



# KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ

## Sosyal Bilimler Dergisi

KAYSERİ UNIVERSITY JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES

Makale Türü	Araştırma Makalesi	Yıl	2024	ss.	37-57
Gönderi Tarihi	25.07.2023	Cilt	6	DOI	10.51177/kayusoder.1332380
Kabul Tarihi	13.03.2024	Sayı	1		
Online Yayın Tarihi	29.06.2024	Ay	Haziran		

**Yöneticilerin iletişimci biçimlerinin çalışanların iş tatminleri ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkisi\* <sup>Δ</sup>**

**The effect of managers' communicative styles on employee's job satisfaction and intention to leave**

Funda KIRAN<sup>1</sup>

Bengisu HANIMOĞLU<sup>2</sup>

Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT<sup>3</sup>

### Öz

Yöneticilerde olması gereken özellikler arasında iletişim oldukça önemli bir yere sahiptir. Öte yandan kurulması gereken iletişimci biçimi şekli üzerinde fikir birliğine varılmış değildir. Bu doğrultuda hazırlanan çalışmada yöneticilerin çalışanlarına gösterdiği iletişimci biçimlerinin, çalışanların iş tatmini ile işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin saptanması amaçlanmıştır. Gerçekleştirilen çalışmanın evreni kamu ve özel sektör çalışanları olarak belirlenmiş ve kolayda örneklem yöntemine başvurulmuştur. Verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Veri toplama süreci ve eksik ile uç verilerin temizlenmesinin ardından toplam 352 anket analiz kapsamına dâhil edilmiştir. İstatistik paket programları ile gerçekleştirilen analiz sonucunda yöneticinin arkadaş canlısı, ilgili, iletişimci imajı, rahat, açık ve etki bırakan iletişim şekillerinin çalışanların iş tatminini arttırdığı ve işten ayrılma niyetini azalttığı saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İletişimci Biçimleri, İletişim, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti

### Abstract

Communication has a very important place among the characteristics that managers should have. On the other hand, there is no consensus on the type of communicator that should be established. In this study, it is aimed to determine the effect of the communicative styles that managers show to their employees on employees' job satisfaction and turnover intention. The population of the study was determined as public and private sector employees and convenience sampling method was used. Questionnaire technique was used to collect the data. After the data collection process and the cleaning of missing and extreme data, a total of 352 questionnaires were included in the analysis. As a result of the analysis carried out with statistical package programs, it was determined

<sup>Δ</sup> Yazarlar bu çalışmanın tüm süreçlerinin araştırma ve yayın etiğine uygun olduğunu, etik kurallara ve bilimsel atıf gösterme ilkelerine uyduğunu beyan etmiştir. Aksi bir durumda Kayseri Üniversitesi KAYÜSOSDER Dergisi sorumlu değildir.

\* Kafkas Üniversitesi tarafından düzenlenen 29. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>1</sup> Arş. Gör. Dr., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Bucak İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, fkiran@mehmetakif.edu.tr

<sup>2</sup> Arş. Gör., Bağımsız Araştırmacı, bengisucayir@gmail.com,

<sup>3</sup> Prof. Dr., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Bucak İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, ozlemcetinkaya@mehmetakif.edu.tr

*Kıran, F., Hanımoğlu, B., & Çetinkaya Bozkurt, Ö. (2024). Yöneticilerin iletişimci biçimlerinin çalışanların iş tatminleri ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkisi.*

that the manager's friendly, caring, communicative image, relaxed, open and influential communicative styles increase employees' job satisfaction and reduce intention to leave.

**Keywords:** Communicator Styles, Communication, Job Satisfaction, Intention to Leave

## 1. Giriş

Yöneticilerin temel görevleri dikkate alındığında örgütün amaçlarına ulaştıracak şekilde planlama yapma, planlamaları da dikkate alarak işleri organize etme, astındaki çalışanları yönetme, işler arasında koordinasyonu sağlama ve denetleme gibi faaliyetlerin yer aldığı söylenebilir (Fayol, 1916). Bu görevlerin gerçekleştirilmesinde yöneticilerin birçok niteliğe sahip olması gerektiği aşikârdır. Yöneticilerde olması gereken özellikler sıralandığında da iletişim konusu genellikle bu listenin içerisine dâhil edilmektedir. Keza; yöneticilerde aranan niteliklerin listelendiği iş ilanlarında iletişimin yer bulduğu hatta ve hatta en fazla tekrar edilen nitelik olduğu görülmektedir (Kıran & Bozkurt, 2021, s. 412). Ayrıca, yöneticilerin harcadıkları zamanın örgütteki geleneksel yönetim, sosyal ağ oluşturma, insan kaynakları yönetimi ve iletişim görevleri açısından değerlendirilmesi sonucunda en fazla geleneksel yönetim ve iletişim için ayrılmaları da (Luthans vd., 1993, s. 751) iletişimin yöneticiler için önemini ifade eder niteliktedir. Ek olarak iletişim etkin yönetici olmak için anahtar kabiliyet olarak da görülmektedir (Luthans vd., 1993, s. 756). Sonuçta; örgütün başarısı için belirlenen planlar, stratejiler ve politikaların gerçekleşme düzeyinin yüksek olması etkili iletişim olmadan oldukça zordur (Lovas & Ghoshal, 2000, s. 885; Oswald vd., 1994, s. 487). Belirlenen planlar, stratejiler ve politikalarındaki başarı düzeyiyle iletişim ilişkisine paralel olarak astında konumlanan çalışanlarla iletişimini kuvvetli tutan yöneticilerin daha başarılı oldukları saptanmıştır (Aytürk, 2015, ss. 7, 195). Bu başarının kaynaklarından birinin yöneticilerin örgüt ile çalışanlar arasında köprü oluşturmaları olduğu söylenebilir. Örgütlerin çalışanlara ve çalışanların örgütlere ilişkin tutumunda yöneticilerin davranışları oldukça belirleyici rol oynamaktadır. Yöneticiyle çalışanlar arasındaki kaliteli ilişki, birbirlerine olumlu duygularla yaklaşmalarını sağlamanın yanında çalışanların örgüte karşı da pozitif hissiyat geliştirmesini sağlamaktadır (Poon, 2004). Alparslan ve diğerleri (2017, s. 572) de yöneticilerin davranışlarının çalışanlar üzerinde etkili olduğunu ifade etmekte ve güler yüzlü, hoşgörülü, anlayışlı, özenli, güven verici ve saygılı davranışlara sahip yöneticilerin çalışanları mutlu ettiğinin üzerinde durmaktadırlar.

Yöneticilerin sergilediği iletişimin örgütlerin başarısındaki rolü olduğu kabul edildiğinde ise sonraki soru iletişimin nasıl kurulması gerektiği olmaktadır. İletişim üzerine odaklanan literatür tarandığında iletişimin farklı şekillerinin olduğu görülmektedir. Konu üzerinde çalışmaları bulunan Norton (1978, 1983)'a göre bireyler arasında yüz yüze gerçekleşen iletişim süreci ve bireylerin mesajları algılayışı üzerinde durulduğunda bireylerin, “arkadaş canlısı”, “rahat”, “tartışmacı”, “etki bırakan”, “ilgili”, “kesin”, “dramatik”, “sözsüz iletişim kuran”, “iletişimci imajı”, “açık” ve “baskın” olmak üzere farklı iletişim teknikleri kullandığı görülmektedir. Farklılaşan iletişimci biçimlerini dikkate alan çalışmada da iletişimin ilişkili olduğu iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisini derinleştirmek ve iletişimi bütünüyle ele almaktan ziyade çeşitleri üzerinde durmayı amaçlamaktadır. Bu sayede yöneticilerin çalışanları mutlu etmede en fazla hata yaptığı konu olan iletişim yetersizliğinin (Alparslan vd., 2020, s. 65) önüne geçilerek iş tatminlerinin nasıl arttırılacağı ve işten ayrılma oranlarının nasıl düşürülebileceği üzerinde durulacaktır. Elde edilecek sonuçlar uygulayıcılara yönelik öneriler geliştirilmesine de yardımcı olacağı düşünülmektedir.

## 2. Kavramsal çerçeve

### 2.1. İletişim

“İletişim” kelimesi İngilizce ve Fransızca dillerinde var olan “communication” kavramının kabul ettiği üzere haberleşme olarak benimsenmiştir. Sonraki yıllarda kavram genişletilmiş ve artık sadece haberleşme değil aynı zamanda kapsamlı bir ileti alışverişi anlamına da gelecek olan iletişim kelimesiyle alanda kabul görmeye başlamıştır. İletişim yani “Communication” kavramı köken itibarıyla

Latince olan ve birden çok kişiye ve nesneye ait ortaklaşa gerçekleştirilen manasındaki “communis” kavramından gelmektedir (Zıllıoğlu, 2007, s. 22). Böylece kavramın kökeninden yola çıkarak iletişimin sadece iletileri aktarmaya yaradığı söylenemez. Ayrıca toplumsal bir etkileşimin doğmasına da zemin hazırlamaktadır. İletişim, iletilerin karşılıklı aktarılması ile ortaya çıkan sosyal bir etkileşimdir (Gerbner, 1967, s. 41). İletişim insanla başladığı için toplumsal bir olgu olarak kabul edilmekte ve o olmaksızın toplumsal varlığın ayakta kalamayacağı düşünülmektedir (Erdoğan & Alemdar 2005, s. 17). Bu doğrultuda neyin iletişim olarak görülmesi gerektiğinin de önemli olduğu düşünülmektedir. İletişim sadece sözlü olmak zorunda değildir. Beden dili, jest ve mimikler ve hatta susmak bile bir iletişim biçimi olarak düşünülmelidir. İletişimin kurulabilmesi için önemli olan, verilmek istenen mesajın hedef kitlede bir anlama sahip olmasıdır.

## 2.2. İletişimci Biçimleri

İnsan ilişkilerinin temeli iletişime dayanmaktadır. Diğer insanlarla iletişim kurarken ne tür bir iletişim tarzı benimsediğimiz de oldukça önemlidir (Eskiyörük, 2015, s. 15-22). Bu doğrultuda Norton (1978, 1983) iletişimci biçimlerini, kaynak tarafından gönderilen mesajların alıcı tarafından nasıl yorumlandığı, filtrelendiği veya anlaşıldığı üzerinde etkili olan bir kavram olarak tanımlamıştır. Kişiler arasında kurulan sözel ya da sözsüz iletişimin anlaşılması, yorumlanması ve karşılık verilmesi iletişimci biçimlerinin temelini oluşturmaktadır. İletişimci biçimleriyle ilgili yapılan tanımlamanın yanı sıra sınıflandırma da Norton (1983) tarafından gerçekleştirilmiş olup, 11 başlık altında kategorize edilmiştir. (Dursun & Aydın, 2011, ss. 3-6). Buna göre iletişimci biçimleri ve temel özellikleri şu şekilde ifade edilmiştir.:

**Arkadaş Canlısı:** Art niyeti olmadan, samimi bir şekilde iletişim kurabilecek sosyal bireylerdir.

**Etki Bırakan:** Bu kişiler davranışlarından ötürü hafızalarda yer edinir. Etkileme kapasiteleri yüksektir.

**Rahat:** İletişim esnasında rahattırlar, telaş yapmazlar, kendilerine olan güvenleri yüksektir.

**Tartışmacı:** İletişim sürecinde sürekli tartışır, kanıt görmek ister, inandığı bir konuyu sonuna kadar savunur, olumsuzlukların üzerine gider.

**İlgili:** Karşısındaki kişinin anlattıklarını dinler onu anlamaya çalışır, empati kurar. İletişimin kesintiye uğramaması için elinden geleni yapar.

**Kesin:** Herhangi bir konuda kavram karmaşası yaşanmaması adına anlam olarak net ifadeler seçer, iddiaların havada kalmaması adına belgelerle konuşmayı tercih eder.

**Sözsüz İletişim Kuran:** İletişim sırasında göz teması kurar. İletişimi daha etkili hale getirmek için vücut dilini ve sözsüz iletişim kodlarını önemser. Jest ve mimikleri yerinde kullanır.

**Dramatize Eden:** İletişiminde abartı ifadeler yer verir. Ses tonunu konuşmanın içeriğine göre ayarlar. Konuşması sırasında duygusal ifadeler bolca yer verir.

**Açık:** Bu bireyler samimi ve güvenilirdir, içine kapanık değildir, söylemek istediklerini rahatça söyler.

**Baskın:** İletişim sırasında baskın olmak ister, kendini kabul ettirmeye çalışır.

**İletişimci İmajı:** İletişimci imajına sahip bireyler ise bir ortama girdiğinde daha öncesinde görüştüğü veya görüşmediği tüm kişilerle iletişime geçebilir. İnsanlarla çekinmeden iletişim kurabilir.

İletişimci biçimlerindeki farklılıklar göz önünde bulundurulduğunda verilmek istenen mesaja, alıcıya, kurulmak istenen ilişkiye uygun bir iletişimci biçiminin tercih edilebileceği söylenebilmektedir. Bu doğrultuda her ilişki ve her mesaja aynı iletişimci biçiminin kullanılmayacağı düşünülmektedir.

Tüm kurum ve kuruluşlarda gerçekleştirilen işler astlar ve üstler arasında iletişim yoluyla sürdürülmektedir. Bu nedenle örgüt içinde oluşturulan ast-üst ilişkileri moral, motivasyon ve iş tatmini üzerinde son derece etkili olmaktadır (Aytürk, 2015, s. 45).

*Kıran, F., Hanımoğlu, B., & Çetinkaya Bozkurt, Ö. (2024). Yöneticilerin iletişimci biçimlerinin çalışanların iş tatminleri ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkisi.*

### *2.3. İş tatmini*

İş tatmini, çalışanların çalışma koşulları hakkında duygu ve zihinsel değerlendirmelerini içeren bir kavramdır (Aşan & Erenler, 2008, ss. 204-205). İş tatmini bireyin çalışma ortamına karşı duygu, davranış ve tutumlarını içerir. Dolayısıyla iş tatmini, işin gerektirdiği niteliklerle çalışanların beklentileri birbiriyle eşleştiği zaman gerçekleşmektedir (Davis, 1982, ss. 95-97). İş tatmini üzerinde etkisi bulunan pek çok farklı etken vardır ancak iş tatmini açısından asıl önemli olan işin koşullarının bireyin beklentilerine, taleplerine, ihtiyaçlarına hangi boyutta uyum sağladığıdır. Çalışanların tatmininde etken olan unsurlar iş arkadaşları, ücret, terfi imkânları, kendini geliştirme imkânı vb.dir (Gibson vd., 1997, ss. 101-106). Bu durumda iş tatmini çalışanın iş arkadaşlarını, aldığı ücreti, sahip olduğu terfi olanaklarını, kendini geliştirmesi için sunulan imkanları ve işin kendisini değerlendirerek sonucunda işine karşı duyduğu olumlu hissiyattır.

İş tatmininin diğer alanlarda olduğu gibi yönetim alanında da önemsenmesindeki temel sebep, iş tatmininin işle ilgili olumlu bazı sonuçlara büyük ölçüde bağlı olmasıdır (Yousef, 1998, ss. 184-185). Günümüzde iş tatmini, örgütsel davranış alanında oldukça yaygın olarak çalışılmaktadır. Çünkü iş tatmini, sonuçları itibarıyla sadece bireysel olarak görülmemeye aynı zamanda örgütsel ve toplumsal olarak da görülmeye başlanmıştır (Aşan & Erenler, 2008, s. 204). Örneğin Locke (1976) iş tatmininin olumsuz etkilerini “yaşam doyumuna etkisi”, “beden sağlığına etkisi”, “ruh sağlığına etkisi” ve “işteki verimliliğine etkisi” olmak üzere dört grupta derlemektedir. Örgütsel ve toplumsal olarak ele alınmaya başlanan bu kavram özellikle örgütlerdeki yöneticilerin tutum ve davranışlarıyla yüksek ilişkili görülmektedir. Şöyle ki; yöneticinin göstermiş olduğu davranışlarla çalışanların bir yöneticiden beklediği tutum ve davranışlar farklı olduğunda çalışanların iş tatmin düzeyi düşmektedir (Aşan & Erenler, 2008, ss. 203-205).

### *2.4. İşten ayrılma niyeti*

İşten ayrılma niyeti bir örgütte görev alan bireyin kısa bir süre zarfında işinden ayrılmayı düşünmesi ve ayrılmayı talep etmesi olarak tanımlanabilmektedir. (Mobley, 1982, s. 10). Başka bir deyişle çalıştığı iş yerinde ilişkilerini kesmeyi talep etmesidir. İşten ayrılma çalışanın kendi isteği ile gerçekleşebileceği gibi isteği dışında da gerçekleşebilir. (Demirbaş & Haşit, 2016, s. 141). Bir çalışan işten ayrıldığında, işletme birçok olumsuz durumla karşı karşıya kalmaktadır. Hem o alanda yetişmiş nitelikli bir insan gücünü kaybetmiş olmakta hem de onun yerine yeni bir çalışan almak istediğinde alınan personelin eğitim süreci zaman kaybına neden olmaktadır. Ayrıca işletme sahibi, çalışanın işe uyum sağlayıp sağlayamayacağından endişe duyabilmektedir (Bannister & Griffeth, 1986, s. 433). Bu duruma yol açan birçok faktör vardır. Bunlar literatürde (Cotton & Tuttle, 1986, ss. 63-64; Mueller & Price, 1990; Takase vd., 2005):

- Örgüt dışı etkenler (işsizlik oranı, mümkün olan yeni iş olanakları gibi),
  - Örgüt içi etkenler (yönetim şekli, örgüt kültürü ve değerleri, ücret, motive etmek için verilen teşvikler, işyerindeki arkadaşlık ilişkileri gibi),
  - Kişinin kendisinden kaynaklanan etkenler (kişilik, medeni durum, aile, yaş gibi)
- olarak sınıflandırılmaktadır.

### *2.5 İletişimci biçimleri, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti*

İnsanlar ilk çağdan bu yana düşüncelerini, duygularını, edindiği çeşitli bilgileri anlatabilmek adına başka bireylerle iletişim sürecine dâhil olmaktadır (Işık, 2016, s. 18). Örgütsel yaşamda ise günümüz yönetim yaklaşımları insan ilişkilerine dayanmaktadır. Bu ilişkilerin temeli de kişinin kendisiyle olan iletişiminin yanı sıra başkalarıyla olan iletişimini de kapsamaktadır.

İletişimsel uyum teorisine göre insanlar diğer insanlarla olan etkileşimlerinde, iletişimi kolaylaştırmak veya sosyal açıdan kabul görmek gibi amaçlar doğrultusunda konuşma şekillerinde, ses tonlamalarında, el veya vücut hareketlerinde karşı tarafla uyumlu olmaya özen göstermektedir. Bu durum onların pozitif iletişim kurmalarını sağlamaktadır (Kılıç, 2018, s. 851). Yükseltilmesi istenen iş tatmini (Karcioğlu vd., 2009; Kim, 2002; Miles vd., 1996; Nathan vd., 1991; Schweijger & Denisi, 1991;

Soysal vd., 2017; Yüksel, 2005) ve azaltılması talep edilen işten ayrılma niyeti (Duran vd., 2020; Sökmen & Sezgin, 2017; Ünler vd., 2014) üzerinde rol oynayabilen iletişimde dikkat edilmesi gereken unsur iletişimsel uyum teorisine göre alıcıyla oluşacak uyumdur (Kılıç, 2018, s. 851). Bahsedilen uyumun göz önüne alındığı çalışmadaki amaç; kamu ve özel sektördeki çalışanların iş tatminini ve işten ayrılma niyetini etkileyen yönetici iletişimci biçimlerinin etki gücü ve yönünün saptanmasıdır.

Literatür incelendiğinde de çalışmaların büyük bir kısmının örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisine odaklandığı görülmektedir. Örneğin Gray ve Laidlaw (2002, s. 213) yöneticilerin iletişim tarzlarının çalışanların iş tatmin düzeyini etkilediğini ifade etmektedirler. Karcioğlu ve arkadaşları (2009, s. 59) hemşireleri konu alan çalışmalarının sonucunda örgütsel iletişim ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Elmas (2017, s. 86) otomotiv sektörü çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel iletişimin iş tatminini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Miles ve arkadaşları (1996, s. 280) yapmış oldukları çalışmada iletişim boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisine bakmışlardır. Araştırma sonucunda işle ilgili olarak olumlu iletişimin iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur. Bunun yanı sıra başka çalışmalarda da (Kim, 2002, s. 231; Nathan vd., 1991, s. 352; Schweiger & Denisi, 1991, s. 110) ast ve üst arasındaki iletişim kanallarının açık olması ve iletilmek istenen mesajın doğru ve amaçlanan şekilde aktarılmasıyla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Bunun yanı sıra literatürde iletişimci biçimlerinin iş tatmini üzerindeki etkisi ve ilişkisini konu alan araştırma sayısının yok denecek kadar az olduğu görülmektedir. Örneğin Pişiren (2010, s. 194) yöneticilerin iletişimci biçimlerinde yaşanan değişim ile çalışanların iletişim doyumu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda 2007 yılıyla kıyaslandığında 2010 yılında, iletişimcilerin daha tartışmacı, dramatik, baskın, canlı, iyi iz bırakan, açık, ilgili, rahat, dost canlısı, iyi iletişimci imajına sahip olduğu bulunmuştur. Literatürdeki çalışmalara dayanarak oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

*H<sub>1</sub>: Arkadaş canlısı iletişimci biçiminin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>2</sub>: Etki bırakan iletişimci biçiminin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>3</sub>: İletişimci imajı iletişimci biçiminin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>4</sub>: İlgili iletişimci biçiminin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>5</sub>: Dramatize eden iletişimci biçiminin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>6</sub>: Baskın iletişimci biçiminin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>7</sub>: Sözsüz iletişim kuran iletişimci biçiminin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>8</sub>: Rahat iletişimci biçiminin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>9</sub>: Açık iletişimci biçiminin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>10</sub>: Tartışmacı iletişimci biçiminin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>11</sub>: Kesin iletişimci biçiminin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.*

Konuyla ilgili literatürden yola çıkarak çalışanların işinden yana duyduğu tatmininin, çalışanların örgütte kalma isteğini de beraberinde getirdiği söylenebilir. Çalışanlarla yöneticiler arasındaki nitelikli ve etkin iletişim, çalışanların örgüte bağlılıkları ve örgütte kalma istekleri üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir (Eroğlu, 2011, s. 126). Yapılan çeşitli çalışmalarda (Choi, 2006; Çekmecelioğlu, 2007; Nadiri & Tanova, 2010; Poon, 2004; Scott vd., 2006; Sökmen & Sezgin, 2017; Takase vd., 2005) iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu

Kıran, F., Hanımoğlu, B., & Çetinkaya Bozkurt, Ö. (2024). Yöneticilerin iletişimci biçimlerinin çalışanların iş tatminleri ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkisi.

görülmüştür. Dolayısıyla çalışanların iş tatmini arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığı söylenebilmektedir. Bu doğrultuda oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H<sub>12</sub>: Arkadaş canlısı iletişimci biçiminin işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>13</sub>: Etki bırakan iletişimci biçiminin işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>14</sub>: İletişimci imajı iletişimci biçiminin işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>15</sub>: İlgili iletişimci biçiminin işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>16</sub>: Dramatize eden iletişimci biçiminin işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>17</sub>: Baskın iletişimci biçiminin işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>18</sub>: Sözsüz iletişim kuran iletişimci biçiminin işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>19</sub>: Rahat iletişimci biçiminin işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>20</sub>: Açık iletişimci biçiminin işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

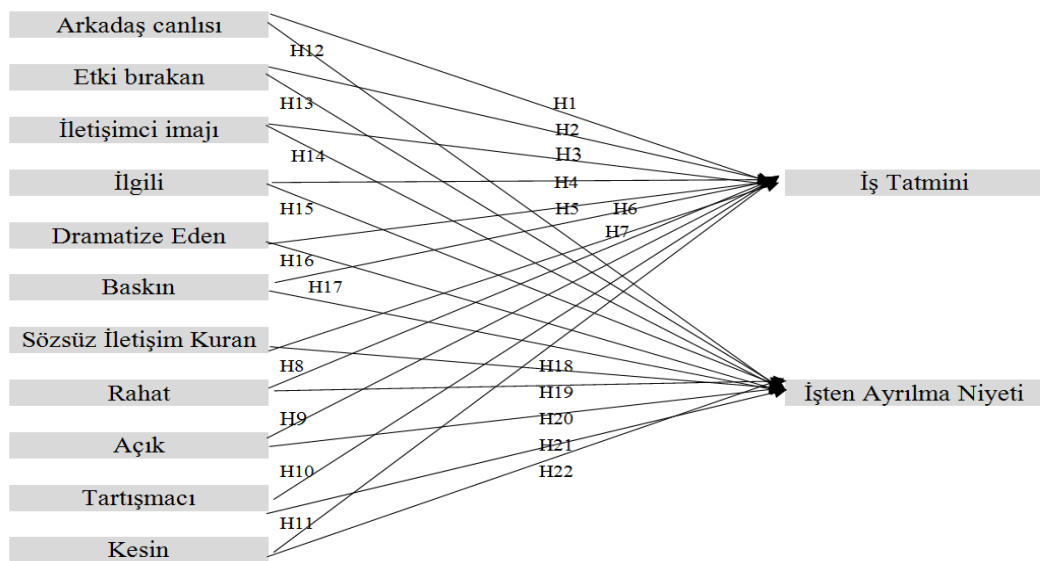
H<sub>21</sub>: Tartışmacı iletişimci biçiminin işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>22</sub>: Kesin iletişimci biçiminin işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotezlerin gösterildiği araştırma modeli ise şu şekildedir.

## Şekil 1

### Araştırma Modeli



### **3. Araştırma metodolojisi**

Araştırmada kullanılan desen, tarama araştırma desendir. Verilerin toplanmasında da ilgili araştırma deseninde başlıca kullanılan araçlardan biri olan anket tekniğine başvurulmuştur. Kesitsel araştırma şeklinde tasarlanan çalışmanın analiz düzeyi mikro düzey araştırma tasarımıdır. Çalışmada kullanılan veriler için etik kurul raporu alınmıştır.

#### *3.1. Araştırma amacı ve önemi*

Literatür incelendiğinde olumlu iletişimin pozitif etkileri olduğu saptanmakla birlikte olumlu iletişimle hangi iletişim şekillerinin kastedildiği konusuna oldukça az değinildiği düşünülmektedir. Bu düşünceyle gerçekleştirilen çalışmada, yöneticilerin iletişim biçimleri üzerinde durulmuş ve iş tatmininin artırılması ve işten ayrılma niyetinin azaltılması için en fazla etkiye sahip olan yönetici iletişimci biçimlerinin tespiti amaçlanmıştır. İletişimci biçimleri olarak ise çalışmada arkadaş canlısı, etki bırakan, iletişimci imajı, ilgili, dramatize eden, baskın, sözsüz iletişim kuran, rahat, açık, tartışmacı ve kesin iletişim biçimleri alınmıştır.

#### *3.2. Veri Toplama Aracı*

Çalışmada, nicel araştırma yöntemlerinde tercih edilen anket tekniği kullanılmıştır. Veri toplamak için dizayn edilen anketler toplam dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm katılımcılara dair demografik özelliklerin tespitine yöneliktir. Sonraki bölümde Norton (1983) tarafından literatüre kazandırılan ve Türkçe uyarlaması Dursun ve Aydın (2011) tarafından gerçekleştirilen 47 sorunun bulunduğu “İletişimci Biçimleri Ölçeği” kullanılmıştır. Anketin üçüncü bölümünde literatüre Brayfield ve Rothe (1951) tarafından kazandırılan ve Türkçe uyarlaması Keser ve Bilir (2019) tarafından gerçekleştirilen *İş Tatmini Ölçeği*’nden yararlanılmıştır. Bu ölçek beş sorudan oluşmaktadır. Anketin son bölümünde ise Cammann ve arkadaşlarının (1983) geliştirdiği ve Gürbüz ve Bekmezci (2012) tarafından Türkçeye uyarlaması gerçekleştirilen üç sorudan oluşan *İşten Ayrılma Niyeti ölçeği* ’ne yer verilmiştir.

#### *3.3. Araştırmanın örnekleme*

Araştırmanın evrenini hem kamu hem de özel sektördeki çalışanlar oluşturmaktadır. TÜİK verileri incelendiğinde Türkiye’de 2022 Ağustos ayındaki çalışan sayısının 31 milyon 14 bin kişi olduğu görülmektedir (TÜİK, 2022). Dolayısıyla evren büyüklüğünün 31 milyon 14 bin kişi olduğu ifade edilebilir. Örneklem büyüklüğünün tespitinde madde sayısı ile katılımcı oranları dikkate alınmıştır. Cattell’a (1978) ve Jeong (2004)’a göre örneklem sayısının belirlenmesinde madde sayısı dikkate alınmalıdır. Cattell’a (1978) göre ankette yer alan her madde için örneklemdeki kişi sayısı 3 ile 6 kişi arasında, Jeong (2004)’a göre ise örneklem sayısı her madde için 5 kişiden fazla olmalıdır. Bu doğrultuda ölçeğin 55 maddeden oluşması sonucunda en az 275 katılımcının çalışmada yer alması yeterli kabul edilmektedir. Çalışmada ise kolayda örneklem yöntemi kullanılmış ve toplam 375 çalışana ulaşılmıştır. Eksik, özensiz yanıtlanmış ve uç değer oluşturabilecek anketlerin çıkarılmasının ardından 352 anket analiz kapsamına alınmıştır. Katılımcılara dair bilgiler Tablo 1’de yer almaktadır.

Kıran, F., Hanımoğlu, B., & Çetinkaya Bozkurt, Ö. (2024). *Yöneticilerin iletişimci biçimlerinin çalışanların iş tatminleri ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkisi.*

**Tablo 1**

*Katılımcıların Bazı Değişkenlere Göre Dağılımları*

<b>Cinsiyet</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde(%)</b>	<b>Yöneticinin Cinsiyeti</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde(%)</b>
Kadın	203	57,7	Kadın	84	23,9
Erkek	149	42,3	Erkek	268	76,1
<b>Yaş</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde(%)</b>	<b>Yöneticinin Yaşı</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde(%)</b>
20 ve 20 altı	16	4,5	40 ve altı	132	37,5
21-30	137	38,9	41-50	143	40,6
31-40	140	39,8	50 üstü	77	21,9
41 ve üstü	59	16,8			
<b>Eğitim Düzeyi</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde(%)</b>	<b>Yöneticinin Eğitim Düzeyi</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde(%)</b>
İlköğretim ve Ortaöğretim	46	13,1	İlköğretim ve Ortaöğretim	44	12,5
Lisans	211	59,9	Lisans	199	56,5
Lisansüstü	95	27	Lisansüstü	109	31
<b>Çalışma Süresi</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde(%)</b>	<b>Yöneticinin Pozisyonu</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde(%)</b>
6 yıldan az	149	42,4	Alt Düzey Yönetici	52	14,8
6-10 yıl	81	23	Orta Düzey Yönetici	210	59,6
11-15 yıl	54	15,3	Üst Düzey Yönetici	90	25,6
15 yıldan fazla	68	19,3			
<b>Aylık gelir*</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde(%)</b>	<b>Sektör</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde(%)</b>
5000 TL ve altı	141	40	Kamu	167	47,4
5001-8000TL	119	33,8	Özel	185	52,6
8000 TL üstü	92	26,2			

\*Araştırma verilerinin toplandığı dönemde yaşanan artış sebebiyle ilgili döneme ait tutar 2.825,90 ila 5.500,35 TL arasında değişmektedir.

Tablo 1'e göre katılımcıların çoğu kadın, 31-40 yaş aralığında, lisans mezunu, 6 yıldan az deneyime sahip ve 5000 TL ve altında geliri bulunmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların ilk yöneticileri ise büyük oranda erkek, 41-50 yaş aralığında, lisans mezunu ve orta düzey yönetici konumundadırlar. Katılımcıların bulunduğu sektör incelendiğinde ise dengeli bir dağılım vardır.

### 3.4. Normallik testi

Verilerin normal dağılım durumunu incelemek için öncelikle katılımcı sayısı 30'un üstünde olan çalışmalarda kullanılan ve p değerinin 0,05'ten büyük olması durumunda verilerin normal dağıldığını kabul eden Kolmogorov-Smirnov testi kullanılmıştır (Gürbüz & Şahin, 2016, s. 218). Gerçekleştirilen analiz sonuçları p değerinin 0,05'ten küçük olduğunu göstermiş yani, normal dağılım kabulünün aksi yönünde sonuçlar ortaya çıkmıştır. Kolmogorov-Smirnov testinde normallik dağılımının reddedilmesinin sonucunda bir diğer yöntem olan Çarpıklık ve Basıklık katsayıları incelenmiştir. Verilerin normalliğe yakın dağılım gösterebilmesi için ilgili katsayıların +1,5 ve -1,5 arasında bulunması gerekmektedir (Tabachnick & Fidell, 2013). Çalışmaya ait katsayılar Tablo 2'de gösterilmiştir. Tablo



2'ye göre verilerin belirtilen aralıkta olduğu dolayısıyla normallik varsayımına uygun olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 2**

*Değişkenlerin Basıklık ve Çarpıklık Bilgisi*

Boyutlar	Basıklık	Çarpıklık	Boyutlar	Basıklık	Çarpıklık
İşten ayrılma niyeti	,748	-,797	Baskın	-,543	,259
İş tatmini	-,697	-,070	Sözsüz İletişim Kuran	-,086	-,209
Arkadaş canlısı	-,582	-,436	Rahat	-,157	-,268
Etki bırakan	-,933	,681	Açık	-,341	,142
İletişimci imajı	-,322	-,553	Tartışmacı	-,009	-,463
İlgili	-,625	,205	Kesin	-,262	-,327
Dramatize Eden	-,033	-,531			

*3.5. Güvenilirlik analizi*

Normallik sayılınsının ardından ölçeğin güvenilirliği incelenmiştir. Araştırma kapsamına dâhil edilen değişkenlerin güvenilirliklerine dair bilgi veren Cronbach Alfa katsayıları Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3**

*Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri*

Boyut Adı	Cronbach Alfa	Madde Sayısı	Madde Çıkartılması Sonucu Cronbach Alfa	Madde Sayısı
İşten ayrılma niyeti	,923	3	,923	3
İş tatmini	,857	5	,857	5
Arkadaş canlısı	,870	4	870	4
Etki bırakan	,899	4	899	4
İletişimci imajı	,756	4	756	4
İlgili	,651	3	651	3
Dramatize Eden	,604	3	604	3
Baskın	,613	4	613	4
Sözsüz İletişim Kuran	,514	4	-	0
Rahat	,440	4	607	3
Açık	,446	4	638	3
Tartışmacı	,673	4	673	4
Kesin	,517	3	-	0
İletişimci Biçimi	,921	41	,923	32

Güvenilirlik değerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olabilmesi için Cronbach Alfa değerinin 0,60'tan yüksek olması gerekmektedir. Sözlü iletişim kuran, rahat, açık ve kesin boyutlarının bu değer altında olduğu saptanmıştır. Güvenilirlik değerinin istenilen düzeye yükseltilmesi için sözlü iletişim kuran boyutundan iki maddenin silinmesi gerektiği yapılan analizde görülmüştür. Geçerlilik analizine dâhil edebilmek için bir faktörde en az üç madde bulunması (Karagöz, 2016, s. 1014) ve sözlü iletişim kuran boyutunda toplam dört sorunun yer alması neticesinde boyuttaki tüm sorular çıkartılmıştır. Faktörlerin 0,60 katsayısının üzerinde olması için ayrıca rahat boyutundan bir soru ve açık

Kıran, F., Hanımoğlu, B., & Çetinkaya Bozkurt, Ö. (2024). *Yöneticilerin iletişimci biçimlerinin çalışanların iş tatminleri ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkisi.*

boyutundan bir soru çıkartılmıştır. Kesin boyutundan da bir sorunun çıkartılması güvenilirlik seviyesini istenilen seviyeye yükseltse de boyuttaki soru sayısının üçten az olması ilgili boyutun tamamen çıkartılmasına neden olmuştur. Yapılan değişiklikler sonrasındaki güvenilirlik seviyeleri Tablo 3'te yer almaktadır. Bu doğrultuda H<sub>7</sub>, H<sub>11</sub>, H<sub>18</sub> ve H<sub>22</sub> hipotezleri incelenememiştir.

### 3.6. Geçerlilik analizi

Ölçeklerin ve boyutların güvenilirlik seviyelerinin istenilen düzeyde olması ve boyutların normal dağılım göstermesiyle birlikte ölçeklerin geçerliliği test edilmiştir. Ölçeklerin geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilerek AMOS programı kullanılarak incelenmiştir. Programda tüm ölçeklerin farklı kavramları ölçtüğünü belirlemek amacıyla tüm ölçekler dâhil edilerek gerekli inceleme gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum iyiliği değerlerinin istenilen seviyelerde olmadığı görülmüş ve estimate oranının düşük olması neticesinde tartışmacı boyutundan iki soru çıkartılmıştır. Bu işlem sırasında boyuttaki soru sayısının üç sorudan az olması dolayısıyla tüm boyutun analize dahil edilmemesine karar verilmiştir. Soru çıkarma işleminin ardından tek kovaryansın yapılmasıyla uyum iyiliği değerleri (CMIN/DF: 2,783; CFI: 0,876; RMSEA: 0,071) kabul edilebilir değerler seviyesine (CMIN/DF: ≤ 5; CFI: ≥ 0,85; RMSEA: ≤ .08) ulaşmıştır (Bengül, 2019, s. 263). Dolayısıyla H<sub>10</sub> ve H<sub>21</sub> hipotezleri de araştırma kapsamında test edilememiştir.

### 3.7. Korelasyon analizi

Hipotezlerdeki ifadeleri test etmek üzere gerçekleştirilecek regresyon analizinin yapılabilmesi için değişkenlerin ilişkili olması gerekliliği nedeniyle ilk olarak korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz doğrultusunda iletişimci biçimlerinin alt boyutları olan arkadaş canlısı, etki bırakan, iletişimci imajı, ilgili, rahat ve açık boyutlarıyla iş tatmininin ve işten ayrılma niyetinin ilişkili olduğu saptanmıştır. Öte yandan yöneticilerdeki dramatize eden ve baskın iletişim şekillerinin çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilişkili olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla; H<sub>5</sub>, H<sub>6</sub>, H<sub>16</sub> ve H<sub>17</sub> hipotezleri için etki testi yapılamamıştır.

**Tablo 4**

#### *Korelasyon Testi Sonuçları*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>1. Arkadaş canlısı</b>	-										
<b>2. Etki bırakan</b>	,717**	-									
<b>3. İletişimci imajı</b>	,628**	,732**	-								
<b>4. İlgili</b>	,628**	,716**	,659**	-							
<b>5. Dramatize Eden</b>	,479**	,521**	,532**	,492**	-						
<b>6. Baskın</b>	,308**	,487**	,449**	,372**	,450**	-					
<b>7. Rahat</b>	,669**	,561**	,566**	,575**	,231**	,106*	-				
<b>8. Açık</b>	,683**	,653**	,651**	,676**	,538**	,479**	,479**	-			
<b>9. İşten ayrılma niyeti</b>	-,291**	-,140**	-,181**	-,132*	-,011	-,026	-,261**	-,207**	-		
<b>10. İş tatmini</b>	,384**	,264**	,278**	,237**	,081	,063	,296**	,264**	-,785**	-	
<b>11. İletişimci biçimi</b>	,808**	,871**	,818**	,815**	,688**	,656**	,696**	,822**	-,156**	,259**	-

### 3.8.Regresyon Analizi

Yöneticilerin sahip olduğu arkadaş canlısı, ilgili, iletişimci imajı, rahat, açık ve etki bırakan iletişimci biçimlerinin iş tatminine etkisi analiz edilirken basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Dolayısıyla her iletişimci biçimi değişkeni için ayrı model kurulmuştur. Öncelikle regresyon analizinin önkoşulları incelenmiştir. Önkoşullara dair analiz sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5**

#### *Tanı Testleri Sonuçları- İş Tatmini*

	Durbin Watson Değeri	Düzeltilmiş Re-Kare	F- Testi	F Olasılık Değeri	Artıkların Çarpıklık Değerleri	Artıkların Basıklık Değeri
Arkadaş canlısı	1,963	,145	60,600	,000	-,574	,218
İlgili	1,886	,056	20,877	,000	-,806	-,806
İletişimci imajı	1,930	,077	29,218	,000	-,760	,281
Rahat	1,947	,085	33,688	,000	-,627	,139
Açık	1,882	,067	26,247	,000	-,673	,013
Etki bırakan	1,899	,067	26,324	,000	-,767	,275

Önkoşulların incelenmesinde öncelikle hata terimlerinin normal dağılımı test edilmiş ve basıklık çarpıklık değerlerinden yararlanılmıştır. İlgili değerlerin +/-1,5 aralığında yer alması (Tabachnick & Fidell, 2013) gerçekleştirilen tüm analizlerin normallik sayılına uygun olduğunu göstermektedir. Oto korelasyon sorununun olmaması bir diğer önkoşuldur ve ilgili sorunun mevcudiyeti Durbin- Watson değeri vasıtasıyla incelenmiştir. İlgili değer normal kabul edilmesi için bulunması gereken aralık 1,5-2,5 şeklinde olup modellerin Durbin- Watson değerleri bu aralıktadır. Ayrıca F Testi olasılık değeri dikkate alınmıştır. Bu değer 0,05'ten küçük olması kurulan modelin bütün olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Bu doğrultuda tüm modellerin anlamlı olduğu ifade edilebilir. Tablo 6 modellerin sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 6**

#### *Modellerin Sonuçları- İş Tatmini*

	Beta Değeri	Standart Değeri	Beta T-Değeri	T-Testi Değeri	Olasılık Değeri
Arkadaş canlısı	,370	,384	7,785	,000	
İlgili	,278	,237	4,569	,000	
İletişimci imajı	,340	,278	5,405	,000	
Rahat	,311	,296	5,804	,000	
Açık	,299	,264	5,123	,000	
Etki bırakan	,286	,264	5,131	,000	

T değeri olasılık değeri incelendiğinde, ilgili katsayının 0.05'ten küçük olduğu görülmektedir. Bu durum katsayının istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Yani; H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub>, H<sub>8</sub> ve H<sub>9</sub> hipotezleri kabul edilmektedir. Beta değerinin sonucu tüm ilişkilerin yönünün pozitif olduğunu göstermektedir. Ayrıca standart beta değeri sonuçlarına göre yöneticinin arkadaş canlısı, ilgili, iletişimci imajı, rahat, açık, etki bırakan iletişim seviyesindeki bir standart sapmalı artışın çalışanın iş tatminini sırasıyla 0,384; 0,237; 0,278; 0,296; 0,264; 0,264 standart sapma artırdığı tespit edilmiştir.

Çalışmada ayrıca yöneticilerin sahip olduğu arkadaş canlısı, ilgili, iletişimci imajı, rahat, açık ve etki bırakan iletişimci biçimlerinin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi test edilmiş olup analiz

Kıran, F., Hanımoğlu, B., & Çetinkaya Bozkurt, Ö. (2024). *Yöneticilerin iletişimci biçimlerinin çalışanların iş tatminleri ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkisi.*

edilmesinde basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon analizinin yapılabilmesi için gerekli olan önkoşullara dair analiz sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7**

*Tamı Testlerinin Sonuçları – İşten Ayrılma Niyeti*

	Durbin Watson Değeri	Düzeltilmiş Re-Kare	F-Testi	F Testi Olasılık Değeri	Artıkların Çarpıklık Değerleri	Artıkların Basıklık Değeri
Arkadaş canlısı	2,012	,082	32,472	,000	,721	-,570
İlgili	2,003	,017	6,174	,013	,782	-,673
İletişimci imajı	2,020	,030	11,812	,001	,788	-,689
Rahat	2,035	,068	25,519	,000	,777	-,607
Açık	1,985	,040	15,642	,000	,722	-,611
Etki bırakan	2,011	,017	6,991	,009	,749	-,669

Önkoşulların incelenmesinde öncelikle hata terimlerinin normal dağılıma uygunluğu test edilmiş ve normal dağılımın sorgulanmasında basıklık çarpıklık değerlerinden yararlanılmıştır. Gerçekleştirilen tüm analizlerin normallik sayılına uygun olduğu saptanmıştır. Oto korelasyon sorunu Durbin -Watson değeri yardımıyla test edilmiş ve modellerde otokorelasyon sorunun olmadığı görülmüştür. Ayrıca F Testi olasılık değerleri modellerin anlamlı olduğunu kanıtlamaktadır.

**Tablo 8**

*Modellerin Sonuçları- İşten Ayrılma Niyeti*

	Beta Değeri	Standart Değeri	Beta T-Değeri	T-Testi Değeri	Olasılık Değeri
Arkadaş canlısı	-,383	-,291	-5,698	,000	
İlgili	-,211	-,132	-2,485	,013	
İletişimci imajı	-,302	-,181	-3,437	,001	
Rahat	-,374	-,261	-5,052	,000	
Açık	-,319	-,207	-3,955	,000	
Etki bırakan	-,206	-,140	-2,644	,009	

T değeri olasılık değeri incelendiğinde  $H_{12}$ ,  $H_{13}$ ,  $H_{14}$ ,  $H_{15}$ ,  $H_{19}$  ve  $H_{20}$  hipotezlerinin kabul edildiği tespit edilmiştir. Beta değerinin sonucu tüm ilişkilerin negatif yönlü olduğunu göstermektedir. Ayrıca standart beta değeri sonuçlarına göre yöneticinin arkadaş canlısı, ilgili, iletişimci imajı, rahat, açık ve etki bırakan iletişim şekli seviyesindeki bir standart sapmalık artışın çalışanın işten ayrılma niyeti seviyesini sırasıyla 0,291, 0,132, 0,181, 0,261, 0,207, 0,140 standart sapma azalttığı bulunmuştur.

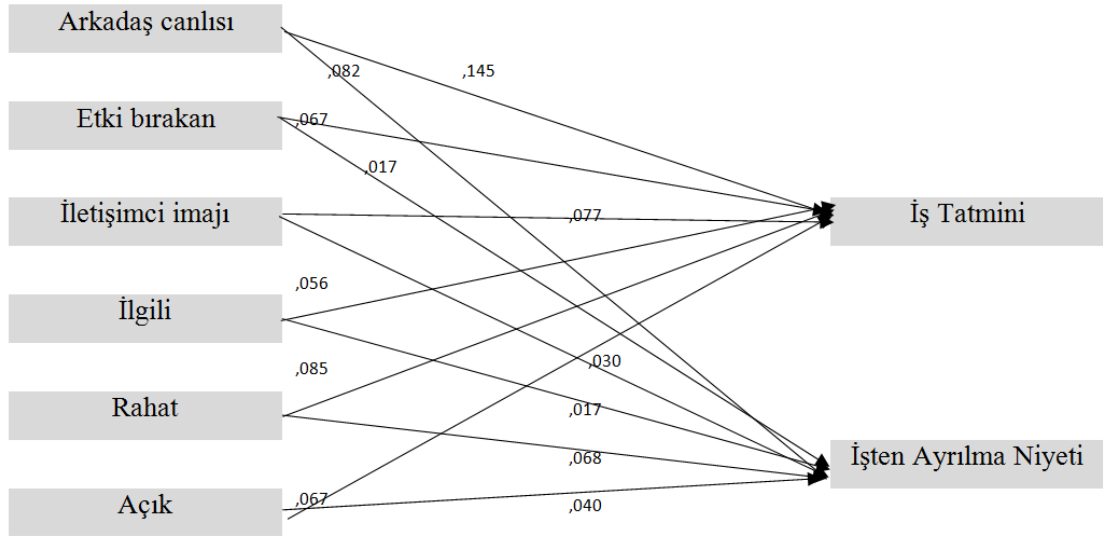
#### 4. Araştırma modelinin analiz sonuçları

Şekil 2’den de kolaylıkla görüleceği üzere analiz sonuçlarına göre araştırma modeli kabul edilebilir ve anlamlı bir destek bulmuştur. İlişkiler daha önce literatürde yer aldığı gibi, iş tatmini değişkeni üzerinde olumlu ve pozitif yönde olup, işten ayrılma niyeti üzerinde ise negatif yöndedir. Genel olarak araştırma modeli üzerinde çalışılan veri setiyle çok kuvvetli desteklenmese de literatür taraması sonucunda oluşturulan regresyon modellerinin açıklama gücü anlamlıdır ayrıca kabul edilebilir düzeydedir. Oluşturulan hipotezlerin bazıları, istatistiksel olarak anlamlıdır. Şekil 2’ ye göre çalışmanın bulgularını özetlemek gerekirse:

- İş tatmininin artmasında en çok rol oynayan yönetici iletişim şeklinin arkadaş canlısı iletişim biçimi olduğu,
- İşten ayrılma niyetini en fazla düşüren yönetici iletişim şeklinin arkadaş canlısı iletişim şekli değişkeni olduğu görülmektedir.

## Şekil 2

### Araştırma Modelinin Hipotez Sonuçları



## 5. Sonuç ve tartışma

Zoga bir örgütteki iletişim ağını insan vücudundaki sinir sistemine benzetmekte ve iletişimin sinir sisteminin tüm vücudu kaplamasının örgütteki karşılığı olduğunu ifade etmektedir (Sabuncuoğlu, 1974, s. 141). Bu yapının mimarları ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasındaki rol daha çok yöneticiler olarak görülmektedir. Öyle ki bu ağ yöneticilerin başarı düzeyiyle de ilişkilendirilmektedir. Hammaker ve Rader'a (1977, s. 148) göre iyi diye nitelendirilen yöneticiler iyi bir iletişime sahipken; kötü yöneticilerin ise muhtemelen kötü bir iletişim biçimi vardır. Bu doğrultuda iyi iletişimci olmak ifadesi üzerinde durulması gerekmektedir. İyi iletişimin irdelenerek iletişimciye dair bazı kaidelerin getirilmesi sonucunda yöneticiler de hem kendilerini hem de çalıştıkları örgütü başarılı kılmak adına çaba harcayabileceklerdir. Bu doğrultuda ise çalışanların, yöneticilerden beklediği iletişim şekillerinin üzerinde durulması yararlı görülmektedir. Ek olarak da yöneticilerin iletişim şekillerinin yönetim alanında üzerinde durulan değişkenler olan iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin bilinmesi, konunun önemini ortaya çıkaracaktır. Bu doğrultuda hazırlanan çalışmada hem özel hem de kamu sektörlerindeki çalışanlar dikkate alınmış ve çalışanların yöneticilerinin iletişim biçimleri hakkında bilgi alınarak yöneticilerin sergilediği farklı iletişim şekillerinin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin sergilediği arkadaş canlısı, ilgili, iletişimci imajı, rahat, açık ve etki bırakan iletişim biçimleri çalışanların iş tatminini arttırmakta ve işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Etki değerleri dikkate alındığında ise iş tatmininin artmasında en çok rol oynayan yönetici iletişim şeklinin arkadaş canlısı iletişim biçimi olduğu saptanmıştır. Ardından sırasıyla iletişimci imajı, rahat, açık, etki bırakan ve ilgili iletişim şeklinin etkili olduğu bulunmuştur. İlgili değişkenlerin işten ayrılma niyetiyle olan ilişkisi yine etki değerleri üzerinden incelendiğinde arkadaş canlısı iletişim şeklinin işten ayrılma niyetini en fazla düşüren değişken olduğu tespit edilmiştir. Arkadaş canlısı

*Kıran, F., Hanımoğlu, B., & Çetinkaya Bozkurt, Ö. (2024). Yöneticilerin iletişimci biçimlerinin çalışanların iş tatminleri ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkisi.*

iletişimin ardından en fazla etki büyüklüğünden en küçük etki büyüklüğüne sırasıyla rahat, açık, iletişimci imajı, ilgili ve etki bırakan iletişim şekillerinin işten ayrılma niyetini azalttığı saptanmıştır.

Literatüre göre; arkadaş canlısı, birbirlerini destekleyen ve yardımlaşan gruplarda çalışanların iş tatmin düzeyi yüksek olmaktadır. Bu ortamlarda bireyin işiyle ilgili negatif tutumu bulursa bile çalışma arkadaşlarına duyduğu sevgiden dolayı işinden mutluluk duymaktadırlar. Sevdiği çalışma arkadaşları sayesinde birey işinin zevkli olduğunu düşünebilmektedir (Özkalp, 2004, s. 77). Çalışanın örgütte dost ve destekleyici iş arkadaşlarına sahip olmasıyla iş tatminini arttırması (Erdil vd., 2004, s. 24; Erdoğan, 1996, s. 242) arkadaş canlısı iletişim şekliyle yaklaşan yöneticinin çalışanın iş tatmini üzerinde rol oynaması sonucuyla paraleldir. Tam tersi bir senaryo incelendiğinde de çalışanın örgütsel yalnızlık hissetmesi durumunda iş tatminini azaldığı (Erdirencelebi & Ertürk, 2018, s. 603; Wright, 2005, s.189) ve işten ayrılmaların tetiklendiği görülmüştür (Demirbaş & Haşit, 2016, s. 137; Erdirencelebi & Ertürk, 2018, s. 603; Kaymaz vd., 2014, s. 40). Arkadaş canlısı yaklaşımların çalışanda yalnızlık hissiyatını gidermesini sağlayacağı düşünüldüğünde yöneticilerin arkadaş canlısı iletişiminin de örgütsel değişkenlere etki edeceği beklenmektedir. Sonuçta yönetici de bir iş arkadaşı hatta çalışanı en çok etkileyebilecek iş arkadaşı olarak görev yapmaktadır.

İş tatmini üzerinde etkili olan bir diğer iletişim şekli ise yöneticilerdeki iletişimci imajıdır. Bir başka deyişle; daha önce tanıştığı veya yeni tanıştığı kişilerle birebir iletişim kurmayı kolay bulan, kalabalık bir grubun içerisinde en iyi iletişimcilerden biri olarak algı oluşturan yöneticilerin çalışanların iş tatminini arttırdığı ve işten ayrılma niyetini azalttığı saptanmıştır. Dışadönüklük olarak da ifade edilebilecek iletişimci imajına sahip bir yöneticinin çalışanlarıyla da çekinmeden rahatlıkla iletişim kurmaları bu sonucu ortaya çıkarttığı düşünülmektedir. Keza literatürde de samimi davranışlar, yakın ve bireysel ilişkiler, dinleme, etkili-doğru iletişim, iyimser-pozitif yaklaşım, esprili olma gibi davranışların çalışanları mutlu ettiği ifade edilmektedir (Alparlan vd., 2019). Ayrıca dışadönük yöneticilerin politik yeteneğini ve alt boyutları olan ilişki ağı kurma, kişiler arası etki, sosyal zeka ve samimi görme değişkenleri arasında pozitif yönlü güçlü ilişkilerin olması (Çoban & Deniz, 2021, s. 391) çalışanların iş tatminlerinde iyileşme ve işten ayrılma niyetlerinde azalmaya neden olacağı düşünülmektedir.

Bradley ve Baird'e (1977, s. 201) göre, Y Teorisini benimseyen yöneticilerin sergilediği iletişimci biçimlerinden birisi rahat iletişim tarzıdır. Bu teoriyi benimseyen yöneticiler ayrıca etkin ve başarılı yönetim (Kelly, 1980), liderden memnuniyet, duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları (Gürbüz vd. 2014, s. 1888), iş tatmini (Wangdi & Tobgay, 2022, s. 34) gibi değişkenlerle ilişkilendirilmektedir. Literatürde yer alan bu sonuçlar araştırma kapsamında saptanan yöneticilerdeki rahat iletişimci tarzının iş tatminini arttırmasını ve işten ayrılma niyetini azaltmasını destekleyici niteliktedir. Ayrıca bu sonuçla paralel bir diğer çalışma ise Infante ve Gorden (1981) tarafından gerçekleştirilmiştir. Infante ve Gorden'nın (1981) yürüttüğü çalışmada üst ve ast çalışanların kendi iletişimci biçimleri algıları ile tatminleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda ise rahat iletişimci biçiminin astların tatminini en çok arttıran iletişimci biçimlerinden biri olduğu saptanmıştır.

Yöneticilerin göstermiş olduğu açık iletişimci biçiminin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi olabileceği hipotezi çalışmanın başında geliştirilmiş olsa da araştırmacılarda etkinin yönü ile ilgili bir ikilem oluşmuştur. Bir görüşte, Türk toplumunun yüksek bağlamlı iletişimi benimsemesi (Erdem & Günlü, 2006, s. 182; Hofstede, 1980, ss. 51-52) dolayısıyla çalışanların da yüksek bağlamlı iletişim beklentisi oluşacağı ve açık iletişime yönelen yöneticilere karşı negatif tutum göstereceği üzerinde durulmuştur. Bu beklenti açık iletişim biçimini tercih eden yöneticilerin çalışanların iş tatminini olumsuz ve işten ayrılma niyetini olumlu yönde etkileyebileceğini düşündürmektedir. Diğer görüş ise yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkinin net ve açık olması gerekliliğine (Gülver, 2014, s. 42; Kim, 2002, s. 233; Nathan vd., 1991, ss. 365-367; Schweiger & Denisi, 1991) dayanmaktadır. Bu düşünce sonucunda mesaj ast tarafından daha iyi anlaşılabilir, daha net anlaşılın mesaj astın başarısı üzerinde rol oynar ve gelen başarı iş tatminini artması ve neticesinde işten ayrılma niyetinin azalması sonucunu doğurur. Başka bir deyişle bu görüş, açık iletişimci biçiminin iş tatminini pozitif ve işten ayrılma niyetini negatif etkileyebileceği şeklinde sonuçlanmaktadır. Yapılan analiz ise yöneticinin gösterdiği açık iletişimci şeklinin iş tatminini pozitif ve işten ayrılma niyetini negatif etkilediğini göstermektedir. Çalışmaya katılan kişilerin neredeyse yarısına yakınının 30 yaş altında olması Türkiye'deki yüksek bağlamlı ilişkinin değişmeye başlayıp başlamadığına dair soruları gündeme getirdiğine inanılmaktadır.

Bu anlamda yeni işgücü olarak karşılaşılabilecek kuşakları daha iyi anlamak için iletişimle kuşaklar arasındaki ilişkiyle de gelecekteki çalışmaların kuvvetlendirilebileceği düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında ele alınan bir diğer iletişimci biçimi ise söyledikleriyle ve söyleyiş tarzıyla iletişim kurulan kişiyi hatırlatan ve belirli bir izlenim oluşturan etki bırakan iletişim tarzıdır. Analiz sonucunda ise yöneticinin etki bırakan iletişim tarzının iş tatminini arttırdığı ve işten ayrılma niyetini azalttığı görülmüştür. Yüksek etki bırakan liderlerin karizmatik olarak nitelendirilmesi (House, 1992, s. 81) ve çalışanların yöneticilerini karizmatik lider olarak algılama düzeyiyle iş tatminleri arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunması (Vuran, 2019, s. 184; Vlachos vd., 2013, s. 582; Zehir vd., 2011, s. 55) çalışmanın sonucunu destekler niteliktedir. Ayrıca liderin karizmatik davranışlarının çalışanlarda olumlu etkiye sebep olması ve özellikle karizmatik lider takipçilerinin karizmatik olmayan yöneticiye sahip takipçilere göre daha mutlu hissettikleri (Vlachos vd., 2013, s. 582) de yöneticinin etki bırakan bir yanının olmasının çalışanların iş tatminini arttırdığı sonucunu desteklemektedir. Ek olarak karizmatik liderlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ilişki (Yavan vd., 2018, s. 907) de çalışma kapsamında incelenen bir diğer hipotez sonucuyla paralellik oluşturmaktadır.

İş tatmini üzerinde pozitif ve işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkiye sahip olan yöneticilerin kullandığı bir diğer iletişim şekli ise ilgili iletişim biçimidir. Farklı bir deyişle yöneticilerin insanları dinlediğini gösterecek tepkiler vermesi, iletişimlerinde özenli davranmaları ve karşısındaki kişinin söylediği şeyi her zaman aynen tekrar edebilecek nitelikte iletişim kurmaları örgütsel değişkenler üzerinde rol oynamaktadır. Çalışanların kendilerini önemli hissetmelerine neden olabilecek bu iletişim şeklinin alakalı örgütsel değişkenler üzerinde etki bırakması şaşırtıcı değildir. Ayrıca bu tarz bir iletişim, iletişim kazalarının da önüne geçilmesinde etkili olacağı bu durumun da olası yanlışlıkların önüne geçmesi sebebiyle de çalışanlarda mutluluk oluşturacağına inanılmaktadır. Keza çalışanları mutlu eden davranışlar arasında özel değer verme-özel hissettirme, fikirlere değer verme, dinleme gibi davranış şekillerinin yer aldığı (Alparslan vd., 2019, s. 93) ve mutsuz eden davranışlarda da çalışanları önemsememe davranışının bulunduğu görülmektedir (Alparslan vd. 2020, s. 68).

Çalışma gerçekleştirilirken bazı kısıtlamalarla karşı karşıya kalınması araştırma kapsamı üzerinde etkili olmuştur. İlk olarak ankette yer alan soru sayısının fazla olması neticesinde örnekleme katılımcıların tüm soruları dikkatlerini vererek doldurmamış olabileceklerini düşündürmektedir. Bu doğrultuda özellikle iletişimci biçimi ölçeğinin daha kısa bir versiyonun oluşturulması gelecekteki çalışmalara katkı sağlayacağına inanılmaktadır. Ayrıca, çalışmada bir değişken olarak yer alan yöneticilerin iletişimci biçimlerinin, çalışanların algıları neticesinde belirlenmiş olması yöneticilere dair çalışanların sahip olduğu önyargıların da çalışmaya dahil olmasına neden olmuştur. Bu kısıtlar neticesinde araştırma sonunda yöneticinin arkadaş canlısı, ilgili, iletişimci imajı, rahat, açık ve etki bırakan iletişimci biçimlerinin iş tatminini pozitif, işten ayrılma niyetini negatif yönlü etkilediği saptanmıştır. Bu doğrultuda yöneticilere başta arkadaş canlısı bir iletişimci biçimi sergilemeleri ya da rahat, açık, iletişimci imajı, ilgili ve etki bırakan iletişim şekillerini çalışanlarına göstermeleri önerilmektedir. Bu durumda örgütlere de yöneticilerin iletişimci biçimlerini geliştirmelerine yönelik eğitimlerin sunulması tavsiye edilmektedir. Örneğin kişiler arası iletişimi arttırmada ve mevcut iletişimdeki eksiklikleri gidermede kullanılan yöntemlerden biri olan NLP (Sinir Dili Programlama) eğitimi ilgili ve dramatize eden iletişimci biçimlerini geliştirmektedir (Günel vd., 2015, s. 716). Bu doğrultuda örgütler, yöneticilerinin çalışanlarla iletişiminde özellikle ilgili davranışlarına yönelik çalışmalarında bu tür bir eğitim programı tercih edilebilirler. Ayrıca konunun astların kendi aralarındaki iletişimci biçimleri incelenerek ilgili iletişim biçimlerinin performans düzeyine etkisi veya astların yöneticilerine karşı kullandıkları iletişimci biçimlerinin saptanması üzerine yapılacak çalışmalar da konunun derinliğini arttıracaktır. Ek olarak, yöneticilerin sergilediği iletişimci biçimlerinin çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin derinleştirilebilmesi için aracı ve düzenleyici değişkenlerin de modele dâhil edilmesi önerilmektedir.

## **5. Çalışmanın etik yönü**

Yapılan çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbirini gerçekleştirilmemiştir.

Kıran, F., Hanımoğlu, B., & Çetinkaya Bozkurt, Ö. (2024). *Yöneticilerin iletişimci biçimlerinin çalışanların iş tatminleri ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkisi.*

Bu araştırma Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu'nun 02.06.2021 tarihli, 2021/06 toplantı nolu ve GO 2021/262 karar nolu ile alınan etik kurul izniyle yürütülmüştür.

## 6. Çıkar çatışması beyanı

Çalışmanın yazarları, çalışmayı etkileyecek herhangi bir maddi veya diğer asli çıkar çatışması olmadığını beyan etmektedir.

## 7. Katkı Oranı

Yazarlar makaleye eşit oranda katkı sağlamışlardır.

## KAYNAKÇA

- Alparslan, A. M., Yastioğlu, S., & Taş, M. A. (2017). İşgörenleri mutlu eden yönetici davranışlarını belirlemeye yönelik bir araştırması. *5. Örgütsel Davranış Kongresi*, Antalya 3-4 Kasım 2017.
- Alparslan, A. M., Yastioğlu, S. & Taş, M. A. (2019). *Mutlu eden yöneticiler pozitif psikoloji bağlamında araştırmalar ve öneriler*. Nobel Yayınevi.
- Alparslan, A., Kıran, F., Aksoy, Ş. K., & Pehlivan, D. (2020). Mutsuz eden yöneticilerden beklenen liderlik tarzları üzerine senaryo araştırması, *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 2(2), 65-72.
- Aşan, Ö., & Erenler, E. (2008). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 203-216.
- Aytürk, N. (2015). *Örgütsel ve Yönetimsel Davranış: Örgütlerde insan ilişkileri ve yönetsel davranış yöntemleri*. Detay Yayıncılık.
- Bannister, B. D., & Griffeth, R. W. (1986). Applying a causal analytic framework to the mobley, horner, and hollingsworth (1978) Turnover model: A useful reexamination, *Journal of Management*, 12(3), 433-443.
- Bengül, S. (2019). Müşteri şikayet yönetimi kalitesi belirleyicilerinin marka imajı ve marka bağlılığı üzerindeki etkisi, *Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi*, 31, 251-276.
- Bradley, P. H. & Baird, J E. Jr. (1977). Management and communicator style: A correlational analysis, *Central States Speech Journal*, 28, 194-203.
- Brayfield, A. H & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-311.
- Cammann, C., Fichman, M, Jenkins G.D., & Klesh, J.R. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members, *Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices*, (Ed: S.E. Seashore, E. E. III Lawler, P. H. Mirvis & C. Cammann) Wiley, New York.
- Cattell, R. B. (1978). *The scientific use of factor analysis*. Plenum.
- Choi, K. (2006). A structural relationship analysis of hotel employees' turnover intention, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 11(4), 321-337.



- Cotton, J. L. & Tuttle, J. M. (1986), Employee turnover: a meta-analysis and review with implications for research, *The Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2007). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: bir araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 79-97.
- Çoban, R., & Deniz, M. (2021). Yöneticilerin kişilik özelliklerinin politik yeteneklerine etkisi üzerine sağlık sektöründe bir araştırma, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 46, 375-396.
- Davis, K. (1982). *İşletmelerde insan davranışı örgütsel davranış*, (Çev. Tosun, K. v.d.) İstanbul Matbaası.
- Demirbaş, B., & Haşit, G. (2016). İşyerinde yalnızlık ve işten ayrılma niyetine etkisi: Akademisyenler üzerine bir uygulama, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1),137-158.
- Duran, A., Unur, K., & Şeker, F. (2020). Otel çalışanlarının iletişim becerilerinin işlerinden ayrılma niyeti üzerine etkisinde iş yaşamında yalnızlığın aracılık rolü. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 8(4), 2848-2868.
- Dursun, Ö. Ö., & Aydın, H. C., (2011). İletişimci biçimleri ölçeğinin türkçeye çevirisi, uyarlanması, geçerlik ve güvenilirliğinin sağlanması, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 263-286.
- Elmas, N. (2017). *Örgütsel iletişimin iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama* (Tez No. 451828) [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden erişildi.
- Erdem, R., & Günlü, E. (2006). İletişim eğilimlerinin yüksek bağlam-düşük bağlam ayırımı ile incelenmesi: hastane çalışanları örneği, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 9(2), 177-195.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu S. Z., & Erat S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama, *Gebze Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Erdirençelebi, M., & Ertürk, E. (2018). Çalışanların örgütsel yalnızlık algısının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(2), 603-617.
- Erdoğan, İ. (1996) *İşletme*, Beta Yayınları.
- Erdoğan, İ., & Alemdar, K. (2005). *Öteki kuram: Kitle iletişim kuram ve araştırmalarının tarihsel ve eleştirel bir değerlendirmesi*. Erk Yayınları.
- Eroğluer, K. (2011). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: kuramsal bir inceleme, *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 121-136.
- Eskiyörük, D. (2015). *Örgütsel iletişim*. Cinius Yayınları.
- Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle Et Générale; Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Controle*, H. Dunod Et E. Pinat.

- Kıran, F., Hanımoğlu, B., & Çetinkaya Bozkurt, Ö. (2024). *Yöneticilerin iletişimci biçimlerinin çalışanların iş tatminleri ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkisi*.
- Gerbner, G. (1967). Mass media and human communication theory, *Human Communication Theory*, 40-60.
- Gibson J.L., Ivancevich J.M., & Donnelly, J.H. (1997). *Organization*, 9. Baskı, Irwin Mcgraw-Hill.
- Gray, J., & Laidlaw, H. (2002). Part time employment and communication satisfaction in an Australian retail organization, *Employee Relations*, 24(2), 211-228.
- Gülver, M. (2014). Örgütsel iletişim ve ast üst ilişkileri. Harmancı, *Güvenlik sektöründe insan ilişkileri*, (Ed: F. M. Gözübenli, M. & Alaç, A. E.) 25-44. Nobel Yayınevi, ISBN:978-605-133-959-7
- Güneş, E., Devebakan, N., & Doğan, O. (2015). Sağlık yöneticilerinin iletişim yetenekleri üzerindeki etkisi açısından NLP eğitiminin rolü ve karşılaştırmalı bir veri analizi, *Journal of International Social Research*, 8(40), 708-721.
- Gürbüz, S., & Bekmezci, M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 189-213.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Felsefe – yöntem – analiz*. Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S., Şahin, F., & Köksal, O. (2014). Revisiting of theory x and y: A multilevel analysis of the effects of leaders' Managerial assumptions on followers' Attitudes. *Management Decision*, 52(10), 1888-1906.
- Hammaker, P.M., & Rader, L. T. (1977). *Plain talk to young executives*. Richard D. Irwin, Homewood. IL.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.
- House, R. (1992). Personality and charismatic leadership, *The Leadership Quarterly*, 3/2, 81-108.
- Infante, D. A., & Gorden, W. I. (1981). Similarities and differences in the communicator styles of superiors and subordinates: Relations to subordinate satisfaction, *Communication Quarterly*, 30(1), 67-71.
- Işık, M. (2016). *İletişim bilimine giriş*. Eğitim Yayınevi.
- Jeong, J. (2004). *Analysis of the factors and the roles of hrd in organizational learning styles as identified by key informants at selected corporations in the republic of Korea* [Doktora Tezi, A&M University]. <https://oaktrust.library.tamu.edu/handle/1969.1/2222>
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS ve AMOS 23 Uygulamalı istatistiksel analizler*. Nobel Yayınevi.
- Karcioğlu, F., Timuroğlu, K., & Çınar, O. (2009). Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi-bir uygulama, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 20(63), 59-76.
- Kaymaz, K., Eroğlu, U., & Sayılar, Y. (2014). Effect of loneliness at work on the employees' Intention to leave, "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(1), 38- 53.

- Kelly, J. (1980). *Organizational behaviour, It's data first principlers and application*, Homewood, Ill: R. D. Irwin
- Keser, A., & Bilir, K. B. Ö. (2019). İş tatmini ölçeğinin türkçe güvenilirlik ve geçerlilik çalışması, *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 229-239.
- Kılıç, N. P. (2018). Kuşaklararası iletişim: Üniversite öğrencilerinin yaşlılarla iletişim biçimleri, *Journal of International Social Research*, 11/55.
- Kıran, F., & Bozkurt, Ö. Ç. (2021). Mintzberg'in yönetici rolleri modeli kapsamında iş ilanlarının analizi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17(2), 394-418.
- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62/2, 231-242.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (Ed: Dunnette, M. D.), Rand McNally.
- Lovas, B., & Ghoshal, S. (2000). Strategy as guided evolution, *Strategic Management Journal*, 21, 875-896.
- Luthans, F., Welsh, D. H. B., & Rosencrantz, S. A. (1993). What do Russian managers really do? *Journal of International Business Studies*, 4, 741-61.
- Miles, E.W., Patrick, S., & King, W.C. (1996). Job level as a systemic variable in predicting the relationship between supervisory communication and satisfaction, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 277-292.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*, Addison-Wesley, MA.
- Mueller, C. W., & Price, J. L. (1990). Economic, psychological, and sociological determinants of voluntary turnover, *Journal of Behavioral Economics*, 19(3), 321-335.
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry, *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33-41.
- Nathan, B. R., Mohrman, A. M., & Milliman, J. (1991). Interpersonal relations as a context for the effects of appraisal interviews on performance and satisfaction: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 34, 352-369.
- Norton, R. (1983). *Communicator style: Theory, applications, and measures*, Sage Publications Incorporated.
- Norton, R. W. (1978). Foundation of a communicator style construct, *Human Communication Research*, 4(2), 99-112.
- Oswald, S. L., Mossholder, K. W., & Harris, S. G. (1994). Vision salience and strategic involvement: implications for psychological attachment to organization and job, *Strategic Management Journal*, 15, 477-489.
- Özkalp, E. (2004). *Örgütsel davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Kıran, F., Hanımoğlu, B., & Çetinkaya Bozkurt, Ö. (2024). *Yöneticilerin iletişimci biçimlerinin çalışanların iş tatminleri ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkisi*.
- Pişiren L. (2010). *Uluslararası bir grup tarafından satın alınan bir üretim şirketinde yaşanan kültür değişimi sürecinde, yöneticilerin iletişimci biçimlerindeki değişimin çalışanların iletişim doyumuna olan etkisinin değerlendirilmesi*. (Tez No. 278444) [Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden erişildi.
- Poon, J. M. (2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention, *Personnel Review*, 33(3), 322-334.
- Sabuncuoğlu, Z. (1974). Modern işletmelerde haberleşme sorununun analizi, *Bursa İ.T.İ.A. Dergisi*, 3(1), 138-161.
- Schweiger, D. M., & Denisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A Longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110- 135.
- Scott, A., Gravelle, H., Simoens, S., Bojke, C., & Sibbald, B. (2006). Job Satisfaction and Quitting Intentions: A Structural Model of British General Practitioners, *British Journal of Industrial Relations*, 44(3), 519-540.
- Soysal, A., Pınar, Ö. K. E., Yağar, F., & Meryem, T. (2017). Örgütsel iletişim ve iş tatmini düzeylerinin incelenmesi: Bir özel hastane örneği, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 37, 243-253.
- Sökmen, A., & Sezgin, A. C. (2017). İş tatmini ve işten ayrılma niyetinin değerlendirilmesi: Otel işletmeleri sınır birim. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(2), 237- 250.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*, 6. baskı, Pearson, Boston.
- Takase, M., Phillip M., & Elizabeth M. (2005). Nurses' job dissatisfaction and turnover intention: Methodological myths and an alternative approach, *Nursing and Health Sciences*, 7, 209-217.
- TÜİK, (2022). İşgücü istatistikleri, Ağustos 2022, (01.10.2022) <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-Agustos-2022-45654>.
- Ünler, E., Kılıç, B., & Çıray, J. C. (2014). İletişim, *Öneri Dergisi*, 11(41), 237-250.
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A. (2013). Feeling good by doing good: employee csr-induced attributions, job satisfaction, and the role of charismatic leadership, *Journal of Business Ethics*, 118(3), 577-588.
- Vuran, Y. (2019). *Karizmatik liderliğin iş tatminine etkisindeki lider-takipçi etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolü*. (Tez No. 614175) [Doktora tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden erişildi.
- Wangdi, T., & Tobgay, S. (2022). The impact of McGregor's theory x/y on the level of job satisfaction of teachers and principals, *Management*, 9(3), 34-40.
- Wright, S. L. (2005). *Loneliness in the workplace* [Doktora tezi, University of Canterbury]. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ir.canterbury.ac.nz/server/api/core/bitstreams/b4447aaa-cc17-4f14-b60a-1f4d1b40b481/content

- Yavan, A. A., Sökmen, A., & Bıyık, Y. (2018). Karizmatik liderlik ve örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 898-913.
- Yousef, D. A. (1998). Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment, *International Journal of Manpower*, 19(3), 184-194.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir işletmede yapılan görgül çalışma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.
- Zehir, C., Erdogan, E., & Basar, D. (2011). The relationship among charismatic leadership, ethical climate, job satisfaction and organizational commitment in companies, *Journal of Global Strategic Management*, 10, 49-59.
- Zıllıoğlu, M. (2007). *İletişim bilgisi ve tanımı*, Açık öğretim Yayınları.