



T.C.  
UFUK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

**ÖRGÜTSEL İLETİŞİM TARZİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
ÜZERİNE ETKİSİ: OSTİM ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ  
ARAŞTIRMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**UTKU BERK ÇİFTÇİ**

**TEZ DANIŞMANI  
DR. ÖĞR. ÜYESİ AYŞE GÖZDE GÖZÜM**

**ANKARA  
2019**



T.C.  
UFUK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

**ÖRGÜTSEL İLETİŞİM TARZİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
ÜZERİNE ETKİSİ: OSTİM ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ  
ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

UTKU BERK ÇİFTÇİ

TEZ DANIŞMANI  
DR. ÖĞR. ÜYESİ AYŞE GÖZDE GÖZÜM

ANKARA

2019

## KABUL VE ONAY

UTKU BERK ÇİFTÇİ tarafından hazırlanan " ÖRGÜTSEL İLETİŞİM TARZININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ OSTİM ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ ARAŞTIRMASI " başlıklı bu çalışma, 13.05.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

*Ali Halici*

PROF. DR. ALİ HALICI -Başkan

*Ayşe Gözde Gözüm*

DR. ÖĞR. ÜYESİ AYŞE GÖZDE GÖZÜM - Danışman

*Leyla Gödekmerdan Önder*

DR. ÖĞR. ÜYESİ LEYLA GÖDEKMERDAN ÖNDER - Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.



*Mehmet Tomanbay*  
Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Yoğun, yorucu ve uzun soluklu bir yüksek lisans eğitiminin sonucu olarak ortaya çıkan ve yaklaşık 1,5 yıllık bir çalışmanın ürünü olan bu tez çalışmasının arka planında bana destek olan pek çok kişi bulunmaktadır. Emeklerinden ve desteklerinden dolayı her birine teşekkür ve şükranlarımı sunmak isterim.

Öncelikle tez konumun belirlenmesinde bana fikir veren ve konuya ilgimin artmasına sağlayan; konunun belirlenmesinin ardından sorularıyla, önerileriyle, eleştirileriyle bana yol gösteren ve tezin daima daha ileriye ve daha iyiye gitmesini sağlayan saygıdeğer danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Gözde Gözüm'e,

Tezin yazım süreci, veri toplama süreci ve analiz sürecinde desteğini her zaman hissettiren, fikirleriyle çalışmama yol gösteren, her türlü konuda bana vakit ayıran, ilgisini ve desteğini her zaman hissettiğim ve akademisyen olma yolunda beni her zaman cesaretlendiren sevgili dostum Arş. Gör. Abdullah Buğra Soylu'ya teşekkürü bir borç bilirim.

Şu anda bu önsözü yazıyor olmamda onların fikirleri, katkıları, bu yolda bana tuttukları ışığın önemi çok büyüktür. Her akademisyenin hayatında ilk önemli adım olan ve daha sonraki adımlar için bir başlangıç olan “Yüksek Lisans” mezunu olmam ve akademik hayatta daha büyük adımlar atmam dileğiyle...

Utku Berk ÇİFTÇİ

Mayıs 2019

## ÖZET

Bu tez çalışmasının ana amacı; örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesi ve örgütsel iletişimin, örgütsel bağlılığın alt boyutları üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Araştırmanın kitlesi olarak Ankara OSTİM Organize Sanayi Bölgesi'nde bulunan işletmelerin çalışanları belirlenmiştir. Araştırmada verilerin toplanmasında anket yöntemi uygulanmıştır. Verilerin analizinde; çoklu regresyon analizleri kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık, OSTİM

## **ABSTRACT**

The main purpose of this thesis is; determining whether organizational communication has an impact on organizational commitment; and examining the effect of organizational communication on the sub-dimensions of organizational commitment. As the mass of the study, the employees of the enterprises in the OSTİM Organized Industrial Zone of Ankara were identified. In the study, survey method was used to collect the data. In the analysis of data; multiple regression analyzes were used. According to the research results, organizational communication has a positive and significant effect on emotional commitment, continuity and normative commitment which are sub-dimensions of organizational commitment and organizational commitment.

**Keywords:** Organizational Communication, Organizational Commitment, OSTİM

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ .....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ.....	1
1. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAVRAMI .....	4
1.1. Örgütsel İletişim Kavramının Tanımı ve Önemi .....	4
1.2. Örgüt Kuramları ve İletişim.....	9
1.2.1. Klasik Örgüt Kuramları ve İletişim.....	9
1.2.2. Neo-Klasik Örgüt Kuramları ve İletişim.....	9
1.2.3. Modern Yönetim Kuramları ve İletişim .....	9
1.2.4. Çağdaş Örgüt Kuramları ve İletişim.....	10
1.3. Örgütsel İletişimin Amaçları.....	10
1.4. Örgütsel İletişim Kanalları ve İletişim Ağları.....	12
1.4.1. Biçimsel İletişim Kanalları.....	12
1.4.2. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları .....	18
1.4.3. İletişim Ağları.....	21
1.5. Örgütsel İletişim Biçimleri ve Araçları.....	23
1.5.1. Sözlü İletişim Biçimi ve Araçları .....	24
1.5.2. Yazılı İletişim Biçimi ve Araçları .....	26
1.5.3. Sözsüz İletişim Biçimi ve Araçları.....	28
1.6. Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler .....	29
1.6.1. Kişisel Faktörler .....	30
1.6.2. Kültürel Faktörler .....	31



1.6.3.	Fiziksel Faktörler .....	31
1.6.4.	Semantik Faktörler .....	31
1.6.5.	Statü Farkı .....	32
1.6.6.	Bireyin Motivasyon ve İlgi Eksikliğinden Kaynaklanan Faktörler .....	32
1.6.7.	Fazla Bilgi Yükleme ve Bilgi Eksikliği .....	33
1.6.8.	Zaman Baskısı .....	33
1.6.9.	Örgütsel Faktörler .....	33
1.6.10.	Kesintiler .....	34
1.6.11.	Örgütsel Stres .....	34
1.7.	Örgütsel İletişimi İyileştirme Yolları .....	34
2.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI .....	37
2.1.	Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı ve Önemi .....	37
2.2.	Örgütsel Bağlılık Kavramına İlişkin Sınıflandırmalar .....	38
2.2.1.	Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı .....	39
2.2.2.	Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı .....	44
2.2.3.	Çoklu Bağlılık Yaklaşımı .....	45
2.3.	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	46
2.3.1.	Kişisel Faktörler .....	46
2.3.2.	Örgütsel Faktörler .....	51
2.3.3.	Örgüt Dışı Faktörler .....	55
2.3.4.	Örgütsel Bağlılık Göstergeleri .....	56
2.4.	Örgütsel Bağlılık Düzeyleri .....	58
2.4.1.	Düşük Örgütsel Bağlılık .....	59
2.4.2.	İlımlı Örgütsel Bağlılık .....	60
2.4.3.	Yüksek Örgütsel Bağlılık .....	60

3. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM TARZININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE ANKARA OSTİM ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA.....	61
3.1. Araştırmanın Amacı .....	61
3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	61
3.3. Araştırma Evreni ve Örneklem .....	62
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	63
3.5. Veri Analizi Yöntemleri.....	63
3.6. Örgütsel İletişim Araştırma Ölçeği .....	64
3.7. Örgütsel Bağlılık Araştırma Ölçeği .....	64
3.8. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	65
3.9. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	66
3.9.1. Betimleyici İstatistikler .....	66
3.9.2. Ölçeklerin Faktör Analizleri .....	67
3.9.3. Korelasyon Analizi .....	72
3.9.4. Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon .....	73
3.9.5. Örgütsel İletişimin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi : Çoklu Regresyon Analizi .....	74
3.9.6. Örgütsel İletişimin Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Analizi .....	75
3.9.7. Örgütsel İletişimin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Analizi .....	77
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	79
KAYNAKÇA .....	84
EK-1: ANKET FORMU.....	97

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Örgütün Farklı Çalışanları Açısından Bilgi İhtiyaçları .....	11
Tablo 2. Duygusal Bağlılık Boyutunu Etkileyen Faktörler .....	41
Tablo 3. Değişkenler Arasındaki İlişki Analizi .....	72
Tablo 4. Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi .....	73
Tablo 5. Örgütsel İletişimin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....	74
Tablo 6. Örgütsel İletişimin Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi .....	76
Tablo 7. Örgütsel İletişimin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi .....	78



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel İletişimin İşlevleri .....	8
Şekil 2. Organizasyonda İletişim İlişkileri .....	17
Şekil 3. Organizasyonda İletişim İlişkileri .....	22
Şekil 4. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı .....	46
Şekil 5. Araştırma Modeli.....	62



## GİRİŞ

İlerlemenin son derece hızlı ve rekabetin de giderek artış gösterdiği günümüz dünyasında, bilgi sahibi ve kalifiye personeli bulmak kadar personelin örgüte bağlılığını sağlamak da bir o kadar önemli hale gelmiştir. Nihayetinde bir örgütün başarılı olması için örgütün ekonomik anlamda güçlü ve bünyesinde yetenekli iş gücünü barındırıyor olması yeterli değildir. Bunlarla birlikte, bünyesindeki personelin örgütte kalmaya devam etmesini de sağlaması önem arz etmektedir (Özutku, 2008: 79-80).

Organize sanayi bölgesi, yapısı gereği emeğe dayalı insan faktörünün önem kazandığı bir sektördür (Yalçın ve İplik, 2005: 401). Özellikle mesleki bilginin gerekli olduğu servis ve bakım işlerinde örgütlerin rekabet sağlayabilmek için bilen personeli elinde tutabilmesi oldukça önemlidir. Birey günümüzde sadece iyi bir ücret aldığı için bir işletmede çalışmaya devam etmemektedir. Bireyin örgüte bağlı olmasını sağlayan birçok faktör mevcuttur. Bazen bireyin iyi bir ücretle çalıştığı halde örgütten ayrılarak daha düşük ücretle başka bir yerde çalışmaya başladığını görmekteyiz. Bu yüzden örgütler çeşitli yollara başvurarak bireyleri örgütte tutmaya çalışmaktadırlar.

Bu yollardan biri de örgütsel iletişimdir. Etkin iletişim sayesinde bireylerin taleplerinin ve ihtiyaçlarının anlaşılıp çözülmesi mümkün olmaktadır (Tutar, 2003: 16). İletişim sayesinde örgüt bireyin isteklerini ihtiyaçlarını karşılamakta ve bireyin moralini ve motivasyonunu arttırmaktadır (Uygut, 2007: 1). Ayrıca iletişim yalnızca tek yönlü fayda sağlamamaktadır. İletişim sayesinde birey örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için kendisinden neler beklendiğini, işleri nasıl yapması gerektiğini öğrenmektedir (Yüksel, 2005: 293). Bu yüzden örgütsel iletişim örgütler için vazgeçilmez bir unsurdur. Özellikle günümüzün büyük bir kısmını örgütte geçirdiğimiz göz önüne alındığında hem bireyler için hem de örgütler için iletişimin ne kadar önemli olduğu görülecektir. Ayrıca iyi bir iletişim sistemi sayesinde çalışanların örgüte bağlılığın arttığı, işe geç gelme, devamsızlık, işten ayrılma niyeti gibi durumların ortadan kalktığı belirtilmiştir (Ada, Alver ve Atlı, 2008: 515).

Örgütsel bağlılık işgörenlerin verimliliğinin artırılması veya azalmasına sebep olması, işten ayrılma niyetine sebep olması gibi nedenlerden dolayı oldukça fazla araştırmaya konu olmaktadır (Sarıdede, 2004: 16). Eğer bireyin sahip olduğu örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler bilinirse örgüt politikalarını buna göre geliştirerek, bundan sayısız fayda sağlayacak aynı zamanda örgüte bağlılık yüksek olacağı için işten ayrılma maliyetleri de azalacaktır (Balay, 2000). Örgütsel bağlılık bireylerin örgütle ilgili duygu ve düşüncelerini içermektedir ve bireylerin örgütte bağlılık duymak için çeşitli sebepleri vardır. Meyer ve Allen (1990) tarafından örgütsel bağlılık üç bileşenden oluşan bir kavram olarak tanımlanmıştır. Bunlar; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı şeklinde açıklanmaktadır. Meyer ve Allen (1990)'e göre, bireylerin örgüte devam bağlılığı duymaları, buna maddi anlamda ihtiyaçları olduğundan, bireylerin örgüte normatif bağlılık duymalarının kendilerini buna zorunlu hissetmelerinden kaynaklandığı ifade edilmiştir.

Bu sebeplerden dolayı bu çalışmada örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır. Örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine yapılan bu çalışma, örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık ve alt boyutlarını nasıl etkilediğinin belirlenmesi açısından önemlidir. Hizmet sektöründe gerçekleştiriliyor olması bu kavramların oldukça önemli olduğu bu sektörde bulunan diğer örgütlere de katkı sağlaması yönünden önemlidir.

Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel iletişim üzerinde durulmuş, örgütsel iletişimin tanımı, amaçları, örgütsel iletişimin sağlanabilmesi için kullanılan kanallar ve iletişim ağları, örgütsel iletişim biçimleri ve araçları, örgütsel iletişimi engelleyen faktörler ve örgütsel iletişimi iyileştirme yolları anlatılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel bağlılık kavramı ele alınmış, örgütsel bağlılığın tanımı, önemi, alt boyutları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılık göstergeleri, örgütsel bağlılık düzeyleri ve sonuçları hakkında bilgi verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, örgütsel bağlılığın ve alt boyutları ile örgütsel iletişim arasındaki etkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Ankara ilinde OSTİM Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet

gösteren hizmet işletmelerinin çalışanlarına anket tekniği uygulanarak araştırma gerçekleştirilmiş ve elde edilen sonuçlar literatürdeki diğer çalışmalarla karşılaştırılarak konuya yönelik bazı öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.



# 1. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAVRAMI

## 1.1. Örgütsel İletişim Kavramının Tanımı ve Önemi

Örgüt, daha önceden belirlenmiş olan hedeflere ulaşmak için ortaya konmuş olan çabaların bir araya getirdiği belirli bir yapı, kural ve süreçlerin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Önal, 2000: 51).

İnsanın sosyal bir varlık olması onun toplum içindeki konumuyla ilgilidir. İnsanlar sosyal faaliyetlerini bir toplumsal işbölümü ve küçük gruplar halinde gerçekleştirirler. Yani toplum içindeki insanlar çeşitli örgütlerde yer alırlar. Buradaki amaç, bireylerin tek başlarına elde edemeyecekleri kişisel ve kurumsal ihtiyaçlarını güç birliği oluşturarak elde etmektir (Akt: Güllüoğlu, 2011: 17, Şimşek, 1997: 154).

Yönetim alanında yapılmış olan pek çok çalışma örgütsel bütünleşme ve başarıda vazgeçilmez bir olgu olarak iletişimi göstermektedir. İletişim, örgütleri statik durumdan dinamik duruma geçiren ve örgütlerin faaliyetlerini en iyi biçimde gerçekleştirebilmelerinde önemli ölçüde yardımcı olan bir unsurdur. Örgütlerin, başarılı olabilmesinin yanında yaşamını devam ettirebilmeleri için gerek kendi içerisinde, gerekse çevresiyle iyi bir şekilde iletişim kurabilmesi gereklidir.

Örgütler ister kişinin ister örgütün olsun belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar. Buradaki amaçlar sosyal amaçların yanı sıra maddi amaçları da içermektedir. Hem örgüt hem de onu oluşturan bireyler amaçlarını ortak bir noktada buluşturmaya çalışırlar. Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için önce yöneticiler, daha sonra da tüm çalışanların bu amaçların önemini çok iyi idrak edebilmesi gerekmektedir. Bu da örgütün yapısal işleyişi bakımından iletişiminin doğru ve etkili olmasıyla mümkündür. Örgüt ve kişiler örgütün kültürüne adapte olabildikleri ölçüde ortak amaçları edinirler ve bu doğrultuda davranışlar sergilerler. Bu koordinasyon da yöneticinin liderliğinde sağlanır. Yönetim fonksiyonları bu hususta iletişimin önemini ve bu koordinasyonu açıklamaya yardımcı olacaktır. Planlama, örgütleme, yürütme, eşgüdüm (uyumlaştırma, koordinasyon), denetim (kontrol) unsurlarından oluşan yönetim fonksiyonlarının uygulanabilmesi için iletişim şarttır (Koçel, 2007: 22). Yönetici iletişim sayesinde bu fonksiyonları yerine getirerek işini yapar. Bu



sıralamada planlama ile başlayan süreç denetim fonksiyonunda son bulmakta ve tekrar planlama ile devam etmektedir.

Temelde iletişim, örgütteki insanların birbirleriyle irtibat ve işbirliklerini sağlamaktadır. Yani yönetim örgütteki insanların çabalarıyla mümkün olabilmektedir ve örgütsel hedeflere ulaşmada iletişim rol almaktadır (Can, 1999: 254). Aynı zamanda, iletişim yöneticilerin örgütsel ortamda kullandığı temel bir araçtır (Koçel, 2001: 417). Bilgi paylaşımı yöneticilerin, çalışanların kendilerini örgüte daha çok dahil hissettirebilmelerinin en kolay ve en etkili yollarından biridir (Lawler, 2004: 28).

Bütün örgütler bilgiye ihtiyaç duyarlar. İhtiyaç duyulan bu bilgi örgütü bir bütün olarak kapsar ve sadece üst kademe yöneticilerini değil aynı zamanda orta kademe yöneticilerle karar verici rolünde olmasalar da etkin çalışabilmek için tüm çalışanları ilgilendirir. Çalışan ile üst arasındaki iletişimi veri ve bilgi iletimi ile sınırlı tutmak olası değildir. İletişim, veri ve bilgi iletimine olanak sağlamakla birlikte, karşılıklı değerlendirmeleri ve yargıları da içermektedir. Diğer bir deyişle, ast-üst iletişimi çok boyutlu bir özellik göstermektedir. Nitekim, Miles ve arkadaşları (1996: 280) yaptıkları araştırmada, ast-üst iletişimini dört faktörle açıklamıştır. Belirlenen bu faktörler (boyutlar); olumlu ilişkiler, yukarı doğru açıklık, negatif ilişkiler ve iş ile ilgili iletişimidir. Olumlu ilişkiler iletişimi; üstlerin astlarının önerilerini alması, çalışanları ile insani ilişkiler içinde olması, önemli kararlara çalışanların katılımının sağlanmasını içermektedir. Yukarıya doğru açıklık iletişimi ise, üstlerin yönerge ve emirlerini sorgulama fırsatı ve üstler ile olan anlaşmazlığın ifade edilmesi olarak tanımlanmıştır. Olumsuz ilişkiler iletişimi; üstlerin astlarıyla eğlenmesine ve astlarını başkalarının yanında eleştirmesine işaret etmektedir. Ast-üst iletişimini açıklayan dördüncü faktör ise iş ile ilgili iletişimidir. Bu faktör, performansa ilişkin üstlerin geri bildirimini, örgütün kural ve politikalarını, iş talimatlarını, iş değerlendirmelerini içeren bilgilendirmeyi tanımlamaktadır (Yüksel, 2005: 293).

Aynı zamanda, iletişim yöneticilerin örgütsel ortamda kullandığı temel bir araçtır (Koçel, 2001: 417). Örgütsel iletişim sürecinin örgütteki ast ve üst konumundaki çalışanlar arasında bilgi, veri, algı ve düşüncelerin iletilmesi işlevi bulunmaktadır (Şimşek, 2002: 198).

İletişim sayesinde örgütte çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini ve üstlerinin ya da diğer çalışanların kendileri hakkında neler düşündüklerini öğrenme olanağı bulmaktadırlar. Örgütsel yaşamda bilginin iletilmesi ve alınmasının yönetsel açıdan önemli bir rolü bulunduğu gibi, çalışanların olumlu tutumlar edinmesinde de etkili iletişim sürecinin rolü bulunmaktadır. Örgütsel iletişimin etkinliği, iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi unsurlarla da çalışanların davranışlarında olumlu etki yaratmaktadır.

Örgütsel iletişim süreci iki yönlü bir ilişki süreci olmasına karşın, bu sürecin açık ve etkili olması yöneticilere bağlı bulunmaktadır. Diğer bir deyişle, astların iletişim sürecindeki etkililiği, üstlerin iletişim kanallarını açık tutması ve bu sürecin işleyişine olanak sağlamasıyla olasıdır. Dolayısıyla, çalışanları bilgilendirme kaynakları arasında üstlerin önemli bir rolü bulunmaktadır (Yüksel, 2005: 293). Örgütsel iletişimin önemini ve sağladığı yararları şu şekilde sıralanabilir (Tutar, 2009: 160):

- Yönetimin emirlerini ilgili birim ve kişilere ulaştırır.
- Yönetim kademesine, karar alma fonksiyonu için ihtiyaç duyulan bilgiyi sunar.
- Yöneticilerin aldıkları bu kararların uygulama aşamasına geçilmesi için çalışanlar tarafından algılanmasını sağlar.
- Çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırır, verimliliği sağlar.
- İş tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon gibi çalışanların davranışlarında olumlu etkiler yaratır, böylece performansı artırır.
- Stratejik planların uygulanmasını sağlar, karlılığı artırır.
- Çalışanların paylaşım duygularını artırır.

Durğun'un (2006) aktarmasına göre, örgütsel iletişimi anlamak için yapılan araştırmaların temeli dört yaklaşımla ele alınabilir. Krone, Jablin ve Putnam, örgütsel iletişime ilişkin çeşitli perspektifleri mekanistik, psikolojik, yorumlayıcı-sembolik ve sistem-etkileşimi perspektifleri olmak üzere dört grupta toplamışlardır. Mekanistik yaklaşım iletişimi, belli bir noktadan bir kanal aracılığıyla diğer bir noktaya mesajın iletilme süreci olarak görmekte, iletişimde bulunanları birbirine bağlayan kanallara önem vermektedir. Yani mekanik yaklaşım iletişimi materyalist bir biçimde ele almaktadır. Psikolojik yaklaşıma göre, iletişimde bulunan kişilerle iletişim çevresi içinde sayısız

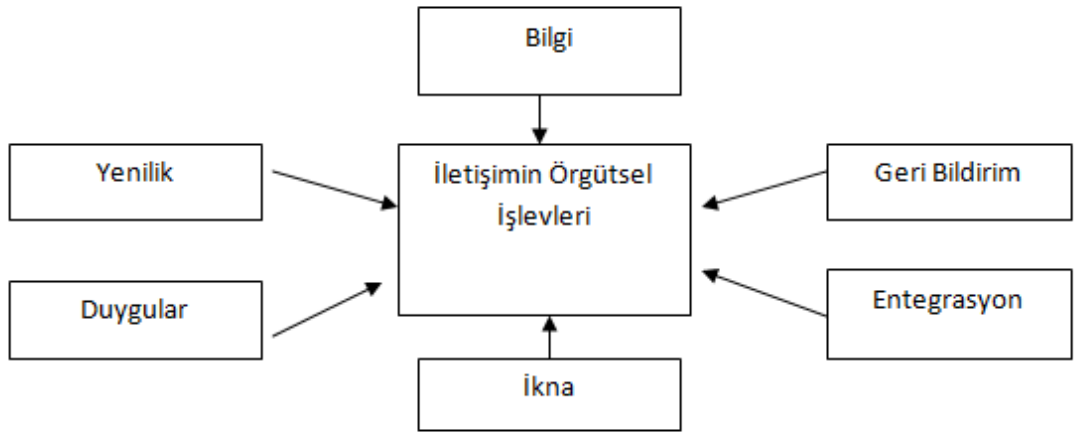
uyarıcı ve birçok süreç bulunması nedeniyle, kişilerin bilgileri seçerken neye dikkat ettikleri onların algıları, biliş ve tutumları aracılığıyla belirlenmektedir. Mekanist yaklaşımda göndericinin iletmesi üzerine yoğunlaşılırken, psikolojik yaklaşımda alıcının algısı ve yönlendirilmesi üzerine odaklanılmıştır. Yorumlayıcı-sembolik yaklaşım kişilerin diğer kişilere tepkilerini, diğer kişilerin eylem veya sözcüklerinin ne anlama geldiğinin anlaşılması üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yorumlayıcı-sembolik yaklaşıma göre sosyal eylem, faaliyet ve olayları inşa eden bireylerin anlam vermesine bağlıdır. Sistem etkileşimi yaklaşımını benimseyen araştırmacılar, mesaj davranışının ardışıklık modeli ve biçimlendirme kategorileri üstüne yoğunlaşırlar. Sistem-etkileşimi yaklaşımına göre, sosyal etkileşim olağandan fazla tekrar eden davranışla belirlenmektedir. Davranışın çok fazla tekrarlanması ve tekrarlanan davranışın artması belirsizliği azaltmaktadır. Böylece, örgütsel iletişim araştırmacıları uzun süre tekrarlanan davranışı izlemek aracılığıyla, mesaj davranışının modelini ve davranışın düzenli bir şekilde tekrar ortaya çıkma olasılığını belirleyebilirler. Psikolojik yaklaşımda kişi iletişimin ana ögesi iken, sistem etkileşimi yaklaşımında yerleşmiş davranışlar ve modeller ana öğedir (Gizir, 2002: 219-244; Jensen, 2003).

Örgüt içerisinde iletişime bakılırken bu dört bakış açısı sayesinde anlama ve yorum yapma mümkün olabilir. Çünkü her zaman tek bir yaklaşımla inceleme yapılamayacağı, dört bakış açısının da göz önünde bulundurularak araştırmalara katkı sağlayacağını düşünmek yanlış olmaz.

Örgütsel iletişimin amaçları şunlardır (Güllüoğlu, 2011: 24-25; Tutar, 2009: 162):

- Örgütsel politika ve kararların çalışanlara duyurulması, anlatılması ve böylece dedikoduların önlenmesi,
- Örgütün çalışma düzeni, hedefleri, ücret-prim sistemi, ödül-ceza sistemi, kariyer olanakları, sosyal haklar, kurumun bütçesi, projeleri ve faaliyetleri hakkında çalışanları bilgilendirerek kuruma bağlılığın ve güvenin sağlanması,
- Örgütte sürekli bilgi akışı sağlayarak, kurumda bir aile ortamının ve örgütsel bütünlük ve dayanışmanın oluşturulabilmesi amacıyla dostluk, bağlılık ve sevgi ilişkilerinin gelişmesini sağlayarak çalışanların motivasyonunun artırılması,

- Örgütteki her türlü yeniliğin çalışanlara duyurulması ve hataların önlenmesi; karlılığın artırılması,
- Çalışanların örgütün amaçlarını, hedeflerini kurum kültürünü öğrenmelerinin ve benimsemelerinin sağlanması,
- Örgüt çalışanlarının görev, yetki ve sorumlulukları hakkında bilgilendirilmesi ve kontrolün sağlanarak, sorunların zamanında tespit edilmesi,
- Etkili kararların alınabilmesi için alternatiflerin ve farklı bilgilerin sağlanması,
- Bireyler, gruplar ve departmanlar arasındaki problemlerin giderilmesi ve koordinasyonun sağlanması,
- Örgütsel bilgi düzeyi yüksek çalışanlar yoluyla, örgütün dış çevresinde tanıtılmasının sağlanması.



### Şekil 1. Örgütsel İletişimin İşlevleri

Yukarıdaki Şekil 1’de görüldüğü gibi örgütsel iletişimle hedeflenen amaçlar gerçekleştiğinde çalışanların bilgi dolaşımı sayesinde güvenleri, duygusal bağlılıkları, örgüt bünyesine daha fazla katılımları, yeni bilgi üretilmesi gibi fonksiyonlar oluşacaktır. Bu işlevler sayesinde hem çalışan her birey iş ve özel hayatı yönünden tatmin olacaktır hem de örgüt amaçlarına ulaşmış olacaktır.

## **1.2. Örgüt Kuramları ve İletişim**

Örgütlerin varlığını sürdürebilmeleri için iletişim vazgeçilmez en önemli unsurlardan biridir. Geliştirilen örgüt kuramları ve iletişime bakış açıları aşağıda verilmiştir.

### **1.2.1. Klasik Örgüt Kuramları ve İletişim**

Klasik örgüt kuramının iletişim kavramına bakış açısını incelendiğinde; örgütün en önemli elemanı olan insana önem verilmediğini, insan ihtiyaçlarının duyulmadığını, göz önünde bulundurulmadığını, insanın ikinci planla tutulduğunu, iletişimin örgüt içerisinde hiyerarşiye bağlı olarak yukarıdan aşağıya, dikey iletişim kanallarıyla, emir komuta zincirine dayalı olarak kurulduğunu, informal iletişimin verimliliği etkileyeceğinin düşünülmediğini, örgütteki verimliliğin makinelerdeki iyileştirmelerin yapılmasıyla artacağını, iletişimde yazılı iletişimin kullanılmasına önem verildiği görülmektedir (Tutar, 2003; 30-32).

### **1.2.2. Neo-Klasik Örgüt Kuramları ve İletişim**

Neo-klasik örgüt kuramının iletişime bakış açısını incelediğimizde; klasik kuramcılara göre iletişim kavramına ve insana daha çok önem verildiğini, yalnızca biçimsel iletişim kanallarına değil aynı zamanda informal iletişim kanallarına da önem verildiğini, aşağıdan yukarıya iletişimin önemsendiğini, iletişimi engelleyen etmenler üzerinde durulduğunu, örgütün insan ilişkileri tarafından etkilendiğini ileri sürdüğünü, örgütte mesajların değişmeden iletilmesi için iletişim kanallarının serbest ve açık tutulması gerektiğini böylece astın ve üstün birbirlerinin amaçlarını anlayacağını savunduğu görülmektedir (Polatoğlu, 1984: 68-72).

### **1.2.3. Modern Yönetim Kuramları ve İletişim**

Sistem yaklaşımı anlayışına dayanan Modern Yönetim Kuramları'nda iletişim kavramına Klasik ve Neo-Klasik Örgüt Kuramları'na göre daha fazla önem verildiğini, örgütsel iletişimin örgütün istikrarı ve entropiye karşı koyması için önemli olduğunu, tek, geçerli bir örgüt yapısının olmadığını, örgütle ilgili her şeyin duruma göre değiştiği ve örgütün başarılı olması için değişik kavram, teknik ve davranışların gerektiğini, örgütsel başarının çevreyle ilişkiler ve çevresel koşullar önemsensmeden gerçekleştirilemeyeceği, örgütün iç ve dış uyumunun iletişim sayesinde olacağını savunulduğu görülmektedir (Akıncı, 1998: 18-20).

#### **1.2.4. Çağdaş Örgüt Kuramları ve İletişim**

Sistem için yaşan kaynağı olan iletişim; diğer örgüt kuramlarına göre Çağdaş Örgüt Kuramları için çok büyük bir öneme sahiptir (Gürgen, 1997: 51).

Çağdaş Örgüt Kuramı'na göre örgütün yaşamını devam ettirebilmesi için dış çevreyle ve iç çevreyle iletişimin çok sağlıklı olması gerekmektedir. Çünkü iç ve dış çevreden gelen geri bildirimler sayesinde örgüt kendini geliştirecek, iyileştirecek, yaşamaya devam edecektir bu da ancak çok iyi çalışan bir iletişim mekanizmasıyla sağlanacaktır (Gürgen, 1997: 51).

#### **1.3. Örgütsel İletişimin Amaçları**

Örgütsel iletişimin amaçlarının iletişimi kuran kişinin kurma sebebi, durumu, iletişimin kurulduğu zamana göre değiştiği görülmektedir; astlar tarafından iletişimin amacı incelendiğinde yöneticilerine sorunlarını iletmek, bir problem karşısında fikirlerini belirtmek iken yönetici açısından örgütsel iletişimin amacının yönetim fonksiyonlarını en iyi şekilde yerine getirerek örgütün yönetimini sağlamak olduğu görülmektedir (Bilgin, 1996: 28-29).

Tablo 1'de örgüt içinde bulunan bireylerin duydukları bilgi ihtiyaçları bulunmaktadır. Tablo 1 incelendiğinde üst düzey yönetimin çalışanlar ile ilgili bilgi gereksinimine ihtiyaç duyduğu, orta düzey yöneticilerin denetim, sendika ve üst yönetim ile ilgili bilgilere ihtiyaç duyduğu, çalışanların ise ifa etmiş oldukları iş ve örgüt hakkında bilgi gereksinimleri olduğu görülmektedir (Halis, 2000: 220).

**Tablo 1. Örgütün Farklı Çalışanları Açısından Bilgi İhtiyaçları**

<b>1- Üst Düzey Yönetici İhtiyaçları</b>	<b>2- Orta Düzey Yönetici İhtiyaçları</b>
-Çalışanların örgüte karşı tutumlarını bilme	-Denetleme yetkileri
-Örgütün kural, program ve politikalarının ne kadar iyi anlaşıldığını bilme	-Denetleme otoritesinin sınırları
-Çalışanların verimliliğe katkıda bulunma yollarını tahmin edebilme	-Sendika ilişkileri ve ilgili politikalar
-Çalışanların şikayetleri ve söylentileri	-Üst yönetim ve bölümlerle ilişkiler
<b>3- Çalışanların İhtiyaçları</b>	
<b>İş Hakkında Bilgi</b> -Gelişme ve ilerleme imkanları -İş güvenliği -Eğitim imkanları -Ücret -Hizmet programı -Menfaat -Departman performansı -Gelecekteki istihdam durumu	<b>Örgüt Hakkında Bilgi</b> -Örgütün geçmişi -Endüstrideki yeri ve yapısı -Satışlar, kar ve finansal durum -Araştırma faaliyetleri -Ürünler ve reklam programı -Sendika ilişkileri -Yönetim ve örgüt politikaları -Büyüme planları

**Kaynak:** Halis, 2000: 220

Yukarıdaki tablo incelendiğinde iletişimin örgütün dolaşım sistemi gibi görev gördüğünü söylemek mümkündür. Nitekim, örgütün her düzeyinde çalışmakta olan beyaz ve mavi yakalıların, gerek yazılı gerekse sözlü olarak gereksinim duyduğu pek çok bilgi ve iletişim ihtiyacı vardır. Bu kapsamda iyi bir iletişim sistemi olmayan örgütlerin zamanla yok olmaya mahkum oldukları sonucuna varılmaktadır (Atak, 2005: 61).

#### **1.4. Örgütsel İletişim Kanalları ve İletişim Ağları**

İletişimde kanal, mesajın kaynaktan alıcıya doğru gönderilmesi için kullanılan yol olarak tanımlanmaktadır (Tutar, 2003: 56). Örgüt içerisinde bireyler arasındaki ilişkiler biçimsel veya biçimsel olmayan iletişim kanalları sayesinde sağlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 31).

İletişim ağları örgütün birimlerini birbirine iletişim kanalları vasıtasıyla bağlayan ağlardır (Polatoğlu, 1984: 65).

##### **1.4.1. Biçimsel İletişim Kanalları**

Biçimsel iletişim kanalı, örgütlerin organizasyon şemalarına bakarak, kimin kim ile iletişim kuracağı, kurması gerektiği sorularına cevap veren iletişim sistemidir (Ekinci, 2006: 16). Biçimsel iletişimin faydaları ve eksikleri aşağıda açıklanmıştır.

Çoğunlukla hiyerarşik düzene göre kurulmuş resmi örgütlerde görüldüğü savunulan biçimsel iletişim yapısında; 5N 1K sorularına rahatça cevap verildiği görülür, bu tip örgütlerde kimin, neyi, nerede, ne zaman, nasıl, niçin yapacağı önceden tanımlanmıştır (Demir, 2014: 33). Örgütün içinde ve örgütün dışında bulunan çevre arasında bilginin kim tarafından iletileceği belirlenmiştir (Başyigit, 2006: 21). Bu tip örgütlerde sistem hakimdir ve kurallar genellikle yazılı hale getirilmiştir. Ayrıca bu kurallar çalışanlara genellikle işe girişlerinde düzenlenen oryantasyon eğitimi, personel işbaşı eğitimi sürecinde anlatılarak çalışanın örgütün iletişim yapısına uyum sağlaması beklenir.

Biçimsel iletişim sayesinde resmi olan örgüt yapısı; örgüt içinde bireylere belirli bir rol tanımlar, bireylerin belirlenen rol doğrultusunda davranmaları istenir, bu yapı sayesinde örgütte düzen ve istikrar hakim olacaktır (Atak, 2005: 62). Personel astını, üstünü ve yetkilerini bilerek ve doğrultuda hareket eder (Ekinci, 2006: 16).

Örgütteki biçimsel iletişim yapısı, işgörenler arasındaki bilgi alışverişini düzenleyerek belirli sınırlar getirir, bu sınırlar sayesinde örgüt içinde karışıklık önlenir (Akıncı, 1998: 122).



Biçimsel iletişim kanalı yönetici için yönetim sürecini ve karar alma sürecini kolaylaştırır, tek bir yerden karar alınmasını ve alınan kararların tek bir yerden yayılmasını sağlar (Özkılıççı, 2011: 62).

Biçimsel iletişim örgütteki tüm yazışmaları, raporları, talimatları, görevlendirmeleri, duyuruları ve toplantıları kapsar (Tutar, 2003: 124). Biçimsel iletişimde amaç örgüt içerisinde gerekli bilgilerin akışını ve düzenini sağlamaktır (Tutar, 2003: 124). Biçimsel iletişimin örgüt açısından faydası olduğu gibi bir takım problemler yaratacağı da düşünülmektedir. Örnek olarak, çoğunlukta yazılı olması sebebiyle ağır işlemekte olan bir iş sürecinin geç cevap verilmesi sonucu işletmelerin önlerine gelen önemli fırsatları kaçırmalarına sebep olabilir (Ayanoğlu, 2002: 19). Aynı zamanda örgütte olması muhtemel tüm olayları tahmin etmek imkansız olduğu için bunların biçimsel olarak ifade edilmesi zor olacaktır (Aydın, 2012: 12). Ancak yazılı bilgi konuşma yolu ile alınan bilgiden daha güvenilir ve daha doğrudur (Özarallı ve Torun, 2011: 102). Bilgi yazılı olduğu için yazı doğrultusunda alınan kararlarda daha emin olunur. Aynı zamanda Kavak ve Vatansever (2007) tarafından otel çalışanları üzerinde yapılan çalışmada biçimsel iletişimin biçimsel olmayan bir iletişim sistemine göre çok daha faydalı olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

#### **1.4.1.1. Dikey İletişim Kanalları**

Dikey iletişim örgüt içerisinde en alt kademededen en üst kademeye kadar gerçekleştirilen iletişimdir (Başyiğit, 2006: 21). Aşağıdan yukarıya veya yukarıdan aşağıya doğru olmak üzere iki şekilde meydana gelir. Yukarıdan aşağıya doğru kurulduğunda yöneticilerin personel ile iletişim kurması, aşağıdan yukarıya doğru kurulduğunda ise personelin yöneticilerle iletişimi söz konusu olur (Dereli, 2010: 62).

Dikey iletişimde emirler, direktifler hiyerarşik yapıya uygun olarak yukarıdan aşağıya doğru; raporlar, bilgilendirme yazıları, istekler aşağıdan yukarıya doğru iletilir (Aydın, 2012: 13).

Merkezi yönetim şekli ile yönetilen şirketlerde amaçlara ulaşabilmek için alınan kararların, yapılması gereken işlerin en kısa sürede alt kademe çalışanlara iletilmesi bakımından en çok kullanılan iletişim şeklidir (Demir, 2014: 35).

### **a) Yukarıdan Aşağıya Doğru Dikey İletişim Kanalları**

Yukarıdan aşağıya doğru dikey iletişim sözlü iletişimin en çok kullanılan metodu olarak öne çıkmaktadır (Özkılıçcı, 2001: 63).

Organizasyon şemasının verdiği hiyerarşik yapısı çerçevesinde en tepedeki yöneticiden başlayıp, aşağıya doğru yönelen iletişim biçimidir (Bilgiç, 2006: 38). Üstler örgütün amaçları doğrultusunda aldıkları kararları emir ve direktif olarak aşağıya doğru iletirler (Kıraç, 2012: 46).

Yukarıdan aşağıya doğru iletişimin temelde beş unsuru bulunmaktadır:

- 1) Astlara verilen iş emirleri,
- 2) Örgütün diğer ilişkileri ve görevleri,
- 3) Örgüt içinde işleri yapabilmek için gerekli olan bilgiler,
- 4) Geri bildirimler,
- 5) Örgütün misyonu ile ilgilidir, astların örgütün misyonunu benimsemelerini öngörür (Tutar, 2003: 127).

Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde, iç yazışmalar, el kitapları, notlar, işe alım evrakları, örgütün sistem dokümantasyonu, toplantı kararları ve tutanakları, örgüt içinde işleyiş ile ilgili olan yazışmalar kullanılır (Tutar, 2003: 128).

Aşağıya doğru iletişim uygulanırken bazı sorunlar meydana gelmektedir. Bunların ilki iletilen mesajın içeriğinin değişmesi, aktarılırken eksik ya da fazla iletilmesi gibi sorunlardır (Şahin, 2007: 89). Örgütlerde hakim olunan ast sayısı arttıkça, kişiler arası iletişimde yanlış anlamalar çoğalmakta ve iletişimin yapısı bozulmaktadır (Tutar, 2003: 128). İkinci sorun ise asta gereğinden fazla ya da gereğinden az bilgi verilmesidir (Şahin, 2007: 89). Üçüncü sorun üstün asta aktardığı bilginin ne derece doğru anlaşıldığıdır (Polatoğlu, 1988: 93).

Yapılan araştırmalarda; astların üstleri ile olan toplumsal ilişkilerinin derecesi, üstün astı ile iletişim kurduğu zaman içerisindeki davranış tarzı, astın üstüne duyduğu saygı ve üstünü benimsemesi bu problemlerin temel sebepleridir. Bu tip davranışların olduğu örgütlerde ast üstü ile iletişimi önemsemekte ve onu tam dinlemediği için iletişim mekanizması doğru çalışmamaktadır (Polatoğlu, 1988: 93).

## **b) Aşağıdan Yukarıya Doğru Dikey İletişim Kanalları**

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim, bilgi akışının astlardan yöneticiye doğru olduğu iletişimidir (Bilgiç, 2006: 39). Aşağıdan yukarıya doğru iletişim kanalı kullanıldığında işletmede çift yönlü iletişim kurulmuş olur (Bilgiç, 2006: 40).

Bu iletişim kanalı sayesinde yöneticiler astların geri bildirim olarak alınan kararların uygulanmasıyla elde edilen kazanımlar veya kayıplar hakkında bilgi edinebilecekleri söylenir (Demir, 2014: 35). Aynı zamanda yukarıdan aşağıya iletilen mesajların doğru anlaşılıp anlaşılmadığı görülebilir (Sağbaş, 2013: 39).

Çalışanların işletmeye bağlılığının artırılması, örgüt yönetiminin aldığı kararlardan haberdar olması bakımından mutlaka kullanılması gereken bir iletişim kanalıdır (Bilgiç, 2006: 40). Ayrıca yöneticiler daha doğru kararlar alabilmek için bu iletişim kanalına ihtiyaç duyarlar (Şahin, 2007: 90). Çalışanlar eğer üst yönetimin kendi fikirlerine önem verdiklerini hissedersen bu iletişim gerçekleşecektir (Bilgiç, 2006: 40).

Bu iletişim kanalı kullanılırken genellikle toplantılar, yazılı raporlar, anket formları, şikayet ve öneri kutuları kullanılır (Tutar, 2003: 128-129).

Aşağıdan yukarıya doğru iletişimi engelleyen birçok faktör mevcuttur; mesafe, basamaklar arasında bilginin değişikliğe uğraması, üstün iletişime olan bakış açısı bunlara örnek olarak verilebilir (Akbaş, 2008: 15).

İletişim konusunda yapılan çalışmalar yukarıya doğru iletişimin örgütlerde yetersiz olduğunu göstermektedir (Aydın, 2012: 14).

Halbuki çalışanların konular hakkındaki önerileri ve sıkıntılarını yönetime ulaştırabilmesi, onların işletme içerisinde daha değerli olduklarını hissettirecek, özgüvenleri arttığı için daha istekli çalışmalarını sağlayacak, bu sayede örgütte olan katkıları da artacaktır (Akıncı, 1998: 124). Günümüz örgütlerinde şikayet ve öneri kutuları, açık kapı politikası gibi yöntemler bu iletişim kanalını geliştirmeye yönelik yöntemlerdir (Ekinci, 2006: 17).

#### 1.4.1.2. Yatay İletişim Kanalları

Yatay iletişim kanalları aynı düzeyde bulunan çalışanlar arasındaki iletişimde kullanılır (Şahin, 2007: 91). Aynı düzeyde bulunan yöneticilerin veya çalışanların, ortak olarak bağlı buldukları yöneticiye gerek duymadan kendi aralarında kendilerini ilgilendiren konularda gerçekleştirdikleri iletişim biçimidir (Çelik, 2007: 28).

Örgütlerde gerçekleşen iletişim şekli incelendiğinde dikey iletişimden çok yatay iletişimin gerçekleştiği görülmektedir (Yılmaz, 2011: 50). İletişimin bu şekilde işleminin sebepleri incelendiğinde çalışan sayısının yönetici sayısından fazla olması ve aynı kademede bulunan çalışanların birbirleriyle konuşmalarının yöneticileriyle konuşmalarına nazaran daha kolay olmasından dolayı kaynaklandığı görülmüştür (Gülner, 2007: 78). Otoriter yönetim şekline sahip işletmelerde dahi, yönetim tarafından verilen direktiflerin anlaşılabilmesi halinde dikey iletişim kanalları yerine yatay iletişim kanalları tercih edilir (Tutar, 2003: 129).

İşletmelerde yönetim fonksiyonları incelenirken; planlama ve kontrol aşamalarında dikey, yönlendirme ve koordinasyon aşamalarında yatay iletişim kanallarına başvurulduğu görülür (Dereli, 2010: 64). Yatay iletişimin faydaları incelendiğinde (Yılmaz, 2011: 51):

- Çalışanların tüm örgüt hakkında bilgi sahibi olmasını sağlar,
- Çalışanları benzer sorunlar yaşamaktan kurtarır,
- Örgütte sürece hız kazandırır,
- Eşgüdümü sağlar, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlar (Varol, 1993: 134-135).
- Departmanlar arasında meydana gelen problemlerin çözülmesini sağlar (Tutar, 2003: 130).
- Örgütün departmanları arasında bir topluluk oldukları düşüncesinin oluşmasını sağlar (Varol, 1993: 134).

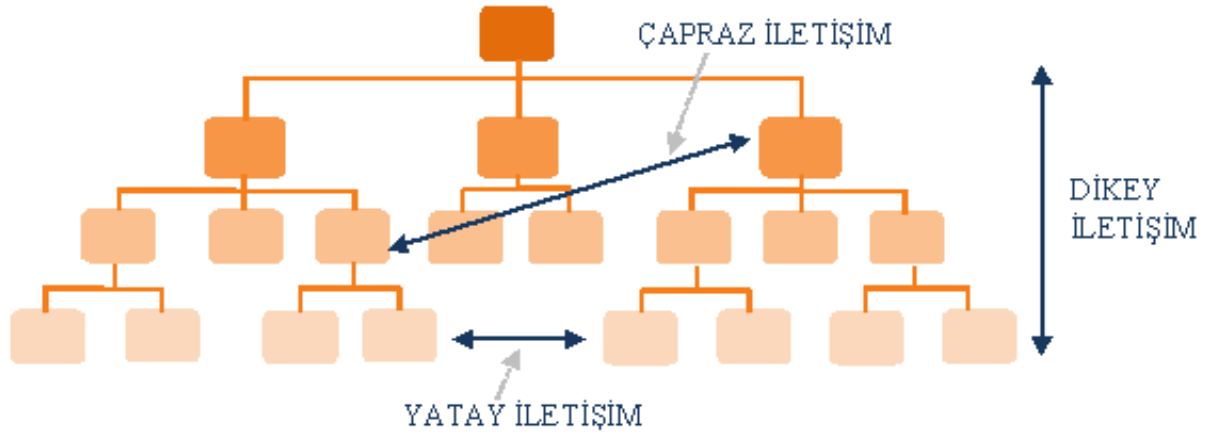
Ancak çalışanların birbirleri arasındaki rekabetten dolayı birbirlerine yanlış bilgi vermeleri durumunda üst yönetimle problem yaşanması kaçınılmazdır.

### 1.4.1.3. Çapraz İletişim Kanalları

Varol (1993) tarafından “karşılıklı dert dinleme işlevi” gördüğü kabul edilen çapraz iletişim kanalları örgütün herhangi bir kademesinde bulunan çalışanlar arasında oluşan iletişim olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2011: 51).

Çapraz iletişim kanallarının kullanımı, genellikle uzun ve karmaşık olan dikey iletişim kanallarının eksikliklerinin giderilmesi ve acil durumlarda kısa sürede çözüm bulabilmeyi sağladığı için örgütler için önemlidir (Ekinci, 2006: 20).

Çapraz iletişim kanallarının çoğunlukta kullanılması yetki karşamasına yol açabilir, bu nedenle çapraz iletişim kanalları kullanılırken dikkatli olunmalıdır, bilgi alışverişi amacını taşıyan çapraz iletişimin kullanılması sağlanmalıdır (Tutar, 2003: 131).



Şekil 2. Organizasyonda İletişim İlişkileri

**Kaynak:** Koçel, 2011: 539

İşletmelerde meydana gelen problemlerin çözümünde konuya birçok farklı açıdan bakabilmek, farklı fikirlerin ve görüşlerin ortaya çıkmasına bağlıdır (Tutar, 2003: 131). Bu yüzden çapraz iletişim işletmeler için önemlidir. Örneğin bir işletmeye ürün kalitesi ile ilgili bir müşteri şikayeti geldiğinde sorunun nereden kaynaklandığının bulunabilmesi ve sorunun çözülebilmesi için kalite sorumlusu farklı departmanlardan çalışanlar ve yöneticilerle bir araya gelerek sorunun neden kaynaklanmış olabileceğine ve nasıl çözülebileceği konusunda fikir teatisinde bulunur. Bu sayede çalışanlar bir takım olduklarını ve aynı amaç altında toplandıklarını fark ederler (Aydın, 2012: 17).

#### **1.4.1.4. Çok Yönlü ve Açık İletişim Kanalları**

Örgütler toplumun sosyal varlıklarıdır (Allaire ve Firsirotu, 1984: 193). Bu yüzden toplumdan soyutlanmaları mümkün değildir (Başyığıt, 2006: 23).

Günümüzde değişim hızının bu denli yüksek olması nedeniyle örgütün, hedeflerine ulaşabilmesi ve değişime ayak uydurabilmesi için örgütün çevresi ile de iletişim kurması zorunludur (Tutar, 2003: 132). Açık iletişim; bilgilerin en üstten en alta, en alttan en üste bilgi akışıdır (Ekinci, 2006: 20).

Çok yönlü ve açık iletişim kanallarının faydaları şu şekildedir (Tutar, 2003: 132):

- Hatalı yapılan işlem sayısı azalır;
- Denetim mekanizmalarının daha etkin çalışmasını sağlar;
- Verimlilikte, kalitede artış sağlar;
- Çalışanlar arasında takım ruhunun oluşmasını sağlar;
- Çalışanlar arasında iletişimin artmasını sağlar,;
- Örgütün hedeflerini anlayarak ortak bir çatı altında toplanmayı sağlar;
- Çalışanlar arasında huzur, saygı hakim olur;
- Örgütte öneri verme oranı artar, sorunlara daha kısa sürede çözüm bulunması sağlanır;
- Örgüt çalışanlarının örgüte güveni ve örgüte bağlılıkları artar.

#### **1.4.2. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları**

Biçimsel olmayan iletişim, biçimsel iletişim kanallarının ve yazılı kuralların dışında, çalışanların arasında oluşan bir iletişim kanalı türüdür (Aydın, 2012: 17).

Özkılıçcı (2011) tarafından biçimsel iletişimle biçimsel olmayan iletişim bir elmanın iki yarısı olarak tanımlanırken, Yılmaz (2011) tarafından biçimsel iletişimin etkinliğini artırma aracı olduğu şeklinde tanımlanmaktadır.

Örgütün hiyerarşik düzeninden kaynaklanarak oluşturulan iletişim kanalı örgüt ve örgütü oluşturan bireylerin tüm ihtiyaçlarını karşılamayacağından örgüt içerisinde bireyler biçimsel olmayan iletişim kanallarına yönelirler (Sağbaş, 2013: 42-43).

İşletmelerde biçimsel iletişim kanalları ile elde edilen bilgiler yeterli olmadığında, biçimsel olmayan iletişim kanalları kullanılır (Özkılıçcı, 2011: 68). Hatta bazı firmaların yönetimlerinin işletme içerisinde hemen yayılmasını istedikleri haberler için biçimsel olmayan iletişim kanalını tercih ettikleri söylenmektedir (Akıncı, 1998: 128).

Biçimsel iletişim kanalları ne kadar iyi çalışırsa çalışsın, insanların birlikte olduğu her ortamda arkadaşlık, ilgi alanlarını paylaşma vs. gibi konuları paylaşma eğiliminden doğan bir biçimsel olmayan iletişim mutlaka ortaya çıkacaktır, bu yüzden biçimsel olmayan iletişimin ortaya çıkmasında biçimsel iletişim kanallarının iyi çalışmaması olarak görülmemelidir (Bilgiç, 2006: 41). Aksine biçimsel olmayan iletişimin işletme çalışanları arasındaki sosyalliği arttırdığı ve biçimsel iletişimin güçlenmesini sağladığı düşünülmektedir (Özarallı ve Torun, 2011: 102).

Örgütler için önceleri bir tehdit olarak görülen biçimsel olmayan iletişim kanalları ile ilgili yapılan araştırmalarda ilginç sonuçlar elde edilmiştir (Kırac, 2012: 49). Kandlousi vd (2010) tarafından yapılan çalışmada biçimsel iletişimin örgüt bazında, biçimsel olmayan iletişimin bireyler arasındaki ilişkiye katkıda bulunduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca biçimsel olmayan iletişim sayesinde; çalışanlar kendileri ile ilgili her konuda bilgi toplayabilirken, biçimsel iletişim kanalıyla elde edemediği bilgileri de elde edebilmektedir (Özarallı ve Torun, 2011: 102).

Biçimsel iletişim kanalları örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için kullanılırken, biçimsel olmayan iletişim kanalları bireylerin amaçlarını gerçekleştirmek için kullanılır (Kandlousi vd., 2010: 52).

Biçimsel olmayan iletişimin engellenmesi imkansızdır, önemli olan yöneticinin bu iletişim kanalını işletme lehine çevirmeyi başarabilmesidir (Tutar, 2003: 137).

İşletme lehine çevrildiğinde biçimsel olmayan iletişim kanallarının faydaları şu şekilde sıralanmıştır (Tutar, 2003: 138):

- Biçimsel iletişimi tamamlar,

- Takım ruhunu geliştirir, çalışanların birbirine alışmasını, çalışanların sosyal açıdan gelişmesini sağlar,
- Biçimsel olmayan iletişimle örgüt içerisinde meydana gelen, olaylar hakkında bilgi alarak örgüt düzenlemeleri bu yönde gerçekleştirilebilir, tedbirler alınabilir,
- Örgüt içinde var olan problemler görülür ve bunlar düzeltilir.

Biçimsel olmayan iletişim kanallarının tehlikeleri ise şu şekildedir (Tutar, 2003: 138-139):

- İşletme içerisinde hayati önem arz eden, işletme sırrı olan bir bilgi dışarıya çıkabilir,
- Örgütün iletişim düzeni bozulabilir,
- Mesajların çarpıtılma, yanlış iletilme ihtimali yüksek olduğu için işletme içindeki iletişim dengesini, kişiler arasındaki ilişkiyi bozabilir,
- İşletmenin gidişatı ile ilgili yanlış ya da eksik yayılan bir bilgi işletme içindeki işleyişi bozar ve çalışanların işlerini düzgün yapmalarını engelleyebilir.

Ancak yine de biçimsel olmayan iletişim kanallarının çok fazla kullanıldığı bir işletmede biçimsel iletişim kanallarının işlevini yerine getiremediği ve örgüt içi iletişim sürecinde problemler olduğu sonucu unutulmamalıdır (Demirtaş, 2010: 416).

#### **1.4.2.1. Tek Hath Zincir**

Sıra ile ilerleyen iletişim şeklidir. Mesajı söyleyen kişiyle başlar ve sıra ile en son alıcıya kadar devam eder (Aydın, 2012: 19).

Dilimizdeki deyimiyile “kulaktan kulağa” bu kanal için en uygun tanımdır. Bu tip iletişim kanalında, ileti en çok değişikliğe uğrayarak en son alıcıya çok geç ulaşır (Çelik, 2007: 29).

#### **1.4.2.2. Dedikodu Zinciri**

Örgüt içinde gerçekleşen en önemli iletişim şeklidir (Kıraç, 2012: 51). İşletme içerisinde bir kişi bir şeyi öğrenir ve bunu tüm herkese yayar (Başyigit, 2006: 24). Bazen dedikodular iletilirken ileten kişinin söylenenden etkilenmesi sonucunda abartarak veya eksilterek aktarması söz konusudur, her iki durumda da örgüt içi



iletişimde problemler meydana gelecektir (Demir, 2014: 41). Yapılan araştırmalarda çalışanların örgüt içindeki bilgilerin %70'ini dedikodu sayesinde öğrendikleri ortaya çıkmıştır (Demirtaş, 2010: 416). Dedikodunun toplumda olduğu kadar örgütlerde de önemli yeri olduğu görülmektedir.

#### **1.4.2.3. Olasılık Zinciri**

Bireyin örgütte bir kişiden elde ettiği bilgiyi olasılık kuramı çerçevesinde başkalarına iletmesidir, kaynağa çok yakın biri bu bilgiden habersiz olabilirken, kaynağa çok uzak biri tesadüfi olarak bu bilgiyi öğrenmiş olabilir (Kıraç, 2012: 52).

#### **1.4.2.4. Küme Zinciri**

Bu tip iletişimde kaynak mesajı seçtiği kişilere söyler, seçtiği kişiler de kendilerinin seçecekleri kişilere söyleyerek süreci devam ettirirler (Demir, 2014: 42).

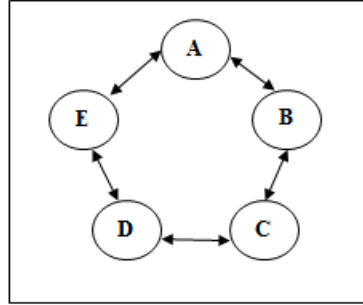
#### **1.4.3. İletişim Ağları**

Örgütlerde alınan kararların uygulanıp uygulanmadığının kontrolünün yapılabilmesi, uygulamada meydana gelen problemlerin neler olduğunun görülmesi için örgütün birimlerini birbirine iletişim kanalları vasıtasıyla bağlanan iletişim ağları kurulmuştur. Bir yönetici işletme içerisinde iyi bir iletişim ağı kurabilirse o işletmenin içerisinde neler yapıldığını anlayabilir, bu ağ sayesinde gerekli bilgiler yöneticiye gelir, yönetici bu bilgilere dayanarak, bu bilgiler doğrultusunda karar verir ve alınan kararlar uygulanmak için örgüt içinde gerekli birimlere iletilir ( Kavak ve Vatansever, 2007: 125). Ayrıca bir örgütte kurulan çok yönlü iletişim ağı sayesinde, iş görenler yöneticilerine sorunları iletebilir, yöneticileri ile tartışabilir, örgütteki problemlere öneri getirebilir, sorun çözümünde rol oynayabilir ve örgüt ile ilgili bilgiler elde ederek kendilerinin işletme için değerli birer varlık olduklarını hissetmeleri sağlanabilir (Vural, 2003: 147).

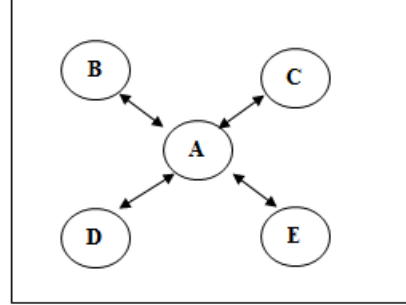
Yapılan çalışmalarda; grup içerisinde iletişim ağı sayısı ile o grubun görevi başarıyla yerine getirmesi arasında ters orantı olduğu sonucuna varılmıştır (Varol, 1993: 126). Bunun sebebi ağ sayısı az olduğunda doğrulama işlemini yapabilmek imkanının daha çok olmasıdır (Katz ve Kahn, 1997: 260-261).

Bir örgütün iletişim ağının nasıl olması gerektiğini; iletişim ağının büyüklüğü, mesajın izlediği yol, iletişim ağının geri bildirim elverişliliği, iletişim ağının verimliliği, iletişim ağının örgüte uygunluğu etkiler (Başyigit, 2006: 25-25).

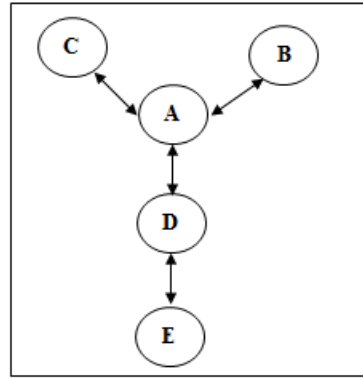
İletişim ağları; dairesel iletişim modeli, Y iletişim modeli, zincir iletişim modeli, merkezi iletişim modeli, serbest iletişim modeli olmak üzere beş alt başlıktan oluşmaktadır (Tutar, 2003).



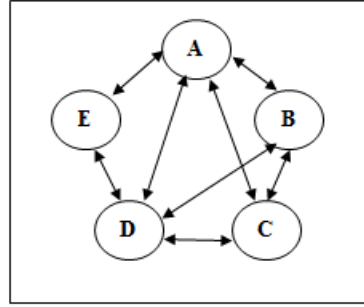
a. Dairesel (Çember) İletişim Modeli



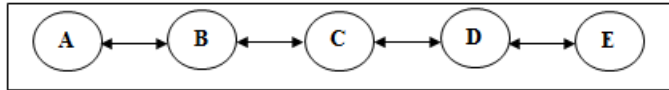
d. Merkezi (Salkım) İletişim Modeli



b. Y İletişim Modeli



e. Serbest İletişim Modeli



c. Zincir İletişim Modeli

Şekil 3. Organizasyonda İletişim İlişkileri

**Kaynak:** Tutar, 2003: 150-152.

#### 1.4.3.1. Dairesel İletişim Modeli

Dairesel iletişim modeli, grup üyelerinin birbirleriyle iletişim kurmasının mümkün olduğu iletişim modelidir, genellikle eşit kademedeki ve resmi olmayan gruplar arasında kurulan bir iletişim metodudur (Tutar, 2003: 150). Bu grubun en önemli özelliği demokratik bir yapıda olmasıdır (Kıraç, 2012: 43). İletişim imkanı çok olduğundan merkezde iletişim tekeli oluşmasını engeller (Şimşek vd., 1998: 89).

#### **1.4.3.2. Y İletişim Modeli**

Örgüt yöneticilerinin çoğunlukta tercih ettiği, işletmelerin de uygulamak istedikleri bu modelde iletişim hızı yüksektir, grup tatmini düşüktür ve bilginin doğruluk derecesi yüksektir (Akbaş, 2008: 17).

#### **1.4.3.3. Zincir İletişim Modeli**

Zincir iletişim modeli, iletişim kanallarının sayısı, kişisel tatmin,, grup tatmini, bilginin doğru ve hızlı ulaştırılması konularında orta düzeyde bir iletişim modelidir (Tutar, 2003: 151). Bu modelde lider yeterince etkin değildir (Başyigit, 2006: 28).

#### **1.4.3.4. Merkezi İletişim Modeli**

Merkezi iletişim modeli, klasik örgüt yapısını gösteren, karar alma ve karar verme yetkisinin en üst yöneticide ve tek elde toplandığı iletişim modelidir (Kıraç, 2012: 37). Grubun tüm üyelerinin yönetici pozisyonundaki birey ile bilgi alışverişinde buldukları ancak kendi aralarında bilgi alışverişinin bulunmadığı iletişim modeli şeklindedir (Akbaş, 2008: 17). Bu iletişim modelinde merkezileşme çok yüksek, iletişim kanalı sayısı az, iletilen bilginin iletilme hızı ve doğruluk derecesi yüksektir (Şimşek vd., 1998: 89).

#### **1.4.3.5. Serbest İletişim Modeli**

Serbest iletişim modeli diğer iletişim ağlarına nazaran en demokratik yapıda olan iletişim modelidir, herkes birbiri ile iletişime geçebilir, iletişim hızı yavaştır ve iletilen bilginin doğruluğu zamanla azalmaktadır (Tutar, 2003: 152).

### **1.5. Örgütsel İletişim Biçimleri ve Araçları**

İşletmelerde bireylerin birbirleri ile iletişim kurmak için kullandıkları iletişim biçimleri sözlü iletişim, sözsüz iletişim, yazılı iletişim olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Tutar, 2003: 67).

Örgütsel iletişimde iletişim türü kadar kullanılan iletişim aracı da önemlidir. Örgütsel iletişimde kullanılacak araç ve yöntemin belirlenirken dikkat edilmesi gereken ölçütler; örgütün amaçları, politikaları, hedefleri, örgüt kültürü, sahip olduğu finansal olanaklar, örgüt çalışanlarının niteliği, örgüt içi iletişime verilen önem” olarak belirlenmiştir (Yorulmaz, 2011: 44).

### **1.5.1. Sözlü İletişim Biçimi ve Araçları**

Sözlü iletişim dil ile gerçekleştirilen, bireyler arasında bilginin iletimini sağlamak amacıyla kullanılan iletişim aracıdır (Akbaş, 2008: 18).

Sözlü iletişim insanlarla iletişim kurmada en etkili, en hızlı iletişim şekli olması sebebiyle günlük hayatımızda en çok kullandığımız iletişim şeklidir (Çelik, 2007: 13).

Sözlü iletişimin birçok avantajı vardır. Bireyler sözlü iletişim sayesinde zamandan tasarruf sağlarlar, yüz yüze konuşmalar sayesinde iletişimin etkinliği artar ve karşındakinin tam olarak ne istediğini anlamak daha kolay hale gelir, anında geri bildirim alınabilir (Şahin, 2007: 88). Ayrıca jest ve mimikler kullanıldığı için, konuşmacının ses tonundan, vurgusundan verilmek istenen mesajlar daha iyi algılanır (Tutar, 2003: 68-70). Ancak avantajları olduğu kadar dezavantajları da mevcuttur. Zaman kazancı sağladığı gibi zaman kaybına da sebep olabilir, yazılı olmadığı için insanlar sizin söylediklerinizi tam olarak anlamayabilirler, verilen emirleri zamanla unutabilirler, Bu sebeple verdiğiniz emirleri tam olarak gerçekleştiremeyebilirler. Ayrıca personel ile ilişkileriniz kötü ise sözle verilen emri hiç verilmemiş gibi yok sayıp yerine getirmeme ihtimali de vardır (Şahin, 2007: 88). Özellikle de günümüz işletmelerinde personel, amiri ile rekabet içinde ise sözle verilen emri yok sayıp yerine getirmemekte ve amirini yönetime karşı zor durumda bırakmayı tercih etmektedir.

Bu sebeple işletmelerde özellikle astlara emir verirken sözlü iletişim kullanılmalıdır, bu şekilde personelin verilen emri tam algılaması sağlanabilecektir (Gürgen, 1997: 136).

#### **1.5.1.1. Konferans ve Seminer**

Konferans dinleyicilere belirli bir konuda fikirlerin anlatıldığı sözlü iletişim araçlarıdır (Demirtaş, 2010: 423). Konferans, birden çok kişiye tek tek iletilmesi gereken mesajların toplu olarak kısa sürede iletilmesine olanak sağlar (Yılmaz, 2011: 54). Konferansın etkili olabilmesi için konuşmayı yapan kişinin üslubunun dinleyiciler tarafından anlaşılabilir biçimde olması gerekmektedir (Kıraç, 2013: 55).

Seminer konferansa nazaran daha uzun süren ve genellikle çalışanların belirli bir konudaki bilgi düzeylerini arttırmaya yönelik olarak yapılan çalışmalardır (Başyigit, 2006: 29).

Konferans ve seminerler sadece konuşması tarafından gerçekleştirildiği için dinleyici ile iletişime imkan tanımaması sebebiyle etkinliği tartışılan araçlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 143).

### **1.5.1.2. Görüşme ve Toplantılar**

Sözlü iletişim araçları içerisinde kullanımı en çok tercih edilen, büyük kolaylık sağlayan en etkili iletişim araçları görüşme ve toplantılardır. Görüşme temelde en az iki kişi arasında belirli bir amaç için karşılıklı olarak gerçekleştirilen sözlü iletişimdir (Erbaş, 2008: 43). Görüşmeye katılan kişiler, görüşen ve görüşülen şeklinde tanımlanırlar (Gürgen, 1997: 106-108).

Görüşmenin etkin olabilmesi için (Gürgen, 1997: 106-108):

- Görüşen kişinin dilinin anlaşılır ve sade olması,
- Görüşmeyi amacından sapturacak konu ve davranışlardan kaçınması,
- Görüşme öncesinde hazırlık yapması,
- Karşısındakine tüm dikkatini vererek onu dinlemesi,
- Geri bildirimde bulunması,
- Ortamda bulunan stres unsurlarını ortadan kaldırması,
- Gizlilik kurallarına uyması,
- Karşısındaki kişiyi konuya teşvik etmesi gerekmektedir.

Toplantılar; en az üç ya da daha fazla kişinin bir araya gelerek bir konu hakkında bilgi alışverişinde buldukları veya konu ile ilgili değerlendirme yaptıkları sözlü iletişim araçlarıdır (Demirtaş, 2010: 422).

Toplantılar işletme çalışanlarının fikirlerini rahatça ifade edebildikleri, alınan kararlara katıldıkları, fikirlerinin önemsendikleri bir düzende yapıldığında çalışanların kendilerini değerli hissedecekleri bir araç olacaktır (Gürgen, 1997: 114). Bu sayede bireyin örgütsel iletişim seviyesi yükselecek ve örgüte olan bağlılığı artacaktır. Toplantıların etkinliğinin sağlanabilmesi için, toplantının düzgün yönetilmesi gerekmektedir. Toplantının zamanında başlaması, zamanında

bitirilmesi, tüm katılımcılara fırsat tanınması, toplantının amacının dışına çıkılmaması sağlanmalıdır (Başyigit, 2006: 30).

### **1.5.2. Yazılı İletişim Biçimi ve Araçları**

Yazılı iletişim ayrıntıların önem kazandığı durumlarda başvuru, sözlü iletişime göre iletişim hızının düşük fakat sözlü iletişime nazaran birçok avantajının olduğu bir iletişim biçimidir (Tutar, 2003: 74).

Örgütlerde yazılı iletişimin oldukça sık kullanıldığı görülmektedir. Çalışma hayatında alınan kararların çalışanlara bildirilmesi, çalışanların yapması gereken işlerin bildirilmesi, genellikle yazılı yapılmasını gerektirmektedir (Demir, 2014: 45).

Yazılı iletişim örgütlerde hiyerarşinin kaybolmasını engeller, böylece örgüt içinde birbirinden haberdar olma sağlanır, güvenlik ihtiyacını karşılar, bilgi geçerlilik kazanmış olur, yazılı iletişim sayesinde birey kendisine iletilen yazıyı okuyarak anlatılmak isteneni daha iyi anlayabilir ancak bununla birlikte örgüt içinde yazıların dağıtılması ve basılması gibi sebeplerden dolayı kağıt ve zaman kaybı meydana gelir (Gürgen, 1997: 94-95).

#### **1.5.2.1. İşletme Gazetesi**

Çoğunlukla kurumsallaşmış ve büyük firmaların işletme gazetesi çıkardığını görmekteyiz. Bu gazeteler sayesinde çalışanlar veya dış kuruluşlar örgütlerinde meydana gelen olaylar ve alınan kararlar ile ilgili bilgi sahibi olurlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 140). Bu gazetelerde genellikle işletmede yapılan etkinlikler, işletmede yapılan eğitimler, işletmenin yaptığı yatırımla hakkında bilgi bulunur (Erbaş, 2008: 41).

#### **1.5.2.2. Broşür ve El Kitapları**

Broşürler genellikle küçük dergi boyutlarında hazırlanan, örgütün kuruluşu içinde ve kuruluş dışında tanıtımını yapmak için kullanılan veya bir konu hakkında bilgi vermek için hazırlanan kitapçıklardır (Demirtaş, 2010: 419).

Broşürler genellikle ilk ele alındığında dikkat çekebilir nitelikte tasarlanmalıdır, mümkün olduğunca ilgi çekici resimler ve konuyu iri bir şekilde anlatan yazılar içermelidirler (Gürgen, 1997: 99). El kitapları broşürlere nazaran

konuların daha detaylı ele alındığı, görsellikten çok yazılı bilgilerin önemli olduğu iletişim araçlarıdır (Kıraç, 2013: 54).

Bu kaynaklar genellikle konuların açıklanması için hazırlanmaktadır ve sürekli bilgi almak amacıyla bulundurulmuş başucu kaynağı gibi değerlendirilmektedir (Erbaş, 2008: 41).

### **1.5.2.3. Afiş, İletişim Panosu, Bültenler**

Afişler, işletmede belirli yerlere asılan, kısa mesajlara sahip, işgörenlerin dikkatini çekmek amacıyla kullanılan iletişim araçlarıdır (Erbaş, 2008: 41). Afişlerde görsellik ve sloganın dikkat çekmesi çok önemlidir, burada amaç herkesin dikkatini çekmektir (Gürgen, 1997: 102).

İletişim panoları örgütte herkesin görebileceği yerlere yerleştirildiğinde iletişim ucuza ve hızlı sağlanmış olur (Gürgen, 1997: 102). Bu panolardaki bilgilerin sürekli güncel tutulması, personelin ilgi çekebileceği şekilde olması sağlanmalıdır (Bilgiç, 2006: 34). Bu panolar, personelin kendini geliştirmesi amacıyla, aynı zamanda da molalarda / öğle arasında yeni ilginç bilgiler öğrenmesi için hazırlanabilir. Personel kendisi için hazırlanan bu panoları gördüğü sürece işletmenin kendi gelişimine önem verdiğini düşünmekte ve kendini işletme için değerli hissetmektedir.

Bültenler örgüt çalışanlarının örgüte yapılan çalışmalardan haberdar olmaları için hazırlanan, belirli zamanlarda basılan çok sayfalı iletişim araçlarıdır. (Gürgen, 1997: 99). Bültenler yalnızca işletme içindeki çalışanları bilgilendirmekle kalmaz aynı zamanda işletme dışında bulunan kuruluşları da bilgilendirmek amacıyla kullanılırlar (Demirtaş, 2010: 419).

### **1.5.2.4. Yazılı Raporlar**

Raporlar herhangi bir araştırma veya proje sonrası elde edilen bilgilerin yazıldığı yazılı iletişim aracı türüdür (Demirtaş, 2010: 418). Raporlar yazılırken kullanılan dil sade, anlaşılır ve kesin olmalıdır (Başyigit, 2006: 31). Raporlar günümüzde yalnızca işletme içinde yapılan araştırma ve projelerin sonuçlarının bildirilmesi için yazılmamakta aynı zamanda ülke ekonomisi, sektörün problemleri gibi konularda da hazırlanarak, örgütün dış çevre ile olan iletişimini sağlayan araç olarak kullanılmaktadır (Gürgen, 1997: 100).

### 1.5.2.5. Dilek Kutuları

İşletme personelinin işletme içerisinde süreçlerde gördükleri eksikleri, süreçleri iyileştirmek için önerilerini, işletmede yaşadıkları problemleri belirtmek amacıyla kullanılan iletişim araçlarıdır (Gürgen, 1997: 102). Günümüzde birçok işletme bu kutuları kullanarak süreçlerde yaşadıkları problemleri süreç sahiplerinin çözmesini sağlamaktadır. Kimi işletmelerde verilen önerilerin uygulamada sağladıkları faydalara göre bireyler ödüllendirilmektedir. Çift taraflı faydanın sağlandığı bu iletişim aracı sayesinde personelin fikirlerini rahatça dile getirebilmekte, fikirleri uygulamaya geçirildiğinde başka problemlerin çözümünü bulmak için heveslenmekte ve en önemlisi özgüveni artmakta, kendini işletme için değerli bir birey olarak hissetmektedir.

### 1.5.2.6. Yıllıklar

Sene sonunda hazırlanan, örgütün o yıl içerisinde gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerin, bu faaliyetlerin sonuçlarının, örgütün kar/zarar tablolarının, yıllık bilançolarının yer aldığı, örgüt ile ilgili tanıtıcı bilgilerin yer aldığı dokümanlardır (Tutar, 2003: 206). Örgütlerin faaliyet raporu diye tanımladıkları bu dokümanlar sayesinde sene içerisinde ekonomide meydana gelen dalgalanmaların ülke ekonomisinin gidişatına yön veren büyük şirketleri nasıl etkilediği konusunda fikir sahibi olunabilir.

### 1.5.3. Sözsüz İletişim Biçimi ve Araçları

İnsanların konuşmadan da iletişim kurmaları mümkündür. Duygusal birer varlık olan insanlar, karşısındaki kişinin duruşundan, iletişim halinde iken gözlerini kaçırmasından ya da gözünün içine bakmasından, giyiminden, oturuş tarzından, iletişim kurarken arasında bıraktığı mesafeden, karşısındaki kişi hakkında bilgi sahibi olabilir, iletişim kurabilir (Gürgen, 1997: 84).

Sözsüz iletişim etkilidir, bazı durumlar sözsüz iletişimle daha iyi ifade edilebilir; duyguları belirtir; çift anlamlıdır, insanların beden dillerinin söylediği ile ağızlarından çıkan cümleler aynı olmayabilir (Tutar, 2003: 72-73).

Sözsüz iletişim beş grupta incelenebilir:

- a) **Beden dili:** İnsanlar çoğu zaman ne düşündüklerini ve ne hissettiklerini tam olarak söyleyemezler. Ancak beden dilleri onları çoğu zaman ele



vermektedir. Bu yüzden sözsüz iletişim sözlü iletişime göre daha güvenilir olabilir (Gürgen, 1997: 85). Aynı zamanda beden dili evrensel ve ortak bir dildir. Ancak her kültürde ve toplumda beden dilinin ifade ettikleri farklı anlamlara gelebilmektedir (Ekinci, 2006: 11).

- b) Mekan kullanımı:** Konuşma esnasında karşımızdaki ile aramıza koyduğumuz mesafe sayesinde karşımızdakine kurmak istediğimiz iletişim hakkında bilgiler verebiliriz. İletişim esnasında kişilerin arasındaki mesafenin büyük olması ciddiyeti simgelemektedir (Sağbaş, 2013: 24).
- c) Göstergeler:** Bireyin giydiği kıyafetler, kıyafetinin rengi, taşıdığı aksesuarlar, aksesuarın tipi, büyüklüğü gibi statü göstergeleri kişinin toplumda oluşturduğu bakış açısını yansıtır, giydiği kıyafetin kumaşı, pahalılığı bireyin toplumdaki konumu ve yaşan tarzı hakkında bilgi edinmemizi sağlar (Aydın, 2012: 27).
- d) Susma:** Söylenen cümleyi onaylama, onaylamama, üzerine ekleyecek bir şey bulamama, karşıdakini kızdırma isteği için susma, konuyu tam anlama, karşıdakiyle konuşmaya gerek duymadan susarak anlaşma gibi susma eylemini ifade ettiği bir çok tepki mevcuttur (Gürgen, 1997: 94).
- e) Ses tonu:** İletişim kurduğumuz bireyin ses tonu, sesinin hızı, yüksekliği, alçaklığı, cümleyi kurarken hangi kelimeleri vurguladığı, hangi kelimeleri hızla geçtiği bize çeşitli mesajlar verir (Yılmaz, 2011: 58).

Yapılan araştırmalar, yöneticilerin mekan kullanımı, göstergeler ve vücut dili olmak üzere üç tür sözsüz iletişim yöntemini kullandıklarını göstermektedir (Tutar, 2003: 73).

## 1.6. Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler

Göndericinin göndermiş olduğu mesajın alıcı tarafından aynı anlamda algılanması tam iletişim olarak tanımlanırken, gönderilen mesajın alıcıda bir davranış değişikliğine sebep olması, alıcıyı göndericinin mesajı doğrultusunda yönlendirmesi, alıcının mesaj doğrultusunda geri bildirimde bulunmasını sağlamak etkin iletişim olarak tanımlanmaktadır (Tutar, 2003: 107-108).

İşletmelerde çoğu zaman etkin bir iletişim sistemi kurmak için gerekli tüm araçlar olsa bile etkin bir iletişim sağlanamamaktadır. Bunun birçok sebebi bulunmaktadır. Örgütsel iletişimi engelleyen unsurlar aşağıda açıklanmaktadır.

### **1.6.1. Kişisel Faktörler**

Tüm insanlar aldıkları mesajı kendi inançları, kendi değer yargıları, davranışları, yetiştirilme tarzları, kendi bilgileri doğrultusunda yorumlar ve yorumlarken de anlatılanı olduğu gibi değil kendilerinin görmek istedikleri şekilde değerlendirirler (Tutar, 2003: 90). Çoğu zaman aynı olay iki farklı kişiden dinlendiğinde, olayın iki kişi açısından da farklı anlatıldığı görülmektedir. Bunun nedeni, tüm insanların olaylara kendi açılarından yaklaşmaları, objektif değerlendirmenin yapılmamasıdır. Karşı tarafın mesajı tam olarak algılayabilmesi, gönderici tarafından mesajın istendiği şekilde iletilmesini sağlamak için mesajın önemli yerlerinin vurgulanması gerekmektedir. Aksi hallerde, mesaj istenilen şekilde algılanmayacak ve yapılması gereken işler belirtildiği şekilde yapılmayacaktır (Başyigit, 2006: 32).

İletişimde eksikliklerin büyük çoğunluğu gönderici ve alıcının kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle yönetici hem kendi kişisel özelliklerini hem de alıcının kişilik özelliklerini bilmeli ve buna göre davranmalıdır (Koçel, 2011: 534).

Koçel (2011)'e göre etkin iletişimin sağlanabilmesi için alıcının iyi bir dinleyici olması gerekmektedir. Etkin bir dinleyicinin sahip olması gereken ilkeler aşağıda sıralanmaktadır:

- Karşıdaki konuşmasını yaparken konuşma, konuşurken dinleme faaliyetini gerçekleştiremezsiniz.
- Konuşmayı yapan kişinin kendini rahatça ifade edebileceği bir ortam hazırlanmalıdır.
- Konuşmacıya onun söyleyeceklerini dinlemek istediğini hissettirmelisiniz, odak nokta konuşmacı olmalıdır.
- Konuşma esnasında dikkat dağıtacak unsurlar ortadan kaldırılmalıdır.
- Konuşmacı ile empati kurulmalıdır.
- Konuşmacının konuşmasını tamamlaması için sabırlı olunmalıdır.

- Sakin kalınmalıdır, aksi takdirde ifadelerin yanlış anlaşılması söz konusu olabilir.
- Savunma halinde olunmamalıdır. Bu durum konuşmayı tartışmaya çevirebilir.
- Konuya olan ilginin gösterilmesi için sorular sorulmalıdır.
- Yönetici karar vermek için doğru ve güvenilir bilgiye ihtiyaç duyar. Bu da karşı taraf dinlenmeden gerçekleşmez.

### **1.6.2. Kültürel Faktörler**

Bireylerin sahip oldukları kültür yapısının iletişimde problemler meydana getirmesi durumudur. Bireyler iletişim kurarken kendi kültürel değerleri kapsamında davranırlar. Bu nedenle aynı kültür ve değer yargılarına sahip olan insanların daha fazla ortak noktası bulunur, aralarındaki iletişim daha kolay ve daha hızlı sağlanır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 5). Doğu kültürü ile büyümüş bir insanın batı kültürü ile büyümüş bir insan tarafından verilen emirleri farklı algılaması bu duruma örnek gösterilebilir (Kıraç, 2012: 83).

### **1.6.3. Fiziksel Faktörler**

Örgütlerin büyümesiyle birlikte kullanılan iletişim kanalı sayısı artmakta, uzayan kanallar mesajların tam algılanmamasına sebep olmaktadır (Ekinci, 2006: 25). Örgütler fiziksel uzaklıktan kaynaklanan iletişim problemlerini ortadan kaldırmak için internet gibi teknolojilerden yararlanmaktadır (Tutar, 2003: 159). Ayrıca örgütte yerleşim düzeninin çalışanların fiziksel anlamda birbirlerine ulaşmayı güçleştirecek şekilde yapılmış olması da mesajların iletiminde problemler meydana getirecektir (Yılmaz, 2011: 57).

### **1.6.4. Semantik Faktörler**

İnsanlarla kurulan iletişimde en önemli araç dil olarak görülmektedir (Başyigit, 2006: 32). Genellikle dil ile ilgili yaşanan problemlerden birincisi gönderici ile alıcının aynı kelimeye farklı anlamlar yüklemesi, diğeri ise aynı kelimenin birden çok anlamı olması sebebiyle gönderici ile alıcı arasında problem yaşanmasıdır (Erbaş, 2008: 48). Yöneticiler bu tip problemleri yaşamamak için dili kullanmada kendilerini geliştirmeli, en üstten en alta kadar ilettikleri mesajlardan herkesin aynı anlamı çıkarmasını sağlamalıdır. Sık kullanılan kavramların

tanımlanması da semantik problemlerin ortadan kaldırılması konusunda bir önlem olarak görülmektedir (Kıraç, 2012: 85).

### 1.6.5. Statü Farkı

Statü toplumu oluşturan bireyler tarafından kişiye toplum içerisinde verilen yer olarak tanımlanmaktadır (Başyigit, 2006: 33).

Statü işletmelerde ast üst ilişkisinde iletişim için önemli bir faktördür. Örgütlerde statü iletişimi engelleyici bir faktör olabileceği gibi işletme içinde iletişimi kolaylaştırarak iletişimin etkisini yükseltecek bir faktör olarak da mevcut olabilmektedir (Tutar, 2003: 161).

Statünün iletişimi engelleyici yönleri aşağıda özetlenmiştir (Erbaş, 2008: 51-52):

- **Mesajın süzülmesi:** astların genellikle kendisine dönüşü olumsuz olacak bir konu hakkında bilgiyi amirine tam olarak iletmemesi, eksik iletmemesidir.
- **Mesajın çarpıtılması:** işletme içerisinde statünün varlığıyla birlikte hiyerarşi de artmaktadır. Mesajın iletiildiği basamak sayısı arttıkça mesajın eksik, fazla ya da başka anlamları içerecek şekilde dönüşmesi ya da bireyin kendi menfaatini sağlamak amacıyla mesajı değiştirmesidir.
- **İletişim kurmayı reddetmesi:** kişinin mesajı iletmeyi unutması, mesajı iletmeyi istememesi ya da bunu başaramaması durumudur.

Statünün olumlu yönünü incelediğimizde; astların genellikle edindikleri bilgileri doğrulatmak veya kendilerini üstlerine karşı ispat etmek için (bu durum onların terfi etmelerinde kolaylık sağlar) üstlerine danıştıklarını görürüz (Tutar, 2003: 161). Böyle bir durumda üst yapıcı davranırsa örgüt içi iletişimin güçlenmesi sağlanacaktır (Tutar, 2003: 161).

### 1.6.6. Bireyin Motivasyon ve İlgi Eksikliğinden Kaynaklanan Faktörler

Bireyler iletişim halinde iken ilgi alanlarına, kişilik özelliklerine göre mesajları seçer, duyarlar ve anlam verirler (Yılmaz, 2011: 57). Örneğin erkeklerin büyük bir bölümü herhangi bir konuda konuşulurken yeterince ilgili davranmazlar. Ancak konu futbola çevrildiğinde “kulak kesilirler”. Bu durumun insanların geneli için geçerli olduğu söylenmektedir, insanlar ilgi alanları haricindeki mesajları çok

dinlemezler, dinleseler bile asıl anlatılmak istenenin haricinde bir anlam verirler (Gürgen, 1997: 133). Bu durum iletişimde bir engel faktörü olarak karşımıza çıkar.

Motivasyon için de benzer durum geçerlidir. Motive olmadığımız durumlarda karşımızdaki kişinin söylediklerini dinlemeyiz ya da dinliyormuşuz izlenimi veririz (Akbaş, 2008:20).

### **1.6.7. Fazla Bilgi Yükleme ve Bilgi Eksikliği**

Bireye kapasitesinin üzerinde bilgi yüklenmesi örgüt içi iletişim için engel oluşturmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 5). Kişi çok fazla bilgi ile yüklü olduğunda hangi bilgiye tepki vermesi gerektiğini bilememekte ve strese girmektedir (Başyigit, 2006: 34). Bireyde fazla bilgi kadar, bilgi eksikliği de iletişim sürecinde engel teşkil etmektedir. Gönderici tarafından gönderilen mesajın alıcı tarafından anlaşılması durumunda alıcı o bölümü atlamakta, kendi bilgileriyle tamamlamaya çalışmakta veya başka bir anlam yüklemektedir (Tutar, 2003: 94-95). Mesaj alıcı tarafından tam olarak algılanamadığı için geribildirim de tam olarak yapılamamakta ve bu durum iletişim engeli oluşturmaktadır (Tutar, 2003: 95).

### **1.6.8. Zaman Baskısı**

Günümüzde özellikle zamanı yönetmek adına yazılan kitapların sayısı bini geçmektedir. Her şeyin çok hızlı yaşandığı günümüz dünyasında zamanı yönetmek özellikle yöneticiler için oldukça önemli bir kavram haline gelmiştir. Zaman sıkıntısından dolayı iletilmek istenen mesaj biçimsel iletişim kanalları yerine biçimsel olmayan iletişim kanalları ile iletiildiği gibi, bilgi dar zamanda söylendiği için alıcının tam olarak algılamasına da engel olabilmektedir (Kıraç, 2012: 81-82).

### **1.6.9. Örgütsel Faktörler**

Örgütün var olan yapısı da iletişim için engel oluşturabilmektedir. Örgütün büyüklüğü, uzmanlaşma, hiyerarşik yapısı, mesafenin fazlalığı, çevresel sebepler, yönetim tarzı iletişime engel oluşturan sebeplerdir (yetim, 2010: 35).

Merkezi yönetimin uygulandığı örgütlerde astlar karar verme yetkileri olmadıkları için yapacakları tüm işlerde üstlerine danışmak zorundadırlar, böyle bir durumda üstüne ulaşamayan ast zaman kaybedebilir, iş zamanında tamamlanamaz. Ayrıca üstün bilgisinin yeterli olmaması durumunda astı yanlış yönlendirmesi sebebiyle iş hatalı yapılabilir (Gürgen, 1997: 136).

İletişim sürecinde bulunan kaynak ve alıcının hiyerarşik yapıya göre buldukları basamaklar, yetiştirilme tarzları, statüleri, mesleki bilgi ve deneyimleri, inançları, kültür yapıları birbirinden farklı olduğunda iletişim kalitesi düşecektir (Sağbaş, 2013: 51).

Uzmanlaşma da iletişime engel olan örgütsel faktörlerden biridir. Bireyler uzmanlaştıkça farklı jargonlar oluşmakta ve uzmanlık alanı birbirinden farklı olan bireylerin iletişim kurması güçleşmekte, bireylerin örgüte değil buldukları gruba bağlılıkları artmaktadır (Yılmaz, 2011: 51).

#### **1.6.10. Kesintiler**

Günlük hayatta hepimizin başına gelen iletişimi engelleyen faktörlerden biri de kesintilerdir. Biriyle konuşurken araya bir başkasının girerek konuyu dağıtması, herhangi bir konuda yazı hazırlarken yanımıza birilerinin gelmesi, kesintilere verilebilecek örneklerdir (Tutar, 2003: 161). Bu tip engellere bireyler o kadar çok alışmışlardır ki durumu garipsemezler.

#### **1.6.11. Örgütsel Stres**

Örgütler önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için kurulan birimlerdir. Bu amaçları gerçekleştirmek için yapılacak olan işler bireylere yüklenir. Bu işler gerçekleştirilirken bir takım riskler alınır ve bireyler bu işlerin sorumluluklarını üstlenirler, bu sorumluluklar ve riskler ister istemez bireyde strese sebep olur (Ekinci, 2006: 26).

Örgütlerdeki stres faktörlerini incelediğimizde strese sebep olan birçok faktör olduğunu; iletişim kanallarının açık ve doğal olmaması, ücret, iş yükü, çalışma ortamının insana uyumlu olmaması, gürültülü bir ortamda çalışılması, işleri zamanında yetiştirme telaşı bunların sadece bir kısmı olduğunu görmekteyiz (Tutar, 2003: 163).

#### **1.7. Örgütsel İletişimi İyileştirme Yolları**

Örgütlerde yöneticiler iletişim sürecini daha etkin hale getirebilmek için çeşitli teknikler kullanmaktadırlar. Bu tekniklerin bazıları şu şekildedir:

- a) **Sonucu izleme:** İletişim sürecinde alıcıdan kaynağın gönderdiği mesaj ile ilgili geri bildirim alınmasıdır (Ada vd., 2008: 494). Gönderilen mesajın

etkisinin yüksek olması, tam algılanıp algılanmadığının öğrenilmesi için alıcıdan mutlaka geri bildirim istenmelidir (Bilgiç, 2006: 60).

- b) Haber akışının yönetimi:** Ne yazık ki günümüzde astların birçoğu yaptıkları tüm işlerden yöneticilerinin haberdar olması gerektiğini düşünerek işleri için atmış oldukları tüm e-postaları aynı zamanda yöneticilerine de göndermekte, yöneticinin tüm zamanını e-postalarını okumakla geçirmesine sebep olmaktadır (Koçel, 2011: 542). Bu yüzden aşağıdan yukarıya doğru iletişimde astların hangi bilgileri yöneticilerine vermeleri gerektiği öğretilmeli, günlük olağan işler için yöneticilerin zamanı alınmamalıdır (Koçel, 2011: 542).
- c) Empati:** Bireylerin birbirine bir şey anlatmasının zor olduğu günümüz dünyasında aslında dilimizden düşmeyen bir kavramdır empati. “Kendini karşıdakinin yerine koyma, duygularını, düşüncelerini anlama” anlamına gelen empati iletişim sürecinde bireylerin birbirlerini tam olarak anlamasını, iletişim sürecini gerçekleştirirken yalnız kalmamasını, iletişimin daha hızlı gerçekleştirilmesini sağlar (Tutar, 2003: 101-102).
- d) Tekrar:** Gönderici tarafından mesajın tekrar edilmesi mesajın algılanmasını kolaylaştırarak iletişimin etkin olmasına yardımcı olacaktır (Kıraç, 2012: 84).
- e) Kullanılan dilin sadeleştirilmesi:** Gönderici ve alıcı arasındaki kültür, statü, hiyerarşi, mesleki bilgi ve deneyim, mesleklerini icra ederken kullandıkları jargon alıcının mesajı tam olarak algılamasını engellemektedir. Bu yüzden yönetici mümkün olduğunca abartıdan uzak, sade, yalın ve tek bir anlama gelecek ifadeleri kullanmalıdır (Ekinci, 2006: 29).
- f) İletişim kanallarının arttırılması:** Gönderici mesajı alıcıya iletirken tek bir iletişim kanalından yararlanmamalı, etkinliği arttırmak için daha fazla iletişim kanalını (Örneğin yazılı olarak verdiği bir bilgiyi sözlü olarak da ifade etmeli veya sözlü verdiği bir bilgiyi yazılı olarak da vermelidir) bir arada kullanmalıdır (Gürgen, 1997: 157).
- g) İletişim teknolojisinin ve bilgisayar kullanımının arttırılması:** Teknolojinin gelişme hızına yetişilmesinin neredeyse imkansız olduğu günümüzde bilgisayar teknolojileri işletmeler için hayatı kolaylaştırmaktadır. Bilgisayar ve bilgisayar destekli sistemler, yöneticiler için zaman ve mekan kavramını ortadan kaldırmakta, en güncel bilgiye anında ulaşmayı mümkün

kılması sayesinde karar verme sürecini kolaylaştırmaktadır. Yöneticinin en önemli fonksiyonlarından biri olan kontrol fonksiyonunu daha doğru yapmasına imkan tanımakta, yanında personele gerek duymadan kontrol işlemlerini yapmasına imkan sağlamaktadırlar (Koçel, 2011: 543).





## 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

### 2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı ve Önemi

Örgütlerin varlığı, çalışanların örgüt olan katkıları ve devamlılıklarıyla ilgili olduğu söylenebilir. Örgütler hem sosyal hem de teknik istemlerin bir arada bulunduğu ortamlardır. Bunlardan birinin eksik olması veya olmaması onun geleceğini tehlikeye atacaktır. Bu nedenle örgütler çalışanlarına gereken önemi vererek onların örgüte olan güvenini ve devamını sağlamaya çalışmaktadır. Çalışanı örgütün ve yönetimin bir parçası olarak gören veya onu tüm örgüt süreçlerinde etkin rol oynaması için teşvik eden örgütlerde çalışanlar örgütü benimseyecekler ve örgüte katkı sağlayabilmek için gönüllülük esasına göre çalışacaklardır.

Porter ve diğerleri (1974)'nin çalışması örgütsel bağlılığın organizasyon bilimi açısından gelişmesinde ve yaygınlaşmasında oldukça önemli olmuştur. Bu çalışmanın ardından kavramın personel devir hızı, işe devamsızlık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti gibi kavramlarla ilişkilerinin incelendiği pek çok çalışma yapılmıştır.

Erbaş (2008)'in çalışmasında aktardığına göre, bağlılık kavramının kelime anlamı sadakat ya da adanmışlık olarak açıklanabilmektedir. Ancak bu kavramın hiçbir şekilde körü körüne bir sadakati ve adanmışlığı ifade etmediği de belirtilmektedir (Ergül, 2007: 6-7). Lee (1971) örgütsel bağlılığı örgütle bütünleşme şeklinde tanımlarken; McCaul ve diğerleri (1985)'nin çalışmasında örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı sahip olduğu geniş çaplı bir davranıştır ve örgüte değer verme, örgüte karşı duygusal tutumlardır (Yousef, 2003: 1068). Daft ise, bağlılığı tanımlarken çalışanın, liderinin görüşlerini paylaşması ve verilen talimatları istekli bir şekilde yerine getirmesi olarak açıklamaktadır (Daft, 1994: 479). Meyers ve Allen (1991)'a göre örgütsel bağlılık, örgüt üyeliğini sürdürmek için bir zorunluluktur ve isteklerden, ihtiyaçlardan ortaya çıkabilmektedir.

Porter ve diğerlerinin (1974) örgütsel bağlılık tanımı, çalışmalarda en yaygın kullanılan tanımlardan biridir. Bu tanıma göre bağlılığın üç farklı yönü aşağıdaki gibidir (Mowday vd., 1979: 228):

- Örgütsel amaçları ve değerleri kabul etme ve bunlara güçlü şekilde inanmak,
- Örgüt için fazladan çaba harcama arzusu,

- Örgütün üyesi olarak kalma yönün güçlü bir istek.

Örgütsel bağlılık kapsamında üç ayrı bağlılık türünden söz edilmektedir. Bunlar (Ulutaş, 2011: 599):

- a) Duygusal (Affective) Bağlılık: Çalışanın örgüte olan duygusal yönden bağlılığını, örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır. Güçlü duygusal bağlılıkta örgütte kalanlar, ihtiyaçtan dolayı değil bunu istedikleri için kalmaya devam ederler.
- b) Devam (Continuance) Bağlılığı: Çalışanın örgütteki yatırımları (kıdem ve yaralanmalar gibi), oradan ayrılmanın maliyetini arttırabilmektedir. Bu şekilde düşünen çalışan o örgüte bağlanmaktadır.
- c) Normatif Bağlılık: Çalışanların örgüte bağlılık duyması, kişisel anlamda yarar sağladıkları ve bunu istedikleri için değil, fakat yaptıklarının doğru ve ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemelerine yardım etmektedir.

Geçmiş çalışmalarda örgütsel bağlılığın pek çok diğer örgütsel kavramı etkilediği görülmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlarda, performanslarının, iş tatminlerinin ve örgütsel verimliliğin yüksek olduğu; işe devamsızlığın, işten ayrılma niyetlerinin, personel devir hızının ise düşük olduğu görülmüştür. Bu araştırmada ise örgütsel bağlılık ile örgütsel iletişim arasındaki ilişki incelenmiştir.

## **2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramına İlişkin Sınıflandırmalar**

Örgütsel bağlılık kavramı konusunda ortaya konan farklı tanımlar, bağlılık kavramının sınıflandırılmasına sebep olmuştur. Pek çok farklı çalışma, farklı yaklaşımların ele alınabileceği sınıflandırmaları ortaya koymuştur.

Bağlılıkla ilgili yazında bulunan farklı sınıflandırmalar olsa da, genellikle üç sınıflandırma ön plana çıkmaktadır. Bunlar (İnce ve Gül, 2002 : 26):

- a) Tutumsal Bağlılık
- b) Davranışsal Bağlılık
- c) Çoklu Bağlılık

### **2.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı**

Tutumsal bağlılık, kişinin örgüt hakkında duygusal bir eğilimi ve duygusal bir yönelme biçimi olarak tanımlanabilir. Çalışanın örgüt ile arasındaki bağ, onun örgüte karşı tutumu, davranışları ve bu davranışları ortaya koyma eğilimine neden olacaktır. Bu davranış bilimleri ise örgüt için çaba sarf etme, örgütten ayrılma niyeti ve devamsız olup olmama olarak sıralanabilir (Gül, 2002: 41).

#### **2.2.1.1. Etzioni Yaklaşımı**

Etzioni yaklaşımına göre örgütsel bağlılık çalışanların örgüte bağlılıkları bağlamında 3 bölümde incelenmektedir. Bunlar pozitif-moral bağlılık, ortada nötr-hesapçı bağlılık ve negatif-yabancılaştırıcı bağlılık olarak ele alınır. Olumlu olarak pozitif-moral bağlılık, çalışanların örgüt hedef ve amaçlarını benimseyerek değerli görmesi ve işine değer vermesi olarak tanımlanmaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılık ise, kişinin örgütü benimsememesi, zararlı görmesi ve kendisi için cezalandırıcı görmesi olarak tanımlanır. Nötr-hesapçı bağlılıkta ise birey aldığı ücret karşılığında tam olarak kendisinden beklenen iş kadar bağlılık ortaya koymaktadır (Balay, 2000: 19-20).

#### **2.2.1.2. O'Reilly – Chatman Yaklaşımı**

O'Reilly – Chatman yaklaşımına göre çalışanlar, örgüt için hissettikleri bağlılık psikolojisi olarak değerlendirilmektedir. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık üç alt düzeyde değerlendirilmektedir.

- a) Özdeşleşme Bağlılığı: Örgütte çalışanlar ile tatminkar bir ilişki meydana getirmek ve bu ilişkiyi sürdürülebilir kılmak amacıyla oluşmaktadır. Bu sayede çalışan, o örgütte olmakla gururlanacak, örgütün hedef ve değerlerini sahiplenecektir. Ancak bu değerleri kendi değerlerine katarak uyarlayacaktır.
- b) Uyum Bağlılığı: Bu bağlılıkta çalışanların örgüte olan bağlılıkları, önceden ortaya konmuş kazanımlarla paralellik göstermektedir. Çalışanların, bağlılık hissettikleri ölçüde alacakları mükafat veya yaptırım da değişecektir.
- c) İçselleştirme Bağlılığı: Çalışanın şahsi ve örgüte ait değerler arasında dengeli olmasını ifade eder. Çalışanların değerler sistemlerini örgütte çalışan diğer kişilerle birleştirdiklerinde bu boyuta ulaşılır.

### 2.2.1.3. Allen ve Meyer Yaklaşımı

Allen ve Meyer yaklaşımı, örgütsel bağlılığın değerlendirilmesi, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç şekilde incelenmektedir.

#### a) Duygusal Bağlılık

Çalışanların örgütle bütünleşmesi, onun örgüte duygusal bağlanması ile oluşmaktadır. Bu bağlılıkta kişilerin örgütte kalma sebebi, duygusal bağlanma ve örgütün hedefleri ile uygunluk göstermeleridir. Yoğun duygusal bağlılıkla örgüte bağlı olanlar, gereksinimden değil, bu duygusal bağlılığı istediklerinden dolayı örgütte bulunurlar (Allen vd, 1990: 32).

Gürbüz ve Bekmezci (2012)'ye göre, duygusal bağlılık boyutunun diğer örgütsel boyutlara nazaran kurumsal en güçlü bağlılık boyutudur. Ayrıca duygusal bağlılığın araştırma konusu olarak birçok akademik çalışmada yer aldığı, en çok incelenen konulardan biri olduğu belirtilmiştir (Sürgevil, 2007: 22; Eğilmez, 2011 : 52 ; Gündoğan 2009: 49). Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanların daima örgütleri için en fazla çabayı sarf ettikleri ve bu yüzden duygusal bağlılığın bir çok çalışmada ele alındığı belirtilmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 57).

Gürkan ve Koçoğlu (2014), çalışmasında duygusal bağlılığı “işgörenin örgüte bağlılığının en iyi şekli” olarak tanımlamaktadır. Çünkü bu bireyler örgüte sadakat duyan, örgüte kendini adayan çalışanlardır (Gürkan ve Koçoğlu, 2014: 519). Ayrıca duygusal bağlılık gösteren çalışanların, örgütte kalmaya kendilerini zorunlu hissedilen çalışanlara göre daha yüksek performans gösterdikleri görülmektedir (Allen ve Meyer: 1991: 74). Çünkü bu bireyler örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için gönüllü olarak çaba sarf ederler ve kendilerinden beklenenin üstünde performans göstererek örgütün başarısı için çalışırlar (Alica, 2008: 25). Bu yüzden bu bağlılık türü örgütlerde oluşması en çok istenilen bağlılık türüdür (Kaya, 2008: 35).

Meyer vd. (2002) tarafından yapılan çalışmada duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bireyin iş arkadaşları ve üstlerinden duyduğu memnuniyet arttıkça bireyin duygusal bağlılığında artış meydana gelecektir (Durna ve Eren, 2005: 213). Bireyin örgüte duyduğu duygusal bağlılık arttıkça işten ayrılma niyeti de azalacaktır.

Duygusal bağıllık boyutunu; kişisel özellikler, işle ilgili özellikler, iş tecrübesi ve yapısal özellikler olmak üzere etkileyen dört faktör olduğu söylenmektedir (Özutku, 2008: 84). Meyer ve Allen (1990: 17-18) tarafından yapılan çalışmada duygusal bağıllık boyutunu etkileyen faktörler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 2. Duygusal Bağıllık Boyutunu Etkileyen Faktörler**

<b>Faktör</b>	<b>Tanımı</b>
<b>İş Güçlüğü</b>	Bireyin örgüt içinde gerçekleştirdiği işin zorlu ve heyecan verici bir iş olması durumu.
<b>Rollerin Belirginliği</b>	Bireyin çalıştığı örgütün ondan neler beklediğini açıkça ifade etmesi durumu
<b>Hedef Belirginliği</b>	Bireyin örgütün hedefleri için çalışırken yapmış olduğu işleri neden yaptığı konusunda açık bir fikre sahip olması (Balay, 2000: 75)
<b>Amaç Güçlüğü</b>	Bireyin yapmış olduğu işlerin gereklerinin özellikle talep edilmemesi durumu
<b>Yönetimin Yeni Fikirlere Açık Olması</b>	Örgütte üst yönetimde bulunan kişilerin diğer çalışanlar tarafından kendilerine getirilen önerileri dikkate alması, önemsenmesi durumu
<b>İş Arkadaşlarına Olan Bağıllık</b>	Örgütte bulunan bireyler arasında samimi ilişkiler olması durumu
<b>Örgüte Güven</b>	Bireyin örgüte güvenmesi, örgütün sözünde duracağına, ne söylese onu yapacağına inanması durumu.
<b>Eşitlik</b>	Örgütteki herkesin hak ettiği kadarını alması, birinin hak ettiğinden çok birinin hak ettiğinden az almaması durumu
<b>Kişisel Önem</b>	Bireyin yapmış olduğu işin örgütün amaçlarına ulaşması için önemlilik arz ettiği, bu amaçlara ulaşmada önemli katkı sağladığı duygusunun teşvil edilmesi (Gündoğan, 2009: 49)

<b>Geribildirim</b>	Bireyin örgüt içerisindeki performans ile ilgili kendisine düzenli olarak geri bildirim verilmesi
<b>Katılım</b>	Örgütte bireyin kendi iş yükü ve işinin standartları ile ilgili konularda alınan kararlara katılımının sağlanması

**Kaynak:** Özenir, 2015: 57-58

### **b) Devam Bağlılığı**

Devam bağlılığı bireyin örgütten ayrılması durumunda katlanacağı maliyetleri göz önünde alarak örgütte kalmaya karar vermesidir (Sığrı, 2007: 264). Bu yaklaşımın temelinde örgütten ayrılmanın maliyetinin örgütte kalmanın maliyetinden yüksek olması durumu mevcuttur (Günlük, 2010: 18). Bu tip bireyler örgütten ayrıldıklarında elde etmiş oldukları mevkii, toplum içindeki saygınlıklarını kaybedeceklerini, başka bir örgütte bunları bulamayacaklarını düşünürler (Alıca, 2008: 26). Aynı zamanda bireyler kendileri için uygun olan iş alternatiflerinin az olduğunu düşündükleri için örgütlerine devam bağlılığı gösterirler ve örgütte kalmak için gerekli olan minimum çabayı sarf ederler (Bolat ve Bolat, 2008: 78). Bireylerin minimum çabayı sarf etmesi örgütler için istenmeyen bir durumdur.

Devam bağlılığının bireyin yapmış olduğu yatırım miktarına ve alternatif iş kaynaklarının azlığına göre gelişeceği belirtilmiştir (Özutku, 2008: 84). Bireyin örgütteki kıdemi, kariyeri, maaşı vs. gibi yatırımları fazla ise devam bağlılığı ortaya çıkmakta ve birey mecburen örgütte kalmaya devam etmektedir (Gül, 2002: 45).

Meyer ve Allen (1990: 1 -18) tarafından yapılan çalışmada devam bağlılığı boyutunu etkileyen faktörler aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

- **Yetenekler:** Çalışanların içinde buldukları örgütte sahip oldukları yeteneklerin diğer örgütlerde kendilerine fayda sağlayıp sağlamayacakları noktasında karar verebilmeleri,
- **Eğitim:** Çalışanların sahip oldukları eğitim seviyesinin, çalıştıkları örgüt dışında kendilerine ona ne kadar fayda sağlayacağı düşüncesi,
- **Yer Değiştirmek:** Çalışanların örgütten ayrıldıklarında yaşadıkları yeri değiştirmek istememeleri,

- **Bireysel Yatırım:** Çalışanların örgüt içerisinde geçirmiş oldukları zaman ve çabanın kendileri için bir bireysel yatırım olarak görülmesi,
- **Emeklilik Primi:** Çalışanların örgütte kalmaları durumunda daha yüksek emeklilik ikramiyesi alabilme,
- **Toplum:** Çalışanların içinde buldukları toplumu terk edememe durumları.

Yukarıda belirtilen maddeleri incelediğimizde devam bağlılığını etkileyen faktörlerin bireyin işten ayrıldıktan sonra katlanacağı maliyetlere ilişkin olduğu görülmektedir.

### c) Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık bireyin örgütüne bağlılık göstermesinin doğru olduğunu ve bunun bir görev olduğunu düşünmesinden kaynaklanan bir bağlılıktır (Gül, 2002: 45). Meyer ve Allen (1990: 1) normatif bağlılığı bireyin örgütte kalmak için “zorunluluk” hissetmesi şeklinde tanımlamıştır.

Normatif bağlılık bireyin örgüte girmeden önce (ailevi ve/veya kültürel sosyalleşme) örgüte girdikten sonra (örgütsel sosyalleşme) elde ettiği bireysel deneyimlerden etkilenir (Meyer ve Allen, 1990: 4).

Normatif bağlılıkta sadakat kavramı önemlidir; birey örgüte sadakat göstermenin önemli olduğuna inanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 47). Bu yüzden birey örgüte devam etmek için ahlaki açıdan zorunluluk hissetmektedir (Gül, 2002: 46).

Normatif bağlılıkta birey örgütün kendisi için yapmış olduğu yatırımlardan (eğitim gibi) dolayı kendisini örgüte karşı borçlu hissetmekte bu da bireyi örgütte kalmaya zorlamaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 47). Aslında günlük hayatımızda bu durumla oldukça fazla karşılaşılıyor ve hepimiz benzer şeyleri hissediyoruzdur. İşverenimiz bizim örgüt içerisinde başarılı olmamız için çaba sarf ediyor, bizi yetiştirmek için uğraşılıyor iken aklımızdan ayrılma düşüncesi geçtiğinde büyük bir suçluluk duygusunun ağır bastığını fark ediyor, işverenin çabasının boşa gitmemesi için, işverene karşı kendimizi borçlu hissettiğimiz için, doğru olan örgütte kalmak olduğu için örgütte çalışmaya devam edilmektedir (Somuncu, 2008: 36). Ancak her

şeyin olduğu gibi bu durumunda bir sonu olacaktır. Birey borcunu işletmeye ödeyince işten ayrılmayı düşünecek ve bağlılık bitecektir (Meyer ve Allen, 1991: 72).

Bireyin toplumsal değerleri, aile yaşantısı, geçmişten gelen alışkanlıkları, edindiği tecrübeler, toplumun bir kurumda uzun yıllar çalışan kişiye daha iyi gözle bakması gibi sebepler bireyin çalıştığı işletmeye olan bağlılığını bir başarı olarak nitelendirmesine sebep olabilmektedir (Sevinç ve Şahin, 2012: 267). Ülkemiz gibi toplum kültürünün önemli olduğu yerlerde görülen normatif bağlılığın bir nedeni de işe bağlılık olarak gösterebileceği belirtilmiştir (Eğilmezkol, 2011: 58).

Toplum kültürünün egemen olduğu durumlarda çalışmaya ve işe olduğundan fazla değer verilmektedir (Eğilmezkol, 2011: 58).

Çalışanların normatif bağlılığı göstermesinin nedeni bu davranışın doğru ve etik olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır (Durna ve Eren, 2005: 211). Normatif bağlılık gösteren bireyler sadakat, yükümlülük, sorumluluk gibi duygulardan dolayı örgütte kalmaya devam ederler (Bolat ve Bolat, 2008: 86).

Normatif bağlılık boyutu ile duygusal bağlılık boyutu arasındaki korelasyon yüksektir (Özyer, 2010: 77). Ancak normatif bağlılık, bireyin örgütte çalışmayı bir görev olarak görmesi örgütüne bağlılık duymayı doğru olarak kabul etmesi sebebiyle duygusal bağlılıktan farklılık gösterir (Wasti, 2000: 201-202). Normatif bağlılığın olumlu etkileri duygusal bağlılığa göre daha kısa sürecektir (Gündoğan, 2009: 53).

## **2.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı**

Davranışsal bağlılıkta, çalışanların kendilerine aitmiş gibi örgüte sahiplik duygusu beslemeleri, kendi tecrübe ve bilgilerini örgüt için kullanarak sorunların çözülmesinde yardımcı olmaları, örgütün karlılığını ve maliyetlerin minimize edilmesi gerektiğini düşünmeleri örgüt için ortaya koydukları faydalar olarak değerlendirilir. Davranışsal bağlılıkta amaç, çalışan ile örgütün bütünleşerek beraber bir hedef ve duygu etrafında bir araya gelinmesidir (Demirel, 2008: 183).

### **2.2.2.1. Becker'in Yaklaşımı**

Becker 1960'lı yıllarda örgütsel bağlılık üzerinde çalışarak bu konuyu ilk defa ekonomi ile ilişkilendirmiştir. Becker'e göre davranışsal yaklaşım yan faydalar teorisi olarak tanımlanmakta bağlılık-davranış arasındaki ilişki incelenmektedir.



Becker'e göre örgütte çalışanların örgüte karşı bağlılık göstermesinde üç yan fayda öne çıkmaktadır. Bunlar (İnce ve Gül, : 51-52);

- a) **Toplumsal Beklentiler:** Kişinin, toplumsal tepki ve manevi sıkıntılarla karşı karşıya kalabilme ihtimaline karşı içinde bulunduğu örgüte bağlılık geliştirir. Örneğin sık iş değiştiren kişiler toplum içinde güven veren insan olarak görülmez. Bu bir toplumsal baskıdır.
- b) **Bürokratik Düzenlemeler:** Kanuni düzenlemeler sebebi ile kişi örgüte bağlılık duymak zorunda kalabilir. Örneğin emeklilik için her ay maaşından kesinti olan bir çalışan işten ayrılması durumunda hak kaybıyla karşı karşıya gelecek ve bu parayı kaybedecektir.
- c) **Sosyal Etkileşimler:** Örgüt içerisinde çalışan kişinin kendisine karşı duyulan güven ve itibarı zedelemek istememesinden kaynaklanan bağlılıktır.

#### 2.2.2.2. Salancik Yaklaşımı

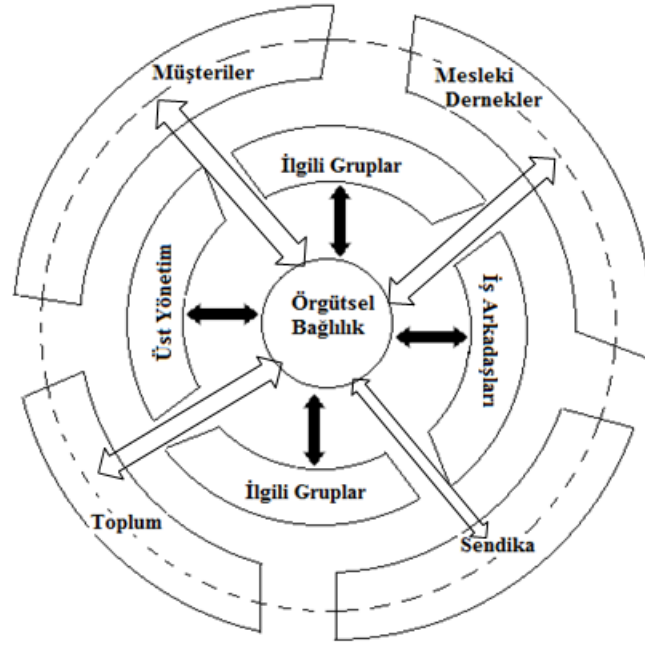
Bağlılık, kişinin bireyin belirlenmiş bir davranışla özdeşleşmesi şeklindedir. Üç değişik karakter, kişiyi davranışlarına bağlı hale getirir. Bunlar, davranışın görünürlük, değişmezlik ve isteğe bağlı oluşudur. Kişi bu üç farklı karakteri kullanarak, davranışlarına az veya çok bağımlı kalabilir (Cengiz, 2001: 51). Salancik'e göre çalışan ile örgüt arasında kuvvetli bir bağın olması halinde davranışsal bir bağlılık meydana gelmektedir (Gül, 2003: 109).

#### 2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers (1985) tarafından bağlılıkla ilgili geliştirilen yaklaşımlar yeterli bulunmamış ve çoklu bağlılık yaklaşımı kavramı ortaya atılmıştır. Çok boyutlu bağlılığa göre örgütsel bağlılık çok boyutlu bir yapıya sahiptir ve tek boyutta ölçülmesi diğer boyutların değerlendirilmemesine sebep olur (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 4).

Çoğu araştırmacının örgütsel bağlılık sınıflandırması örgütsel bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu şeklindedir hâlbuki örgüt içinde birden fazla öge vardır ve birey bu öğelere farklı düzeylerde bağlılık gösterebilir (Balay, 2000: 28).

Çoklu bağlılık yaklaşımı, örgütsel bağlılığın örgütü oluşturan iç ve dış çevre bileşenlerinin çoklu bağlantılarının toplamı olarak değerlendirilmektedir (Randall, 1987: 467).



**Şekil 4. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı**

**Kaynak:** Reichers, 1985: 472 (Akt. Özenir, 2015: 47)

Şekil 4'te de belirtildiği gibi bireyler örgütün iç çevresini oluşturan yöneticilerine, iş arkadaşlarına, referans gruplarına, örgütün dış çevresini oluşturan mesleki gruplara, sendikalara, müşterilere farklı bağlılık gösterebilmektedirler (Gündoğan, 2009: 60).

### 2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütler çalışanlarının kendilerine olan bağlılıklarını nasıl sağlayacaklarının yolunu bulabildikleri sürece, başarılı olurlar ve örgütün ömrünü uzatmış olurlar. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; örgüt yapısı, örgütsel iletişim, kişisel demografik faktörler, motivasyon, çalışma koşulları, iş tatmini, örgüt imajı, örgüt kültürü, kararlara katılım olanağı ve örgüt içi bilgi paylaşımı gibi unsurlar olabilmektedir. Bunlar, kişisel demografik faktörler, örgütsel faktörler, örgüt dışı faktörler olarak üç ana başlıkta incelenebilir.

#### 2.3.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden olan kişisel demografik faktörler; yaş, cinsiyet, medenî durum, eğitim düzeyi ve çalışma süresi (kıdem)nden oluşmaktadır.

### **2.3.1.1. Yaş**

Meslek yaşamına yeni başlayan gençlerin örgüte bağlılık düzeyleri yaşlı çalışanlara göre daha düşüktür. Bunun nedeni ise iş tatminsizliği ya da daha iyi bir iş bulabilme ümidi olabilmektedir. Yaş arttıkça ise yeni çalışma ortamlarının azalacağı düşüncesi buna sebep olmaktadır ve aynı zamanda bu düşünceyle de yaş ilerledikçe örgüte bağlılık hissetmeye başlarlar (Cengiz, 2001: 47).

Kariyerine yatırım yapmamış olan henüz genç olan çalışanların, meslekî başarıları gelişmiş olan daha yaşlı çalışanlar kadar örgütlerine bağlılık duymadıkları; mesleği fark etmeksizin daha genç ve daha az doyumlu çalışanların daha yüksek düzeyde iş bırakma eğilimi gösterdikleri tespit edilmiştir (Tiryaki, 2005: 125). Örgütsel iletişim bağlamında, nispeten genç olan çalışanların hem kendi aralarında hem de üst düzey yöneticilerle resmî veya gayri resmî iletişim süreçlerine daha fazla ilgi duydukları gözlemlenmektedir. Bu bağlamda, özellikle örgüt yöneticileri genç çalışanlar ile olan her türlü iletişimde daha dikkatli ve duyarlı davranmalıdır. Buna karşın, nispeten yaşlı çalışanlar, örgütteki “iş ve çalışma süreçlerine” daha fazla yönelme eğilimi göstererek muhtemelen örgütsel iletişim konusunda fazla bir beklenti içerisinde olmayacaklardır.

### **2.3.1.2. Cinsiyet**

Cinsiyet modeli teorisine göre kadınların ev hayatlarındaki sorumluluklarına iş hayatındaki sorumluluklarından daha fazla önem verdiği ve bu yüzden kadınların ve erkeklerin örgüte bağlılık düzeylerinin birbirinden farklı olabileceği söylenmektedir (Güçlü, 2006: 59).

Yapılan bazı çalışmalarda kadınların erkeklerden daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdiği, bazı çalışmalarda ise erkeklerin kadınlardan daha fazla bağlılık gösterdiği, kimi çalışmalarda ise örgütsel bağlılık ve cinsiyet faktörü arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Güçlü, 2006: 59,61).

Yapılan çoğu araştırmada aslında kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. Bunun sebebi, kadınların daha çok çalışma arkadaşları, insanlarla iletişim, iş güvencesi gibi değerlere erkeklere oranla daha fazla değer vermelerinden olabilir (Güllüoğlu, 2010: 77).

Araştırmalardan anlaşılan şudur ki, cinsiyete göre bağlılık düzeyi de değişiklik gösterebilmektedir. Ancak bu değişiklik kesin nitelikte her örgüt için geçerli olmayabilir. Örgütün içinde bulunduğu toplumun kültürü, örgütün kendi kültürü, örgütte çalışanların kadın ve erkek olarak sayısal nicelikleri yapılan araştırmayı etkileyebilmektedir. Örgütsel iletişim açısından ise kadınların nispeten daha fazla iletişim kurdukları gözlemlenmektedir. Çalışma hayatının içinde bulunan kadınların bilgi paylaşımı hususunda daha istekli ve ilgili oldukları görülmektedir. Bu sebeple örgütsel iletişim açısından bayan çalışanların daha fazla iletişim sürecinde buldukları göz önünde bulundurulmalı ve yöneticiler bu hususta olumlu iletişim ilişkileri için çaba sarf etmelidir.

### **2.3.1.3. Medeni Durum**

Evli çiftler bekâr olan bireylerden daha fazla ekonomik istikrar sağlamak istemektedirler. Çünkü iki veya daha fazla kişiden sorumlu olmaktadır. Bu bakımdan önceki araştırmalarda, evli ve çocuk sahibi çalışanların örgütlerine daha fazla bağlılık duyacakları öngörülmüştür. Bunun sebebi ekonomik sıkıntılardan dolayı zorunlu bağlılık da olabilir, sosyal nedenlerden dolayı da olabilir. Yani evlenmek için de iş sahibi olmayı gerektiren ekonomik koşulların zorlamaları karşısında bireylerde örgütsel zorunlu bağlılık daha fazla görülebilmektedir. Ancak, örgütsel bağlılık daha çok duygusal bir bağlılığı temsil ettiğinden, çalışmamız da bu pencereden yürütülmüştür. Bu bakımdan evli çalışanların duygusal olarak bağlı oldukları sosyal grup örgütleri değil aileleridir. Yani, duygusal olarak tüm sorumluluklarını, özverilerini ailesi için gösterir. Bu yargıdan yola çıkarak, bekâr çalışanların böyle bir eş ve çocuklara karşı sorumluluğu olmayacağı için tüm duygusal bağlılığını örgüte yöneltmesi daha imkân dahilinde olduğu söylenebilir.

Bu konudaki genel kanı evli bireylerin örgüte bağlılık düzeylerinin bekâr bireylere göre daha fazla olduğu kanısıdır (Sürgevil, 2007: 34). İnsanların bunu düşünmesinin sebebi evlilik kurumuyla birlikte ev geçimini sağlama düşüncesinin oluşmasıdır (Kıraç, 2012: 97). Evli bireylerin maddi sorumluluklarının yüksek olması sebebiyle örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu belirtilmiştir (Özkaya vd., 2006: 80). Ayrıca evli erkeklerin evli kadınlara göre daha yüksek bağlılık gösterdikleri bunun sebebinin evlilik hayatının bireye düzenli bir yaşam sunarken kadına ekstra yük (ev işleri, çocuk bakımı) getirmesi olduğu düşünülmektedir.

(Gündoğan, 2009: 25). Ancak yapılan araştırmalarda farklı sonuçlar elde edildiği görülmüştür.

Örgütsel iletişim sürecinde medenî durumun, iletişim sürecine katılma yönünde ayırt edici bir etkiye sahip olacağı düşünölmemektedir. Ancak çalışanlar arasındaki iletişim yoğunluğu açısından bakılırsa bekâr çalışanların daha çok bekâr olanlarla, aynı şekilde evli çalışanların da daha çok evli olan çalışanlarla daha yakın ilişkiler kurduğu düşünölebilir. Bu da aynı sosyal payda içerisinde bulunma bakımından, benzer sorumluluk ve tecrübelerin paylaşımından kaynaklanan yakınlaşmalar sayesinde olur.

#### **2.3.1.4. Eğitim Düzeyi**

İş hayatına girmektense, daha uzun eğitim almanın maliyetine katlanıp, gelir elde etmekten bir süre fedakârlık gösteren kişiler, eğitimleri sonucunda nitelikli işgücü olarak çalışma yaşamında yer almaktadır. Eğitime yapılan yatırımın, harcanan zamanın bir karşılığı olarak ücret ve diğer çalışma koşullarındaki talepleri de yükselmektedir. Ayrıca iş hayatı bu kişiler için sadece para kazanılan bir yer olmaktan çok, toplumda yüksek bir statü sahibi olma, saygın bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme olanaklarının sağladığı bir ortam anlamını taşımaktadır (Dağdeviren Gözen, 2007: 57). Bu açıdan bakıldığında, aynı zamanda örgüt içindeki iletişimin kişilerdeki bağlılık algısını yönlendirmesi bakımından eğitim düzeyi belirleyici bir özellik olacaktır. Kullanılan örgütsel dilin uzmanlık gerektiren konularına hâkim olan daha yüksek düzeyde eğitim görmüş olan çalışanlar bu hususta zorluk çekmeyecek ve kendilerini gösterme fırsatı bulduklarından memnunlukları artacaktır. Aynı şekilde eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanların hem resmî hem de gayrı resmî iletişim kanallarını beraber kullandıkları, eğitim düzeyi düştükçe çalışanların sadece yönetimden gelen emirlere uyma şeklinde tek yönlü resmî iletişim ve daha çok çalışanlar arası gayrı resmî iletişimin kullanıldığı gözlemlenmektedir.

Bazı incelemelerde eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki söz konusu olduğu ortaya konmuştur. Çalışanların eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılıkları azalmaktadır. Eğitim düzeyi azaldıkça ise örgüte daha fazla bağlılık duymaktadırlar. Çalışanın eğitim seviyesi arttıkça beklentileri daha fazla

olmaya başlamaktadır. Bulunduğu kurumda da bu beklentilerine cevap bulamıyorsa, kariyer basamaklarında ilerleme fırsatı bulamıyorsa örgütün onun için sadece bir engel olduğunu düşünmeye başlayacak ve ayrılma düşüncesi belirecektir (İnce, Gül, 2005: 67-68). İşte bu noktada, iletişimin önemli boyutu ortaya çıkmaktadır. Eğitim seviyesi yüksek olan bireyler ihtiyaçlarına cevap bulamadıkları takdirde, örgütlerinden kolaylıkla ayrılabilirler fakat, iletişimin etkili bir şekilde yönetilmesi ve kaliteli olması bu eğitim düzeyi yüksek çalışanları örgüte bağlamayı başarır. Yani, önceki araştırmalarda eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığın azalacağı sonucuna ulaşılsa da, bu noktada iletişimin yetersizliğinden kaynaklanan unsurların olumsuz etkileri söz konusu olabilir. Örgüt içi olumlu ilişkiler, eğitim düzeyi yüksek kişilerin iletişimden memnuniyetlerini artıracak gibi, örgüte bağlanmalarını da sağlar.

### **2.3.1.5. Çalışma Süresi (Kıdem)**

Araştırmalarda yaş faktörü ile kıdem faktörünün bir arada değerlendirildiği, iki faktöründe sonuçlarının örgütsel bağlılık açısından aynı olduğu belirtilmiştir (Hüseyinklioğlu, 2010: 63). Başığit (2006: 46) tarafından bireyin aynı pozisyonda çalışma süresinin bireyi örgüte psikolojik açıdan bağladığını, örgütte geçirilen çalışma süresinin ise devam bağlılığını meydana getireceği belirtilmiştir. Uzun yıllar aynı örgütte çalışmanın bireye güven hissi vereceği ve bunun sonucunda psikolojik bağlılık oluşmasının beklendiği belirtilmiştir (Akbaş, 2008: 26). Çalışanın çalışma süresi boyunca hem kendine hem de örgüte yatırım yaptığı bu yüzde çalışma süresi ile birlikte bağlılığında artmasının bekleneceği ifade edilmiştir (Kıraç, 2012: 99).

Ancak Balay (2000: 55) tarafından çalışma süresinin uzun olmasının örgütsel bağlılığı ifade etmek için yeterli olmadığı belirtilmiştir.

Aşağıda bu konuda yapılan çalışma sonuçları hakkında bilgi verilmiştir.

Meyer vd. (2002) tarafından yapılan çalışmada çalışma süresi ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğu ifade edilmiştir.

Akbaş (2008) tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağlılık düzeyinin örgütte çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Kaya (2008) tarafından akademisyenler üzerinde yapılan çalışmada duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerinin örgütte çalışma süresine göre değişmediği, devam bağlılığı düzeyinin örgütte çalışma süresine göre değiştiği, çalışma süresi 26 yıl ve üzeri olan çalışanların devam bağlılığı düzeyinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Bozkurt ve Yurt (2013) tarafından yapılan çalışmada devam bağlılığı ve duygusal bağlılık ile kurumda çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, normatif bağlılıkla kurumda çalışma süresi arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Özkaya vd. (2006) tarafından yapılan çalışmada duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları ile kurumda çalışma süresi faktörü arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

### **2.3.2. Örgütsel Faktörler**

İş ve çalışma hayatına ilişkin tüm faktörleri örgütsel faktörler adı altında açıklamak gerekmektedir. Çünkü örgütsel bağlılık örgütsel faktörlerle çok yakından ilgilidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; örgütsel adalet, işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, karar alma sürecine katılma, iş grupları, örgütsel kültür, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödüller gibi daha birçok değişkenden oluşabilir. Aşağıda konuyla ilişkisini kurabileceğimizi düşündüğümüz faktörler ele alınmıştır.

#### **2.3.2.1. İşin Niteliği ve Önemi**

Çalışanlar için işin kapsamı ve önem derecesi örgütsel bağlılık açısından etkilidir. İş konusunda özdeşleşme, işin motive etme potansiyeli, geribildirim, işin zorluk durumu işin nitelikleri ile kapsamının işi yapan bireyler üzerindeki psikolojik etkileri, örgütsel bağlılığa etki etmektedir. İşin ilginç olması, monoton olmaması, bireye bilgi ve becerilerini kullanma fırsatı sunması ve özerklik sağlayarak sonuçlara ilişkin sorumluluk getirmesi çalışanın yaptığı işi anlamlı bulmasına, kendisini örgüt başarısında etkili hissetmesine ve dolayısıyla örgüte bağlanmasına katkı sağlamaktadır. Bireyler kendileri için yeteneklerini ortaya koyma şansı veren işleri yaptığında, kendisine başarıları hakkında geri bildirim yapıldıkça işe ve örgütlerine daha çok bağlanmaktadır (İnce ve Gül, : 71).

### **2.3.2.2. Yönetim ve Liderlik**

Yapılan araştırmalarda yönetim ve liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasında yakın ilişkiler bulunmuştur. İnce ve Gül'ün aktarmalarına göre (2005), örgütlerde yöneticilerin sergilemiş oldukları yönetim ve liderlik tarzları örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığa etki etmektedir (Abraham, 1997: 181). Yöneticinin çalışanlarıyla olan ilişki ve iletişimleri, onlara katılım ve uzmanlaşma olanağı tanıyıp tanımadığı, onlara ne kadar güven verdiği gibi faktörler sonucunda yöneticiden dolayı çalışanlar örgütü değerlendirmeye başlarlar. Çıkardıkları sonuç yönetim nedeniyle olumluysa bağlılıkları da yüksek çıkar; tam tersi olumsuz bir yönetici tutumu olduğuna kanaat getirdikleri zamansa düşük örgütsel bağlılık duyarlar.

### **2.3.2.3. Ücret**

Çalışanların elde ettikleri ücret düzeyi de örgütsel bağlılıkta önemli bir unsurdur. Ücretler örgüt tarafından sağlanan önemli bir unsur olup, işin çekiciliğini belirlemekte; çalışana yapılan daha fazla bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır. Düşük ücret düzeyleri, çalışanları daha iyi parasal olanaklar aramaya zorlar. Kişi kendini işe bağımlı hissedemez ve işte geçici olarak çalışmak zorunda kaldığını düşünür. Buna bağlı olarak da düşük ücretli işlerde, çalışan devir hızı da yüksek olmaktadır (Balay, 2000: 68).

Çalışanların ücret dağılımındaki adaleti algılayış biçimleri de örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Johnson, Jones, 1991: 235-244). Çalışanlar içinde buldukları örgütün ücret politikasını ne kadar adil bulurlarsa o oranda güvenirlere ve bağlı kalırlar. Çoğu örgüt bu sebeple örgüt içi ücretleri açıkça duyurmaz, çalışanlarından da söylememesi istenebilir. Böyle yapılarak adaletsizliğin üstünün örtülmüş olabileceği düşünülse bile böyle bir ortamda çalışanlar tarafından daha çok şüphe oluşacaktır. Güven ortamının oluşması için bilgi paylaşımı bakımından herkesin bilmesinin sağlanması daha yararlı olacaktır.

### **2.3.2.4. Örgüt Kültürü**

Örgütlerinde tıpkı insanlar gibi kişilikleri vardır. Örgütler katı, esnek, uzak, destekleyici, tutucu gibi özelliklere sahip olabilirler. Örgüt kültürü sonradan öğrenilmiş ve kazanılmış bir kavramdır. Örgüte ait kültürün oluşmasında sektörel faaliyet ve çalışmaları, hedefleri, çalışma kültürü, örgütün yöneticilerinin ortaya



koymuş oldukları tutum ve normları ile meydana gelir ve tüm örgütler için belirleyicidirler.

Örgüt kültürü belirli bir sistematik içinde tekrarlanan ve ortaya çıkan davranış kalıplarıdır. Geçmişten geleceğe belirli bir koreografide tekrarlanarak geleceğe aktarılan bir yapıya sahiptir. Böyle örgüt kültürüne sahip kurumlarda çalışanlar neler yapması gerektiğini bilir ve ona göre hareket eder. Kendi çizgisini oluşturan örgütte ne yaptığını bilen çalışanlar bireysel olarak büyük başarılar elde etmeseler bile ekip halindeki çıktılarını anlam ifade eden bir sonuç gösterecek, bu da örgütsel bağlılık açısından olumlu bir şekilde örgüte yansıtacaktır (Eren, 2010: 122).

#### **2.3.2.5. Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet, çalışanların başarılı ve işlerinden memnun olma seviyeleri ile çalıştıkları ortamlarla alakalı algıladıkları eşitlik duygusu ile ilgilidir. Çalışanlar örgüt içerisinde kendi faaliyetleri sonucunda kazandıkları edimler ile diğer örgütlerde aynı statü ve durumda bulunan çalışanların elde etmiş oldukları faydaları mukayese eder. Bunun neticesinde örgütüyle ilgili yaklaşımları şekillenir. Örneğin; örgüt içi kuralların herkes için eşit uygulanması, aynı işi yapanların aynı ücreti alması, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde, özlük haklarında ve diğer imkânlarda kişinin de, diğer çalışanlarla aynı haklara ve imkanlara sahip olmasını beklemesidir (Özdevecioğlu, 2003 :78).

#### **2.3.2.6. Örgütsel Ödüller**

Bir başka önemli faktör örgüt tarafından verilen ödüllerdir. İşteki teşvikler de örgütsel bağlılık ile direkt ilişkilidir. Çalışanlar örgütün, kendileri için ilginç ve anlamlı görevler, arkadaşça ve destekçi çevre ile birlikte iyi ödeme ve yükselme olanakları sağladığını algılasa örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık hissederler. Çalışanlar kendi ihtiyaçlarına uygun verilen ödüllerle örgüte bağlılıklarını güçlendirirler. Ödüllerin örgütsel bağlılıkta olumlu rol oynaması ödüllerin gösterilen performansın sonucunda gerçekten ödül olarak verilmesine bağlıdır (Altınbaş, 2008: 15).

Örgütsel bağlılık bir çalışan için geleceğe yönelik beklentilerin bugün ile değiştirilmesi, bir işveren için ise bugün gösterilen çaba ve bağlılık karşılığında ödenen ücrettir. İşin nasıl ödüllendirildiği bağlılık konusunda belirleyici faktördür

(İnce, Gül, 2005: 79). Çünkü çok çalışmasına rağmen gerektiği gibi ödüllendirilmediğini düşünen veya işini doğru yapmasına rağmen yapmadığı yönünde uyarılar alan bir çalışan işinden ve örgütten soğumaya başlayacaktır. Örgüte bağlılığının kalması söz konusu olmayabilir.

### **2.3.2.7. Takım Çalışması**

Takım çalışmasını dar anlamda belli sayıda çalışanın, belirli sürelerle bir araya gelip örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi, sorunların çözülmesi, örgütte yenileşme ve değişme çabalarının örgütlenmesi, yürütülmesine yönelik olarak yaptıkları eylemler, etkinlikler bütünü olarak tanımlanabilir. Takım çalışmasının örgütsel bağlılığı düşürdüğü yönünde hiçbir araştırma sonucu bulunmamaktadır. Tam aksine, takım üyeliği çalışması, bağlılığı olumlu etkilemektedir. Örgütteki diğer arkadaşlarına, işlerine ve örgütüne karşı olumlu tutum geliştiren takım çalışanlarının örgütsel bağlılığının arttığı gözlemlenmiştir (Altınbaş, 2008: 17).

Bağımsız çalışma grupları ve takımların bir üyesi olarak faaliyet gösterenlerin iş tatminleri yükselmektedir. Bu da takım içindeki kararların ne derecede işbirliği içinde alındığına bağlıdır. Çünkü işbirliği içinde alınan kararlar ne kadar çoksa, bağlılık da o derecede artmaktadır. Kararların alınışı bireylere yönetimin ne kadar değer verdiğini hissettirdiğinden, kişilerin bağlılık algılaması etkilenir (İnce, Gül, 2005: 80).

### **2.3.2.8. Rol Belirsizliği ve Çatışması**

Rol çatışması ile bağlılık arasında olumsuz bir ilişki vardır. Rol belirsizliği ile bağlılık arasında da olumsuz bir ilişki olduğu görülmüştür (Çırpan, 1999: 63). Rol çatışması, kişinin üstlendiği görev ile o görevden beklentilerinin uyuşmaması anlamına gelmektedir. Bireyin sahip olduğu değerlerle örgütün değerleri uyuşmadığı zaman rol çatışmasından dolayı örgütsel bağlılık düşmektedir (Güllüoğlu, 2011: 82).

Rol belirsizliği ise, örgütün rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını tam anlamıyla çalışana bildirmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Göreviyle ilgili beklentilerin belirgin olmayışı, kendisine açık bir bilgi verilmeyişi çalışanın rol belirsizliği yaşamasına neden olacaktır (İnce, Gül, 2005: 82). Bunun sonucunda çalışan kendisine bilgilerin tam ulaşmamasını olumsuz tutumlarla karşılayacak ve

örgütle arasında olumlu bağlar kurmak istemeyecektir. Bu noktada karşımıza çıkabilecek kavram örgüt için tehlikeli olabilecek “örgütsel sinizm” kavramı olacaktır. Rol belirsizliği yaşayan çalışan örgüt için tam olarak ne ifade ettiğini de bulamayacak ve böyle bir çıkmazın içindeyken kendisini örgüte bağlı hissetmek yerine örgütsel sinizm tutumu içinde bulacaktır. Yapması gereken görevle kişinin beklentileri uyumsuz, yeterli bilgi alamaz ve belirsizlik içine düşerse, o kişi örgüte karşı hırçınlaşabilir ve tekrar örgüte bağlılık duyması güçleşebilir.

### **2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler**

Doğrudan içinde bulunduğu örgütle ilgili olmayıp, ancak dolaylı yoldan örgütün eksikliğinden kaynaklanan ve daha fazla dış çevreyle ilgili bazı faktörler de örgüte bağlılığı etkilemektedir. Bunlar, profesyonellik ve yeni iş olanakları olarak açıklanabilir.

#### **2.3.3.1. Profesyonellik**

Profesyonellik meslekî bağlılıkla ilgili bir kavramdır. Bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve meslekî değerleri kabul edip içselleştirmesidir. Profesyoneller kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket etme temayülü taşıyan ve genellikle kendi alanları ile çeşitli örgütlerin çatısı altında birleşen kişilerdir. Bu kişilerin örgütleri çalıştıkları meslekî gelişime destek oluyorsa, çalışanların meslekî bağlılıkları olumsuz etkilenirken, örgüte bağlılıkları olumlu yönde etkilenmektedir (İnce, Gül, 2005: 84-85).

Meslek odaları ve sendikalar aracılığıyla çalışanlar kendileriyle aynı konuda işe sahip kişilerle belirli bir ortak paydada buluşma olanağı bulurlar. Örneğin eğitim sistemi içerisinde birden çok sendikaya üye vardır. Okullarda öğretmenler A sendikası üyeleriyle daha yakın ilişkiler kurarken B sendikası üyeleriyle çok fazla iletişim içerisine girmeyebilirler. Ya da sendikaların örgütsel iletişim üzerinde şöyle bir rolü olabilir. Örgütsel iletişimi artırmak, çalışanların birbirleriyle dostluk, yakınlık gibi bağlar kurarak bu iletişimlerin sonucu örgütsel bağlılıklarını pekiştirmek adına, sendikaların da kendi üyeleri arasında düzenlediği piknik, söyleşi, konferans gibi etkinlikler düzenlenmektedir. Bu gibi etkinlikler yoluyla çalışanlar bir araya gelirler ve birbirlerini daha fazla tanıma imkânı bulurlar. Aslında bu da örgütün

örgütsel iletişimin olumluluğuyla örgütsel bağlılığı artırma çabasına, sendika ve meslek odalarının belki de farkında olmadan yaptıkları katkıdır.

### **2.3.3.2. Alternatif İş İmkânları**

Bir kişi işe yeni başladığında örgüte bağlılığına etki edebilecek en önemli faktör yeni iş imkânlarının örgüt dışında mevcut olmasıdır. Henüz örgütü tanımayan, ona karşı herhangi olumlu ya da olumsuz tutumu bulunmayan bir çalışanın örgütle ilgili olmayıp daha çok dışarıdaki bu cazip istek karşısında örgüte olan bağlılığı düşük çıkabilmektedir. Aynı şekilde ekonomik imkânsızlıklar, yeni iş olanaklarının bulunmayışı da kişilerin yeni başladıkları işten ayrılmak istemelerine ve örgüte olan bağlılıklarının artmasına sebep olabilmektedir.

Alternatif iş imkânları daha az olan çalışanların örgüte bağlılığı daha fazla olmaktadır. Yüksek eğitilmiş çalışanların alternatif iş imkânları daha fazladır ve iş beklentileri o oranda yüksektir. Bir araştırmaya göre MBA yapmış öğrencilerin yüksek olmayan bir ücretle işe başladıktan altı ay sonra, başka bir iş teklifi almadıklarında örgüte bağlılığı artmaktadır. Yüksek ücretle başladıklarında ise alternatif iş imkânı olup olmaması hiçbir şeyi değiştirmemektedir ve aynı örgütsel bağlılığı göstermektedir (Altınbaş, 2008: 17).

### **2.3.4. Örgütsel Bağlılık Göstergeleri**

Örgütsel bağlılık kavramının kişiye, zamana ve mekâna göre farklılıklar gösteren subjektif bir yapısı olmasına rağmen, bağlılığı belirlemede bazı kriterler kullanılmaktadır. Bunlar; örgütün amaç ve değerlerini benimseme, fedakarlıkta bulunabilme, örgüte üyeliğin devamı için istekli olma, örgütle özdeşleşme, içselleştirme olarak açıklanabilir (Bülbül, 2007: 5).

#### **2.3.4.1. Örgütün Amaç ve Değerini Benimseme**

Örgütsel bağlılığın en önemli göstergesi, çalışanların amaç ve hedefleri ile örgütün amaç, hedef, değer ve vizyonunun örtüşmesidir. Kurumun amaç ve hedeflerini kabullenemeyen bir çalışanın o örgüte bağlılık göstermesi beklenemez. Örgütsel bağlılık konusunun öncülerinden Porter, Steers ve Moydaw “örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duymayı” örgütsel bağlılığın asgari şartı olarak görmüşlerdir. Beklentiler ile sunulanlar arasındaki mesafe açıklığı örgütsel bağlılık düzeyini belirleyecek en önemli kriterdir (İnce, Gül, 2005: 9).

Bu bilgiler ışığında şöyle bir çıkarım yapılabilir ki; örgütün amaç ve değerlerini benimsememiş çalışanların örgütsel bağlılıkları düşük olacaktır. Bu sebeple örgütte özellikle yöneticiler, örgüt kültürünün, örgüt amaç ve değerlerinin her bir çalışan tarafından benimsenip kabul edilmesini sağlamalıdır. Bu açıdan araştırmamıza da konu olduğu gibi etkili iletişim yöntemleriyle bunu sağlaması mümkündür.

#### **2.3.4.2. Örgüt İçin Fedakarlıkta Bulunabilme**

Bir diğer gösterge, çalışanın örgüt lehine olağanüstü çaba harcamasıdır. Bu çaba beklenen ve formal kriterlerin üzerinde olmalıdır. Çalışanın herhangi bir maddî yarar ve beklenti içerisine girmeksizin, sadece çalışmakta olduğu örgütün başarısı için kendinden fedakârlıklarda bulunabilmesi, kişinin kurumu ile özdeşleştiğinin göstergesidir (İnce, Gül, 2005: 10).

Örgütlerine bağlı olmayan çalışanlar, maddi açıdan bir getirisi yoksa örgütleri için beklenenin ötesinde çaba harcamamaktadırlar. Ayrıca çalışan, örgütün kendisinden fazla mesai yapmasını istemesi ya da ücretinde kesintiler yapması gibi durumlarda yine de örgütün başarısı için çabalamaya devam ediyorsa bu durum çalışanın örgütüne bağlı olduğunu ve örgütü için fedakârlıklarda bulunabildiğini göstermektedir (Somuncu, 2008: 30). Japonya'nın İkinci Dünya Savaşı'nda atom bombasına maruz kalmasına rağmen ekonomik anlamda çabucak toparlanmasının arkasında yatan neden kültürel özelliğın örgütlerde de bulunması ve çalışanların kendi örgütlerine, ülkelerine olduğu gibi bağlılık duymalarının sonucu olarak fedakârlıkta bulunmasıdır (İnce, Gül, 2005: 10).

#### **2.3.4.3. Örgüt Üyeliğini Devam Ettirme İsteği**

Amaç ve değerleri benimseme ile fedakârlıklarda bulunabilme kriterlerini takiben, çalışanın örgüte yönelik memnuniyetini ifade etmektedir. Çalışanın örgütsel bağlılığının sağlanması, örgütün birey sorunlarıyla ilgilenme derecesine bağlıdır. Aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru işleyen iletişim süreci, motivasyon toplantıları, iş dışı sosyal etkinlikler çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirme isteğine etki edecek olumlu unsurlar olmaktadır (Başyigit, 2006: 67). Bu unsurların

katkılarıyla olumlu tutumlar sergilenecek, örgütsel iletişim kalitesi arttığı gibi motive edici özellikte de olabilecektir.

#### **2.3.4.4. Örgüt Kimliği ile Özdeşleşme**

Çalışanın örgütsel hedef ve değerleri benimseyip kabullenmesi özdeşleşmeyi ifade etmektedir. Özdeşleşme, çalışanların memnuniyet duydukları bir örgütü taklit etme isteğinden kaynaklanan bir etkidir. Bir kişi, bir grup veya örgütle çeşitli sebepler yüzünden özdeşleşmektedir. Grup üyeliği insanın kendisini tanımasına ve kendini gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır. Bireye ait olma duygusu vermektedir. Örgütün imajı, prestiji ve güvenilirliği yüksek ise üyeler daha fazla özdeşleşme göstermektedirler (İnce, Gül; 2005: 10). Çalışanlar kendilerini tanımlamak için kullandıkları özellikleri, örgütlerini de tanımlarken kullanırlarsa, bu noktada çalışanların örgütleriyle özdeşleştikleri ve örgütlerine karşı güçlü bir bağlılık duydukları söylenebilmektedir. Özetle özdeşleşme, bireyin değer verdikleri karşılığında örgütü ile bir anlamda kişilik bütünleşmesine girmesidir (Somuncu, 2008: 31).

#### **2.3.4.5. İçselleştirme**

Bu süreç, davranışa rehberlik eden değerlerin birleştirilmesini içeren bir etkileme sürecidir. Çalışanlar kendi amaç ve değerleri ile örtüştüğü oranda örgütün amaç ve değerlerini içselleştirirler (İnce, Gül, 2005: 11). Yani içselleştirmede, örgüt değerleri ile çalışanın değerlerinin örtüşmesi esastır. Çalışan, bir çeşit örgütsel kimlik edinmiş olmaktadır. Yani kendi kimliğine örgütün değerlerini de katabiliyorsa örgütün kimliğini benimsemiş olmaktadır. Böylelikle de örgüte bağlanmaması için bir neden görmez (Başyigit, 2006: 67).

### **2.4. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri**

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında çalışanların yüksek düzeydeki bağlılığı, örgütün dağılmasını hızlandırabilmektedir. Diğer taraftan amaçlar akılcı ve kabul edilebilir olduğunda ise, yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması olanağı bulunmaktadır. Bağlılık örgütten ayrılma davranışı ile düşük düzeyde; düşük performans, artan devamsızlık ve

gecikme gibi geri çekilme davranışlarıyla ise, daha yüksek düzeyde ilişki içindedir (Balay, 2000:83).

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bunlardan özellikle iş doyumu, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık işe bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisindedir. Randall (1987), bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin çalışanlara ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir (Doğan, Kılıç, 2007: 52).

#### **2.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık**

Örgüte olan bağlılıkları düşük olan çalışanlar örgütleriyle bütünleşmeyi gerçekleştirememiş çalışanlardır. Örgüte olan bağlılıkları düşük olan çalışanların örgütten ayrılma eğilimleri, bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanlara göre daha fazla olmaktadır. Bu çalışanların işe devamsızlık konusuna meyilli oldukları ortaya konulmuştur. Örgütsel bağlılığı düşük çalışanlar, daha iyi olanaklarda başka bir iş bulduklarında örgütten ayrılmayı düşünmektedirler. Örgütsel bağlılığın düşük olması örgütlerde artan devamsızlık, yüksek çalışan devri, işe sürekli geç kalma, örgütten ayrılma niyetinin oluşması, yetersiz performans, örgüte sadakatsizlik gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Somuncu, 2008: 40) Örgütsel bağlılığın düşük olmasının örgüt açısından yarattığı olumlu sonuçları; ise devamsızlığı azaltması ve nitelikli çalışanların çalıştırılmasının sağlanması şeklinde açıklanabilir (Başyigit, 2006: 68).

Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde “duygusuz çalışanlar” olarak tanımlanmaktadır. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan biçimsel olmayan zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hâle getirmektedir (Doğan, Kılıç, 2007: 54).

#### **2.4.2. İlimli Örgütsel Bağlılık**

Örgüte bağlılığı orta düzeyde olan çalışanlarda örgütlerine karşı sadakat, güven, ait olma, etkin olma duyguları gelişmektedir. Bu düzeydeki çalışanların bulunduğu örgütlerde sınırlı işten ayrılma isteği, sınırlı iş devri Örgüte ılımlı düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki çalışanlar, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecektir (Doğan, Kılıç, 2007: 54). Bunun sonucunda çalışanların, örgütteki herhangi bir belirsizlik ortamında ise devamsızlıklarının artması, örgüte gerekli katkıyı sağlayamamaları ve iyi bir iş teklifi karşısında örgütten rahatlıkla ayrılabilmeleri durumları ortaya çıkabilmektedir (Başyigit, 2006: 69). ve sınırlı devamsızlıklar oluşmaktadır (Somuncu, 2008: 41).

#### **2.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık**

Örgüte bağlılıkları yüksek olan çalışanlar, örgütleriyle bütünleşen çalışanlardır. Çalışanlar örgütle uyum hâlinindedirler. Örgütlerin çalışanlarını desteklemesi, zaman zaman ödüllendirmesi, çalışanlarına adil ve eşit davranması, örgüt içinde güven duygusunun oluşması ve iletişimin etkin olması çalışanların bağlılık düzeylerini artıran faktörler olmaktadır (Somuncu, 2008: 42).

Yüksek bağlılık duyan bir çalışan, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanmakta, emir ve beklentilere gönülden uymaktadır (Balay, 2000: 3).

Yüksek örgütsel bağlılık duygusuna sahip çalışanların; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından doyumları yüksektir. Bu çalışanların örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumсуuzluk ve az ödülleniş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir (Doğan, Kılıç, 2007: 55).

Örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanların örgütsel iletişimden etkilenme düzeyleri daha fazla çıkacaktır.



### **3. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM TARZININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE ANKARA OSTİM ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Araştırmanın bu bölümünde, Ankara OSTİM Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen anket araştırmasına yer verilmiştir. Bu kapsamda geliştirilen araştırma modeli araştırmanın amacını, kapsamını, sınırlılıklarını belirlemektedir. Bu bölümde ayrıca elde edilen verilerde kullanılan analiz yöntemleri, analiz sonucunda bulgular ve değerlendirmeler ele alınmaktadır.

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

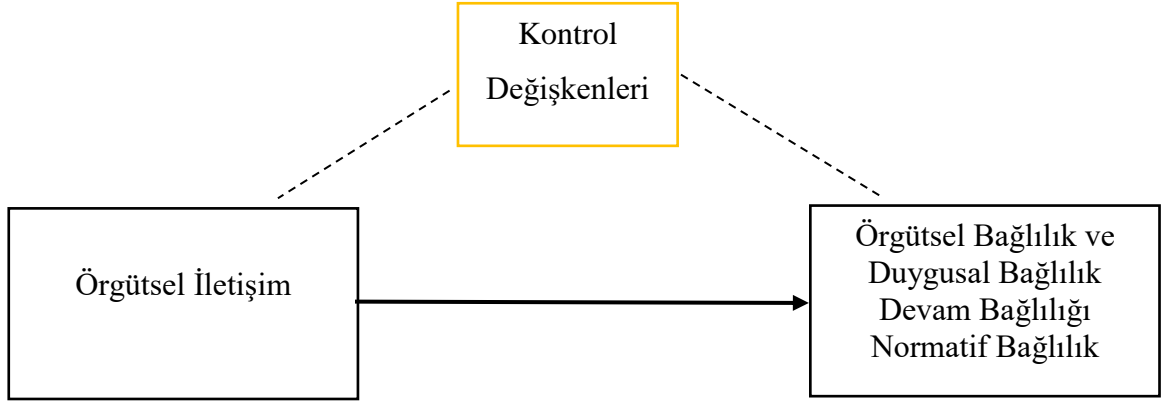
Araştırmada, örgütsel iletişim tarzının örgütsel bağlılık ve alt unsurları üzerinde bir etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bununla birlikte, örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılığın alt boyutları ve örgütsel iletişimin etkinliğinin demografik özelliklere göre değişiklik gösterip göstermediği analiz edilmiştir.

Araştırmanın amaçlarını özetlemek gerekirse;

- 1) Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı ile normatif bağlılık üzerinde etkisinin belirlenmesi,
- 2) Örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi şeklinde sıralanabilir.

#### **3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler**

Araştırmanın amaçları çerçevesinde örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına ilişkin olarak bir araştırma modeli geliştirilmiştir.



**Şekil 5. Araştırma Modeli**

**Hipotez 1:** Örgütsel iletişimin etkinliğinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**Hipotez 2:** Örgütsel iletişimin etkinliğinin duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**Hipotez 3:** Örgütsel iletişimin etkinliğinin devam bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**Hipotez 4:** Örgütsel iletişimin etkinliğinin normatif bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

### 3.3. Araştırma Evreni ve Örneklem

Söz konusu araştırmanın evreni olarak Ankara ilinde OSTİM Organize Sanayi Bölgesi'nde 17 sektörde faaliyet gösteren yaklaşık beş bin işletmede tam zamanlı çalışan 50 bin çalışan ([www.ostimistihdam.com](http://www.ostimistihdam.com), Erişim Tarihi: 01.04.2019) belirlenmiştir. Bu işletmelerin seçilme sebebi, iş görenlerin eğitim düzeylerinin diğer hizmet sektörlerine göre daha düşük olması, çalışan sirkülasyonunun diğer hizmet sektörlerine göre daha yüksek olduğunun gözlemlenmesidir. Bu açıdan, söz konusu araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Anket çalışması için örneklem büyüklüğü belirlemede sık kullanılan yöntemlerden birisi olan basit

tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma için gerekli örneklem büyüklüğünü hesaplamak için aşağıdaki formül kullanılmıştır:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{d^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

N= Ostim Bölgesi Çalışan Sayısı

Z= Güven Aralığı

d= Kabul edilebilir Hata

p= Olumlu Olasılık

n= Örneklem hacmi

Örneklem büyüklüğü %95 güven aralığında %5 hata payı ile 366 bulunmuştur. Araştırma kapsamında 400 anket elektronik ortamdan dağıtılmış ve 246 geri dönüş sağlanmıştır. Anketin geri dönüş oranı %52'dir. Eksik ve yanlış doldurulan 33 anket formu dikkate alınmamıştır. Toplamda veri analizi yapılan anket sayısı 213 olarak belirlenmiştir.

### **3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmanın tüm OSTİM bölgesindeki çalışanlara yapılması yüksek bir maliyet ve zaman gerektirmesinden dolayı, araştırmada örneklem olarak 213 kişiye ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların tüm soruları dürüst ve doğru cevapladıkları varsayılmaktadır.

Bu araştırma diğer araştırmalara benzer bazı sınırlılıklar taşımaktadır. Özel sektörde faaliyet gösteren kurumlarında çalışanların araştırmalara tereddütle yaklaşması, sınırlı sayıda bir örneklem hacminin olması ve tüm çalışanlara ulaşamama durumu bu araştırmanın sınırlılıklarıdır.

### **3.5. Veri Analizi Yöntemleri**

Araştırmada önce, demografik bulgular frekans analizleri yardımı ile sunulmuştur. Bundan sonra parametrik analizlerin gerçekleştirilebilmesi için veri tarama işlemi yapılmıştır. Tüm bu çalışmalar verilerin daha sağlıklı ve parametrik analizlere uygun hale getirilebilmesi için gerçekleştirilmiştir. Daha sonra araştırmada

kullanılan örgütsel iletişim ölçeği ve kurumsal performans ölçeği üzerinde yapısal geçerliliği sınamak amacıyla faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma modeli kapsamında kurulan hipotezlerin testi için korelasyon analizi ve regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken(ler) üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır.

### **3.6. Örgütsel İletişim Araştırma Ölçeği**

Örgütsel iletişimin etkinliğinin ölçülmesi için Gürgen (1997) tarafından geliştirilen, örgütlerde bireylerin örgütsel iletişimi nasıl değerlendirdiklerini görmek için kullanılan ölçeğin, Ekinci (2006) tarafından yüksek lisans tezi çalışması sırasında kullanıldığı şekli esas alınmış olup, ölçek 9 maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Daha önce yapılan çalışmalarda ölçeğin güvenilirliği ölçülmüş ve güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Ekinci (2006) tarafından yapılan çalışmada ölçek 5 farklı işletme üzerinde kullanılmış, güvenilirlik katsayıları sırasıyla her bir işletme için 0,96, 0,97, 0,98, 0,98, 0,97 olarak bulunmuştur.

Ölçek 5'li Likert Ölçeği olarak yapılandırılmış, ölçeğin puanlamaları 1= "Kesinlikle Katılmıyorum", 2= "Katılmıyorum", 3= "Kararsızım", 4= "Katılıyorum", 5= "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde yapılmıştır.

### **3.7. Örgütsel Bağlılık Araştırma Ölçeği**

Araştırmada; literatürde güvenilirlik düzeyinin yüksek olması sebebiyle Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen, Boylu vd. (2007) tarafından yapılan çalışmada kullanılan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır.

Ada vd. (2008) tarafından yapılan çalışmada; ölçeğin genel güvenilirliği 0,89, duygusal bağlılık alt boyutu ölçek güvenilirliği 0,67, normatif bağlılık alt boyutu ölçek güvenilirliği 0,75, devam bağlılığı alt boyutu ölçek güvenilirliği 0,70 olarak bulunmuştur. Boylu vd. (2007) tarafından yapılan çalışmada ölçek iki farklı yer için uygulanmış; ölçeğin güvenilirliği duygusal bağlılık alt boyutu için; her iki birim içinde 0,92, normatif bağlılık alt boyutu için; birinci birimde 0,81 ikinci birimde 0,80, devam bağlılığı alt boyutu için; birinci birimde 0,77 ikinci birimde 0,79, ölçeğin geneli için; her iki birimde de 0,85 olarak bulunmuştur. Baysal ve Paksoy (1999) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin genel güvenilirliği 0,81 olarak bulunmuş, duygusal bağlılık alt boyutu için güvenilirlik katsayısı 0,81, devam bağlılığı alt

boyutu için 0,72, normatif bağlılık alt boyutu için 0,66 olarak bulunmuştur. Yapılan çalışmalarda ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yeterli olduğu görülmüştür.

Örgütsel bağlılık ölçeğinde örgütsel bağlılık 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte bulunan ifadelerden 6 adedi “Duygusal Bağlılık” alt boyutunu, 6 adedi “Devam Bağlılığı” alt boyutunu, 5 adedi “Normatif Bağlılık” alt boyutunu ölçmektedir.

Ölçek 5’li Likert Ölçeği olarak yapılandırılmış, ölçeğin puanlamaları 1= “Kesinlikle Katılmıyorum”, 2= “Katılmıyorum”, 3= “Kararsızım”, 4= “Katılıyorum”, 5= “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yapılmıştır.

### **3.8. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi**

Güvenilirlik analizi, bir değişkeni ölçen ifadeler arasındaki ortalama ilişkiyi değerlendirerek ölçümün içsel tutarlığını tanımlamaktadır. Literatürde Cronbach’ın Alfa Katsayısı 0,70 ve üzerinde olan ölçümler sosyal bilimlerde yeterli kabul edilmektedir. Araştırmada kullanılan ölçekler ve boyutlarına ait güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Görüldüğü üzere, araştırmada yararlanılan ölçeklerin alfa değerlerinin tümü 0,70’ten büyüktür. Bu sonuç, ölçeklerin güvenilirliğini ve değişkenlerin içsel tutarlığa sahip olduğunu göstermektedir. Cronbach Alpha katsayısı ölçek içinde bulunan iç tutarlılığı ve homojenliği ölçmede kullanılmaktadır.

Alpha katsayısına göre ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri literatürde aşağıdaki şekilde kabul edilmektedir:

0,80-1,00 arasında ise; Oldukça yüksek güvenilirlik,

0,60-0,80 arasında ise; Kabul edilebilir güvenilirlik,

0,40-0,60 arasında ise; Şüpheli güvenilirlik,

0,00-0,40 arasında ise; Kabul edilemez

Tablo 3’te görüldüğü üzere, Örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın alpha katsayıları sırasıyla 0,83, 0,84

ve 0,89 olarak bulunmuştur. Örgütsel iletişim ölçeğinin alpha katsayısı ise 0,91 bulunmuştur. Buna göre, ölçeklerin güvenilirliği oldukça yüksektir.

**Tablo 3. Değişkenlere Ait Güvenilirlik Analizi**

<b>DEĞİŞKENLER</b>	<b>BOYUTLAR</b>	<b>Soru Sayısı</b>	<b>Cronbach Alfa Değerleri</b>
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	Duygusal Bağlılık	8	0,836
	Devam Bağlılığı	5	0,843
	Normatif Bağlılık	3	0,891
<b>Örgütsel İletişim</b>	Örgütsel İletişim	9	0,913

### **3.9. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi**

Bu bölümde, araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör, güvenilirlik ve geçerlik analizleri OSTİM’de faaliyet gösteren işletme çalışanlarından elde edilen 213 anket sonuçları üzerinden yapılmıştır. Sonrasın elde edilen verilerin korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Verilerin değerlendirilmesinde IBM SPSS 24.0 İstatistik Paket Programı’ndan yararlanılmıştır. Likert tipi ölçeklerin kullanıldığı sorularda faktör analizinden yararlanılmıştır. Faktörlerin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach’s Alfa analizi kullanılmıştır.

Değişkenler arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi amacıyla korelasyon analizleri kullanılmış ve araştırma hipotezlerini test etmek için ise çoklu regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

#### **3.9.1. Betimleyici İstatistikler**

Araştırma kapsamında seçilen OSTİM organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren işletme çalışanları üzerinde yapılan anket çalışması sonucunda, çalışanların 148’inin erkek ve 65’inin kadın olduğu; katılımcıların %32’si 23-30 yaş aralığında yer alırken, %55’i 31-40 yaş aralığında, %11’i 41-50 yaş aralığında ve yalnızca %2’si 51 yaş ve üzerindedir.

Çalışanların %22'si, ilköğretim, %46'sı lise ve %32'si üniversite derecesinde eğitim düzeyine sahiptir.

Katılımcıların %35'i çalıştıkları firmada 1 yıldan az, %24'ü 1-5 yıl, %19'u 5-10 yıl, %16'sı 11-15 yıl ve yalnızca %6'sı 15 yıldan daha fazla sürede çalışmaktadır.

Belirtilen betimsel istatistiklere ilişkin sonuçların detayları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 4. Katılımcıların Demografik İstatistikleri**

DEĞİŞKENLER		n	%
CİNSİYET	Kadın	65	28,84
	Erkek	148	71,15
TOPLAM		<b>213</b>	<b>100</b>
YAŞ	23-30	67	32,21
	31-40	115	55,28
	41-50	22	10,57
	51 ve üzeri	4	1,92
TOPLAM		<b>213</b>	<b>100</b>
EĞİTİM DÜZEYİ	İlköğretim	4	22
	Lise	173	46
	Lisans / Önlisans	31	32
TOPLAM		<b>213</b>	<b>100</b>
FİRMADA ÇALIŞMA SÜRESİ	1 yıldan daha az	73	35
	1-5 yıl	64	24
	6-10 yıl	19	19
	11-15 yıl	15	16
	15 yıl ve üzeri	37	6
TOPLAM		<b>213</b>	<b>100</b>

### 3.9.2. Ölçeklerin Faktör Analizleri

Araştırma kapsamında kullanılan Örgütsel İletişim Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ne ilişkin olarak yapı geçerliliklerinin ölçülmesi amacıyla faktör analizleri yapılmıştır. Faktör analizlerinin yapılabilmesinin ön şartı olarak örneklem büyüklüğü ve verilerin yeterli olması gerekmektedir. Bu kapsamda, faktör analizlerinin geçerliliğini ölçmek amacıyla KMO testi ve Bartlett küresellik testi yapılmıştır (Nakip, 2013: 517-518).

Öncelikle örgütsel iletişim ölçeğinin faktör analizi için geçerliliğinin test edilmesi amacıyla, 9 ifadeden oluşan bu ölçeğe KMO ve Bartlett küresellik testleri uygulanmış ve sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 5. Örgütsel İletişim Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları**

<b>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi</b>			,868
<b>Bartlett Küresellik Testi</b>	Yaklaşık Ki-Kare		648,376
	Serbestlik derecesi		38
	Anlamlılık (p)		,000
Açıklanan toplam varyans %62			

Tabloda da görüldüğü üzere, yapılan analizler sonucunda KMO örneklem büyüklüğü yeterliliği testi sonucunda çıkan değerin (0,868) 0,6'dan büyük olduğu, Bartlett testinde ise p değerinin 0,001'den küçük olması doğrultusunda söz konusu ölçeğin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Açıklanan toplam varyans değeri ise %62,096 olduğu ve bu değer %40'ın üzerinde olduğu görülmüştür.

Örgütsel iletişim ölçeği, tek faktör çıkması nedeniyle döndürülmüş faktör matrisi oluşmamaktadır. Ölçekteki ifadelerle ilişkin faktör analizi sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur. Temel bileşenler analizi sonucunda elde edilen faktör özdeğerleri ve faktörler tarafından açıklanan varyans incelendiğinde, özdeğeri 1'den büyük olan yalnızca bir faktör elde edilmiştir. Özdeğeri 1'in üzerinde olan bu faktörün toplamda varyansın %62'sini açıkladığı ve özdeğerinin 5,748 olduğu görülmektedir.



**Tablo 6. Örgütsel İletişim Ölçeği Faktör Analizi**

Faktör Adı	İfadeler	Faktör	Faktör Özdeğerleri	Açıklanan Varyans (%)	Kümülatif Varyans (%)
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ÖLÇEĞİ	Önerilerinizi yada sorunlarınızı iletmek üzere gerektiğinde bir üst amire/kişiye kolaylıkla ulaşabiliyorum.	,767	5,748	%62,096	%62,096
	Yöneticimiz daha başarılı olmanız için size destek veriyor.	,790			
	İşimizi en iyi şekilde yapma konusundaki çabalarınız yöneticiniz tarafından takdirle karşılanıyor.	,816			
	Kurumumuz yönetiminin, eğitim ve mesleki gelişimimizle ilgilendiğine inanıyorum.	,785			
	Yöneticilerin çalışanların sorunlarını yakından izlediklerine ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcadıklarına inanıyorum.	,737			
	Kurumumuzda yönetimin kişilerin yanlış hareketlerine karşı gereken tepkinin gösterildiğini düşünüyorum.	,812			
	Kurumumuzda çalışanlara adil davranıldığını düşünüyorum.	,753			
	Kurumumuzda işimizi yapmamız için gerekli bilgilere/verilere kolaylıkla ulaşabiliyorum.	,648			
	Kurum içi iletişimden memnunum.	,802			

Örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör analizine uygunluğunu test etmek için öncelikle KMO ve Bartlett testleri uygulanmıştır. Örneklem büyüklüğünün yeterliliğini ölçmek amacıyla yapılan KMO testi ölçüm değeri (0,896) 0,6'dan büyük olduğu ve Bartlett testi sonucunun da ( $p < 0,001$ ) anlamlı olduğu görülmüştür.

**Tablo 7. Örgütsel Bağlılık Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları**

<b>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi</b>		,896
<b>Bartlett Küresellik Testi</b>	Yaklaşık Ki-Kare	1244,366
	Serbestlik derecesi	138
	Anlamlılık (p)	,000

Örgütsel Bağlılık ölçeği toplamda üç alt boyuttan oluşmakta ve buna bağlı olarak da döndürülmüş faktör matrisi tablosu oluşturulmaktadır. Faktör analizine ilişkin sonuçlar incelendiğinde örgütsel bağlılık ölçeğinin birinci faktörü olan duygusal bağlılığına ait 3. ifadenin ikinci ve üçüncü faktöre dağıldığı, devam bağlılığının alt boyutuna ait 2. ifadenin birinci ve üçüncü faktöre dağıldığı, normatif bağlılık alt boyutunun ise 3. ifadesinin birinci ve ikinci faktörlere dağıldığı görülmektedir. Buna göre bahsi geçen ifadeler çıkarıldıktan sonra oluşturulan nihai faktör analizi tablosu aşağıda sunulmaktadır.

Temel bileşenler analizi sonucunda elde edilen faktör özdeğerleri ve faktörler tarafından açıklanan varyans incelendiğinde, özdeğeri 1'den yüksek olan üç faktör elde edilmiştir. Özdeğeri 1'in üzerinde olan bu üç faktörün toplamda varyansın %74,361'ini açıkladığı ve özdeğerlerin birinci faktör için 9,168, ikinci faktör için 2,460 ve üçüncü faktör için 1,013 olduğu görülmektedir. Birinci faktör yalnız başına varyansın %59,932'sini açıklarken, ikinci faktör toplam varyansın %14,469'unu açıklamakta ve üçüncü faktör toplam varyansın %5,960'ını açıklamaktadır. Bu üç faktör toplamda ölçeğin %74,361'ini açıklamaktadır.

**Tablo 8. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi**

Faktör Adı	İfadeler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör Özdeğer	Açılanan Varyans (%)	Kümülatif Varyans (%)
DUYGUSAL BAĞLILIK	Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	,804			9,168	53,932	53,932
	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	,864			2,460	14,469	68,401
	Bu kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	,846			1,013	5,960	74,361
	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	,832					
	Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	,855					
	Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zararlara uğramama neden olur.	,768					
DEVAM BAĞLILIĞI	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.		,769				
	Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.		,849				
	Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.		,779				
	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakarlık gerektirmesidir.		,782				
	Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.		,652				
NORMATİF BAĞLILIK	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.			,749			
	Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.			,670			
	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.			,852			

### 3.9.3. Korelasyon Analizi

Araştırmada kullanılan değişkenler ve boyutlarının birbirleri arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi amacıyla korelasyon analizleri tek aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. Aşağıda yer alan tabloda da görüldüğü gibi, örgütsel bağlılık alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı normatif bağlılık ile örgütsel iletişim arasındaki birebir ilişkiler analiz edilmiştir.

Araştırma hipotezleri ışığında değişkenlere ait ortamlar, standart sapmalar ve korelasyon katsayıları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 3. Değişkenler Arasındaki İlişki Analizi**

DEĞİŞKENLER	Ortalama	Standart Sapma	Örgütsel İletişim	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Örgütsel İletişim	4,02	0,71	1			
Duygusal Bağlılık	3,67	0,88	,717**	1		
Devam Bağlılığı	3,98	0,77	,468**	,348**	1	
Normatif Bağlılık	4,33	0,64	,712**	,870**	,779**	1

\*p<0,05; \*\*p<0,01 ve \*\*\*p<0,001 düzeyinde anlamlıdır.

Korelasyon analiz sonuçları incelendiğinde, örgütsel iletişim ile duygusal bağlılık alt boyutu arasındaki ilişkinin pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı olduğu (p<0,01) görülmektedir. Ayrıca korelasyon tablosu incelendiğinde örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında en güçlü ilişkiye sahip boyutun duygusal bağlılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, örgütsel iletişim düzeyinin artmasıyla birlikte örgüte olan duygusal bağlılık düzeyinin de artacağı söylenebilir.

Örgütsel iletişim ile devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü, orta derecede ve anlamlı (p<0,01) bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre, örgütsel iletişim düzeyi arttıkça örgüte olan devam bağlılığı ve normatif bağlılık da artacaktır.

Yapılan analizlerin ışığında örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Elde edilen bu sonuç, araştırmanın hipotezlerinin değerlendirilmesinde yardımcı olacaktır.

### 3.9.4. Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon

Araştırma kapsamında, örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık ve alt boyutları üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla, öncelikle örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi yapılmıştır. Kontrol değişkeni olarak cinsiyet, eğitim durumu, yaş, işletmede çalışma süresi gibi betimsel demografik istatistiklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Çoklu regresyon analizinin sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tabloda da görüldüğü üzere çoklu regresyon analizi sonucunda, bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık, örgütsel iletişim ve demografik özellikler tarafından %56,5 ( $R^2=0,565$ ) düzeyinden açıklanmaktadır. Örgütsel bağlılığa ait toplam varyansın ise yaklaşık %52'si (Düzeltilmiş  $R^2= 0,524$ ) örgütsel iletişim ve demografik özellikler tarafından açıklanmaktadır. Çoklu regresyon modelinin istatistiksel açıdan anlamlı ( $F=25,498$ ;  $p<0,001$ ) olduğu görülmüştür.

**Tablo 4. Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**

Değişkenler	B	Standart Sapma	Beta ( $\beta$ )	t	P
Sabit	1,019	0,355		2,879	0,005
Cinsiyet	0,122	0,129	0,059	0,936	0,352
Eğitim Durumu	-0,006	0,054	-0,044	-0,679	0,494
Yaş	0,098	0,077	0,097	1,298	0,196
Çalışma Süresi	-0,007	0,047	-0,014	-0,166	0,869
Örgütsel İletişim	0,647	0,057	0,732	11,607	<b>0,000***</b>
<b>R=0,741</b> <b><math>R^2=0,565</math></b> <b>Düzeltilmiş <math>R^2=0,546</math></b> <b>F= 25,498 p=0,000</b> <b>Durbin Watson= 1,971</b>					

\* $p<0,05$ ; \*\* $p<0,01$  ve \*\*\* $p<0,001$  düzeyinde anlamlıdır.

Bağımlı değişken: Örgütsel Bağlılık

Tablo incelendiğinde, örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ( $B=0,647$ ) ve anlamlı ( $p<0,000$ ) bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu da demektir ki; örgütsel iletişim düzeyinin bir birim artması sonucunda örgütsel bağlılık düzeyinde 0,647'lik bir artış sağlanacaktır. Bu durum, örgütsel iletişim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin de artacağını göstermektedir. Kontrol değişkenleri olarak alınan demografik özelliklerin ise, örgütsel bağlılık üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür ( $p.>0,05$ ).

**Bu durumda H<sub>1</sub> (Örgütsel iletişimin etkinliğinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır) hipotezi kabul edilmiştir.**

### 3.9.5. Örgütsel İletişimin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi : Çoklu Regresyon Analizi

Araştırma kapsamında, örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık ve alt boyutları üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla, örgütsel iletişimin duygusal bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi yapılmıştır. Kontrol değişkeni olarak cinsiyet, eğitim durumu, yaş, işletmede çalışma süresi gibi betimsel demografik istatistiklerin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Çoklu regresyon analizinin sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

**Tablo 5. Örgütsel İletişimin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi**

Değişkenler	B	Standart Sapma	Beta ( $\beta$ )	t	P
Sabit	2,115	0,583		3,586	0,001
Cinsiyet	0,353	0,164	0,146	2,308	0,021*
Eğitim Durumu	0,028	0,055	0,023	0,384	0,684
Yaş	0,063	0,089	0,043	0,739	0,457
Çalışma Süresi	0,060	0,055	0,082	1,169	0,242
Örgütsel İletişim	0,753	0,062	0,727	12,313	<b>0,000***</b>
<b>R=0,753</b> <b>R<sup>2</sup>=0,535</b> <b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=0,514</b> <b>F= 25,498 p=0,000</b> <b>Durbin Watson= 2,047</b>					

\* $p<0,05$ ; \*\* $p<0,01$  ve \*\*\* $p<0,001$  düzeyinde anlamlıdır.

Bağımlı değişken: Duygusal Bağlılık

Tabloda da görüldüğü üzere çoklu regresyon analizi sonucunda, bağımlı değişken olan duygusal bağlılık, örgütsel iletişim ve demografik özellikler tarafından %53,5 ( $R^2=0,565$ ) düzeyinden açıklanmaktadır. Duygusal bağlılığa ait toplam varyansın ise yaklaşık %52'si (Düzeltilmiş  $R^2= 0,514$ ) örgütsel iletişim ve demografik özellikler tarafından açıklanmaktadır. Çoklu regresyon modelinin istatistiksel açıdan anlamlı ( $F=25,498$ ;  $p<0,001$ ) olduğu görülmüştür.

Tablo incelendiğinde, örgütsel iletişimin duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü ( $B=0,647$ ) ve anlamlı ( $p<0,000$ ) bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu da demektir ki; örgütsel iletişim düzeyinin bir birim artması sonucunda duygusal bağlılık düzeyinde 0,647'lik bir artış sağlanacaktır. Bu durum, örgütsel iletişim düzeyi arttıkça duygusal bağlılık düzeyinin de artacağını göstermektedir. Kontrol değişkenleri olarak alınan demografik özelliklerin ise, cinsiyet ( $p<0,05$ ) değişkeni dışında hiç birinin duygusal bağlılık üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür ( $p.>0,05$ ). Bu sonuca göre bireylerin duygusal bağlılıklarının oluşmasında örgütsel iletişimin etkisinin büyük olduğu ve bununla birlikte, cinsiyetin de bu bağlılık boyutunun oluşmasında etkili olduğu görülmektedir.

**Bu durumda H<sub>2</sub> (Örgütsel iletişimin etkinliğinin duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır) hipotezi kabul edilmiştir.**

### **3.9.6. Örgütsel İletişimin Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Analizi**

Araştırma kapsamında, örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık ve alt boyutları üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla, örgütsel iletişimin devam bağlılığı üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi yapılmıştır. Kontrol değişkeni olarak cinsiyet, eğitim durumu, yaş, işletmede çalışma süresi gibi betimsel demografik istatistiklerin devam bağlılığı üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Çoklu regresyon analizinin sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

**Tablo 6. Örgütsel İletişimin Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi**

Değişkenler	B	Standart Sapma	Beta ( $\beta$ )	t	P
Sabit	2,115	0,583		3,586	0,001
Cinsiyet	0,187	0,212	-0,079	-0,933	0,001**
Eğitim Durumu	-0,128	0,069	-0,122	-1,437	0,159
Yaş	0,153	0,129	0,117	1,203	0,232
Çalışma Süresi	-0,106	0,057	-0,134	-1,418	0,157
Örgütsel İletişim	0,437	0,092	0,380	4,790	<b>0,000***</b>
<b>R=0,463</b> <b>R<sup>2</sup>=0,219</b> <b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=0,218</b> <b>F= 5,798 p=0,000</b> <b>Durbin Watson= 2,065</b>					

\*p<0,05; \*\*p<0,01 ve \*\*\*p<0,001 düzeyinde anlamlıdır.

Bağımlı değişken: Devam Bağlılığı

Tabloda da görüldüğü üzere çoklu regresyon analizi sonucunda, bağımlı değişken olan devam bağlılığı, örgütsel iletişim ve demografik özellikler tarafından %46,3 ( $R^2=0,463$ ) düzeyinden açıklanmaktadır. Devam bağlılığına ait toplam varyansın ise yaklaşık %22'si (Düzeltilmiş  $R^2= 0,218$ ) örgütsel iletişim ve demografik özellikler tarafından açıklanmaktadır. Çoklu regresyon modelinin istatistiksel açıdan anlamlı ( $F=5,798$ ;  $p<0,001$ ) olduğu görülmüştür.

Tablo incelendiğinde, örgütsel iletişimin devam bağlılığı üzerinde pozitif yönlü ( $B=0,437$ ) ve anlamlı ( $p<0,000$ ) bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu da demektir ki; örgütsel iletişim düzeyinin bir birim artması sonucunda devam bağlılığı düzeyinde 0,437'lik bir artış sağlanacaktır. Bu durum, örgütsel iletişim düzeyi arttıkça devam bağlılığı düzeyinin de artacağını göstermektedir. Kontrol değişkenleri olarak alınan demografik özelliklerin ise, cinsiyet ( $p<0,05$ ) değişkeni dışında hiç birinin duygusal bağlılık üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür.



( $p.>0,05$ ). Bu sonuca göre bireylerin duygusal bağılıklarının oluşmasında örgütsel iletişimin etkisinin büyük olduğu ve bununla birlikte, cinsiyetin de bu bağılık boyutunun oluşmasında etkili olduğu söylenebilir. Kontrol değişkenleri olarak alınan demografik özelliklerin ise, örgütsel bağılık üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür ( $p.>0,05$ ).

**Bu durumda H<sub>3</sub> (Örgütsel iletişimin etkinliğinin devam bağılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır) hipotezi kabul edilmiştir.**

### **3.9.7. Örgütsel İletişimin Normatif Bağılık Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Analizi**

Araştırma kapsamında, örgütsel iletişimin örgütsel bağılık ve alt boyutları üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla, örgütsel iletişimin normatif bağılık üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi yapılmıştır. Kontrol değişkeni olarak cinsiyet, eğitim durumu, yaş, işletmede çalışma süresi gibi betimsel demografik istatistiklerin normatif bağılık üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Çoklu regresyon analizinin sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tabloda da görüldüğü üzere çoklu regresyon analizi sonucunda, bağımlı değişken olan normatif bağılık, örgütsel iletişim ve demografik özellikler tarafından %53,9 ( $R^2=0,539$ ) düzeyinden açıklanmaktadır. Normatif bağılığa ait toplam varyansın ise yaklaşık %54'ü (Düzeltilmiş  $R^2= 0,540$ ) örgütsel iletişim ve demografik özellikler tarafından açıklanmaktadır. Çoklu regresyon modelinin istatistiksel açıdan anlamlı ( $F=25,798$ ;  $p<0,001$ ) olduğu görülmüştür.

**Tablo 7. Örgütsel İletişimin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi**

<b>Değişkenler</b>	<b>B</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Beta (<math>\beta</math>)</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
Sabit	2,115	0,583		3,586	0,001
Cinsiyet	0,177	0,412	0,179	4,933	<b>0,008*</b>
Eğitim Durumu	-0,128	0,069	-0,122	-1,437	0,159
Yaş	0,153	0,129	0,117	1,203	0,232
Çalışma Süresi	-0,106	0,057	-0,134	-1,418	0,157
Örgütsel İletişim	0,712	0,092	0,380	4,790	<b>0,000***</b>
<b>R=0,763</b> <b>R<sup>2</sup>=0,539</b> <b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=0,540</b> <b>F= 25,798 p=0,000</b> <b>Durbin Watson= 2,056</b>					

\*p<0,05; \*\*p<0,01 ve \*\*\*p<0,001 düzeyinde anlamlıdır.

Bağımlı değişken: Normatif Bağlılık

Tablo incelendiğinde, örgütsel iletişimin normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü (B=0,712) ve anlamlı (p<0,000) bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu da demektir ki; örgütsel iletişim düzeyinin bir birim artması sonucunda normatif bağlılık düzeyinde 0,712'lik bir artış sağlanacaktır. Bu durum, örgütsel iletişim düzeyi arttıkça normatif bağlılık düzeyinin de artacağını göstermektedir. Kontrol değişkenleri olarak alınan demografik özelliklerin ise, cinsiyet (p<0,05) değişkeni dışında hiç birinin normatif bağlılık üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür (p.>0,05). Bu sonuca göre bireylerin normatif bağlılıklarının oluşmasında örgütsel iletişimin etkisinin büyük olduğu ve bununla birlikte, cinsiyetin de bu bağlılık boyutunun oluşmasında etkili olduğu söylenebilir.

**Bu durumda H<sub>4</sub> (Örgütsel iletişimin etkinliğinin normatif bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır) hipotezi kabul edilmiştir.**

## SONUÇ VE ÖNERİLER

İletişim; sosyal, biyolojik, mekanik ve sanal olan her yapı için ana unsurlardandır. Çevresiyle uyum içinde yaşamını sürdüreceği olan her yapı iletişime ihtiyaç duyar. İletişimin ne anlama geldiği tanımlanmaya çalışılırsa; iletişimin kaynak veya kaynaklarla, alıcı veya alıcılar arasındaki anlam aktarımı ve bu anlamların yorumlanmasına bağlı olarak davranış ve tutumların yönlendirilmesi süreci olduğu söylenebilir. Kişilerin arasındaki iletişimden yola çıkılarak sosyal bir yapı olan örgüte ve örgütsel iletişime ulaşılır. Örgütsel iletişim örgüt içindeki, biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kanallarıyla yapılan tüm ileti alış-verişlerini kapsar. Örgüt yapısının işleyişi, örgütsel iletişimle mümkündür. Örgütsel iletişimin yeterli ve olumlu olması, çalışanların memnuniyetini, örgüt ikliminden hoşnut olmalarını sağlar. Böylelikle çalışanlar arası iyi ve yakın ilişkiler kurulabilir. Bu anlamlı ilişkilerin birbirine yakınlığı çalışanlar, birbirleriyle aynı ortamda iş görmeyi sevmeye başlarlar. Bu olumlu ilişkiler sayesinde örgüte karşı bağlılık hissi oluşmaya başlayacaktır. Çalışanlar, iletişim sonucu edindikleri olumlu izlenimleri örgüt ile ilişkilendirecekler ve örgütün bir parçası olma hissini yaşamaya başlayacaklardır. Bu sayede örgütsel bağlılık oluşacak ve örgütsel iletişimin yeterli ve etkili olmasına bağlı olarak bu bağlılık yükselecektir.

Örgüt kültürünün, çalışanlar tarafından benimsenmesi de yine bilgi paylaşımına bağlıdır. Yöneticiler bu iletişim sürecini iyi yönetip, bilgilerin doğru zamanda doğru kişilere ulaştırılmasını sağlamalıdır. Böylelikle, örgüt kültürünü benimseyen çalışan, kendi değerleriyle örgütün değerlerini yakın bulmaya başlayacak ve daha verimli çalışacaktır. Sonuçta da örgüte bağlı kalmaya başlayacaktır. Çalışanların örgütte kararlara katılımının sağlanması, örgüte olan bağlılıklarını artırır. Kararlara katılabildiklerini hissetmeleri örgütün bir parçası olarak kendilerine değer verildiğini düşünmelerini sağlar. Bütün bu önemli hususlardan dolayı “algılama yönetimi” kavramı karşımıza çıkmaktadır. Kişilerin algılarını yönlendirebilmeye algılama yönetimi denmektedir. Örgütsel iletişimin iyi yönetilebilmesi örgütsel bağlılık oluşumundaki algıları yönetebilmek anlamına gelmektedir. Bu sebeple, kişilerin algılarını yönlendirebilen bir örgüt, örgütsel bağlılıklarını da yüksek düzeylere getirme hususunda ciddi bir güce sahip olur.

Araştırmanın temel amacı, örgütsel iletişim tarzının örgütsel bağlılık ile aralarında etkinin belirlenmesidir. Aynı zamanda, örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılığın alt boyutları ve örgütsel iletişimin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir.

Söz konusu araştırmanın evreni olarak Ankara ilinde OSTİM Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerin çalışanları belirlenmiştir. Bu işletmelerin seçilme sebebi, eğitim düzeylerinin diğer hizmet sektörlerine göre daha düşük olması, çalışan sirkülasyonunun diğer hizmet sektörlerine göre daha yüksek olduğunun gözlemlenmesidir. Bu açıdan, söz konusu araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Anket çalışması için örneklem büyüklüğü belirlemede sık kullanılan yöntemlerden birisi olan basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Belirlenen örneklem büyüklüğü ile toplamda 213 kişiye anket uygulanmıştır.

Araştırmada ilk olarak demografik bulguları incelenmiş, örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık ölçeklerinde bulunan sorulara verilen cevaplar frekans analizine tabi tutularak Ostim çalışanlarının yöneticileri ile olan iletişim ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek seviyede oldukları ortaya konmuştur. Örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık düzeyine ilişkin ölçek ortalama puanları 3,48 ve 3,11'dir. Ölçek için elde edebilecek en büyük değer 5 olduğuna göre Ostim çalışanlarının örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık düzeylerinin oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasında güçlü, pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Verimli gerçekleşen bir iletişim sistemi sayesinde bireyin örgüt içerisinde meydana gelen olaylardan zamanında haberdar olması bireyin örgüte olan bağlılığını arttıracaktır (Ada vd., 2008: 504). Etkin bir iletişim sistemi sayesinde birey problemlerini üstleri ile daha kolay paylaşacak, üstlerinden geri bildirim alabilecek, bu durum bireye örgüt içinde daha değerli olduğunu hissettirerek bireyin örgüte olan bağlılığını arttıracaktır (Ada vd., 2008: 489-504). Doğan ve Kılıç (2007: 51) tarafından bireylerin örgüte bağlılıklarının sağlanmasında örgüt içi iletişim ortamının önemli rol oynadığı ifade edilmiştir. Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde; Kıraç (2012) tarafından yapılan çalışmada iletişim ve örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişki olduğu görülmüştür.

Bitmiş vd. (2014) tarafından yapılan araştırmada iletişim doyumu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü korelasyon olduğu görülmüştür.

Örgütsel iletişim ile duygusal bağlılık alt boyutu arasında güçlü ve pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bireyin örgüt içerisinde kendisini değerli hissetmesi, yöneticisine önerisini veya sorununu iletmek istediğinde rahatça ulaşabilmesi, yöneticinin bireyin sorunu çözmek için çaba sarf etmesi, çalışanın işini en iyi yapma çabasının takdirle karşılanması çalışanın duygusal ve normatif bağlılığını arttırmaktadır. Yöneticinin bu davranışları sergilemesi bireyin örgüte olan duygusal bağlılığını arttırmakta aynı zamanda bireyin yapılan bu davranışları doğru bulması sebebiyle normatif bağlılık düzeyini arttırmaktadır. Birey kendini kuruma borçlu hissetmekte, kendisine gösterilen bu davranışlar karşısında etik kuralları gereği kendisini karşılık vermek zorunda hissetmektedir. Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde; Ada vd. (2008) tarafından yapılan çalışmada ve Güçlü (2006) tarafından yapılan çalışmada örgütsel iletişim ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında etki olduğu kanıtlanmıştır. Yılmaz (2011) tarafından yapılan çalışmada örgütsel iletişim ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif ve güçlü bir etki olduğu saptanmıştır. Elde edilen sonuç bu yönde yapılan daha önceki çalışmalarla tutarlıdır.

Örgütsel iletişim ile devam bağlılığı arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu görülmüştür. Bireyler örgüt içerisinde iletişim sayesinde bir sosyal ortam oluştururlar ve kişiler arası ilişkilerini devam ettirirler. Bireylerin devam bağlılıkları kapsamında bu ilişkilerde vardır. Birey örgütten ayrılırsa örgüt içi iletişim sayesinde kurulan benzer ilişkileri gideceği örgütte kurup kuramayacağını hesabı içine girer ve bu durum devam bağlılığını artırır (Durna ve Eren, 2011: 210). Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde; Ada vd. (2008) tarafından yapılan çalışmada ve Güçlü (2006) tarafından yapılan çalışmada örgütsel iletişimle devam bağlılığı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki olduğu saptanmıştır. Yılmaz (2011) tarafından yapılan çalışmada da örgütsel iletişim ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki olduğu saptanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlarla literatürün uyumlu olduğu görülmektedir.

Örgütsel iletişimin duygusal zorunluluk bağlılığı üzerinde etkili olduğu ve pozitif yönlü katkısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yılmaz (2011) tarafından yapılan çalışmada da benzer sonuçla karşılaşılmış, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile

örgütsel iletişim arasında pozitif yönlü ilişki olduğu, örgütsel iletişimin duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Cinsiyetinde duygusal zorunluluk bağlılığı üzerinde etkili olduğu ve pozitif yönlü katkısı olduğu sonucuna ulaşılmış, kadınların duygusal zorunluluk bağlılığı ortalamasının erkeklere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kadınların duygusal zorunluluk bağlılığı ortalaması araştırmada 4,3156 olarak bulunmuş, erkeklerin duygusal zorunluluk bağlılığı ortalaması 3,9585 olarak bulunmuştur. Küçüközkan (2015) tarafından yapılan çalışmada kadınların duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha fazla olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Kadınların duygusal bağlılık düzeylerinin erkeklere nazaran daha yüksek olmasında kadınların ilişkilerine genellikle daha duygusal açıdan yaklaşımlarının payı olduğu düşünülmektedir (Ersoy, 2009: 212). Kadınların normatif bağlılıklarının yüksek çıkmasında toplumun çok sık iş değiştirmeyi hoş karşılamaması, örgütün kadın çalışanların kanuni hak ve yükümlülüklerini koruması bu sebeple çalışanların kendilerini örgüte borçlu hissetmeleri düşüncesi olduğu düşünülmektedir. Nitekim anketlerin doldurulmasından sonra bir kadın çalışanın konuşmasına şahit olunmuş, kadın çalışanın 15 yıldır işletmede çalıştığını, işlerinin çok yoğun olmasına ve bu durumdan muzdarip olmasına rağmen, işletmeyi, işletmedeki ilişkileri sevdiğini ayrıca işi bırakarak işletmeyi yüz üstü bırakamayacağını ifade ettiği duyulmuştur. Duygusal bağlılığın çoğunlukla bireyin örgüte duyduğu hissi bağlılık olarak düşündüğümüzde örgüt içerisinde iletişim sayesinde oluşan sosyal ortamın bunu sağlamada büyük katkısı olacağı düşünülebilir. Ayrıca bireyin bu sosyal yapıya kayıtsız kalamayacağı, istese de istemese de yapı düzgün olduğu için saygı duyacağı baz alınırsa normatif bağlılıklarının da yüksek olacağı düşünülebilir.

Elde edilen bulgular sonucunda çalışanların örgütsel iletişimden memnuniyetlerinin arttırılması, örgüte olan bağlılıklarının arttırılması için örgüt personelini istek ve şikâyetlerinin değerlendirilmesi, bölüm sorumlularının bireylerin sorunlarıyla ilgilenmesi, karar almada bireylerin katılımlarının sağlanması, başarılı veya başarısız olsalar bile yöneticileri tarafından geri bildirim verilmesinin sağlanması, bireylere yaklaşım tarzlarının daha insancıl olması, bireylerin eğitim düzeyi ne olursa olsun bir birey olarak ve değerli biri olarak yaklaşmaları, fikir katkı sağlamayacak olsa bile bireyin örgüt içerisinde “dinlendiğini” görmesi ve hissetmesi

için fikirlerinin dikkate alınması, bireylerle toplantılar yapılması, bireylerin örgütün durumu hakkında düzenli olarak bilgilendirilmesi, örgüt içinde etkinliklerin, sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi, yöneticinin bireyle kurduğu iletişimin şeffaf olmasını sağlaması ve güvene dayalı olması önerilmektedir.

Bu araştırma emek yoğun bir ortam olması ve eğitim düzeyinin düşük olması sebebiyle Organize Sanayi Bölgesi'nde gerçekleştirilmiştir. Organize Sanayi Bölgeleri'nde aynı iş kolunda faaliyet gösteren işletmelerin fazla sayıda olması ve söz konusu gerekçelerden dolayı iş görenlerin örgütsel bağlılığının düşük olduğu ve işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle söz konusu araştırma, gelecekte Organize Sanayi Bölgeleri üzerinde gerçekleştirilecek diğer çalışmalara ışık tutmaktadır.

## KAYNAKÇA

ADA, N., ALVER, İ. ve ATLI, F. (2008). “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma.” Ege Akademik Bakış Dergisi, 8 (2) , 487-518.

AKBAŞ, B.(2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.

ALICA, E. (2008). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma eğilimi üzerine etkisinin belirlenmesine yönelik bir alan araştırması: bir kamu bankası örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

ALLEN, N. J. VE MEYER, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organizations, Journal of Occupational Psychology, 63: 1-18.

ALLEN, N. J. VE MEYER, J. P. (1993). Organizational Comitment: Evidence of Career Stage Effects? Journal of Business Research, 26: 49-61.

ALTINBAŞ, B. (2008). Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki ve bir uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.



AVCI, N. ve KÜÇÜKUSTA, D. ve “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1), 33-44.

AYANOĞLU, F. (2002). “İletişim Ve Örgütsel İletişimin İşgören Verimliliği Açısından Değerlendirilmesi.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

AYDIN, H. (2012). “Felsefi Temelleri Işığında Yapılandırmacılık.” Nobel Akademik Yayıncılık.

AKINCI, Z. B., (1998) “Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim”, Basım 2 İletişim Yayınları

ATAK, M. (2005). “Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi.” *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 2(2), 59-67.

BAKAN, İ. ve BÜYÜKBEŞE, T., (2004), “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi Yıl 2004, Sayı 7: 1-30*

BALAY, R., (2000), “Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık”, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

BAŞYİĞİT, A., (2006), “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

BAYRAM, L. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.

BECKER, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. American journal of Sociology, 66(1), 32-40.

BİLGİÇ, A. S. (2006). Örgütsel İletişim ve Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.

BİLGİN, N. (1996). İnsan ilişkileri ve kimlik. Sistem Yayıncılık.

BOLAT, O. İ. ve BOLAT, T. (2008). “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11 (19) ,75-94.

BOYLU, Y., PELİT, E. ve GÜÇER, E., (2007), “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, Finans, Politik Ve Ekonomik Yorumlar, Cilt 44, Sayı 511: 55-74

BOZKURT, Ö. ve YURT, İ. (2013). “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. Yönetim Bilimleri Dergisi, 11 (22), 121-139.

BUDAK, G. ve BUDAK, G., (2004), “İşletme Yönetimi”, 5. Baskı, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir

CAMMANN, C., FİCHMAN, M., JENKİNS, D. and KLESH, J.(1983), “Assessing The Attitudes and Perception of Organizational Members”. (Ed.: Seashore, Stanley, Edward, Lawler, Mirvis, Philips and Cammann, Cortlaxdt), Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures, and Practices, New York: John Wiley & Sons, pp. 71-138.

CAN, H. (1999). Organization and management. Siyasal Bookstore, Ankara.

CENGİZ, A. A. (2001). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve Eskişehir’de sağlık personeli üzerinde bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

CEYLAN, C. ve BAYRAM, N. (2006). “Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon İle Analizi”. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20 (1), 105-120.

CHEN, J. C., SILVERTHORNE, C. and HUNG, J. Y., (2005), “Organization Communication, Job Stress, Organizational Commitment, and Job Performance of Accounting Professionals in Twain and America”, Leadership and Organization Development Journal, 2006 Vol 27, No 4:242-249

ÇALKIN, Ö. (2014). Otel Çalışanlarının Etik Lider Algılaması, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatminiyle Demografik ve İstihdam Özellikleri Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.

ÇETİN, M.Ö., (2004), “Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık” , 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

ÇELİK, M. (2007). Örgüt Kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı-bir uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÇÖL, G., (2004),“Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 6 Sayı 2,

[http://www.isgucdergi.org/index.php?p=arc\\_view&ex=233&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2004](http://www.isgucdergi.org/index.php?p=arc_view&ex=233&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2004) , erişim tarihi: 13.08.2018

ÇÖLLÜ, F. E. ve SUMMAK, E. M. (2010). “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa

Etkisi: Konya“da Bulunan Mali Müşavir Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi, 13 (1-2), 273- 288.

DAFT, R.L. (1994). Management (3rd edition). Fort Worth, TX: the Dryden Press.

DEMİRTAŞ, M. (2010). Örgütsel iletişimin verimlilik ve etkinliğinde yararlanılan iletişim araçları ve halkla ilişkiler filmleri örneği. Marmara Üniversitesi İİ BF Dergisi, 28(1), 411-444.

DERELİ, Ö. (2010). Örgütsel Kültürün Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi: Örgütlerde Resmi ve Gayri Resmi İletişim Dengelerini Ölçmeye Yönelik Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.

DOĞAN, S. ve KILIÇ, S. (2007). “ Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29, 37-61.

DURĞUN, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 3(2), 112-132.

DURNA, U., & EREN, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(2), 210-219.

DUYGULU, E., (2003) “Örgütsel Etkinlik Kriterlerinin Örgütsel Başarımdaki Rolü”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 5 Sayı 1, [http://www.isgucdergi.org/?p=arc\\_view&ex=27&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003](http://www.isgucdergi.org/?p=arc_view&ex=27&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003) , erişim tarihi: 13.08.2018.

EĞİLMEZKOL, G. (2011). Çalışma yaşamında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık: bir kamu bankasındaki çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılayışlarının analizine yönelik bir çalışma. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Genel İşletme Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

EKİNCİ, K., (2006), “Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ERSOY, S., & BAYRAKTAROĞLU, S. (2010). Örgütsel bağlılık. Editör: Derya Ergun Özler). Örgütsel Davranışta Güncel Konular. İstanbul: Ekin Yayın Evi, 1-18.

GİZİR, S. (2002). Üniversite ve İletişim Bir Durum Çalışması. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 8(2), 219-244.

GOLEMAN, D. (1995). Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?,(çev. Banu Seçkin Yüksel, 2005), 29. Bası, İstanbul: Varlık Yayınları.

GÜRGEN, H. (1997). Örgütlerde iletişim kalitesi. Der Yayınevi.

GÜL, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi, Ege Akademik Bakış Dergisi, 2(1):37-55.

GÜLLÜOĞLU, Ö. (2011). Örgütsel iletişim: iletişim doyumu ve kurumsal bağlılık. Eğitim Akademi Yayınları.

GÜLNAR, B. (2007). Örgütlerde iletişim ve iş doyumu. Literatürk Yayınevi, İstanbul.

GÜLOVA, A. A., & DEMİRSOY, Ö. (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma. Business and Economics Research Journal, 3(3), 49-76.

GÜNDOĞAN, T. (2009). Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet merkez bankası uygulaması. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.

GÜRBÜZ, S., & BEKMEZCİ, M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 41(2).

GÜRKAN, G. Ç., & KOÇOĞLU, M. (2014). Yaratıcı örgüt ikliminin kariyer tatmini üzerine etkisinde duygusal bağlılığın aracı değişken rolü: Türkiye’de bir vakıf ve bir devlet üniversitesinde karşılaştırmalı bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(29), 588-602.

HALİS, M. (2000). Örgütsel İletişim Ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1).

İNCE, M. ve GÜL, H., (2005), “Örgütsel Bağlılık, Yönetimde Yeni Bir Paradigma”, 1.Baskı, Çizgi Kitapevi Yayınları, Ankara.

JENSEN, M. C. (2003). *A theory of the firm: governance, residual claims, and organizational forms*. Harvard University Press.

KARABEY, A., PALAVAR, T. ve ÇÖP, S. (2010). “İşgörenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2 (4) , 3-18.

KARATEPE, O. M. ve HALICI, A. (1998).“ İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Ampirik Bir Değerlendirme”. 6.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 21-23 Mayıs 1998, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, s.139-158

KASİL, N. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki- Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk

Üniversitesi, Erzurum.

KAVAK, B., & VATANSEVER, N. (2007). Hizmet Sektöründe Örgüt İçi İletişim Bileşenleri ve İşgören Verimliliği Üzerindeki Etkileri: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İşgörenlerinin Düşünceleri. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2(2), 120-140.

KAYA, Y., & ÖZDEVECİOĞLU, M. (2008). Organizasyonlarda algılanan mağduriyetin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma.

KIRAÇ, E. (2012). Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık algılaması üzerindeki etkileri ve bir araştırma (Master's thesis).

KOÇEL, T. (2001). İşletme yöneticiliği: yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş yaklaşımlar. Beta Basım Yayım Dağıtım.

KOÇEL, T. (2007) “İşletme Yöneticiliği”, 11. Baskı, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul

KOÇEL, T. (2011). İşletme Yöneticiliği, 13. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

KANDLOUSİ, N. S. A. E., ALİ, A. J., & ABDOLLAHİ, 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.

KATZ, D., & KAHN, R. L. (1978). The social psychology of organizations (Vol. 2, p. 528). New York: Wiley.

KÜÇÜKÖZKAN, Y. (2015). “Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma”. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1 (1) 14-37.

LAWLER, S. (2004), Rules of Engagement: Habitus, Power and Resistance, Sociological Review, Vol: 52, No: 2.

LEE, S. M. (1971), An Empirical Analysis of Organizational Identification, Academy of Management Journal, Vol: 14, No: 2: s. 213-226.

LUTHANS, F., MCCAUL, H. S., & DODD, N. G. (1985). Organizational commitment: A comparison of American, Japanese, and Korean employees. Academy of Management journal, 28(1), 213-219.

MEYER, J.P. and ALLEN, N.J., (1984). "Testing The Side Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations". Journal of Applied Psychology, 69 (3), 372-378.

MEYER, J.P. and ALLEN, N.J., (1991), "A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment", Human Research Management Review, Volume 2, Number 1:61-89

MEYER, J.P. and ALLEN, N.J., (1997). Commitment In The Workplace: Theory, Research, And Application. Thousand Oaks: Sage Publications.

MEYER, J.P., and HERSCOVITCH, L (2001). "Commitment In The Workplace: Toward A General Model". Human Resource Management Review, 11 (3), 299-326.

MEYER, J.P., STANLEY, D.J., HERSCOVITCH, L. and TOPOLNYTSKY, L, (2002), "Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, Correlates, And Consequences", Journal Of Vocational Behavior, Volume 61: 20-52



MILES, EDWARD W; PATRICK, STEVEN L; KING, WESLEY C., (1996,) "Job level as a systemic variable in predicting the relationship between supervisory communication and job satisfaction" Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69, ABI/INFORM Global, pp. 277.

MOWDAY, RICHARD T.; STEERS, RICHARD M.; PORTER, LYMAN W. (1979) The measurement of organizational commitment. Journal of vocational behavior, 14.2: 224-247.

MULLINS, L.J. (1999). Management and Organizational Behaviour, (5. Baskı), London, Financial Times Pitman Publishing.

ÖZARALLI, N., & TORUN, A. (2011). Biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim, yönetici ile kuruma duyulan güven ve üstün uzmanlık gücü arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi. VI (II), 101-113.

ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(2).

ÖZKAYA, M. O., KOCAKOÇ, İ. D., & KARAA, E. (2006). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2), 77-96.

ÖZKILIÇCI, G. (2011). "Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

ÖZUTKU, H. (2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul University Journal of the*

*School of Business Administration, 37(2).*

POLATOĞLU, A. (1984). Örgüt kuramları ve iletişim. *Amme İdaresi Dergisi*, 17(4), 62-76.

PORTER, L. W., STEERS, R. M., MOWDAY, R. T., & BOULIAN, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.

RANDALL, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12, 460- 471.

SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M., (2005), “Örgütsel Psikoloji”, 1. Baskı, Alfa Aktüel Basım Yayım Dağıtım, Bursa

SABUNCUOĞLU, E.T., (2007), “Eğitim, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 7 Sayı 2: 621-636.

SAĞBAŞ, N. Ö. (2013). İletişim, Örgütsel İletişim ve Okul Yönetimi: Güngören İlçesi Örneği. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı.

ŞAHİN, A., (2007), “Türk Kamu Yönetiminde Yönetmelik İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları”, *Maliye Dergisi*, Ocak-Haziran 2007, Sayı:152:81-102

SARIDEDE, U (2004). “Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi” Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

SEVİNÇ, İ., & ŞAHİN, A. (2012). Kamu çalışanlarının örgütsel bağlılığı: karşılaştırmalı bir çalışma. *Maliye Dergisi*, 162, 266-281.

SOMUNCU, F. (2008). Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı geliştirme araçları: özel bir hizmet işletmesinde araştırma. Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.

ŞİMŞEK, M. Ş., & ÇELİK, A. (2002). Yönetim ve organizasyon (7. Baskı). Konya: Günay Ofset.

TUTAR, H. (2003). Örgütsel İletişim, Seçkin Yayınları, Ankara.

TUTAR, H. (2009). Örgütsel İletişim, Ankara. Seçkin Yayıncılık.

ULUTAŞ, M. (2011). Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık Ve Yaratıcılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Bir Uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 593-615.

UYGUÇ, N. ve ÇİMRİN, D., (2004), “DEÜ Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını Ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi Cilt 19, Sayı, 1: 91-99*

UYGUR, A. (2007). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması Yönelik Bir Alan Araştırması. *Journal of Commerce*, (1), 71.

VAN VUUREN M, DE JONG, M. D.T. and SEYDEL, E.R., (2006), “Direct And İndirect Effects Of Supervisor Communication On Organizational Commitment”, *Corporate Communications: An International Journal*, 2007 Vol 12 No 2:116- 128

VAROL, M. (1993). Halkla ilişkiler açısından örgüt sosyolojisine giriş:(etkili yönetsel ilişkilerden saygın örgüt kimliğine). Ankara Üniversitesi.

WASTI, S. A. (2000). Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 401-410.

YALÇIN, A., & İPLİK, Ö. G. F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1), 395-412.

YALMANBAŞ, B. İ., (2004), "Örgütlerde İletişim Biçimleri", [http://www.gelisimplatformu.org/uye/uye\\_aktivite\\_detay.asp?MODE=DUYURU&akt\\_id=1924](http://www.gelisimplatformu.org/uye/uye_aktivite_detay.asp?MODE=DUYURU&akt_id=1924) , erişim tarihi:13.08.2018

YILMAZ, N. (2011). Okul öncesi öğretmenlerinin iletişim becerileri, problem çözme becerileri ve empatik eğilim düzeyleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla: Muğla Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

YORULMAZ, M., DEMİRKIRAN, M., YARDAN, E. D. (2013). İl Sağlık Müdürlüğü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamalarının İletişim Doyumlarına Olan Etkisi. Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi, 5(2), 322-334.

YOUSEF, D. A. (2003). Validating the dimensionality of Porter et al.'s measurement of organizational commitment in a non-Western culture setting. The international journal of human resource management, 14(6), 1067-1079.

YURT, İ., & BOZKURT, Ö. (2013). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma. Yönetim Bilimleri Dergisi, 22(11), 121-139.

## EK-1: ANKET FORMU

Değerli katılımcı, bu anket “**Örgütsel İletişim Tarzının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: OSTİM Sanayi Bölgesi Uygulaması**” adlı yüksek lisans çalışmasının uygulama kısmına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Anketten elde edilecek veriler gizlilik esasına göre değerlendirilerek sadece akademik amaçlar için kullanılacak ve kişisel veriler hiçbir kişi ve kurumla paylaşılmayacaktır. Çalışmamıza yapacağınız katkı insan kaynakları yönetimi ve bizim açımızdan çok değerlidir. Anketi doldurmaya zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Utku Berk ÇİFTÇİ (Öğrenci)

E-posta: utkuberk@msn.com

1. BÖLÜM					
Demografik Sorular					
- Cinsiyetiniz	( ) Kadın	( ) Erkek			
- Yaş	( ) 18-24	( ) 25-34	( ) 35-44	( ) 45-54	( ) 55 ve +
- Eğitim Durumu	( ) İlköğretim	( ) Ortaöğretim	( ) Lisans	( ) Lisansüstü	
- Çalışma Süreniz	( ) 1 yıldan az	( ) 1-5 yıl	( ) 6-10 yıl	( ) 11-15 yıl	( ) 15 yıl ve +
2. BÖLÜM					
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM					
( 1 ) Kesinlikle Katılmıyorum ( 2 ) Katılmıyorum ( 3 ) Kararsızım ( 4 ) Katılıyorum ( 5 ) Kesinlikle Katılıyorum					
Önerilerinizi yada sorunlarınızı iletmek üzere gerektiğinde bir üst amire/kişiye kolaylıkla ulaşabiliyorum.	1	2	3	4	5
Yöneticimiz daha başarılı olmanız için size destek veriyor.	1	2	3	4	5
İşimizi en iyi şekilde yapma konusundaki çabalarınız yöneticiniz tarafından takdirle karşılanıyor.	1	2	3	4	5
Kurumumuz yönetiminin, eğitim ve mesleki gelişimimizle ilgilendiğine inanıyorum.	1	2	3	4	5

Yöneticilerin çalışanların sorunlarını yakından izlediklerine ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcadıklarına inanıyorum.	1	2	3	4	5
Kurumumuzda yönetimin kişilerin yanlış hareketlerine karşı gereken tepkinin gösterildiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Kurumumuzda çalışanlara adil davranıldığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Kurumumuzda işimizi yapmamız için gerekli bilgilere/verilere kolaylıkla ulaşabiliyorum.	1	2	3	4	5
Kurum içi iletişimden memnunum.	1	2	3	4	5
<b>3. BÖLÜM</b>					
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>					
( 1 ) Kesinlikle Katılmıyorum ( 2 ) Katılmıyorum ( 3 ) Kararsızım ( 4 ) Katılıyorum ( 5 ) Kesinlikle Katılıyorum					
Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
Bu kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	1	2	3	4	5
Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zararlara uğramama neden olur.	1	2	3	4	5
Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	1	2	3	4	5
Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	1	2	3	4	5

Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	1	2	3	4	5
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakarlık gerektirmesidir.	1	2	3	4	5
Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	1	2	3	4	5
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	1	2	3	4	5