eğitimler ve takım çalışmasının öneminin anlatılacağı seminerler planlanmalıdır. Böylece çalışanlar her seviyede daha doğru iletişim kurabilirler.
- Örgütler içerisinde kendiliğinden oluşan resmi olmayan iletişim kanallarının kontrol edilmesi ve örgüt lehine kullanılması sağlanmalıdır. Böylece dedikodu ve söylentilerin önüne geçilerek çalışanların birbiri ile daha fazla samimi olarak kaynaşması sağlanabilir.
- Çalışanların fikirlerini ya da şikâyetlerini üst kademelere aktaracak aşağıdan yukarı olan dikey iletişim kanallarının aktif kullanılması sağlanmalıdır. Böylece çalışanların korkmadan fikirlerini ifade etmeleri yöneticilerinden geri bildirim alarak düzenleme yapmaları sağlanabilir.
- Öğretmenler örgüt içerisindeki iletişim kadar örgüt dışında olan öğrenci aileleri ile de iletişim kurmak zorundadır. Örgüt dışında da etkili bir iletişim kurmak için öğretmenlere destek olunması açısından özellikle özel sektör okullarında halka ilişkiler birimi kurulması önerilmektedir. Böylece öğretmenlere velilerden gelebilecek baskı ve olumsuzlukların önüne geçilmesi sağlanabilir.
- Kurumlar içerisinde çalışanlar sürekli denetlenmeli denetim sonuçlarında adil olarak ödüllendirme veya cezalandırmalar yapılmalıdır. Böylece çalışanlar sundukları emek ve çabanın karşılığının olduğunu görecekle ve işten memnuniyet ve güven düzeyleri artacaktır.

Örgütsel iletişimin geliştirilmesi sosyal kaytarma davranışının engellenmesi için öğretmenlere düşen görevler;

- Çalışanlar kendilerini daha nitelikli hale getirebilmek için yeniliklere açık olmalı eğitim öğretim konusundaki gelişmeleri sürekli takip etmelidir. Böylece kendi kurumlarında değer verilen ve sözü geçen personel olunması sağlanabilir.
- Çalışanlar kendilerine verilen görevleri iyi şekilde anlamalı ortaya çıkan olumsuzluklar ya da sorunları doğru kanallar vasıtası ile gerekli fonksiyona iletmelidir. Böylece dedikodu ve söylentilerin ortaya çıkması engellenir ve huzursuzlukların önüne geçilebilir.
- Öğretmenlerin yaptıkları her bir davranışın öğrencileri tarafından dikkatle takip edilmesinden dolayı öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışlarından imtina ederek uzak durmaları gerekmektedir.
- Çalışanlar kendilerine verilen görevleri iyi anlamalı ve görev tanım formlarına uygun şekilde gerekenleri yapmaya özen göstermeli kendi sorumluluklarını başkalarına yüklemekten kaçınmalıdır. Böylece kendi görevlerini başkalarına aktarma olmayacağından sosyal kaytarma davranışından kaçınılmış olunacaktır.

KAYNAKÇA

- Adalı, S. (1980). *Sevk ve İdare*. Erzurum: Araştırma Enstitüsü.
- Adler, A. (1979). *İnsanı Tanıma Sanatı*. çev. Şelale Başar. İstanbul: Dergah Yayınları.
- Akat, İ. (1984). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Üçel Yayıncılık.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (2002), *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Akgündüz, Y. ve öte. (2014). "İşten Ayrılma Niyeti ve Aşırı Rol Yükünün Otel Çalışanlarının Sosyal Aylaklık Davranışına Etkisi" *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 16, S. 4, ss. 515-536.
- Akyüz, M. ve Yılmaz, F. D. (2015). 'Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel İletişimin İşgörenlerin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi', *Kastamonu Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, C. 8, S. 2, ss. 138-143.
- Alemdar, K. (1981). *"Türkiye'de Çağdaş Haberleşmenin Tarihsel Kökenler"*i, Ankara: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi.
- Altundaş, O. (2000). *Poliste Stres ve İş Tatmini*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Alpar, R. (2017). *"Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler"* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Andrews, C. (2003). *Comparative Analysis Of Management And Employee Job Satisfaction And Policy Perceptions*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University Of North Texas, Texas.
- Arabacı, N. (2011). *Anne-Baba-Çocuk İletişimini Değerlendirme Aracının Geliştirilmesi ve Anne-Baba-Çocuk İletişiminin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No. 298409).
- Arganti, P. (2006). *Corporate Communication*. USA: McGraw-Hill Higher Education.
- Aronson, E., Wilson, T. D., Akert, R. M. (2012). *Social Psychology*, çev. Okan Gündüz. İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Aslan, H. ve Büyükebeşe, T. (2017). "Otel İşletmelerinde Eğitim Uygulamaları ve Örgütsel İletişimin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", *International Journal of Academic Value Studies*, C. 3, S. 12, ss.1-12.

Atalay, M. ve Çakırel, Y. (2022). “Sağlık Sektörü Çalışanlarda İş Yüğü, İş Tatmini ve Tükenmişlik Durumunun İncelenmesi”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, C. 20, S. 1, ss. 431-463.

Aycan, Z., Kanungo, R. N. ve Mendonça, M. (2016). *Kültürlerarası Bağlamda Örgütler ve Yönetim*, çev. Aylin Kayapalı, İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.

Aytürk, N. (1999). *Yönetim Sanatı: Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri*. Ankara: Yargı Yayınevi.

Aziz, A. ve Dicle, Ü. (2017). *Örgütsel İletişim*. İstanbul: Hiperlik Yayıncılık.

Bacanlı, H., İlhan, T. ve Aslan, S. (2009). “Beş Faktör Kuramına Dayalı Bir Kişilik Ölçeğinin Geliştirilmesi: Sıfatlara Dayalı Kişilik Testi (SDTK).” *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, C. 7, S. 2, ss. 261–279.

Baker, E. (2002). *Working Communication*. New York: John Wiley & Sons.

Balcı, O. (2016). *İlköğretim Okullarında görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin örgütsel sinizm, kendini işe verememe (presenteizm) ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkinin incelenmesi (Arnavutköy İlçesi Örneği)*, Doktora Tezi. İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No. 424952).

Baltaş, A. (2015). *Teröristlerden Alınacak Dersler*, Baltaş Grubu. www.baltasgrubu.com

Bandura, A. (1993). “Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning.” *Educational Psychologist*, C. 28, S. 2, ss. 117-148.

Bartlett, K. R. (1999). *The Relationship Between Training and Organizational Commitment in the Health Care Field*, Doktora Tezi, The University of Illinois, Urbana.

Baron, R. A. ve Byrne, D. (2000). *Social Psychology*, USA: Allyn and Bacon Published.

Başol, O. ve Çömlekçi, F. (2020). “İş Tatmini Ölçeğinin Uyarlanması”, *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, C. 1, S. 2, ss.17-31.

Battal, N. (2003). “Cumhuriyet Üniversitesi’nin Açılışında Yaptığı Konuşma, Eğitimde Yansımalar”. *VII Çağdaş Eğitim Sistemlerinde Öğretmen Yetiştirme Sempozyumu*, Cumhuriyet Üniversitesi Kültür Merkezi Sivas, ss.13-14.

Bayram, H. (1992). *Eğitim Yüksekokullarında Öğretim Elemanı-Öğrenci İletişimi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Baysal, A. C. ve Tekarslan E. (1996). *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*, İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

Bektaş, A. (1996). “Kamuoyu, İletişim ve Demokrasi”, Bağlam Yayıncılık: İstanbul.

Belasen, A. T. (2008). *The Theory and Practice of Corporate Communication: A Competing Values Perspective*, California: Sage Publications.

Berlo, D. K. (1960). *The Process of Communication : An Introduction to Theory and Practice*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.

Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık, 5. Baskı.

Bono, J. E., vd. (2002). “The Role of Personality in Task and Relationship Conflict.” *Journal of Personality*, C. 70, S. 3, ss. 311-344.

Bothma, F. C. ve Roodt, G. (2013). “The Validation of The Turnover Intention Scale”, *SA Journal of Human Resource Management*, C. 11, S. 1, ss. 1-12.

Brayfield, A. H ve Rothe, H. F. (1951). "An Index of Job Satisfaction." *Journal of Applied Psychology*, C. 35, S. 5, ss. 307-311.

Brickner, M. A., Harkins, S. G. ve Ostrom, T. M. (1986). “Effects of Personal Involvement: Thought – Provoking Implications for Social Loafing”, *Journal of Personality and Social Pyschology*, C. 54, S. 4, ss. 763-770.

Budak, G., Arpacı, S. Ç. ve Tolay, E. (2017). “Performansa ve Yetkinliğe Dayalı Ücret ve Ödül Yönetimi Arasındaki Bağlantılar”, *Academic Review of Economics and Administrative Sciences*, C. 10, S. 4, ss. 15-34.

Burmaoğlu, S., Polat, M. ve Meydan, C. H. (2013). “Örgütsel Davranış Alanında İlişkisel Analiz Yöntemleri ve Türkçe Yazında Aracılık Modeli Kullanımı Üzerine Bir İnceleme”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 13, S. 1, ss. 13-26.

Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi.

Büyükkaragöz, S. vd. (1998). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş (Eğitimin Temelleri)*. Konya: Mikro Yayınları.

Can, H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim*. İstanbul: Adım Yayınları.

Can, H., Tuncer, D. ve Ayhan, Y. (1991). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. Ankara: Adım Yayıncılık.

Cammann, C. ve öte. (1979). “The Michigan Organizational Assessment Questionnaire”, *University of Michigan Ann Arbor: Unpublished Manuscript*.

Charbonnier, E., vd. (1998). “Social Loafing and Self-Beliefs: Peoples Collective Effort Depends on the Extent to Which They Distinguish Themselves as Better than Others.” *Social Behavior And Personality*, C. 26, S. 4, ss. 329-340.

Chiaburu D. S. ve Harrison D. A. (2008). “Do Peers Make The Place? Conceptual Synthesis And Meta Analysis of Coworker Effects On Perceptions, Attitudes, OCBs, And Performance”, *Journal of Applied Psychology*, C. 93, S. 5, ss. 1082-1103.

Chibucos, T. R., Leite, R. W. ve Weis, D. L. (2005). *Readings In Family Theory*. London: Sage Publications.

Comer, D. R. (1995). “A Model of Social Loafing in Real Work Groups”, *Human Relations*, C. 48, S. 6, ss. 647-666.

Conarro, R. R. (1987). *Yönetimde 32 Altın Kural*, çev. Yakut Güneri, İstanbul: İlgı Yayıncılık.

Costa, P. T. ve McCrae, R. R. (1995). “Domains and Facets: Hierarchical Personality Assessment Using the Revised Neo Personality Inventory”, *Journal of Personality Assessment*, C. 64, S. 1, ss. 21-50.

Cotton, J. L. ve Tuttle, J. M. (1986). “Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with İmplications for Research”, *The Academy of Management Review*, C. 11, S. 1, ss. 55-70.

Cottrell, N. B. v.d., (1968). “Social Facilitation Of Dominant Responses By The Presence Of An Audience And The Mere Presence Of Others”, *Journal of Personality and Social Psychology*, C. 9, S. 3, ss. 245-250.

Cüceloğlu, D. (1992). *İnsan İnsana*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Cüceloğlu, D. (1998). *İnsan ve Davranışı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Çalışır, G. (2015). “Kişilerarası İletişimde Kullanılan Bir Araç Olarak Sosyal Medya: Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma”, *E-Journal of New World Sciences Academy*, C. 10, S. 3, ss. 115-144.

Çağlar, İ. ve Kılıç, S. (2011). *Eğitim Fakülteleri İçin Genel İletişim*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Çelikten, M., Şanal, M. ve Yeni, Y. (2005). “Öğretmenlik Mesleği ve Özellikleri.” *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 1, S. 19, ss. 207-237.

Çetin, F. ve Varoğlu, A. K. (2015). “Psikolojik Sermaye, Performans, Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini Etkileşimi: Cinsiyetin Düzenleyici Rolü”, *İş ve İnsan Dergisi*, C. 2, S. 2, ss. 105-113.

Çınar, O. , Kargıcioğlu, F. ve Akdaş, K. (2016). “İş Yaşamında İş Tatmini, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Erzurum’da Bir Kamu Kurumu Örneği”, *Siyaset Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, C. 4, S. 3, ss. 121-136.

Çiftçi, H. (2018). “Türkiye Cumhuriyeti Vatandaşlarının Suriyeli Sığınmacılara Yönelik Tutum, Algı ve Empati Eğilimlerinin Analizi”, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi*, C. 7, S. 3, ss. 2232-2256.

Daldal, E. (1978). *Haberleşme Kuramları ve Uygulamaları*. İzmir: Ege Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.

Davoudi, S.M.M, Orajı, S ve Kaur, R. (2012). “Social Loafing as Latent Factor in Organizations: Productivity Loss in Group Work”, *Arth Prabhand: A Journal of Ecnomics And Management*, C. 1, S. 2, ss. 1-12.

Dawley, D., Houghton, J. D. ve Bucklew, N. S. (2010). “Perceived Organizational Support and Turnover İntention: The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit”, *The Journal of Social Psychology*, C. 150, S. 3, ss. 238-257.

Demir M. (2012). “Örgütsel Destek, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi: Havalimanı Yer Hizmetleri İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”, *Endüstri İlişkiler ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C. 14, S. 1, ss. 1-2.

Demirel, D. ve Okyay, C. (2023). “Herzberg’in Çift Faktör Kuramına Göre İş Tatmininin Belirlenmesi: Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Örneği”, *Aıcmes 3. Uluslararası Güncel Bilimsel Çalışmalar Konferansı*, Academy Global Publishing House, Conference Book, Amman.

Demirel, Ö. (1999). *Planlamadan Değerlendirmeye Öğretme Sanatı*. Ankara: Pegem Akademi.

Denton, K. (1991). *Horizontal Management: Beyond Total Customer Satisfaction*. New York: Lexington Books.

Dick, R.V., Tissington, P. A. ve Hertel, G. (2009). “Do Many Hands Make Light Work? How to Overcome Social Loafing and Gain Motivation in Work Teams”, *Eurepan Business Review*, C. 21, S. 3, ss. 223-245.

Dickson, D. ve Hargie, O. (2003). *Skilled Interpersonal Communication: Research, Teory and Practice*. London: Routledge.

Dicle, Ü. (1974). *Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme*. Ankara: MPM Yayınları.

Dicleli, A. B. ve Akkaya, S. (2000). *Konuşa Konuşa İletişimin Sırları*. İstanbul: BDZ Yayıncılık, MESS yayın no: 340.

Dökmen, Ü. (2003). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Dönmezer, S. (1978). *Sosyoloji*. İstanbul: Nihat Sayar Yayınları.

Duman, T. (1991). *Türkiye’de Ortaöğretime Öğretmen Yetiştirme (Tarihi Gelişimi)*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

Düzgün, D. (2020). *Duygusal Zekâ Ve Örgütsel İletişim İlişkisi: İnsan Kaynakları Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi.

Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
<https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No. 605198).

Earley, P. C. (1989). “Social Loafing and Collectivism: A Comparison of the United States and the People’s Republic of China”, *Administrative Science Quarterly*, C. 34, S. 4, ss. 565-581.

Ekinci, K. (2006), “*Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*” Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No. 191206).

Elsaid, A.M.M.K. (2005). *The Effects Of Group Beliefs And Task Meaningfulness On Social Loafing*, Doktora Tezi. Southern Illinois University, USA.

Eren, E. (1989). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları.

Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.

Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.

Erden, M. (1999). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*. Ankara: Alkım Yayınları.

Erdoğan, İ. (2005). *İletişimi Anlamak*. Ankara: Erk Yayınevi.

Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Dönence Yayınları.

Erdoğan, İ. ve Alemdar, K. (1990). *İletişim ve Toplum*. Ankara: Erk Yayınevi.

Ergin, A. (2014). *Eğitimde Etkili İletişim*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Ertekin, İ. (2017). *Kamu ve Özel Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel İletişim Çalışmalarının Karşılaştırılması*, Doktora Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No. 490585).

Ertekin, Y. (1980). *İletişimde Kaynağın Birtakım Nitelikleri*. Ankara: Todaie Yayınları No: 174.

Ertürk, M. (2000). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Verimliliğini Arttırmaya Yönelik Teşvik Araçları ve Bunların Bölümler Arası Farklılıkları: Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No. 92899).

- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Eskiyörük, D. (2015). *Örgütsel İletişim*. İstanbul: Cinius Yayınları.
- Faught, (2012). "Social Loafer Bait-Theory and İnitial Evidence on the Types of People Social Loafers Target", *Journal Of Business Administration Online*, C. 11, S. 2, ss. 1-11.
- Fiske, J. (1996). *İletişim Çalışmalarına Giriş*, çev. Süleyman İrvan, Ankara: Bilim Sanat Yayınları.
- Ford, J., Knight, J. ve McDonald-Littleton, E. (2001). "Learning Skills: A Comprehensive, Orientation and Study Skills Course Designed for Tennessee Families First Adult Education Classes, Knoxville: University of Tennessee, Knoxville Center for Literacy Studies.
- Forsyth, D. R. (2017). *Group Dynamics*. USA: Cengage Seventh Edition.
- Furnham, A. (1991). "Work And Leisure Satisfaction", *Subjective Well-being: An İnterdisciplinary Perspective*. der. F. Strack, M. Argyle ve N. Schwartz, New York: Pergamon Press.
- George J. M. (1992). "Extrinsic And Intrinsic Origins Of Perceived Social Loafing In Organizations", *Academy Of Management Journal*, C. 35, S. 1, ss. 191-202.
- Gibson, J. W. ve Hodgetts, R. M. (1986). *Organizational Communication: A Managerial Perspective*. USA: Academic Press.
- Giri, N. ve Kumar, B. (2010). "Assessing the İmpact of Organizational Communication on Job Satisfaction and Job Performance", *Psychological Studies*, C. 55, S. 2, ss. 137-143.
- Gizir, S. (2007). "Üniversitelerde Örgüt Kültürü ve Örgüt İçi İletişim Üzerine Bir Derleme Çalışması", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, C. 50, S. 50, ss. 247-268.
- Goebel, D. J., Marshall G. W. ve Locander, W. B. (2004). "An Organizational Communication-Based Model of İndividual Customer Orientation of Nonmarketing Members Of a Film", *Journal of Strategic Marketing*, C. 12, S. 1, ss. 29-56.
- Goodman M. B. (1994). *Corporate Communication: Theory and Practic*. New York: State University of New York Pres.

Goodman, M. B. (2000). "Corporate Communication: The American Picture", *Corporate Communications: An International Journal*, C. 5, S. 2, ss. 69-74.

Griffin, R. W. ve McMahan, G. C. (1994). "Motivation Through Job Design", *Organizational Behaviour*. der. J. Greenberg, Londra: Routledge.

Güçlü, M. (2017). "Örgütsel İletişim: Eğitim Kurumlarındaki Yeri ve Önemi Açısından Bir Değerlendirme", *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, C. 7, S. 13, ss. 854-870.

Gül, H., Gökçe, O.E. ve Gökçe, H. (2008). "İş Tatmini, İş Stresi, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", *Akademik Bakış Dergisi*, S. 15, ss. 1-11.

Gülnar B.ve Öztat F. Depresyon, Kişilik Tipleri ve Yüz Yüze İletişim İlişkisi Türkiye'deki Üniversite Öğrencileri Arasında Bir Alan Araştırması

Güney, S. (2001). "Bireyler Arası İletişim", *Yönetim ve Organizasyon*, der. S. Güney. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Güngör, N. (2011). *İletişim Kuramları ve Yaklaşımları*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: DER Yayınları.

Gürsoy, G. (1994). *Bankacılıkta Halkla İlişkiler*. Ankara: Türkiye Halk Bankası Eğitim Müdürlüğü Yayınları.

Gürüz, D. ve Yaylacı, G. Ö. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Mediacat.

Güven M., Bakan İ. ve Yeşil S. (2005). "Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması." *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. C. 12, S. 1, ss. 127-151.

Gökçe, O. (1998). *İletişim Bilimine Giriş*. Ankara: Turhan Kitabevi.

Gökçe, O. (2003). *İletişim Bilimine Giriş*. Ankara: Turhan Kitabevi.

Görkem, Ş. (2013). *Kuramda ve Uygulamada Kurumsal İletişim*, Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No. 351473)

Griffith, T. L., Fichman, M. ve Moreland, R. L. (1989). "Social Loafing and Social Facilitation: An Empirical Test of the Cognitive-Motivational

Model of Performance” *Basic and Applied Social Psychology*. C. 10, S. 3, ss. 253-271.

Grigg, S. H. (2009). *The Impact of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intent to Leave on Employee Retention: An Investigation Within the Child Care Industry*, Doktora Tezi. Capella University, Minnesota.

Hagemann, G. (1997). *Motivasyon El Kitabı*, çev. Göktuğ Aksan. İstanbul: Rota Yayınları.

Halsey, W. (1988). *Macmillan Contemporary Dictionary*. İstanbul: Abc Tanıtım Basımevi.

Hannay, M. (2014). “Fairness in Peer Evaluations: Ensuring Organizational Justice in the Classroom” *Journal Of Higher Education Theory and Practice*, C. 14, S. 2, ss. 61- 68.

Hargie, O. (2011). “*Skilled interpersonal communication: Research, theory and practice*” London: Routledge.

Harris, T. H. ve Nelson, M. D. (2008). *Applied Organizational Communication: Theory and Practice in a Global Environment*. New York: Taylor and Francis.

Harkins, S. G. (1987). “Social Loafing and Social Facilitation”, *Journal of Experimental Social Psychology*, C. 23, S. 1, ss. 1-18.

Harkins, S. G. ve Jackson, J. M. (1985). “The Role of Evaluation in The Elimination of Social Loafing”, *Personality And Social Psychology Bulletin*, C. 11, S. 4, ss. 457– 465.

Harkins, S. G. ve Petty, R. E. (1982). “Effects of Task Difficulty and Task Uniqueness on Social Loafing”, *Journal Of Personality And Social Psychology*, C. 43, S. 6, ss. 1214-1229.

Harkins, S. G. ve Szymanski, K. (1988). “Social Loafing and Self-Evaluation With an Objective Standard”, *Journal Of Experimental Social Psychology*, C. 24, S. 4, ss.354- 365.

Harkins, S. ve Szymanski, K. (1987). “Social Facilitation and Social Loafing: New Wine in Old Bottles”, *Review of Personality and Social Psychology*. der. Hendrick, C., Beverly Hills: Sage.

Harkins, S. G. ve Szymanski, K. (1989). "Social Loafing and Group Evaluation", *Journal of Personality and Social Psychology*, C. 56, S. 6, ss. 934-941.

Hartley, P. (2010). *Kişilerarası İletişim*, çev. Ülkü Doğanay. Ankara: İmge Yayınevi.

Hellman, C. M. (1997). "Job Satisfaction and Intent to Leave", *The Journal of Social Psychology*, C. 137, S. 6, ss. 677-689.

Hellriegel, D., Slocum, W. J. ve Woodman, R. W. (1995). *Organizational Behaviour*. Minnesota: West Publishing Company.

Hepkon, Z. (2003). "Kurumsal Kimlik İnşasını Belirleyen Faktörler: Bir Literatür Taraması", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, C. 2, S. 4, ss. 175-214.

Hooff, B. V. ve Ridder J. A. (2004). "Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing", *Journal of Knowledge Management*, C. 8, S. 6, ss. 117-130.

Hoffman R. G. (1992). *Overcoming Social Loafing Through Goal Setting And Feedback*, Doktora Tezi. Hofstra University, New York.

Hogg, M. A. (1992). *The Social Psychology of Group Cohesiveness: From Attraction to Social Identity*. New York: New York University Press.

Hogg, M.A ve Vaughan, G.M (2006). *Sosyal Psikoloji*. Ankara: Ütopya Yayınları.

Hogg, M. A. ve Vaughan, G. M. (2011). *Social Psychology*. Frenchs Forest: Pearson Australia. (6th ed.).

Hogg, M. ve Vaughan, G. (2014). *Sosyal Psikoloji*, çev. İbrahim Yıldız ve Aydın Gelmez. Ankara: Ütopya Yayınevi, 2. Baskı.

Hooper, M.L. (2009). *Communication Satisfaction, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Intention to Leave*, Yüksek Lisans Tezi. Waikato Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hamilton-New Zealand.

Horzum, I. (2020). "Grup İletişimi Temelinde Önyargı, Açık Sadakati, Kutuplarda Düşünmek, Ayrımcılık ve Sosyal Medyada Linç: Fazıl Say Örneği", *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 4, S. 4, ss. 324-342.

Hovland, I. C. ve Weiss W. (1985). “Kaynağın Güvenilirliği ve Haberleşmenin Etkinliği Üzerindeki Etkisi” *Kitle Haberleşmesi Teorilerine Giriş: Seçilmiş Parçalar*. der. Ü. Oskay, Ankara: Ankara Üniversitesi B.Y.Y.O. Yayınları.

Huguet, P., Charbonnier, E. ve Monteil, J.M. (1999). “Productivity Loss in Performance Groups: People Who See Themselves as Average do not Engage in Social Loafing”, *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, C. 3, S. 2, ss. 118-131.

Hwang, I. S. ve Kou, J. H. (2011). “Effect of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention: An Examination of Public Sector Organization”, *Journal of American Academy of Business*, C. 8, S. 2, ss. 254-255.

İlgin, B. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zekâ ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No. 257866).

Ilozor, D. B., Ilozor, B. D. ve Carr, J. (2001). “Management Communication Strategies Determine Job Satisfaction in Telecommuting”, *The Journal of Management Development*, C. 20, S. 6, ss. 495-508.

Işık, M. (1999). “Kişiler arası İletişimde Kaynak Olgusu ve Kaynağın Özellikleri”, *Selçuk İletişim*, C. 1, S. 1, ss.70-77.

Işık, M. (2014). *Medyada Yeni Yaklaşımlar*. Konya: Eğitim Kitabevi.

Işık, M. (2018). *Sizinle İletişebilir miyiz?*. İstanbul: Salon Yayınları.

İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, K. (2007). “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 21, S. 1, ss. 119-136.

Jackson, J. M. ve Williams, K. D. (1985). “Social Loafing on Difficult Tasks: Working Collectively can Improve Performance”, *Journal of Personality and Social Psychology*, C. 49, S. 4, ss. 937-942.

Jackson, J. M. ve Harkins, S. G. (1985). “Equity in Effort: An Explanation of the Social Loafing Effect”, *Journal of Personality and Social Psychology*, C. 49, S. 5, ss. 1199-1206.

Jensen-Campbell, L. A. ve Malcolm, K. T. (2007). "The Importance of Conscientiousness in Adolescent Interpersonal Relationships." *Personality and Social Psychology Bulletin*, C. 33, S. 3, ss. 368-383.

Jezerskyte, E. ve Zydziunaite, V. (2005). "Comparing Teamwork Competencies of the School Administration and Educators: the Aspects of Groupthink (Avoidance) and Social Loafing." *Social Science / Socialiniai Mokslai*, C. 3, S. 49, ss. 87-95.

Jo, S. ve Shim, S. W. (2005). "Paradigm Shift of Employee Communication: The Effect of Management Communication on Trusting Relationships", *Public Relations Review*, C. 31, S. 2, ss. 277-280.

Jones, G. R. (1984). "Task Visibility, Free – Riding and Shirking: Explaining the Effect of Structure and Technology on Employee Behavior", *The Academy of Management Review*, C. 9, S. 4, ss. 684-695.

Judge, T. A. ve öte. (1998). "Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations". *Journal of Applied Psychology*, C. 83, S. 1, ss. 17-34.

Karadal, H. ve Saygın, M. (2013). "An Investigation of the Relationship Between Social Loafing and Organizational Citizenship Behaviour." *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, C. 99, ss. 206-215.

Karaduman, A. (2002). *Ekip Çalışmasında, Liderin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No. 110233).

Karagözoğlu, G. (2003). "Eğitim Sistemimizde Öğretmen Yetiştirme Politikamıza Genel Bir Bakış, Eğitimde Yansımalar", *VII Çağdaş Eğitim Sistemlerinde Öğretmen Yetiştirme Sempozyumu*, Cumhuriyet Üniversitesi Kültür Merkezi, ss.10-12.

Karau, S. J. ve Williams, K. D. (1993). "Social Loafing: A Meta - Analytic Review and Theoretical Integration", *Journall of Personality and Social Psychology*, C. 65, S. 4, ss. 681-706.

Karau, S. J. ve Williams, K. D. (1997). "The Effects of Group Cohesiveness on Social Loafing and Social Compensation", *Group Dynamics: Theory, Research and Practic*, C. 1, S. 2, ss. 156-168.

Karau, S. J. Ve Williams, K. D. (2001). "Understanding Individual Motivation in Groups: The Collective Effort Model", Groups at Work: Theory and Research. der. E. M. Turner, New York: Psychology Press.

Kassin, S., Fein, S. ve Markus, H. R. (2013). *Social Psychology*. USA: Wadsworth Cangege Learning.

Kavak, B. ve Vatansever, N. (2007). "Hizmet Sektöründe Örgüt İçi İletişim Bileşenleri ve İşgören Verimliliği Üzerindeki Etkileri: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İşgörenlerinin Düşünceleri." *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 2, ss. 120-140.

Kaya, A. (2015). *Kişilerarası, İlişkiler ve Etkili İletişim*. Ankara: Pegem Akademi.

Kaya, A. (2017). *Kişilerarası, İlişkiler ve Etkili İletişim*. Ankara: Pegem Akademi.

Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Bilim Yayınları.

Kayıkçı, M. Y. (2019). *Algılanan Liderlik Davranışının Sosyal Kaytarmaya Etkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Enstitüsü: Sakarya. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No. 553157).

Kazancı, M. (2007). *Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler*. Ankara: Turhan Kitabevi.

Kazancı, M. (2004). *Kamu ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler*. Ankara: Turhan Kitabevi.

Kerr, N. L. ve Bruun, S. E. (1983). "Dispensability of Member Effort and Group Motivation Losses: Free – Rider Effects", *Journal of Personality and Social Psychology*, C. 44, S. 1, ss. 78-94.

Kerr, N. L. ve Hertel G. (2011). "The Köhler Group Motivation Gain: How to Motivate the 'Weak Links' in a Group" *Social and Personality Psychology Compass*, C. 5, S. 1, ss. 43-55.

Kerr, N. L. vd. (2007). "Psychological Mechanisms Underlying the Köhler Motivation Gain." *Personality & Social Psychology Bulletin*. C.33, S.6, ss .828-841

Khaleque, A. ve Rahman, M. A. (1987). “Perceived Importance of Job Facets and Overall Job Satisfaction of Industrial Workers”, *Human Relations*, C. 40, S. 7, ss. 401-416.

Kılıç, S. (2016). “Cronbach’ın Alfa Güvenilirlik Katsayısı”, *Journal of Mood Disorders*, C. 6, S. 1, ss. 47-48.

Kidwell, R. E. ve Bennet, N. (1993). “Employee Propensity to Withhold Effort: A Coceptual Model to Intersect Three Avenues Research”, *The Academy of Management Review*, C. 18, S. 3, ss. 429-456.

Kocabaş, F. (2005). “Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği”, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 7, S. 13, ss. 247-252.

Kocabaş, İ. (2014). “Örgütsel İletişim”, *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama*. der. S. Turan, Ankara: Pegem Akademi.

Kocadaş, B. (2020). *Sosyolojik Açıdan İletişim-Siyaset İlişkisi*, Ankara: İksad Yayınları.

Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık, 12. Baskı.

Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta. 15. Baskı.

Kravitz, D. A. ve Martin, B. (1986). “Ringelmann Rediscovered: The Original Article”, *Journal of Personality and Social Psycology*, C. 50, S. 5, ss. 936-941.

Krech, D. ve Crutchfield, R. S. (1980). *Sosyal Psikoloji*, çev. Erol Güngör, İstanbul: Ötüken Yayınları.

Ku, M. (2007). *An Examination of Work-family Conllict and İntention to Leave Among College and University Foodservice Managers*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Oklahoma State University, USA

Kugihara, N. (1999). “Gender and Social Loafing in Japan.” *The Journal of Social Psychology*, C. 139, S. 4, ss. 516-526.

Kurland, N. B. ve Pelled, L. H. (2000).” Passing The Word: Toward a Model of Gossip and Power İn The Workplace”, *The Academy of Management Review*; C. 25, S. 2, ss. 428-438.

Küçük, M. (2012). ‘İletişim Kavramı ve İletişim Süreci’, *İletişim Bilgisi*. der. E.N. Orhon ve U. Eriş Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

Küçük, O. (2016). *İletişim: Genel/Teknik İletişim, Pazarlama İletişimi, Reklamcılık*. der. O. Küçük Bursa: Ekin Basım Yayın ve Dağıtım.

Küçükkurt, M. ve B. Can. (1988). “İletişimde Kaynak Faktörü ve İknaya Katkısı”, *Düşünceler Dergisi*, C. 2, S. 2, ss. 23-39.

Lam, C. (2015). “The Role of Communication and Cohesion in Reducing Social Loafing in Group Projects.” *Business and Professional Communication Quarterly*, C. 78, S. 4, ss. 454-475.

Latane B., Williams, K. ve Harkins, S. (1979). “Many Hands Make Light the Work: The Causes and Consequences of Social Loafing”, *Journal of Personality and Social Psychology*, C. 37, S. 6, ss. 822-832.

Liden R.C. ve öte. (2004) “Social Loafing: A Field Investigation”. *Journal Of Management*, C. 30, S. 2, ss. 285-304.

Lou, Z., Qu, H. ve Marnburg, E. (2012). “Justice Perceptions and Drives of Hotel Employee Social Loafing Behavior.” *International Journal Of Hospitality Management*, C. 33, ss. 456-464.

Lunenburg, F. C. (2010). “Communication: The Process, Barriers and Improving Effectiveness”, *Schooling*, C. 1, S. 1, ss. 1-11.

Luthans, F., Luthans, K. W. ve Luthans, B. C. (2004). “Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital”, *Business Horizons*, C. 47, S. 1, ss. 45-50.

Lydon, J. ve Dunkel-Schetter, C. (1994). “Seeing is Committing: A Longitudinal Study of Bolstreing Commitment in Amniocentesis Patients.” *Society for Personality and Social Psychology*, C. 20, ss. 218-227.

Maitland, I. (1996). *Personel Yönetimi*. çev. Duygu Uğur. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Manz, C. C. ve Angle, H. (1986). “Can Group Self – Management Mean a Loss of Personal Control: Triangulating a Paradox”, *Group and Organization Studies*, C. 11, S. 4, ss. 309-334.

Maiese, M.(2004). “Procedural Justice: Beyond Intractability.” der. Burgess, G. ve Burgess, H., Boulder Co: University of Colorado.

Massie, L. ve Anderson C. L. (2003). “Integrating Communications: Is the Ideal Achiavable?” *Corporate Communications An International Journal*, C. 8, S. 4, ss. 223-228.

McArthur, J. ve McArthur D. W. (1987). “The Pitfalls (and Pratfalls) of Corporate Communications,” *Management Solutions*, C. 32, S. 12, ss. 15- 21.

McShane S. L. ve Von Glinow M. A. (2016). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.

McQuail D. ve Windhal S. (1993). *Communication Models for the Study of Mass Communications*. London: Longman.

Mefoh, P.C. ve Nwanosike, C.L. (2012). “Effect of Group Size and Expectancy of Reward on Social Loafing.” *Ife Psychologia*, C. 20, S. 1, ss. 229-240.

Memişoğlu, S. P. (2013). “Okulda Yönetim Süreçleri”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. der. Niyazi Can. Ankara: Pegem Akademi.

Memon M. A., Mohamed, R. S., ve Baharom, N. R. (2016). “The Link Between Training Satisfaction, Work Engagement and Turnover İntention” *European Journal of Training and Development*, C. 40, S. 6, ss. 407–426.

Michael, J.M. ve Kaufman, E. K. (2013). ‘Do Job Satisfaction and Commitment to the Organization Matter When it Comes To Retaining Employees?’, *Journal of Extension*, C. 51, S. 4, ss. 1-8.

Michelson, G. ve Mouly, V. (2004). “Do Loose Lips Sink Ships?: The Meaning, Antecedents and Consequences of Rumour and Gossip in Organisations” *Corporate Communications An International Journal*, C. 9, S. 3, ss. 189-201.

Miller, J. A. (2001). *Individual Motivation Loss In Group Settings: An Exploratory Study Of The Social Loafing Phenomenon*. Doktora Tezi, University Of Southern California, California.

Moorhead, G. ve Griffin, R. W. (2001). *Organizational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Mullen, B. (1983). “Operationalizing the Effects of the Group on the Individual: A Self – Attention Perspective”, *Journal of Experiment Social Psychology*, C. 19, S. 4, ss. 295-322.

Mullen, B. (1987), *Theories of Group Behavior* Springer Series in Social Psychology, der. B. Mullen, G. R. Goethals. New York: Springer-Verlag.

Mulvey P. W. ve Klein H. J. (1998). “The Impact of Perceived Loafing and Collective Efficacy in Group Goal Processes and Group Performance”,

Organizational Behavior and Human Decision Processes, C. 74, S. 1, ss. 62-87.

Murphy, S. ve öte. (2003). “Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships.” *Human Relations*, C. 56, S. 1, ss. 61-84.

Mutlu, E. (1994). *İletişim Sözlüğü*. Ankara: Ark Yayınları.

Myers, D. G. (2015). *Exploring Social Psychology*. New York: McGraw-Hill Education. 7th Edition.

Nazik, M. H. ve Bayazıt, A. (2005). *İnsan İlişkileri ve İletişim*. İstanbul: Ya-Pa Yayın Pazarlama.

Nichols, T. ve Simms, A. (2014). “Social Loafing: A Review of the Literature.” *Journal of Management Policy and Practice*. C. 15, S. 1, ss. 58-67.

Nicholson, A. (2012). *Perceptions of the Peer Evaluation System: Relation With Social Loafing Behaviours*, Yüksek Lisans Tezi. Concordia Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kanada.

Osagbemi, T. (1997) “The Influence of Rank on the Job Satisfaction of Organizational Members”, *Journal of Managerial Psychology*, C. 12, S. 8, ss. 511-519.

Oğuz, B. (2001). *Örgütsel İletişim ve Önemi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Organ, D. W. (1997). “Organizational Citizenship Behavior: Its Construct Clean-up Time.” *Human Performance*, C. 10, S. 2, ss. 85-97.

Orpen, C. (1997). “The Interactive Effects of Communication Quality and Job Involvement on Managerial Job Satisfaction and Work Motivation”. *The Journal of Psychology*, C. 131, S. 5, ss. 519-522.

Oskay, Ü. (2018). *İletişimin ABC’si*. İstanbul: Der Yayınları.

Özek, H. (2014). *Örgütlerde Sosyal Kaytarma Davranışı ile Psikolojik İklim İlişkisi ve Konuyla İlgili Bir Araştırma*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No. 386908).

Özdevecioğlu, M. (2004). “Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri”, *Amme İdaresi Dergisi*, C. 37, S. 4, ss. 97-115.

Özgen, E. (1996). “Yönelim Psikolojisi ve Halkla İlişkiler”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, S. 3, ss. 215-231.

Özpehlivan, M. (2019). “İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları.” *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 2, S. 2, ss. 43-70.

Pabico, J. P. ve öte. (2008). “Perceived Social Loafing in Undergraduate Software Engineering Teams”, *Philippine Information Technology Journal*, C. 1, S. 2, ss. 22-28.

Park, H. ve Antonioni, D. (2007). “Personality, Reciprocity and Strength of Conflict Resolution Strategy.” *Journal of Research in Personality*, C. 41, S. 1, ss. 110-125.

Paulus, P. B. (1983). “Group Influences on Individual Task Performance” *Basic Group Processes*, der. P. B. Paulus, New York: Springer – Verlag.

Piezon, S. L. (2011). “Social Loafing and Free Riding in Online Learning Groups.” Doktora Tezi, Florida Eyalet Üniversitesi, Florida.

Piezon, S. L. ve Ferree, W. D. (2008). “Perceptions of Social Loafing in Online Learning Groups: A Study of Public University and U.S. Naval War College Students”. *The International Review of Research in Open and Distance Learning*, C. 9, S. 2, ss. 1-17.

Piezon, S. L. ve Ferree, W. D. (2007). “Perceptions of Social Loafing in Online Learning Groups.” 23rd Annual Conference On Distance Teaching and Learning, ss. 1-5.

Plaks, J. E. ve Higgins, E. T. (2000). “Pragmatic Use of Stereotyping in Teamwork: Social Loafing and Compensation As a Function of Inferred Partner-Situation Fit”, *Journal of Personality and Social Psychology*, C. 79, S. 6, ss. 962-974.

Polat, M. ve Meydan, C. H. (2010). “Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerinde Bir Araştırma”, *Savunma Bilimleri Dergisi*, C. 9, S. 1, ss. 145-172.

Polatoğlu, A. (1984). “Örgüt Kuramları ve İletişim.” *Amme İdaresi Dergisi*, C. 17, S. 4, ss. 62-76.

Porter, M. E. ve Mark R. K. (2006). “Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business Review*, C. 84, S. 12, ss. 78- 92.

Rich, J. D. ve öte. (2014). “Some Strategies for Reducing Social Loafing in Group Projects”, *Global Journal Of Human –Social Science: A Arts and Humanities-Psychology*, C. 14, S. 5, ss.1-5.

Richmond, V. P., McCorsey, J. C. ve McCorsey, L. L. (2005). *Organizational Communication for Survival*. USA: Pearson Education.

Robbins, S. (2001). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.

Robbins, S. P. ve Coulter, M. K. (2005). *Management*. USA: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. P. ve Coulter, M. A. (2012). *Management*. New Jersey: Pearson Education.

Robbins, S. P. Ve Judge, T. A. (2013). “Organizational Behaviour” London: Pearson Education.

Robbins, S. P. ve Judge T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*, çev. İnci Erdem. Ankara: Nobel Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z. ve Gümüş, M. (2008). *Örgütlerde İletişim*. İstanbul: Ankan Yayıncılık.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Furkan Ofset.

Sanna, L. J. (1992), “Self-Efficacy Theory: Implications For Social Facilitation and Social Loafing”, *Journal of Personality and Social Psychology*, C. 62, S. 5, ss. 774-786.

Sarıkaya, M. (2002). *İşletmelerin Spor Kulübü Kurmalarının İş Tatmini Üzerine Etkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Savaş, S. (2015). “Bütünleşik Kurumsal İletişimin Bir Unsuru Olarak Çerçeveleme”, *Akdeniz Üniversitesi İletişim Dergisi*, S. 24, ss. 148-166.

Schnake, M. (1991). “Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model and Research Agenda”, *Human Relations*, C. 44, S. 7, ss. 735 -759.

Schultz, D. ve Schultz S. E. (1998). *Psychology And Work Today*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Schweiger, D. M. ve Denisi, A. S. (1991). "Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment", *Academy of Management Journal*, C. 34, S. 1, ss. 110-135.

Sehgal, M. K. ve Khetarpal, V. (2008). *Business Communication*. New Delhi: Excel Books.

Schindler, S. ve Reese, G. (2017). "Social Loafing in the Refugee Crisis: Information About Existing Initiatives Decreases Willingness to Help" *Societies*, C. 7, S. 2, ss.1-6.

Sevimli F. ve İşcan Ö. F. (2005). "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", *Ege Academic Review*, C. 5, S. 1, ss. 55-64.

Sezen, Y. (1988). *Sosyoloji Açısından Din*. İstanbul: Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Yayını.

Sharma, J. P. ve öte. (2011). "Organizational Citizenship Behaviour in Public and Private Sector and Its Impact on Job Satisfaction: A Comparative Study in Indian Perspective." *International Journal Of Business And Management*, C. 6, S. 1, ss. 67-75.

Shea, G. P. ve Guzzo, R. A. (1987). "Groups as Human Resources", *Research in Personnel and Human Resources Management*, C. 5, ss. 323-356.

Shelby, A. N. (1993). "Organizational, Business, Management, and Corporate Communication. An Analysis of Boundaries and Relationships", *The Journal of Business Communication*, C. 30, S. 3, ss. 261-267.

Shepperd, J. A. ve Taylor, K. M. (1999). "Social Loafing and Expectancy- Value Theory", *Personality and Social Psychology Bulletin*, C. 25, S. 9, ss. 1147-1158.

Shepperd, J. A. (1993). "Productivity Loss in Groups: A Motivation Analysis", *Psychological Bulletin*, C. 113, S. 1, ss. 67-81.

Shibutani, T. (1996). *Individuality and Social Control: Essays in Honor of Tamotsu Shibutani*. India: Jai Pr.

Singh, A. K. (2015). *Social Psychology*. New Delhi: PHI Learning Private Limited.

Smrt, D. L ve Karau, S. J. (2011). “Protestan Work Ethic Moderates Social Loafing.” *Group Dynamics Theory, Research and Practice*, C. 15, S. 3, ss. 267-274.

Smith, B.N. ve öte. (2001). “Individual Differences in Social Loafing: Need for Cognition as a Motivator in Collective Performance”, *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, C. 5, S. 2, ss. 150-158.

Solmaz, B. (2004). *Kurumsal Söylenti ve Dedikodu: Türkiye’deki İşletmeler Üzerine Bir Uygulama*, Konya: Tablet Yayınları.

Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Somer, O., Korkmaz, M. ve Tatar, A. (2002). “Beş Faktör Kişilik Envanterinin Geliştirilmesi: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması.” *Türk Psikoloji Dergisi*, C. 17, S. 49, ss. 21-33.

Stajkovic, A. D. ve Luthans, F. (1998). “Self-efficacy and Work Related Performance: a Meta-analysis”, *Psychological Bulletin*, C. 124, S. 2, ss. 240-261.

Stroebe, W. ve Frey, B. S. (1982). “Self-interest and Collective Action: The Economics and Psychology of Public Goods”. *British Journal of Social Psychology*, C. 21, S. 2, ss. 121-137.

Strong, J. T. ve Anderson, R. E. (1990). “Free-Riding in Group Projects: Control Mechanisms and Preliminary Data”, *Journal of Marketing Education*, C. 12, S. 2, ss. 61-67.

Szymanski, K. ve Harkins, S. G. (1987). “Social Loafing and Self-Evaluation With a Social Standard”, *Journal of Personality and Social Psychology*, C. 53, S. 5, ss. 891-897.

Şahin, F. (2011). “Lider-üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, C. 11, S. 2, ss. 277-288.

Şekerci, M. ve Aypay, A. (2009). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri ile Grup Etkililiği Arasındaki İlişki.” *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, C. 15, S. 57, ss. 133-160.

Şenatarlar, F. (1978). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını.

Şimşek, E. (2011). *Örgütsel İletişim ve Kişilik Özelliklerinin Yaşam Doyumuna Etkileri*, Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No. 286778).

Şimşek, Ş. (1997). *Yönetim ve Organizasyon*. 2. Baskı Konya: Damla Matbaası.

Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akatay, A. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları*. Konya: Eğitim Yayınevi.

Şişman, M. (2006). *Eğitim Bilimine Giriş*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Şişman, M. (1999). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık

Tan H. H. ve Tan M. L. (2008). “Organizational Citizenship Behavior and Social Loafing: The Role of Personality, Motives and Contextual Factors”, *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, C. 142, S.1, ss. 89-108.

Tanrıverdi, H., Adıgüzel, O. ve Çiftçi, M. (2010). “Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 1, S. 11, ss. 101-122.

Taylor, E., Pepleu, L. A. ve Sears, D. O. (2015). *Sosyal Psikoloji*. çev. Ali Dönmez, İstanbul: İmge Kitabevi.

Tata, J. (2002). “The Influence On Accounts Of Perceived Social Loafing In Work Teams”, *The International Journal Of Conflict Management*, C. 13, S. 3, ss. 292-308.

Tengilimoğlu, D. (2005). “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* S. 1, ss. 23-45.

Tengilimoğlu, D. ve Öztürk, Y. (2004). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Teoman, D. D. (2007). *Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı, Bu Algının İç, Dış ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişkisinin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993). “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover İntention, and Turnover: Path Analyses Based on Metaanalytic Findings”, *Personnel Psychology*, C. 46, ss. 259–293.

Timuroğlu, M. K. ve Balkaya, E. (2016). “Örgütsel İletişim ve Motivasyon İlişkisi: Bir Uygulama”, *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 9, S. 2, ss. 89-113.

Tiryaki, T. (2005). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Tourish, D. (2005), “Critical Upward Communication: Ten Commendents for Improving Strategy and Decision Making”, *Long Range Planning*, C. 38, S. 5, ss. 485-503.

Törnblom, K.Y. ve Vermunt, R. (2007). *Distributive And Procedural Justice: Research And Social Applications*. London: Ashgate Publishing Ltd.

Tredgold R. F. (1992). *Kişiler Arası İlişkiler*. İstanbul: Yaprak Yayınları.

Tuna, Y. (2012). “İletişim Kavramı ve İletişim Süreci”, *İletişim*. der. İ. Vural, Ankara: Pegem Akademi.

Tuna, Y. (2008). *Örgütsel İletişim Sürecinde Yöneticilerin Duygusal Zeka Yeterlilikleri*, Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eskişehir. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No. 220874).

Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Kitapevi.

Tutar, H. (2013). *İşletme ve Yönetim Terimleri Ansiklopedik Sözlük*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Tutar, H. (2014). *Örgütsel Psikoloji: Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Tutar, H. ve Yılmaz, M. K. (2005). *Genel ve Teknik İletişim*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Tutar, H. ve Yılmaz, M. K. (2013). *İletişim Genel ve Örgütsel Boyutuyla*. İstanbul: Seçkin Yayınları.

Türkmen, İ. (2000). *Yöneticiler İçin Erken İletişim Modeli*. Ankara: MPM Yayınları.

Türkoğlu, H. (2011). *İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No. 279316).

Ugboro, I. ve K. Obeng. (2000). “Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, And Customer Satisfaction In Total Quality Management Organizations: An Empirical Study”, *Journal Of Quality Management*, C. 5, S. 2, ss. 247-272.

Uyar, T. (2015). *Örgüt Kültürü, Oluşumu ve Yaklaşımları*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ünler, E., Kılıç, B. ve Çıray, J. C. (2014). “İletişim İkliminin, İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Etkisi” *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, C. 11, S. 41, ss. 237-250.

Varol, M. (1993). *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*. Ankara: A.Ü. İletişim Fakültesi Yayınları: 12.

Van Eerde, W. ve Thierry, H. (1996). “Vroom’s Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis.” *Journal of Applied Psychology*, C. 81, ss. 575-586.

Van Riel, Cees, B.M. (1992). *Principles of Corporate Communication*, Essex: Pearson Education Limited.

Van Riel, Cees, B. M. ve Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*. New York: Routledge.

Verma, P. (2013). “Relationship Between Organizational Communication Flow and Communication Climate.” *International Journal of Pharmaceutical Sciences and Business Management*, C. 1, S. 1, ss. 63-71.

Vural, B. A. (1998). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Webster, E. (1976). *Başarılı İş Adamı*. Çev. N. Dikmen, Üçdal Neşriyat: İstanbul.

Wech, B. ve öte. (1998). “Does Work Group Cohesiveness Affect Individuals' Performance and Organizational Commitment?: A Cross-Level Examination”, *Small Group Research*, C. 29, S. 4, ss. 472- 494.

Weiten, W. (2013). “Psychology: Themes and Variations” USA: Cengage Learning.

Williams Linda S. (2008). “The Mission Statement: A Corporate Reporting Tool with a Past, Present and Future”, *Journal of Business Communication*, C. 45, S. 2, ss. 94-119.

Williams, K. D. ve Karau, S. J. (1991). “Social Loafing and Social Compensation: The Effects of Expectations of Co-Worker Performance”, *Journal of Personality and Social Psychology*, C. 61, S. 4, ss. 570-581.

Williams, K. D., Harkins, S. G. ve Karau, S. J., (2007), “Social Performance”, *The Sage Handbook of Social Psychology: Concise Student Edition*, der. Michael A. Hogg ve Joel Cooper, Sage Publications.

Williams, E. A. vd. (2006). “Teamwork Orientation, Group Cohesiveness, and Student Learning: A Study of the Use of Teams in Online Distance Education.” *Journal of Management Education*, C. 30, S. 4, ss. 592-616

Yağcı, T. (1995). Küreselleşmenin Getirdiği Yeni Oluşumlar Karşısında İşletme Yönetiminde İletişimin Önemi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Yağcı, T. ve Uçar, M. (2018). “İletişimde Engeller ve Etkinlik”, *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 2, S. 3, ss. 142-160.

Yalçinkaya, A. (2024). Duygusal Sermayenin İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Mesleki Tükenmişliğin Aracı Rolü: İstanbul İlinde Devlet Hastaneleri ile Özel Hastanelerde Çalışan Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No. 853809).

Yaprak, E. ve Seren Ş. (2010). “Hemşirelerin İşten Ayrılma Niyetleri ve Örgüt İkliminin Hemşire İstihdamına Etkisi”, *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, C. 7, S. 1, ss. 28-33.

Yenihan, B. (2014). “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki”, *Karabük University Journal of Institute of Social Sciences*, C. 4, S. 2, ss. 170-178.

Yıldırım, A. (2011). *Sınıf Öğretmeni Adaylarının Meslekî Öz-Yeterlik Algıları ile Meslekî Kaygı Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Yüksel A.H. (1989). “İletişim Süreci ve Sistem Yaklaşımı Açısından İletişim Sürecinin İncelenmesi”, *Kurgu Dergisi*, C. 6, S. 2, ss. 15 – 63.

Zajonc, R. B. (1965). “Social facilitation: A Solution is Suggested For An Old Unresolved Social Psychological Problem”, *Science*, C. 149, S. 3681, ss. 269-274.

Zeraatkar, S. (2012). “Understanding social loafing in groups”, *Ideal Type Of Managament*, C. 1, S. 2, ss. 49-59.

Zhu, M.(2013). *Perception of Social Loafing, Conflict and Emotion in The Process of Group Development*, Doktora Tezi, University Of Minnesota, Minesota.

Zıllıoğlu, M. (2007). *İletişim Nedir?*. İstanbul: Cem Yayınevi.

Zıllıoğlu, M. (2018). *İletişim Nedir?*. İzmir: Cem Yayınevi.

Zıllıoğlu, M. ve Yuksel, A. H. (2004). *İletişim Bilgisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web Ofset Tesisleri.

EK: ANKET

Değerli katılımcı, bu araştırma, Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Doktora Programı’nda “Örgütsel İletişim ve Sosyal Kaytarma İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı tez kapsamında yürütülmektedir. Araştırma kapsamında elde edilen veriler yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacak olup hiçbir şekilde üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz

Hasan Murat ALBAYRAK

**Kırklareli Üniversitesi, SBE, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri
İlişkileri Bölümü Doktora Programı Öğrencisi**

Cinsiyetinizi belirtiniz	() Kadın	() Erkek
Yaşınızı belirtiniz		
Toplam deneyim sürenizi belirtiniz		
Şu anki kurumdaki deneyim sürenizi belirtiniz		
Eğitim durumunuzu belirtiniz	() Lise	() Lisans () Lisansüstü
Çocuk sahibi olma durumunuz	() Yok	() Var tane
İşe başlarken oryantasyon aldınız mı?	() Evet () Hayır	
Çalışma biçiminizi belirtiniz	() Hafta içi	() Hafta içi ve hafta sonu
Aylık gelirinizi belirtiniz	() 3.000 TL ve altı () 3.000 – 5.000 arası () 5.000 – 7.000 arası () 7.001 ve üstü	

No	Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
1	Önerilerinizi ya da sorunlarınızı iletmek üzere gerektiğinde bir üst amire/kişiye kolaylıkla ulaşabiliyorum.	1	2	3	4	5
2	Yöneticimiz daha başarılı olmanız için size destek veriyor.	1	2	3	4	5
3	İşimizi en iyi şekilde yapma konusundaki çabalarınız yöneticiniz tarafından takdirle karşılanıyor.	1	2	3	4	5
4	Kurumumuz yönetiminin, eğitim ve mesleki gelişimimizle ilgilendiğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
5	Yöneticilerin çalışanların sorunlarını yakından izlediklerine ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcadıklarına inanıyorum.	1	2	3	4	5

No	Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
6	Kurumumuzda yönetimin kişilerin yanlış hareketlerine karşı gereken tepkinin gösterildiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
7	Kurumumuzda çalışanlara adil davranıldığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
8	Kurumumuzda işimizi yapmamız için gerekli bilgilere/verilere kolaylıkla ulaşabiliyorum.	1	2	3	4	5
9	Kurum içi iletişimden memnunum.	1	2	3	4	5
10	Çalışma arkadaşlarım, toplu görev dağılımlarında sorumluluk almaktan kaçınırlar.	1	2	3	4	5
11	Kendilerine verilen bir işi başkasına bırakmadan istenen kalite ve zamanda yapmak birinci hedefleridir.	1	2	3	4	5

No	Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
12	İşi yapacak başkaları varsa, çalışma arkadaşlarım kendilerine verilen görevi değil, kendi istedikleri işi yaparlar/ işin kendi istedikleri kısmına yoğunlaşırlar	1	2	3	4	5
13	Çalışma arkadaşlarım, bireysel hedeflerini grup amaçlarının önünde tutarlar.	1	2	3	4	5
14	Çalışma arkadaşlarım, mesai saatleri içerisinde iş ile ilgili olmayan aktivitelere istikrarlı bir biçimde zaman ayırırlar	1	2	3	4	5
15	Çalışma arkadaşlarım, kendi üstlenmeleri gereken bazı sorumlulukları diğer çalışanlara yüklerler	1	2	3	4	5
16	Çalışma arkadaşlarım, işi yapabilecek kendilerinden başka çalışanlar olduğu zaman, işi yapmak için daha az çaba gösterirler.	1	2	3	4	5

No	Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
17	Çalışma arkadaşlarım, işin kendi üzerlerine düşen kısmını yapmazlar	1	2	3	4	5
18	Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, ekibimizdeki diğer çalışanlardan daha az çaba gösterirler.	1	2	3	4	5
19	Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, eğer işi yapacak başka çalışanlar varsa daha gevşek davranırlar	1	2	3	4	5
20	Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, eğer diğer grup üyeleri yardım edebilecek durumdaysa, diğer departman veya müşterilere yardım etmek için daha az zaman harcarlar.	1	2	3	4	5
21	Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, işleri başkası yapıyorsa çalışıyor görünür ama kendi paylarına düşen işi yapmazlar	1	2	3	4	5

No	Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
22	Çalışma arkadaşlarım, ekip veya grup içinde bir işi yapmak için ellerinden geleni en iyi şekilde yaparlar.	1	2	3	4	5
23	İşimi severek yaparım.	1	2	3	4	5
24	Mutluluğu işimdeyken buluyorum.	1	2	3	4	5
25	Mevcut işimden memnunum.	1	2	3	4	5
26	İşimi keyifli buluyorum.	1	2	3	4	5
27	İşyerinde zaman iyi geçiyor.	1	2	3	4	5
28	Sık sık işi bırakmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
29	Büyük ihtimalle gelecek yıl yeni bir iş arayacağım.	1	2	3	4	5
30	Gelecek yıl bu işyerinden ayrılmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5

Ölçekler ile İlgili Bilgiler

İlk 9 madde, örgütsel iletişim: Gürgen (1997) tarafından geliştirilen, Ekinci (2006) tarafından revize edilen ve Düzgün (2020) tarafından geçerlik-güvenirlilik çalışması yapılan ölçektir. Ortalaması alınır. Tek boyutludur.

Diğer 13 madde, sosyal kaytarma: George (1992) tarafından geliştirilen, Liden vd. (2005) tarafından revize edilen ve Ilgın (2010) tarafından geçerlik-güvenirlilik çalışması yapılan ölçektir. Ortalaması alınır, Tek boyutludur. 2-13 ters madde.

Sonraki 5 madde; Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen, Judge, Locke, Durham ve Kluger (1998) tarafından 5 maddelik kısa formu oluşturulan ve Türkçe geçerlik çalışması Başol ve Çömlekçi (2020) tarafından yapılan İş tatmini ölçeğinin kısa formu kullanılmıştır. Ortalaması alınır.

Cammann ve diğerleri (1979) geliştirmiş, Türkçe geçerlik - güvenirlik çalışması ise Gül ve diğerleri (2008) tarafından yapılmış, 3 sorudan oluşan ölçeğin derecelendirilmesinde 5 şıklı Likert tipi ölçek kullanılmıştır, ortalaması alınır ve ölçeğin 3 maddesi de negatiftir.



SUMMARY

Communication has a vital importance for organizations. Since organizations are the first social gatherings formed by people who are living together, the emergence of organizational culture has also been made by the contributions of organization members. For an organization to achieve its founding purpose and sustain its existence, it is very important to establish an effective and consistent relationship between the founding members and employees. Therefore, communication, which can be described as the lifeblood of an organization, becomes increasingly important day by day.

In general, communication, defined as a system of message exchange or sending and receiving messages, is the process of transferring information, ideas, and emotions from one to another, and any other act of information sharing. From a more comprehensive perspective, communication is a psycho-social process of sharing information, ideas, and behaviors to create behavioral change in a designated group or individual, and it is a relationship based on establishing mutual dialogue and acting in a common or different manner.

The communication process is an interactive activity that operates in two-ways. The process begins with the transmission of a message from the sender to the receiver and continues with the two-ways exchange of the message. The sender (source) encodes the message before transmitting it to the target. Once the encoding completed, the message is delivered to the receiver (target) through communication channels. First the message is decoded by the receiver and then evaluated through their perception filters. Then, to ensure two-way communication, the receiver sends back the message to the sender as feedback. During this exchange, noise factors from environment can adversely affect the quality and timely retransmission of the message to the source. The success and efficiency of the planned communication depend on the receiver's ability to send feedback to the sender without being affected by interferences, ensuring they are of the desired quality and received timely.

The communication concept has been examined in the literature under various types and has been classified into six main concepts. These six concepts are further divided into more specific concepts to achieve more efficient results. These concepts are:

- a. **Communication by impact:** Positive Communication and Negative Communication
- b. **Communication by Direction:** One-Way Communication and Two-Way Communication
- c. **Communication by Type:** Verbal Communication, Nonverbal Communication, and Written Communication
- d. **Communication by Form:** Intrapersonal Communication, Interpersonal Communication, Group Communication, Mass Communication, and Organizational Communication
- e. **Communication by Hierarchical position:** Horizontal Communication and Vertical Communication
- f. **Communication by Time and Place:** Face-to-Face Communication and Remote Communication

Ongoing communication processes can not achieve the desired outcomes when they are influenced by various pressure factors.

There are different factors that can prevent this process which initiating a communication process that everyone dreams of establishing and benefiting from, both effectively and efficiently and in a sustainable manner.

- **Technical Factors:** Time Pressure, Information Overload, Noise, Cultural Differences, Expertise
- **Usage of language :** Choice of Words, Clarity of Expression, Semantic Factors,
- **Psychological Factors:** Incomplete Message, Personal Barriers, Filtering, Trust and Openness, Jealousy, Gossip, Privacy, Non-listening,

- **Hierarchical factors:** Status Barrier, Perspective differences, Feedback, Expert Opinion

In order to connect organizational units to monitor the implementation of decisions and instructions taken by management and to identify problems that arise during implementation, communication channels are established. These network models are;

- Hierarchical/chain communication model,
- Kite-type communication model,
- Wheel type contact model,
- Circle communication model,
- Multi-directional communication model.

It is seen that establishing a strong communication line in organizations is increase employees' involvement and satisfaction, thereby enhancing productivity. On the other hand, in organizations with poor communication, negative effects such as job dissatisfaction and social loafing behaviors can adversely affect the work and workplace.

Through effective communication, employees within organizations are able to accomplish many tasks that they would not be able to handle alone, through collaboration and task sharing. However, despite the apparent benefits of team work, there are also some unwanted aspects. One of the most important characteristics is that individuals tend to work with less effort and show lower personal performance when working on assigned tasks within a group compared to when they are working alone. This avoidance behavior first proposed by Ringelmann in 1913 and named as "social loafing"

According to the results of studies, the phenomenon of social loafing emerges when members of groups created through the increased number of employees in an organization perceive a decrease in efforts towards task completion. This perception arises from the increased sharing of tasks and responsibilities among more members. Consequently, individuals within these groups fail to recognize the positive impact of their personal efforts and

contributions. If employees believe that their individual efforts and performance cannot be measured based on their work or that they cannot be held individually accountable for the tasks and behaviors, they tend to reduce their efforts and may show social loafing behavior, which is an undesirable organizational behavior.

Employees within a group can engage in social loafing behavior in two different roles: the free rider role and the sucker effect role. Free riders are team members who undertake tasks without putting in sufficient effort, yet they receive the same rewards as their hardworking colleagues within the team. Those who take on the sucker effect role are the ones who put in more effort by filling in the gaps left by the freeloaders in the team. In short, this attitude, where individuals show less effort than what they could contribute within a group, is characterized in the literature as the "free rider effect" and the "sucker effect" or "parasitic behavior."

When the researchs on social loafing and the literature is examined, it is seen that the precursors of social loafing are categorized into two main category: individual and group levels.

Precursors at Individual Level: The important factors related to the individual precursors which cause the emergence of social loafing behavior are examined in eleven points below.

- **Task Interdependence:** This concept is defined as the degree of interaction among members of any group to perform their assigned tasks
- **Task Visibility:** It is the belief within any group that the amount of effort and work they put into their tasks is observed and recognized by their supervisor or any manager, thus increasing the visibility of their contributions.

- **Differentiability:** One of the significant precursors of social loafing is the perception among group members that their efforts are monitored and distinguished.
- **Evaluation Potential:** Studies shows that when group members are evaluated alongside others within the group against a certain standard, their motivation increases and the impact of social loafing behavior on individuals decreases.
- **Task Commitment:** Research has shown that besides external motivation expectations, internal motivation is also crucial for completing assigned tasks with optimal efficiency. Studies in this regard have demonstrated that group members' strong and internal commitment to assigned tasks eliminates social loafing behavior.
- **Importance and Meaning of the Task:** Meaningfulness, which expresses the degree of value and importance given to life by members and colleagues in a group, is related to the importance of tasks. As the importance of the task increases, the perception of social loafing decreases and can even be eliminated entirely.
- **Distributive and Procedural fairness:** Distributive fairness refers to the fair distribution of rewards earned, while procedural fairness refers to the methods or procedures determined to make decisions about the personnel who work for the organization, that is, to determine the system used to distribute these rewards in the most appropriate way.
- **Personality Characteristics :** It has been observed that employees who perceive themselves as more capable and unique compared to their colleagues tend to engage in social loafing in tasks that they perceive as simple.
- **Cultural Characteristics:** Research on that field shows that social loafing behavior is more common in countries such as the USA and Canada, where individual cultures and personal interests are dominant. In contrast, in countries with collective cultures such as China and Israel, it is seen that social loafing is a behavior which is avoided and strange.

- **Gender Differences:** Studies on social loafing behavior shows that there is significant differences in loafing behavior when gender is taken into consideration.
- **Organizational Citizenship Behaviors:** Organizational citizenship behavior refers to actions taken by employees aimed to improve the organization voluntarily with their own desire, beyond the formal obligations and contracts signed. These behaviors are seen as crucial for contributing the efficiency, productivity, and competitiveness of a living organization.

Group-Level Precursors: Examining management-related resources reveals that there is a majority of opinions that group work is more efficient and effective than individual work. However, social loafing behavior within work groups is found to reduce group productivity and effectiveness, and to cause polarization within groups.

- **Group Size:** The concept of group size, which refers to the number of group members, has a significant impact on performance and productivity. As work groups gets bigger the members begin to face different challenges.
- **Group Bonding:** The concept of group bonding defines the closeness of the people in a group formed for any purpose, their desire to remain part of the group, and the characteristics that encourage mutual fondness.
- **Perceived Social Loafing of Coworkers:** The base of social loafing behavior in organizations often triggered from employees believing that their coworkers will not put in sufficient effort to complete tasks. To protect themselves from the sucker effect, employees may avoid working at high performance levels. This cycle typically results in the employee by himself to engage in social loafing behavior.

- **Trust, Expectations of Coworkers' Performance, and Social Compensation:** One of the significant reasons for arising of social loafing behavior is employees' expectations regarding their team mates' behavior. The expectations that other group members will contribute to tasks and put in their efforts can influence both individual and group productivity.

Some important theories and models that explain the estimated causes and structure of social loafing are;

- **Social Impact Theory:** This theory emerged by examining the situation in which the presence of others in any environment affects the behavior of individuals within the group, either positively or negatively.

- **Expectation-Value Theory:** The theory basically suggests that whether people accept or reject a situation depends on its positive or negative effects on their own situation, and that people will always adopt behaviors that maximize their own benefits.

- **Social Change Theory:** The basis of this theory, which approaches the social relations established between people from a different perspective, is based on the fact that people exhibit behaviors that will maximize their gains according to the social events that occur and that people are goal-oriented in a competitive social order.

- **Equivalence of Effort:** The desire to determine the performance level and individual effort of individuals in the group to perform the assigned tasks according to the efforts and performances of other people in the group is a kind of equalization behavior.

- **Redundancy of Effort:** Another possible reason for social loafing behavior is the concept of redundancy of effort, defined as the tendency of individuals within the group to perform a lower performance.

- **Joint Effort Model:** It is a theory developed by Kipling Williams and Steven Karau to understand the reasons for the emergence of social loafing behavior and to eliminate it.

- **Personal Care:** It describes the process of understanding oneself by centering oneself. While working individually, people act carefully, paying more attention to the requirements of the tasks assigned to them within the standards of success established.

- **Decreased Enthusiasm:** It was put forward by Jackson and Williams in the 1980s to explain social loafing, thinking that the presence of others would reduce enthusiasm. As a result of the experiments, they concluded that group work caused a decrease in stimulation and effort, and that this effect caused a decrease in success in easy tasks and an increase in success in difficult tasks.

- **Self-Efficacy Theory:** The theory explained as the individual's level of self-confidence in his ability to perform a given job or his perception of his own level of success in the task assigned to him; It refers to "the individual's belief in himself, that is, his self-efficacy, regarding the motivation, cognitive tools and abilities that will determine the behavioral patterns required to succeed in the assigned tasks."

- **Evaluation Potential:** Many theories about social loafing behavior are based on the concept of evaluation potential. Social loafing behavior is defined as the loss of motivation resulting from distinguishability and decreased measurement opportunities in a collaborative working environment.

In addition to the theories that explain the theory of social loafing, there are also some theories that contradict and noncommittal this theory. The most emphasized of these contradictory theories are:

- **Social Compensation Theory:** Some studies reveal that individuals working collaboratively sometimes increase their own motivation and put in more effort, thinking that some of their team

members will try less, or to compensate for the poor performance of their incompetent colleagues.

- **Social Facilitation Theory:** The effect of having different members in the group on people's effort and success in doing the tasks assigned to them has always been considered as a study subject that needs to be investigated for social psychology.

- **Evaluation Anxiety Theory:** According to this theory, people working in front of others can change their efforts negatively or positively due to the concern of what will be thought about their performance.

- **Köhler Effect:** The tendency of incompetent or low performing members in a group to make more effort and increase performance in order to keep up with other employees in order for the group to be successful is called the Köhler effect.

Social loafing behavior, which is seen as a risky and hidden disease, can negatively affect the entire group work if it is not detected and prevented. Although there are many reasons behind social loafing behavior, engaging in this behavior causes a decrease in group motivation and collaboration. When the literature is examined, it is seen that there is a lot of research and various solution suggestions to reduce social loafing as a result of those collective studies. Some suggestions are:

- To make the efforts and contributions of all individuals of each team more visible

- Continuously redesigning the work to prevent monotony and make it more interesting

- Setting organizational goals by considering areas that group members also value and find important

- To revise the organizational structure within group by increasing the number of members who value team membership and are suited to teamwork.

Job satisfaction; It is the feeling of joy that occurs as a result of the harmony between the people you work with and the conditions of the organization they work for throughout their working life, and a positive attitude that the working individual has towards the work. It is an emotional reaction that occurs when the employee compares the actual results he/she gains as a result of the tasks he/she performs with the results he/she expects and thinks he deserves from his job. Since it is a subjective feeling, the most important support that managers can give to their employees is to help them work at the highest level. In studies conducted on job satisfaction; It is seen that it is considered as a factor that increases productivity.

Factors affecting job satisfaction can be examined in two groups: individual factors, organizational and environmental factors.

- **Individual factors:** Classified as gender, age, personality traits, cultural differences, hierarchical level and work experience.

- **Organizational and environmental factors:** They are classified as the nature of the job, wages, working conditions, education level, promotion opportunities, human relations in the workplace.

It has been determined that employees in roles that require special skills and knowledge are more satisfied with their duties. In addition, it has been determined that the ability to perform the current task by a single employee, flexible working hours, the fact that the tasks require the creativity, and the availability of options in the work schedule directly affect job satisfaction. Another important factor that is thought to create job satisfaction is workplace working conditions, including health, safety and comfort in the workplace. Protecting the health and safety of employees includes creating a working environment that can

protect them from possible dangers. Improving these conditions arises not only from the social responsibilities of employers for their employees, but also from the aim of making the workforce work more efficiently.

Today, the successful survival of existing organizations is directly proportional to their ability to make maximize the workforce they have. As a result it has been determined that a workforce that works in a better environment conditions and feels secure has higher levels of organizational commitment and job satisfaction.

In addition, in the competitive environment we live in, a trained and experienced workforce is very important. Therefore, as it has become important not only to recruit experienced employees but also to keep these personnel within the enterprise, organizations that can reduce the intention of leaving their employees will not have to face the problems of losing their experienced personnel. When the opportunities obtained by employees do not match their expectations, the relations established between employees and employers begin to deteriorate, and tensions and conflict situations .In such cases, employees' productivity and organizational commitment decrease and they begin to search for new job opportunities. In summary, it can be said that the intention to leave the job is voluntary and planned in advance. However, it states that one can leave the institution only when the conditions are reasonable. Therefore, it is seen that there is an intention to leave the job in voluntary job changes, but there is no intention to leave the job in sudden and involuntary leavings. It is a great loss for a workplace employee to leave his job, taking his experience and knowledge with him. Detecting the event before it occurs, through studies to measure the intention to leave within the organization, is very beneficial for the organization. Necessary precautions must be taken before an

employee whose intention to leave the job is determined to realize this idea.

This research, which we conducted by focusing on the issue of education and training and evaluating the opinions of teachers working in public and private schools in Çorlu district of Tekirdağ province under the Ministry of National Education, has two main purposes. The first is to determine the perceptions of teachers working in both institutions about organizational communication within their own institutions and to investigate the relationship between organizational communication, job satisfaction and intention to leave, and the mediating effect of social loafing on organizational communication, job satisfaction and intention to leave. The second is to compare the evaluations made by teachers working in the private and public sectors between organizational communication and social loafing with the results obtained on job satisfaction and intention to leave.

The factors that determine employees' thoughts and attitudes towards organizations have been the subject of research for many years and are reflected in the relevant literature. However, the concept of social loafing and its relationship with the concept of organizational communication, as well as the mediating effect of social loafing on job satisfaction and intention to quit, emerge as a relatively new phenomenon in the Turkish literature. In this context, previous similar studies were conducted by Dergipark and National Thesis Center in 2019; It was scanned in international databases such as Science Direct, Emerald Insight and Taylor and Francis Online. In all studies conducted at home and abroad, it has been observed that the concepts of organizational communication, job satisfaction, intention to leave and social loafing have been examined separately or in their relationships with each other, but there is no study on the effects of organizational communication and social loafing behavior on each other.

To address that gap, this thesis prepared unlike other studies to examine the relationship between the "concept of organizational communication" and "social loafing behavior", which enable the individual to get along with his/her organizational environment and form individual perceptions. In addition, job satisfaction resulting from organizational communication and social loafing behaviors and the resulting turnover intention behaviors and the mediating effect of social loafing on the emergence of these behaviors were also examined. The fact that the relationship between the concepts of organizational communication and social loafing has not been examined in Turkey and that it contributes to the Turkish literature enhances the significance of this research.

Survey method used as a data collection technique while conducting this research. After the correspondence and scale text were examined and deemed appropriate, the surveys prepared with the permission letter of Tekirdağ Governorship dated 05.04.2021 were delivered to the teachers working in Public and Private schools affiliated with Çorlu District Directorate of National Education. The population of the research is the teachers working in public and private schools operating under the Ministry of National Education in Çorlu district of Tekirdağ province. The minimum sample sizes that should be created with a 95% confidence interval and a 5% error level for the teachers working in public schools that constitute the population were calculated. Adequate data collection was achieved with the participation of a total of 700 people in both institutions. After obtaining the consent of the employees, online formats of the surveys were sent to the teachers via Google form. Surveys were collected through this platform. As a matter of fact, evaluations regarding the research were made on 700 surveys.

The survey form used in the research was divided into two parts. The first part aims to measure the demographic characteristics of the participants, the second part aims to measure

organizational communication perception, social loafing perception, job satisfaction perception and turnover status.

There are three important limitations in the current research. The first limitation is related to the groups participating in the sample. The survey was not applied to all employees in the organization they work for, both public and private sector employees, but was limited to teachers only. The second limitation is the reluctance to participate in the research, which is valid for the employees of both institutions. The third constraint is the limited region in which the data is collected. Since it was very difficult to deliver the survey to all over the teachers in all the country and explain the needs, it was decided to choose a single location.

As a result of the literature reviews, studies have been seen that relate the concepts of organizational communication and job satisfaction, and organizational communication and turnover intention, which are the fundamental concepts of our research. However, no study has been found that establishes a relationship between organizational communication and social loafing behavior. As a result of a comprehensive literature review, it was decided to create the hypotheses detailed below.

• **Organizational Communication and Social Loafing**

H1: There is a significant relationship between organizational communication and social loafing for teachers working in the public sector.

H6: There is a significant relationship between organizational communication and social loafing for teachers working in the private sector.

• **Organizational Communication and Job Satisfaction**

H2: There is a significant relationship between organizational communication and job satisfaction for teachers working in the public sector.

H7: There is a significant relationship between organizational communication and job satisfaction for teachers working in the Private Sector.

- **Organizational Communication and Intention to Leave**

H3: There is a significant relationship between organizational communication and intention to leave for teachers working in the public sector.

H8: There is a significant relationship between organizational communication and intention to leave for teachers working in the private sector.

- **The mediating effect of social loafing between organizational communication and job satisfaction.**

H4: For teachers working in the public sector, social loafing plays a mediating role between organizational communication and job satisfaction.

H9: For teachers working in the private sector, social loafing plays a mediating role between organizational communication and job satisfaction.

- **The mediating effect of social loafing between organizational communication and intention to leave the job**

H5: For teachers working in the public sector, social loafing plays a mediating role between organizational communication and intention to leave.

H10: For teachers working in the private sector, social loafing plays a mediating role between organizational communication and intention to leave the job.

SPSS 21 software package was used to test the hypotheses identified in the research.

Alpha values obtained for the items used in the scales show the total reliability of the survey. The generally accepted value here is 0.70 and higher. It is seen that Cronbach's Alpha values of all scales are higher than 0.70. In this case, the scales were found to be reliable.

Kolmogorov-Smirnov Z normality test was performed to determine whether the collected data had a normal distribution. According to the Kolmogorov-Smirnov Z normality test findings, it was determined that the data collected from teachers working in both institutions did not have a normal distribution.

Since the scales were not normally distributed, it was deemed appropriate to apply non-parametric tests. Therefore, Spearman's rho value was used for correlations, and Preacher and Hayes plugins were used to measure the mediation effect.

As a result of the research, it was observed that there may be a relationship between organizational communication and social loafing. The following hypotheses were proposed to reach this conclusion:

H1: There is a significant relationship between organizational communication and social loafing for teachers working in the public sector.

According to the findings of the correlation analysis ($r: -0.505$; $p=0.00<0.01$), it was determined that the organizational communication levels of teachers working in the public sector had an opposite, medium-strength, significant relationship at 1% level with social loafing, and the H1 hypothesis is supported.

H2: There is a significant relationship between organizational communication and job satisfaction for teachers working in the public sector.

According to the correlation analysis findings ($r: 0.453$; $p=0.00<0.01$), it was determined that the organizational communication levels of teachers working in the public sector had a significant relationship in the same direction, medium strength, significant relationship at 1% level, on job satisfaction, and the H2 hypothesis is supported.

H3: There is a significant relationship between organizational communication and intention to leave for teachers working in the public sector.

According to the correlation analysis findings ($r: -0.356$; $p=0.00<0.01$), it was determined that the organizational communication levels of teachers working in the public sector had an opposite, weak, significant relationship at the 1% level on their intention to leave, and the H3 hypothesis is supported.

H4: For teachers working in the public sector, social loafing plays a mediating role between organizational communication and job satisfaction.

According to the analysis findings, it was determined that social loafing had a partial mediating effect (0.34; 0.00 $\rightarrow$ 0.31; 0.00) between organizational communication levels and job satisfaction for teachers working in the public sector, and H4 hypothesis is supported.

H5: For teachers working in the public sector, social loafing plays a mediating role between organizational communication and intention to leave.

According to the analysis findings, it was determined that social loafing had a partial mediating effect (-0.29; 0.00 $\rightarrow$ -0.20; 0.00) between organizational communication levels and intention to leave for teachers working in the public sector, and the H5 hypothesis is supported.

H6: There is a significant relationship between organizational communication and social loafing for teachers working in the private sector.

According to the correlation analysis findings (r : -0.433; p : 0.00; $p=0.00<0.01$), it was determined that the organizational communication levels of teachers working in the private sector had an opposite, medium strength, significant relationship at 1% level on Social Loafing, and the H6 hypothesis is supported.

H7: There is a significant relationship between organizational communication and job satisfaction for teachers working in the Private Sector.

According to the correlation analysis findings (r : 0.669; p : 0.00; $p=0.00<0.01$), it was determined that there was a same-directional, medium-strength, significant relationship at 1% level between the organizational communication levels and job satisfaction of teachers working in the private sector, and the H7 hypothesis is supported.

H8: There is a significant relationship between organizational communication and intention to leave for teachers working in the private sector.

According to the findings of the correlation analysis (r : -0.565; p : 0.00; $p=0.00<0.01$), it was determined that the organizational communication levels of teachers working in the private sector had an opposite, medium-

strength, significant relationship at the 1% level between their intentions to leave and the H8 hypothesis is supported.

H9: For teachers working in the private sector, social loafing plays a mediating role between organizational communication and job satisfaction.

According to the analysis findings, since the lower and upper values included 0, it was determined that social loafing did not have a partial mediating effect between the organizational communication levels of teachers working in the private sector and the intention to leave, and the H9 hypothesis is not supported.

H10: For personnel working in the Private Sector, Social Loafing plays a mediating role between Organizational Communication and Intention to Quit.

According to the analysis findings, it was determined that social loafing had a partial mediating effect (-0.72; 0.00 -> -0.65; 0.00) between organizational communication levels and turnover intention for teachers working in the private sector, and the H10 hypothesis was supported.

In this research, the relationship between the level of organizational communication in organizations and social loafing and intention to leave, respectively, was examined by taking into account the opinions of teachers working in public and private schools within the Ministry of National Education. In this section, evaluations of the data obtained in the study are given under the following headings.

• Evaluating the effect of teachers' organizational communication levels on job satisfaction.

When a general review of the literature is made, it is seen that an effective communication level established within the organization increases employees' commitment to work and reduces their stress at work, thus increasing the quality level of the organizations' outputs. Both hypotheses put forward in the research were confirmed.

- **Evaluating the relationship between teachers' organizational communication levels and intention to leave.**

Intention to leave is defined as a cautious decision or idea taken by employees thinking about quitting their duties in the organization they are in. When examined from a general perspective, it is seen that employees leave their jobs in order to use the potential they believe they have more efficiently and to increase their wages and benefits. It is seen that people have the intention to leave their job before the behavior of leaving their job occurs, and this intention is one of the most important symptoms of quitting behavior. Two hypotheses put forward in the research were supported.

- **Evaluation of the relationship between teachers' organizational communication levels and social loafing behavior.**

As a result of a general review of the literature, no research addressing organizational communication and social loafing simultaneously could be found in national and international sources. The only study that deals with social loafing along with communication is the study titled The Role of Communication and Cohesion in Reducing Social Loafing in Group Projects, conducted by Lam in 2015. This study was examined in detail, but it was seen that there was no direct link between organizational communication and social loafing. Two hypotheses put forward in the research were accepted.

- **For teachers, social loafing plays a mediating role between organizational communication and job satisfaction.**

As a result of a general review of the literature, no research evaluating the mediating effect of social loafing and organizational communication could be found in national and international sources. It was revealed that while there was a mediating effect for teachers working in the public sector, there was no mediating effect for teachers working in the private sector.

- **For teachers, social loafing plays a mediating role between organizational communication and intention to leave.**

As a result of a general review in the literature, no research evaluating the mediating effect of social loafing and organizational communication could be found in national or international sources. The two hypotheses put forward in

the research are; After the analysis, a partial mediation effect was found and accepted.

Schools are the foundations of the education system created to raise a qualified workforce that will contribute to society and the country with the basic education services they offer. In order for schools to fulfill these basic duties assigned to them, teachers who will provide education and training services must be efficient, effective and successful. In the teaching profession, which differs from other professional groups with both its responsibility and content, communication is of great importance for both teachers and students.

The ability of teachers to provide a good education to their students in the institutions they work in is generally directly proportional to their level of commitment to the institution they work in. If the schools where teachers work provide a good level of communication and opportunities to their employees along with their hierarchical structure, they provide high levels of job satisfaction and reduce the tendency to leave the job. The results obtained from the studies carried out so far seem to support these results.

Our study aims to compare the two institutions by determining the relationship between organizational communication and social loafing and the mediating effect of social loafing behavior on job satisfaction and intention to leave, by determining a regional constraint on the discussion of communication, job satisfaction and intention to leave in the literature so far.

The recommendations presented to the state in line with the findings are as follows;

- Training should be given to teacher candidates to raise awareness about organizational communication during their internship periods.
- Communication should be determined as one of the evaluation criteria for all teachers, especially teachers in administrative positions.

In line with the findings, the recommendations offered to schools in the public and private sectors are below;

- A formal communication structure should be established to ensure that the goals are achieved in line with the objectives of the organization. Since the people and structures that employees will contact are clear, information

can be transferred to the right place at the right time. In this way, time can be saved and employees can stay away from rumors.

- Seminars should be planned to teach teachers about communication skills and the importance of teamwork. Thus, employees can communicate more accurately at all levels.

- Unofficial communication channels that occur spontaneously within organizations should be controlled and used in favor of the organization. In this way, gossip and rumors can be prevented and employees can be more friendly with each other.

- Vertical bottom-up communication channels that will convey employees' ideas or complaints to higher levels should be actively used. In this way, employees can express their opinions without fear and make adjustments by receiving feedback from their managers.

- Teachers have to communicate with students' families outside the organization as well as within the organization. It is recommended to establish a public relations unit, especially in private sector schools, to support teachers in establishing effective communication outside the organization. In this way, pressure and negativity that may come to teachers from parents can be prevented.

- Employees within institutions should be continuously monitored, and fair rewards or punishments should be in place as a result of the inspections. Thus, employees will see that their labor and effort are rewarded, and their level of job satisfaction and confidence will increase.

The duties of teachers to improve organizational communication and prevent social loafing behavior are;

- Employees should be open to innovations and constantly follow developments in education and training in order to make themselves more qualified. In this way, it can be ensured that they become valued and respected personnel in their own institutions.

- Employees must understand the duties assigned to them well and convey any negativities or problems that arise to the necessary function through the correct channels. In this way, the emergence of gossip and rumors can be prevented and unrest can be prevented.

- Since every behavior of teachers is carefully monitored by their students, teachers should avoid social loafing behaviors.

Employees should understand the duties assigned to them well, take care to do what is necessary in accordance with the job description forms, and avoid imposing their own responsibilities on others. In this way, social loafing behavior will be avoided as there will be no transfer of one's duties to others.



ÖZGEÇMİŞ

İlk ve orta öğretimini Çorlu’da tamamladıktan sonra Çok Programlı Astsubay Hazırlama Okulu’ndan mezun oldu. 1999 yılında Astsubay olarak Türk Silahlı Kuvvetleri’nde göreve başladı. 2008 yılında Eskişehir Anadolu Üniversitesi Kamu Yönetimi bölümünden mezun oldu. 2011 yılında İstanbul Aydın Üniversitesi İşletme Yönetimi bölümünde Tezli Yüksek Lisans programını tamamladı. 2020 yılında Türk Silahlı Kuvvetleri’ndeki görev süresini tamamlayarak emekli oldu.

