

Kültürel Sıkılık-Esnekliğin Sosyal Kaytarmaya Etkisinde Örgütsel Adalet ve İletişim Doyumunun Aracılık Etkisi

Arzu UĞURLU KARA*

Enver AYDOĞAN*

Geliş Tarihi (Received): 17.10.2019 – Kabul Tarihi (Accepted): 17.12.2019

Öz

Çalışmada, bir örgüt kültürü boyutu olan sıkılık-esnekliğin sosyal kaytarma eğilimi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda sıkılık esneklik algısının sosyal kaytarma eğilimi üzerindeki etkisinde iletişim doyumunu ve örgütsel adaletin aracılık rolü de araştırılmıştır. Araştırma Ankara ilinde bulunan bazı üniversitelerde çalışan 361 akademisyenden kolayda örnekleme yöntemiyle toplanan verilerin analiziyle gerçekleştirilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişki yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Analiz sonucunda sıkılık-esneklik algısının sosyal kaytarmayı anlamlı ve negatif şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra sıkılık esneklik algısının örgütsel adalet, iletişim doyumunu ve sosyal kaytarma algıları üzerindeki toplam etkisi anlamlı çıkmıştır. Sıkılık-esneklik algısının örgütsel adalet, iletişim doyumunu ve sosyal kaytarma algıları üzerindeki doğrudan etkisi de yine anlamlı çıkmıştır. Sıkılık-esneklik algısının, iletişim doyumunu ve örgütsel adalet üzerinden sosyal kaytarma üzerindeki dolaylı etkisi de anlamlı çıkmıştır. Bu sonuç örgütsel adalet ve iletişim doyumunun, sıkılık-esnekliğin sosyal kaytarma üzerindeki etkisinde aracılık rolüne sahip olduğunu göstermektedir. Çalışmanın son kısmında araştırma bulguları tartışılarak yönetici ve araştırmacılar için önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: *Sıkılık-Esneklik, Sosyal Kaytarma, Örgütsel Adalet, İletişim Doyumu*

*Arzu UĞURLU KARA, Kara Harp Okulu İşletme ve Yönetim Bölümü, arzuugurlukarautlook.com

**Enver AYDOĞAN, AHBVÜ, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, eaydogan@gmail.com

The Mediated Effect of Organizational Justice And Communication Satisfaction in The Effect of Cultural Tightness-Looseness on Social Loafing

Abstract

In this study, examined the effect of tightness-looseness, an organizational culture dimension, on the tendency to social loafing. In this context, the relationship between tightness-looseness and social loafing and the mediating effect of organizational justice and communication satisfaction perception were investigated. The study was carried out with the analysis of the data collected by convenience method from 361 academician in some university in Ankara. Structural equation modeling was used to test the relationship between the variables. According to results, tightness-looseness, has a significant and negative effect on social loafing. Besides, the overall effect of the perception of tightness-looseness on perceptions of organizational justice, communication satisfaction and social loafing was significant. The direct impact of the perception of tightness-looseness on the perceptions of organizational justice, communication satisfaction and social loafing was also significant. The indirect effect of the perception of tightness-looseness on social loafing through communication satisfaction and organizational justice was also significant. This result shows that organizational justice and communication satisfaction have a mediating role in the effect of tightness-looseness on social loafing. We discussed the findings and made recommendations for the managers and researchers.

Keywords: *Tightness-Looseness, Social Loafing, Organizational Justice, Communication Satisfaction*

Giriş

Örgüt kültürü çalışanları bir arada tutan, sonraki nesillere aktarılan değerler, inançlar, tutum ve normlar bütünü olarak tanımlanmıştır (Kilmann, Saxton ve Serpa, 1985, s. 88). Alan yazında örgüt kültürünü anlamaya ve açıklamaya yönelik yapılan çalışmaların genel olarak değerler yaklaşımını benimsediği görülmüştür (Gelfand, Nishii ve Raver, 2007, s. 6). Ancak değerlere odaklanıldığında normların, kuralların, sosyal ağ ve çevre gibi daha büyük sosyal yapıların davranışlar üzerindeki etkisi göz ardı edilmiş olmaktadır (Wasti ve Fiş, 2010, s. 13). Bu eksikliği gidermek amacıyla Gelfand, Nishii ve Raver, (2007, s. 6) tarafından sıklık-esneklik kültür boyutu ortaya atılarak kuramsal tartışmaların ilgi odağı olmuştur. Kültürel sıklık-esneklik adı verilen bu boyut bir toplumda var olan sosyal normların etki ve yaptırım gücü üzerinde durmaktadır. Bu araştırma ile toplumsal kültürün bir boyutu olarak ortaya atılan sıklık-esneklik boyutunun örgütsel bağlamda olası sonuç ve etkileri tartışılmıştır. Bununla birlikte ele alınan örgütlerdeki sıklık-esneklik eğilimlerinin sosyal kaytarma eğilimine etkisi, bu etkide örgütsel adalet algısının ve iletişim doyumunun aracılık etkisi de araştırılmıştır. Genel geçer kültürler arası araştırmalarda kendisine son derece sınırlı yer bulan sıklık-esneklik kültür boyutunun bu araştırmada incelenmesiyle kültürler arası araştırmaların değer odaklı, tek yönlü bakış açısını genişletme yönünde ilgili alan ve yazına katkıda bulunması beklenmektedir. Ayrıca, sıklık-esneklik kültür boyutunun kültürler arası örgüt ve yönetim yazınına başlı başına, ayrı bir kültür boyutu olarak kazandırılabilmesi kavramın birey ve toplum düzeyinde olduğu kadar örgüt düzeyinde de ele alınması ile mümkün olacaktır. Bu yönüyle araştırmanın örgüt kültürü açısından yeni olarak değerlendirilebilecek bir kültür olgusunu örgütsel düzeyde inceleyerek ve keşfetmeye çalışarak hem örgüt hem kültürlerarası yazına katkıda bulunma yönünde önemli bir adım attığı ifade edilebilir.

Çalışmada, ilk olarak değişkenler arasındaki ilişkiler açıklanarak hipotezler oluşturulmuş, daha sonra ise veri toplama süreci hakkında bilgi verilmiştir. Hipotezleri test etmek için yapılan analizlere ve bulgulara değinilmiştir. Sonuç bölümünde bulguların tartışması yapılarak yönetici ve araştırmacılar için önerilerde bulunulmuştur.

1. Kuramsal Çerçeve

1.1. Örgütsel Sıklık-Esneklik ve Sosyal Kaytarma Algısı İlişkisi

Toplumları sıkı ve esnek olarak ayırt ederken dikkate alınması gereken bazı faktörler vardır. Literatür incelendiğinde, bazı toplumların hayatta kalabilme mücadelesinde tehditlerle, hastalıklarla, savaşlarla karşı karşıya kalma düzeylerine göre sıkı veya esnek olma eğilimine girdikleri, buna uygun norm ve kurallar geliştirdikleri görülmektedir (Pelto 1968, ss. 37-40;

Gelfand, Nishii ve Raver, 2007, ss. 1-59; Triandis, 1989, ss. 506-520; Gelfand vd., 2010, s. 14). Yani bu toplumlar çevreye uyum stratejileri geliştirdikçe sıklığa veya esnekliğe doğru yönelmişlerdir. Normların bağlayıcılığı, normların ne kadar belirgin ve yaygın olduğu ile yaptırımların bağlayıcılığı, yani normlardan sapmaların ne ölçüde hoş görüldüğü ve/veya cezalandırıldığı sıklık-esnekliğin iki temel bileşenini oluşturmaktadır (Wasti ve Fiş, 2010, s. 5). Sıklık ve esneklik örgütlere hem fayda hem de zarar getirmektedir. Sıkı toplumlar daha istikrarlı, daha az esnek ve değişime karşı daha dirençlidir (Ostroff ve Bowen, 2000, s. 212; Schneider vd., 2002, s. 222; Sorenson, 2002, s. 72), örneğin bu çalışmada üniversitelerin sıklık eğilimleri yüksek çıkmıştır. Ayrıca yüksek sorumluluk ve yaptırım nedeniyle çalışanların uyumluluğu daha muhtemeldir ve daha az sapkın davranışlara girme ihtimalleri vardır. Her ne kadar işe alım, seçim ve sosyalleşme süreçleri örgütsel öngörülebilirliği ve kontrolü artırsa da, bu uygulamalar sıkı toplumlarda örgütlerin hızla değişen koşullara uyum sağlama yeteneklerini engelleyebilir (Gelfand vd, 2007, s. 37).

Sosyal kaytarma; kişilerin, bir işi icra ederken, grup içinde diğer çalışanların gerekli çabayı sarf ettiği fikriyle kendi göstermeleri gereken çabayı sarf etmekten geri durmasıdır. Bireylerin yalnızken çalışmalarına kıyasla, bir işi kolektif olarak yaparlarken (kişisel çıktılarının diğer grup üyelerinin çıktıları arasında kaybolduğu bir etkinliktir bu) daha az bireysel çaba harcamalarıdır (Williams, Karau ve Bourgeois, 1993, s. 131). Sosyal kaytarmaya neden olan, gruptaki motivasyonun azalma sebebinin araştırılmasında kültürel farklılıklardan yola çıkılarak hem bireysel bazda hem de kolektif bazda inceler yapılmıştır (Tsaw ve diğerleri, 2011, s. 2). Bu incelemelerde esas olan aynı ülkenin işletmeleri arasında değil farklı ülkelerin işletmeleri arası kültürel farklılıklara bakmaktır. Sonuç olarak örgütlerin farklı olmasını farklı kültürel yapılara bağlamış, kültürler arası farka dikkat çekmiştir. Ancak, aynı ülkede olmasına rağmen yine farklı kültürel örgüt yapılarına sahip olduğu da bir gerçektir. Fakat örgütlerin aynı ülke içinde de her işletmede farklı bir kültür olduğu gerçeği kabul edilmektedir (Sünnetçioğlu vd., 2014, s. 23). Bu çalışmalardan hareketle araştırmanın bir numaralı hipotezi oluşturulmuştur.

H1: Akademisyenlerin çalıştıkları kurumla ilgili algıladıkları sıklığın, sosyal kaytarma eğilimleri üzerinde anlamlı ve negatif yönlü etkisi vardır.

1.2. Örgütsel Adalet Algısının ve İletişim Doyumunun Aracılık Rolü

İnsanlar nasıl toplumsal hayatlarında kendilerine adil davranılmasını bekliyorlarsa, işletmelerde de çalışanlar yöneticilerinden kendilerine adaletli davranmalarını beklemektedirler (Taylor, 2003, s. 210). Örgütsel adalet işgörenlerin kişisel olarak doyuma ulaşmaları ve örgütün de amaçlarına ulaşabilmesi için şart olduğu kadar adaletsizliğin de örgütlerde sıkıntı

oluşturabilecek bir unsur olduğu sosyal bilimcilerce kabul edilmektedir (Greenberg, 1990, s. 399). Greenberg, adalet standartları uygulanırken farklılıkların göz önünde bulundurulması gerektiğine dikkat çekip işgörenlerin adalete dair algılamalarının da sahip oldukları ve etkilendikleri kültürel normlara göre şekilleneceğinin unutulmaması gerektiğini söyler (Söyük, 2007, s. 23). Örgütte var olan kuralların her çalışana eşit şekilde uygulanması çalışanların işlerine, çalışma arkadaşlarına ve örgütlerine karşı olumlu tutum geliştirmelerini etkileyecektir. (Özdevecioğlu, 2003, s. 78). Adil olarak algılanan davranışlar, olumlu tutum ve davranışlara yol açarken, işgörenlerin de kendilerini örgüt içinde değerli hissetmesine sebep olarak güven duygusu gelişmekte, diğer yanda adaletsizlikler de bir o kadar örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyecek olumsuz davranışlara yol açmaktadır (Özmen vd., 2007, s. 19). İletişim doyumu, kişinin başkasıyla veya başkasının kendisiyle ne kadar başarılı iletişim kurduğunu gösteren doyumdur, şeklinde tanımlanabilir (Downs ve Hazen, 1977, s. 64). Bu aynı zamanda işyeri etkileşimleri sonucu iletişim için duygusal bir tepki olarak kabul edilebilir (Gray ve Laidlaw, 2004, s. 428). İletişim doyumu, çalışanın örgütündeki diğer kişilerle veya örgütle arasındaki iletişiminden niteliksel veya niceliksel elde ettiği memnuniyet düzeyi ve çalışanların organizasyon içindeki ilişkilerden ve bilgi akışından elde ettiği tatmini yansıtmaktadır (Kandlousi vd., 2010, s. 53; Gülnar, 2009, s.68). İletişim doyumu bir örgütte, örgüt içi iletişimin ne kadar etkin, ne kadar verimli ve ne kadar kaliteli kullanıldığına, örgüt üyelerinin bu sistemden ne kadar tatmin olduklarına bağlıdır (Eroğlu ve Özkan, 2008, s. 13). İletişim doyumu, örgütsel amaçlara ulaşmak için bir yol haritasıdır (Sefton, 1999, s. 59). Bu kapsamda sıklık-esnekliğin sosyal kaytarma eğilimine etkisinde örgütsel adalet algısının ve iletişim doyumunun aracılık etkisini incelemek üzere iki numaralı hipotez oluşturulmuştur.

H2: Örgütsel adalet ve iletişim doyumu, akademisyenlerin sıklık-esneklik algılarının sosyal kaytarma eğilimleri üzerindeki etkisinde aracılık rolüne sahiptir.

2. Yöntem

Araştırmada sıklık-esneklik ile sosyal kaytarma ilişkisi ve bu ilişkide algılanan örgütsel adaletin ve iletişim doyumunun aracılık rolü incelenmiştir. Çalışma kesitsel bir çalışmadır ve veriler kolayda örnekleme yöntemi ile toplanmıştır. Bu yüzden ilk önce ortak yöntem varyans sorunu olup olmadığı kontrol edilmelidir. Ortak yöntem varyans sorunu olup olmadığı Harman'ın tek faktör yöntemi ile test edilmiştir (Podsakoff, MacKenzie, Lee, and Podsakoff, 2003, s. 887). Tüm değişkenler tek bir faktör altında toplanarak oluşturulan ölçüm modelinin anlamlılığı test edilmiştir. Sonuçlara göre tek faktörlü modelin uyum değerleri kabul edilebilir

sınırların dışında oluşu için ortak yöntem varyans sorunu olmadığı değerlendirilmiştir (X²/df=2.650, GFI=00,85; CFI=0,91; RMSEA=0,068; RMR=0,09; NFI=0,90; IFI=0,90).

2.1. Örneklem

Araştırma Ankara ilinde bulunan bazı vakıf üniversiteleri ile Milli Savunma Üniversitesi Kara Harp Okulu yerleşkesinde çalışan akademisyenler üzerinde yapılmıştır. Çalışmanın amacı değişkenler arasındaki nedensel ilişkiyi incelemek olduğundan kolayda örneklem yöntemiyle ulaşılabilen katılımcılardan veri toplanmıştır. Toplamda 368 katılımcıdan veri toplanabilmiştir. Uç ve boş veri analizinden sonra 7 anket veri setinden çıkarılmıştır. Geriye kalan 361 veri ile analizler gerçekleştirilmiştir.

2.2. Ölçekler

Veri toplamak amacıyla sıklık-esneklik, sosyal kaytarma, örgütsel adalet ve iletişim doyumu ölçekleri kullanılmıştır. Tüm ölçekler beşli Likert (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) tarzında hazırlanmıştır.

Sıklık-esneklik kültür boyutunu ölçmek için Gelfand ve arkadaşlarının (2011) geliştirdiği ve Özeren'in (2011, s. 89) küçük değişiklikler yaparak örgütsel düzeye uyarladığı ölçek kullanılmıştır. Boyut toplam olarak ele alınmıştır. 5'li likertte puanlama 5'e doğru gittikçe sıklık algısı artmaktadır. Ölçeğinin Cronbach Alfa değeri de 0,873'tür. Bu sonuçlara göre ölçek güvenilir olarak değerlendirilmiştir. Ölçeği Türkçe'ye çevirerek uyarlayan Özeren (2011) yaptığı çalışmada Kaiser Meyer Olkin (KMO) değerini 0,705, iç güvenilirliğini de 0,726 olarak bulmuştur.

Sosyal kaytarma algısını ölçmek için Mulvey ve Klein (1998) ile George'nin (1992) çalışmalarından uyarlanan, Şeşen ve Kahraman (2014) tarafından Türkçe'ye çevrilen ölçek kullanılmıştır. Sosyal kaytarma ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,916'dır. Bu sonuca göre ölçek güvenilir olarak değerlendirilmiştir. Şeşen ve Kahraman 2014 yılında uyarlayarak Türkçe'ye çevirdikleri ölçeğin iç güvenilirlik değeri 0,75'dir.

Örgütsel adalet algısını ölçmek için Moorman (1991) tarafından geliştirilen ve Taşçıoğlu (2010) tarafından Türkçeye çevrilen ölçek kullanılmıştır. Ölçekte örgütsel adalet; dağıtım, prosedür ve etkileşim alt boyutlarından ve 18 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirliği ise şu şekildedir: Prosedür adaleti için 0,893, etkileşim adaleti için 0,913, dağıtım adaleti için ise 0,934'dür. Bu sonuçlara göre ölçek güvenilir olarak değerlendirilmiştir. Ölçek orijinal haliyle Moorman (1991) tarafından kullanılmış ve faktörlerin toplam güvenilirliği 0,90 olarak tespit edilmiştir.

İletişim doyumunu ölçmek için Downs ve Hazen (1977) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirliği şu şekildedir: Üstlerle iletişim için 0.932; iletişim iklimi için 0,903; yatay iletişim için ise 0.853'dür. Downs ve Hazen (1977, s. 69) bir hafta aralıkla yaptıkları test yeniden test (test-retest) güvenilirlik analizi sonucunda anketin toplam güvenilirlik değerinin 0.94 olduğunu bulmuşlardır.

2.3. Ölçüm Modelinin Geçerliliği

Çalışmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerlilikleri doğrulayıcı faktör analizi ile kontrol edilmiştir. Örgütsel adalet ölçeğinin, birinci seviye faktör analizi neticesinde maddelerin faktör yüklenimlerinin anlamlı olduğu ve uyum değerlerinin de kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür. Daha sonra üst seviye faktör olan örgütsel adalet değişkeninin de modele dâhil edilmesi ile ikincil seviye doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. İkincil seviye faktör analizi neticesinde oluşturulan modelin uyum indeksleri genel olarak kabul edilebilir düzeydedir ($\chi^2/sd=3,100\leq 5$, $RMSEA=0,076\leq 0.08$, $RMR=0,046\leq 0.08$, $NFI=0,918\geq 0.90$, $IFI=0,943\geq 0.90$, $GFI=0,880\geq 0.85$ ve $AGFI= 0,854\geq 0.85$). Yalnızca CFI değeri sınırda çıkmış olup yazındaki geleneksel yaklaşımlar çerçevesinde (Heuvel vd., 2013, s. 16; Marsh vd. 2004) kabul edilmektedir ($CFI=0,943\geq 0.90$). Sıklık-esneklik algısı ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi yapmak için birincil seviye tek faktörlü model oluşturulmuştur. Model uyum değerleri incelendiğinde χ^2/sd , CFI, NFI, IFI, GFI ve AGFI indekslerinin iyi uyum değerlerine ($\chi^2/sd=2.820\leq 3$, $CFI=0,980\geq 0.97$, $NFI=0,970\geq 0.95$, $IFI=0,980\geq 0.95$, $GFI=0,976\geq 0.90$ ve $AGFI=0,944\geq 0.90$), RMSEA ve RMR indekslerinin de kabul edilebilir uyum değerlerine ($RMSEA=0,071\leq 0.08$, $RMR=0,046\leq 0.08$) sahip olduğu görülmektedir. Sosyal kaytarma ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi yapmak için birincil seviye tek faktörlü model oluşturulmuştur. Modeldeki uyum değerleri incelendiğinde RMSEA ve NFI hariç bütün uyum iyiliği indekslerinin iyi uyum değerlerine ($\chi^2/sd=2.842\leq 3$, $RMR=0,013\leq 0.04$, $CFI=0.996\geq 0.97$, $IFI=0,996\geq 0.95$, $GFI=0,992\geq 0.90$ ve $AGFI= 0,960\geq 0.90$), RMSEA ve NFI indekslerinin de kabul edilebilir uyum değerine sahip olduğu görülmektedir ($RMSEA=0,072\leq 0.08$, $NFI=0,946\geq 0.90$). İletişim doyumunu ölçeğinin ikincil seviye faktör analizine ilişkin modeldeki uyum değerleri incelendiğinde; χ^2/sd , IFI ve GFI indekslerinin iyi uyum değerlerine ($\chi^2/sd=2.877\leq 3$, $IFI=0,964\geq 0.95$, ve $GFI=0,920\geq 0.90$), RMSEA, RMR, NFI, CFI ve AGFI indekslerinin de kabul edilebilir uyum değerlerine ($RMSEA=0,072\leq 0.08$, $RMR=0,044\leq 0.08$, $NFI=0,946\geq 0.90$, $CFI=0.964\geq 0.95$ ve $AGFI= 0,887\geq 0.85$) sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgulara aşağıdaki tabloda da yer verilmiştir.

Tablo 1

Doğrulayıcı Faktör analizleri Sonucu

Ölçek	χ^2/sd	RMSEA	RMR	CFI	NFI	IFI	GFI	AGFI
İD	2.877	0,072	0,044	0,964	0,946	0,964	0,920	0,887
SK	2.842	0,072	0,013	0,996	0,946	0,996	0,992	0,960
S-E	2.820	0,071	0,046	0,980	0,970	0,980	0,976	0,944
ÖA	3,100	0,076	0,046	0,943	0,918	0,943	0,880	0,854

2.4. Analiz ve Bulgular

Sıklılık-esneklik, sosyal kaytarma, örgütsel adalet ve iletişim doyumuna yönelik ortalama, standart sapma ve Pearson korelasyon değerleri Tablo 2’de sunulmuştur. Örgütsel değişkenlere ait betimsel istatistikler incelendiğinde Sıklılık-Esnekliğe ait puanların ortalamasının 2,74 (ss.=0,93) olduğu görülmektedir. Bireylerin adalet algılarına ilişkin ortalamalar incelendiğinde genel adalet algısının 3,57 (ss.=0,74) olduğu görülmektedir. Adalet algısının alt boyutlarında en yüksek ortalamaya (Ort.=3,68 ss.=0,82) etkileşimsel adalet sahiptir. Bireylerin iletişim doyumuna ilişkin ortalamalar incelendiğinde genel iletişim doyumunun 3,40 (ss.=0,77) olduğu görülmektedir. İletişim doyumunun alt boyutlarında ise en yüksek ortalamaya (Ort.=3,59 ss.=0,90) üstlerle iletişim sahiptir. Sosyal kaytarma algısına ilişkin ortalamasının da 2,74 (ss.=0,93) olduğu görülmektedir.

Değişkenler arasındaki ilişkileri görmek için yapılan Pearson korelasyon aşağıdaki Tablo-2’de sunulmuştur. Pearson korelasyon analizi sonuçları bağımlı değişken ve diğer değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Korelasyon analizi sonuçları, bağımlı değişken sosyal kaytarma ile bağımsız ve aracı değişkenler arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Yine aracı değişken olarak modele dahil edilen örgütsel adalet ve iş doyumunun alt boyutları ile bağımsız değişken olarak modele dahil edilen sıklılık-esneklik algısı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkin olduğu görülmüştür.

Tablo 2

Değişkenlere Ait Korelasyon Tablosu

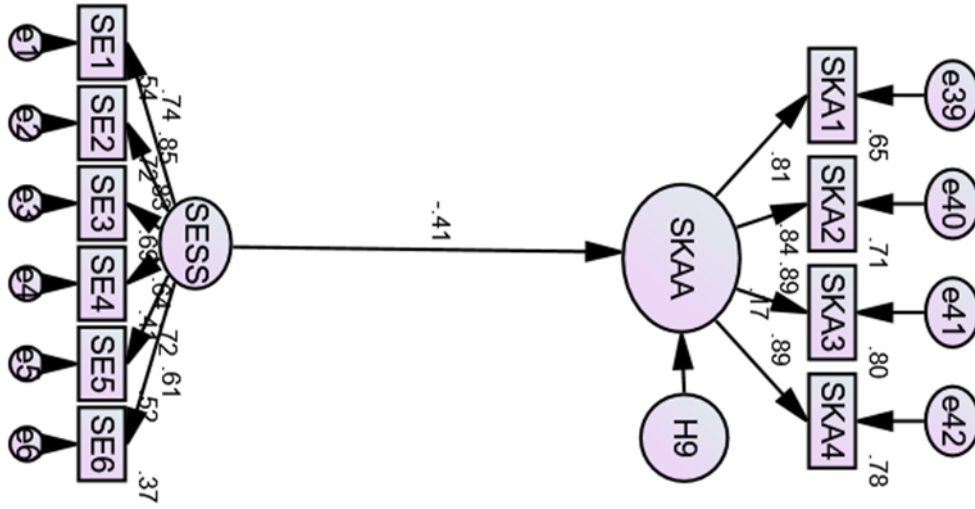
Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
Sıklık Esneklik	1							
Prosedür Adaleti	.215**	1						
Etkileşim Adaleti	.263**	.630**	1					
Dağıtımsal Adalet	.25s9**	.620**	.604**	1				
Üstlerle İletişim	.306**	.598**	.779**	.525**	1			
İletişim İklimi	.376**	.678**	.583**	.634**	.633**	1		
Yatay İletişim	.345**	.599**	.584**	.578**	.625**	.780**	1	
Sosyal Kaytarma	-.380**	-.382**	-.405**	-.342**	-.404**	-.449**	-.486**	1

**p<0,001

Ölçeklere ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ile normallik testi sonuçları, verilerin ileriki analizler için yeterli olduğunu göstermektedir. Daha sonraki adımda hipotezleri test etmek amacıyla yol diyagramı oluşturularak aracılık testi yapılmıştır. Yol analizi, araştırmacıların hem elindeki verilerin oluşturduğu modeli doğrulayıp doğrulamadığını hem de değişkenlerin dolaylı etkilerini test edebildiği (Meydan, Şeşen, 2011) önemli bir analiz yöntemidir. Yol analizi, değişkenlerin aracılık rollerini görmek için de önemli bir yöntem olarak görülmektedir. Nitekim YEM çalışmalarında aracılık ve dolaylı etki kavramlarının yeri oldukça önemlidir (Şimşek, 2007, s. 22).

Bu çerçevede öncelikle ilk koşul olan bağımsız (egzojen) değişkenin bağımlı (endojen) değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla yapısal eşitlik modeli oluşturulmuş ve aşağıdaki Şekil 1.'de sunulmuştur.

Şekil 1. İlk Model Test Sonucu



Sıklık esneklik algısının sosyal kaytarma algısı üzerindeki etkisini görmek amacıyla oluşturulan yapısal eşitlik modeline ait uyum değerleri aşağıdaki Çizelge 3.17.'de verilmiştir. Modele ilişkin χ^2/sd değeri 2.627 çıkmış olup iyi uyumu ifade etmektedir. Benzer şekilde CFI, NFI, IFI ve GFI değerleri de iyi uyuma işaret etmektedir. RMSEA ve RMR değerleri ise kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 3

İlk Model Uyum Değerleri

Ölçek	χ^2/sd	RMSEA	RMR	CFI	NFI	IFI	GFI
Araştırma Modeli	2.627	0,067	0,05	0,97	0,96	0,97	0,95

Elde edilen bulgulara göre sıklık-esneklik algısı, sosyal kaytarma eğilimi üzerinde negatif yönde anlamlı bir etki oluşturmaktadır ($\beta=-0.408$, $p<0.001$). Bu sonucu göre birinci koşul sağlanmıştır.

Diğer koşulların sağlanıp sağlanmadığını görmek amacıyla kurulan yapısal eşitlik modeline ait uyum değerleri aşağıdaki Çizelge 3.17.'de verilmiştir. Modele ilişkin χ^2/sd değeri 2.650 çıkmış olup iyi uyumu ifade etmektedir. CFI değeri yazındaki geleneksel yaklaşımlar çerçevesinde (Heuvel vd., 2013: 16; Marsh vd. 2004) 0.90 üzerinde olduğu için kabul edilmektedir. Yine RMR değeri de yazındaki bazı çalışmalara göre (Kline, 2015: 278; Schermelleh-Engel vd., 2003: 52) kabul edilebilir düzeydedir ($RMR \leq 0.10$). Diğer uyum değerleri de kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 5

İkinci Model Uyum Değerleri

Ölçek	χ^2/sd	RMSEA	RMR	CFI	NFI	IFI	GFI
Araştırma Modeli	2.650	0,068	0,09	0,91	0,90	0,90	0,85

Elde edilen bu sonuçlara göre ikinci olarak belirtilen bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı çıkması koşulu sağlanmıştır. Sıkılık-esneklik, iletişim doyumunu ($\beta=0.520$, $p<0.001$) ve örgütsel adaleti ($\beta=0.445$, $p<0.001$) anlamlı olarak etkilemektedir. Sonuçlar üçüncü olarak belirtilen aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisi olması koşulunu da karşılamaktadır. Sosyal kaytarma üzerinde iletişim doyumunun ($\beta=-0.477$, $p<0.001$) ve örgütsel adaletin ($\beta=-0.125$, $p<0.05$) anlamlı etkisi vardır. Son olarak aracılık etkisini ortaya koyan dördüncü koşul da sağlanmıştır. İlk modelde sosyal kaytarma üzerinde anlamlı bir etkiye ($\beta=-0.408$, $p<0.001$) sahip olan sıkılık-esnekliğin bu etkisi anlamsız hale gelmiştir ($\beta=0.021$, $p>0.05$). Bu sonuca göre sıkılık esneklik algısının sosyal kaytarma eğilimi üzerindeki etkisinde iletişim doyumunu ve örgütsel adaletin tam aracılık etkisi vardır.

Tablo 6

İkinci Model Yol Katsayıları

Koşul	Yol	Standardize Beta	Standart Hata	p
2. Koşul	Sıkılık-Esneklik → Örgütsel Adalet	0.445	0.061	0.000
2. Koşul	Sıkılık-Esneklik → İletişim Doyumu	0.520	0.075	0.000
3. Koşul	Örgütsel Adalet → Sosyal Kaytarma	-0.125	0.104	0.047
3. Koşul	İletişim Doyumu → Sosyal Kaytarma	-0.477	0.095	0.000
4. Koşul	Sıkılık-Esneklik → Sosyal Kaytarma	0.021	0.100	0.769

Yapısal eşitlik modeli, bağımsız, aracı ve bağımlı değişkenler arasındaki nedenselliği toplam, doğrudan ve dolaylı olarak üç grup altında vermektedir. Aşağıdaki Çizelge 3.19.'da söz konusu bu etkiler sunulmuştur. Sıklılık esneklik algısının örgütsel adalet ($\beta=0,413$, $p<0,05$), iletişim doyumu ($\beta=0,490$, $p<0,05$) ve sosyal kaytarma ($\beta=-0,434$, $p<0,05$) algıları üzerindeki toplam etkisi anlamlı çıkmıştır. Sıklılık esneklik algısının örgütsel adalet ($\beta=0,413$, $p<0,05$), iletişim doyumu ($\beta=0,490$, $p<0,05$) ve sosyal kaytarma ($\beta=-0,208$, $p<0,05$) algıları üzerindeki doğrudan etkisi de yine anlamlı çıkmıştır. Sıklılık esneklik algısının, iletişim doyumu ve örgütsel adalet üzerinden sosyal kaytarma üzerindeki dolaylı etkisi de anlamlı çıkmıştır ($\beta=-0,226$, $p<0,05$). Bu sonuç örgütsel adalet ve iletişim doyumunun, sıklılık esnekliğinin sosyal kaytarma üzerindeki etkisinde aracılık rolüne sahip olduğunu göstermektedir.

3. Tartışma ve Sonuç

Çalışmada sıklılık-esneklik ile sosyal kaytarma ilişkisi ve örgütsel adalet algısı ile iletişim doyumunun bu ilişkideki aracılık etkisi incelenmiştir. Genel olarak akademisyenlerin kurumlarında sıklılık algısına yönelik bir algısı söz konusudur.

Ulusal ve uluslararası yazında yeni tartışılmaya başlanılan sıklılık-esneklik olgusunun örgütsel adalet, iletişim doyumu ve sosyal kaytarma gibi geleneksel olgularla ilişkisinin yeterince incelenmediği görülmüştür. Yazında yeni bir olgu olması dolayısıyla sıklılık-esneklik önemli bir tartışma alanı sunmaktadır. Nitekim örgütsel adaletin sosyal kaytarma üzerinde negatif yönde etki ettiğine dair çalışmalar bulunmakta olup sıklılık-esneklik ve iletişim doyumunun sosyal kaytarma üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalara rastlanmamıştır. Ayrıca yazında başka olgular arasındaki aracılık rolü çalışılan örgütsel adalet ve iletişim doyumunun, sıklılık-esneklik algısının sosyal kaytarma eğilimi üzerindeki etkisinde aracılık rolü incelenmemiştir. Bu yönüyle çalışmanın, değişkenler arasındaki ilişkileri farklı bir modelde ele alarak yazına yenilik katacağı düşünülmektedir. Yine ulusal ve uluslararası yazında son zamanlarda incelenen bir konu olan sıklılık-esneklik olgusunun çalışmaya dâhil edilmesi olgunun ulusal yazındaki inceleme alanına zenginlik katacağı düşünülmektedir. Ayrıca analiz yöntemi olarak yapısal eşitlik modelinin kullanılması değişkenler arası ilişkilere dair kabul edilebilir bulguların elde edilmesini sağlamıştır.

Elde edilen bulgular, sıklılık-esnekliğinin sosyal kaytarma eğilimi üzerindeki etkisinde örgütsel adalet ve iletişim doyumunun aracılık rolü olduğunu göstermektedir. Örgütsel sıklılığın sosyal kaytarma eğilimini azaltabilmesi için adil bir örgüt yapısı ve çalışanların iletişim doyumunu

ile desteklenmesi gerekmektedir. Başka bir ifadeyle örgütsel sıklığın doğrudan etkisinden ziyade iletişim doyumu ve örgütsel adalet olguları üzerinden oluşturduğu dolaylı etki çalışanların sosyal kaytarma eğilimlerinin azalması için daha önemlidir. Bulgular, sosyal kaytarma eğiliminin azaltılması ya da ortadan kaldırılması için sıkı bir örgüt yapısının tek başına yeterli olmadığını başka uygulamalarla desteklenmesi gerektiğini göstermektedir. Nitekim örgütsel sıklık, örgütsel adaleti ve iletişim doyumunu pozitif olarak etkilediği görülmektedir. Buradan hareketle bulgular, örgütsel sıklığın sosyal kaytarma eğilimi üzerindeki etkisinin, adil bir örgüt yapısının ya da çalışanlar arasında iletişim doyumunun oluşmasını sağlaması dolayısıyla olabileceğini göstermektedir. Dolayısıyla araştırmanın her iki hipotezi de kabul edilmiştir.

Çalışmanın bulgularının yönetici ve araştırmacılar açısından birtakım faydaları olduğu değerlendirilmektedir. Çünkü, örgütler çalışanların algılarını ve bu algılarının yansıdığı davranışlarını değerlendirmek amacıyla yönetim stratejilerini nasıl belirleyeceklerini tayin edebilirler. Bu davranışların aynı zamanda çalışanların performanslarını da etkileyeceği düşünülmektedir. Sakal ve Macit (2018:3352-3362) yaptıkları araştırmada sıklık-esneklik bileşeni ile çalışanın performans algısı arasında ılımlı pozitif ilişki gözlemlemişlerdir. Elde edilen bulgular çalışanların istendik veya istenmedik davranışlarının nedenini anlamada örgüt yönetimine ışık tutabilir. Aslında bu bulgular sadece yönetime değil aynı zamanda çalışanlara da bir yol haritası olabilecektir, örgüt yönetimi tarafından hangi çalışan davranışlarına değer verildiğinin bir göstergesi olabileceğinden motivasyonu da arttırabilecektir.

Bu çalışmada yapıldığı üzere, kültürel sıklık-esnekliğin örgütsel değişkenlerle ilişkisinin incelenmesi ileride yapılacak araştırmalar için temel teşkil edebilecektir. Sonraki araştırmalarda sıklık-esnekliğin hem diğer kültür boyutları ile ilişkisine hem de örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, etik iklim, performans gibi örgütsel çıktılarla ilişkileri de incelenebilir. Ayrıca sıklık-esneklik kavramı farklı ülkelerdeki farklı kültürel yapılarda nasıl örgütsel çıktılara sebebiyet vereceğinin araştırılması da yine güzel bir çalışma konusu olabilecektir.

Kaynakça

Downs, C. W. and Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14 (3), 63-73.

Eroğlu, E. ve Özkan, G. (2008). *Analyzing the relationship between the “organizational culture” and “communicational satisfaction” and an application in eskisehir woodlands administration 6th International Symposium Communication in the Millenium*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi. ISBN: 978-975-404-833-9. Erişim tarihi: 10 Mart 2017. yer: cim.anadolu.edu.tr.

Gelfand, M. J., Nishii, L. H. and Raver, J. L. (2007). *On the nature and importance of cultural tightness-looseness*. CAHRS Working Paper Series, 1-59. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. Erişim Tarihi: 5 Kasım 2017, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/462>

Gelfand M. J., Raver, J. L., Nishii, L., Leslie, L.M., Lun, J., Lim, B.J., Duan, L., D’Amato, A., Almaliach, A., Ang, S., Aycan, Z., Arnadottir, F., Biasoli, Z.M.M., Boehnke, K., Boski, P., Cabecinhas, R., Chan, D., Chhokar, J., Ferrer, M., Fischlmayr, I. C., Fischer, R., Fülöp, M., Georgas, J., Kashima, E. S., Kashima, Y., Kim, K., Lempereur, A., Marquez, P., Othman, R., Overlaet, B., Panagiotopoulou, P., Peltzer, K., Perez-Florizno, L. R., Petrovna, L., Realo, A., Schei, V., Schmitt, M., Smith, P. B., Soomro, N., Szabo, E., Taveesin, N., Toyama, M., Vliert, E.V., Vohra, N., Ward, C., Yamaguchi, S., Yan, X. (2010). *The difference between “tight” and “loose” societies revisited: ecological, socio-political, and societal correlates of tightness-looseness in modern nations*. Working Paper. Erişim Tarihi: 5 Kasım 2017, <http://www.gelfand.umd.edu/science.pdf>

Gelfand M. J., Raver, J. L., Nishii, L., Leslie, L.M., Lun, J., Lim, B.J., Duan, L., Almaliach, A., Ang, S., Arnadottir, J., Aycan, Z., Boehnke, K., Boski, P., Cabecinhas, R., Chan, D., Chhokar, J., D’Amato, A., Ferrer, M., Fischlmayr, I. C., Fischer, R., Fülöp, M., Georgas, J., Kashima, E. S., Kashima, Y., Kim, K., Lempereur, A., Marquez, P., Othman, R., Overlaet, B., Panagiotopoulou, P., Peltzer, K., Perez-Florizno, L. R., Ponomarenko, L., Realo, A., Schei, V., Schmitt, M., Smith, P. B., Soomro, N., Szabo, E., Taveesin, N., Toyama, M., Vliert, E.V., Vohra, N., Ward, C., Yamaguchi, S. (2011). *Differences between tight and loose cultures: a 33-nation study*. *Science*. 332: 1100. Erişim Tarihi: 5 Kasım 2017, <http://www.gelfand.umd.edu/science.pdf>

George, J. M. (1992). Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations. *Academy of Management Journal*, 35 (1), 191-202.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 162(2), 399-432.

Gray, J., and Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17, 425-448.

Gülнар, B. (2009). İletişim doyumunu boyutları ile örgütlenme yapısı ilişkisi: Selçuk Üniversitesi akademisyenleri örneği. *Selçuk İletişim*, 5, 62-82.

Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B. and Schaufeli, W. B. (2013). Adapting to change: The value of change information and meaning-making, *Journal of Vocational Behavior*, 83, 11–21.

Kandlousi N, Sheykh A E, Anees, J A ve Anahita A (2010). Organizational citizenship behavior in concern of communication satisfaction: the role of the formal and informal communication. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 51-61.

Kilmann, R. H., Saxton, M. J., & Serpa, R. (1986). Issues in understanding and changing culture. *California Management Review*, 28(2), 87-94.

Kline, Rex B., (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*, New York: Guilford,

Marsh, H. W., Hau, K. T. and Wen, Z. (2004). "In Search of Golden Rules: Comment on Hypothesis-Testing Approaches to Setting Cutoff Values for Fit Indexes and Dangers in Overgeneralizing". Hu and Bentler's (1999) Findings, *Structural Equation Modeling*, 11(3), 320-341 Copyright © 2004, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi: AMOS uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perception influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.

Mulvey P.W. and Klein H. J. (1998). The impact of perceived loafing and collective efficacy on group goal processes and group performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74, 62-87.

Ostroff, C. and Bowen, D.E. (2000). *Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness*. In K.J. Klein & S.W.J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extension, and new directions* (211-266). San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.

Özmen, Ö., Arbak, Y. ve Özer P. (2007). Adalete verilen değerlerin adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7 (1), 17-33.

Özeren, E. (2011). *Örgüt kültüründe yeni bir boyut olan sıklık-esneklik ile örgütsel yenilikçilik ilişkisi: Türk ve İtalyan mermer sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Pelto, P. (1968). The difference between 'tight' and 'loose' societies. *Transaction*, 5, 37-40.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

Sakal, Ö. ve Macit, R. (2018). Sıklık-esneklik ve performans: psikolojik güçlendirmenin aracı rolü. *Social Sciences Studies Journal*, 4(21), 3352-3362.

Schermelleh-Engel, K., Helfried, M. and Hans, M. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research*, 8(2), 23-74.

Schneider, B., Salvaggio, A.N. and Subirats, M. (2002). Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87, 220-229.

Sefton, L. A. (1999). *Does increased employee participation affect job satisfaction, communication satisfaction and organizational commitment?: A quantitative study incorporating the views of both management and non-management*. Unpublished Doctoral Dissertation, Southern Illinois University at Carbondale, UMI Dissertation Service.

Sorenson, J. B. (2002). The strength of corporate culture and reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47, 70-91.

Söyük, S. (2007) *Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Sünnetçioğlu, S., Korkmaz, H. ve Koyuncu, M. (2014). Konaklama işletmelerinde algılanan örgüt kültürünün çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını algılamasına etkisi üzerine bir araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(28), 17-34.

Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayınları.

Şeşen, H. ve Kahraman, Ç. A. (2014). İş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının, bireyin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve kendi kaytarma davranışlarına etkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, 43 – 51.

Taşçioğlu, H. (2010). *Örgüt kültürünün örgütsel adalete etkisi: bir örnek olay (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Taylor, A. J. W. (2003). Justice as a basic human need. *New Ideas in psychology*, 21, 209-219.

Triandis, H. C. (1989). The self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychological Review*, 96, 506-520.

Tsaw, D., Murphy, S and Detgen, J. (2011). Social loafing and culture: Does gender matter?. *International Review of Business Research Papers*, 7 (3), 1 – 8.

Wasti A. ve Fiş, A. M. (2010). Örgüt kültüründe sıklık-esneklik boyutu ve kurumsal girişimciliğe etkisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 10, 11–32.

Williams, K. D., Karau, S. J. and Bourgeois, M. J. (1993). *Working on collective tasks: Social loafing and social compensation*. In M. Hogg & D. Abrams (Eds.), *Group motivation: Social psychological perspectives* (130-148). New York: Harvester Wheatsheaf.