

**T.C.  
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS  
PROGRAMI**

**ÖRGÜTSEL İLETİŞİM DOYUMUNUN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİ: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN  
EZGİ KAYNAR**

**TEZ DANIŞMANI  
PROF.DR.H.NEJAT BASIM**

**ANKARA – 2018**



BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 17 / 01 / 2018

Öğrencinin Adı, Soyadı : Ezgi KAYNAR

Öğrencinin Numarası : 214 20071

Anabilim Dalı : İşletme Anabilim Dalı

Programı : İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı : Prof. Dr. H. Nejat Basım

Tez Başlığı : Örgütsel İletişim Duyumunun İş Tatmini ve  
Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi : Görgül Bir Araştırma

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 85... sayfalık kısmına ilişkin, 09 / 01 / 2018 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından ...Turan... adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % ...14...'dır.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

"Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını" inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası: ...K... ..

Onay

17 / 01 / 2018

Prof. Dr. H. Nejat Basım

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad,

Ezgi KAYNAR tarafından hazırlanan Örgütsel İletişim Doyumunun İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık ile ilişkisi:Görgül Bir Araştırma adlı bu çalışma Yüksek Lisans Tezi olarak Kabul edilmiştir.

Kabul (sınav)Tarihi:16/01/2018

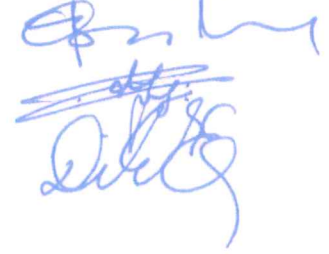
(Jüri Üyesinin Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu)

Jüri Üyesi: Prof. Dr. H. Nejat Basım ,Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi: Doç.Dr. H. Okan Yeloğlu, Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi:Yrd. Doç. Dr. Dilek Koçak, Türk Hava Kurumu Üniversitesi

İmzası



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

23/01/2018

Prof. Dr. İpek KALEMCI TÜZÜN

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## **TEŐEKKÖR**

Bu çalışmaya baŐlamamda beni yÖreklendiren, baŐarabileceđimi dÖŐÖndÖren, çalışmanın hazırlanması esnasında bilgilerinden ve tecrÖbelerinden yararlandığım tez danışmanın Prof. Dr. H. Nejat Basım'a teŐekkÖr ederim.

**EZĐİ KAYNAR**

**OCAK 2018**

## ÖZET

Günümüz zorlu rekabet ortamında işletmelerin rakipleriyle mücadele edebilmeleri ve varlıklarını devam ettirebilmeleri için insan gücü en önemli faktör konumundadır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık, iş tatmini gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır. İşletmelerde örgütsel bağlılığı ve iş tatminini sağlamanın en önemli yollarından birisi örgütsel iletişimdir. Bu çalışmada örgütsel iletişim, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda 250 kişiden veriler elde edilmiştir. Elde edilen verilerin istatistiksel analizi neticesinde örgütsel bağlılık ile üstle iletişim, çalışma arkadaşlarıyla iletişim, iletişim iklimi ve kanal kalitesi arasında pozitif yönlü, orta kuvvette, kurum bilgisi, örgütsel bütünleşme ve bireysel geri bildirim ile yüksek kuvvette ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bununla birlikte iş tatmini ile üstle iletişim, çalışma arkadaşlarıyla iletişim, iletişim iklimi ve kanal kalitesi arasında pozitif yönlü, orta kuvvette ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Çalışmadan elde edilen sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda iletişim doyumunun örgütsel bağlılığı ve iş tatminini pozitif yönde etkilediği söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel iletişim doyumunu, örgütsel bağlılık, iş tatmini

## ABSTRACT

In today's challenging competitive environment, human power is the most important factor for enterprises to fight against their competitors and to sustain their assets. In this context, elements such as organizational commitment and job satisfaction are at the forefront. Organizational communication is one of the most important ways of achieving organizational commitment and job satisfaction in businesses. In this study, the relationship between organizational communication, job satisfaction and organizational commitment was examined. For this purpose, 250 individuals were obtained. As a result of the statistical analysis of the obtained data, it was found that there was a high correlation between the organizational commitment and the communication with the top, communication between the workers, communication climate and channel quality with positive direction, medium strength, organizational knowledge, organizational integration and individual feedback. On the other hand, there was a positive, moderate and meaningful relationship between job satisfaction and communication with top, communication with colleagues, communication climate and channel quality.

Considering the results obtained without working, it can be said that communication satisfaction affects organizational loyalty and job satisfaction positively.

**Keywords:** Organizational Communication satisfaction, organizational commitment, job satisfaction

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	I
ABSTRACT .....	II
TABLolar LİSTESİ .....	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	IX
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM .....	3
1.1. İNSANLARLA BİRLİKTE ÇALIŞMA.....	3
1.2. İNSAN İLİŞKİLERİ KAVRAMI VE ÖNEMİ.....	7
1.3. İLETİŞİM KAVRAMI .....	9
1.3.1. İletişim Süreci.....	11
1.3.2. İletişim Türleri .....	12
1.3.2.1. Kişi İçi İletişim.....	12
1.3.2.2. Kişiler Arası İletişim .....	13
1.3.2.3. Kitle İletişimi.....	14
1.4. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM.....	15
1.4.1. Örgütsel İletişimin Amacı ve Önemi.....	16
1.4.2. Örgütsel İletişim Türleri .....	17

1.4.2.1. Formal İletişim.....	17
1.4.2.1.1. Yukarıdan Aşağıya İletişim .....	18
1.4.2.1.2. Aşağıdan Yukarıya İletişim .....	18
1.4.2.1.3. Yatay İletişim .....	19
1.4.2.1.4. Çapraz İletişim.....	19
1.4.2.2. İnfomal İletişim.....	19
1.4.3. Örgütsel İletişime Engel Olan Faktörler .....	20
1.5. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM DOYUMU.....	22
1.5.1. Örgütsel İletişimi Etkileyen Faktörler .....	23
1.5.2. İletişimin Güçlendirilmesi .....	23
1.6. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ .....	25
İKİNCİ BÖLÜM .....	26
İŞ TATMİNİ.....	26
2.1. TANIMI VE ÖNEMİ .....	26
2.2. İŞ TATMİNİNİN YARARLARI .....	28
2.2.1. Çalışanlar Açısından Yararları .....	28
2.2.2. İşletme Açısından Yararları .....	29
2.2.3. Yönetici Açısından Yararları .....	30



2.3. İŞ TATMİNİ TEORİLERİ .....	30
2.3.1. Gereksinimleri Gerçekleştirme Teorisi.....	30
2.3.2. Gereksinme Sıra Dizini Teorisi .....	30
2.3.3. İçerik Teorisi.....	31
2.4. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	33
2.4.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler .....	33
2.5. İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİ .....	34
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	35
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....	35
3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI.....	35
3.2. BENZER KAVRAMLAR .....	36
3.1.1. Mesleğe Bağlılık.....	36
3.1.2. İş ve İş Arkadaşlarına Bağlılık .....	37
3.1.3. Sadakat.....	37
3.1.4. İtaat .....	37
3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ .....	38
3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ SINIFLANDIRMALAR .....	39

3.3.1. Allen ve Meyer'in sınıflandırması.....	39
3.3.2. Etzioni'nin sınıflandırması .....	40
3.3.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması .....	41
3.3.4. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması .....	42
3.3.5. Mowday' in Sınıflandırması .....	42
3.3.6. Wiener'in Sınıflandırması .....	43
3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	43
3.4.1. Kişisel faktörler .....	43
3.4.2. Örgütsel faktörler.....	44
3.4.3. Örgüt dışı faktörler .....	46
3.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ VE SONUÇLARI.....	46
3.6. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ .....	47
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....	48
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM DOYUMUNUN.....	48
İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLİŞKİSİ.....	48
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....	48
4.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE ARAŞTIRMA SORUSU .....	49
4.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	50
4.4. ARAŞTIRMANIN KATILIMCILARI .....	50

4.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI .....	50
4.6. VERİLERİN ANALİZİ .....	51
BEŞİNCİ BÖLÜM .....	52
BULGULAR .....	52
5.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR .....	52
5.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN BULGULAR .....	54
5.3. İŞ TATMİNİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	59
5.4. İLETİŞİM DOYUMUNA İLİŞKİN BULGULAR.....	64
5.5. İLETİŞİM DOYUMU, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ .....	79
ALTINCI BÖLÜM.....	81
TARTIŞMA VE SONUÇ.....	81
KAYNAKLAR.....	86
EKLER .....	97

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 5. 1. Katılımcıların cinsiyetine göre dağılımı	52
Tablo 5. 2. Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı	52
Tablo 5. 3. Katılımcıların yaşa göre dağılımı	52
Tablo 5. 4. Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre dağılımı	53
Tablo 5. 5. Katılımcıların mevcut kurumdaki kıdemlerine göre dağılımı	53
Tablo 5. 6. Katılımcıların eğitim düzeylerine göre dağılımı	54
Tablo 5. 7. Katılımcıların aylık ortalama gelir düzeyi	54
Tablo 5. 8. Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri	54
Tablo 5. 9. Cinsiyete göre örgütsel bağlılığın karşılaştırılması	55
Tablo 5. 10. Medeni duruma göre örgütsel bağlılığın karşılaştırılması	55
Tablo 5. 11. Yaşa göre örgütsel bağlılığın karşılaştırılması	55
Tablo 5. 12. Mesleki kıdeme göre örgütsel bağlılığın karşılaştırılması	56
Tablo 5. 13. Kurumdaki kıdeme göre örgütsel bağlılığın karşılaştırılması	58
Tablo 5. 14. Eğitim durumuna göre örgütsel bağlılığın karşılaştırılması	59
Tablo 5. 15. Aylık toplam gelir ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki	59
Tablo 5. 16. Katılımcıların iş tatmini düzeyleri	59
Tablo 5. 17. Cinsiyete göre iş tatmininin karşılaştırılması	60
Tablo 5. 18. Medeni duruma göre iş tatmininin karşılaştırılması	60
Tablo 5. 19. Yaşa göre iş tatmininin karşılaştırılması	60
Tablo 5. 20. Mesleki kıdeme göre iş tatmininin karşılaştırılması	61
Tablo 5. 21. Kurumdaki kıdeme göre iş tatmininin karşılaştırılması	62
Tablo 5. 22. Eğitim durumuna göre iş tatmininin karşılaştırılması	63
Tablo 5. 23. Aylık toplam gelir ile iş tatmini arasındaki ilişki	64
Tablo 5. 24. Katılımcıların iletişim doyumu düzeyleri	64
Tablo 5. 25. Cinsiyete göre iletişim doyumunun karşılaştırılması	65

Tablo 5. 26. Cinsiyete göre iletişim doyumunun karşılaştırılması	66
Tablo 5. 27. Yaşa göre iletişim doyumunun karşılaştırılması	67
Tablo 5. 28. Mesleki kıdeme göre iletişim doyumunun karşılaştırılması	70
Tablo 5. 29. Mevcut kurumdaki kıdeme göre iletişim doyumunun karşılaştırılması	74
Tablo 5. 30. Eğitim düzeyine göre iletişim doyumunun karşılaştırılması	77
Tablo 5. 31. Aylık toplam gelir ile iletişim doyumu alt boyutları arasındaki ilişki	78
Tablo 5. 32. İletişim doyumu, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki	79

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4.2. Araştırmanın Modeli	49
--------------------------------	----

## GİRİŞ

Çevresini etkileyen ve aynı zamanda çevresinden etkilenen insanlar geliştirmiş oldukları ilişkiler sayesinde temel gereksinimlerini karşılama ve dolayısıyla da varlıklarını devam ettirme imkanı elde ederler. Kişilerin ihtiyaçlarının karşılanması için diğer insanlarla etkileşime girmesini sağlayan kişiler arası ilişkiler kavramı; iki veya daha fazla kişi arasında gelişen, farklı gereksinimlerden kaynaklanan, tanışık olmaktan samimiyete dek farklı yoğunluklarda yaşanan, karşılıklı duygusal etkileşim ve davranımlardır. Dolayısıyla bireyin diğerleriyle geliştirmiş olduğu, etkileşimde bulunmasını sağlayacak olan her tür ilişkiyi içine alan kişiler arası ilişkiler kavramı “karşılıklılık” ile beraber “duygu”, “düşünce” ve “davranış” bileşenlerini içine almaktadır.

Kişiler arası ilişkilerin ortaya çıkmasında, devam ettirilmesinde ve sonlandırılmasında kişinin yanı sıra kişi ile ilişkiyi yaşan karşı tarafın da seçim ve nitelikleri ilişkide oldukça belirleyici olmaktadır.

Karşılıklı ilişkilerin temel kaynağı iletişimdir. İletişim, insanların yaşamındaki en önemli beceriler arasında yer almaktadır. İnsanların birlikte yaşayabilmelerinin özünde iletişim yatmaktadır. Diğer bir ifadeyle varlığın devamı iletişim kurulmasına bağlıdır. İletişimin güçlü olması karşılıklı ilişkileri sağlamlaştırmanın yanı sıra örgütler açısından da hayati öneme sahiptir.

Örgüt içi iletişim özellikle günümüz zorlu rekabet ortamında çok daha önemli hale gelmiştir. Yaşanan gelişmelerden ötürü rekabetin çok daha zorlu hale geldiği günümüz dünyasında örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için verimliliklerinin, ürün ve hizmet kalitelerinin yüksek olması gerekir. Bu nedenle de örgütlerin temel unsuru olan insanlar ile olan iletişimin kuvvetli olması gerekir.

Örgüt bünyesinde iyi işleyen bir iletişim ağının kurulmasına bağlı olarak çalışanlar arasındaki ilişkilerin yanı sıra çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkiler de daha kuvvetli hale gelecektir. Bu durum da doğal olarak hem çalışanların motivasyonlarına, örgüte olan bağlılıklarına yansiyacak hem de örgütün verimliliğinde artış gerçekleştirecektir.

İçerisinde bulunduğumuz dönemde örgütlerin çalışanları bünyesinde tutma ve kalifiye elemanları kendi bünyelerine çekme konularında büyük sıkıntılar yaşadıkları yadsınamaz bir gerçektir. Çalışan bağlılığı da bu sebepten ötürü günümüz dünyasında işletmelerin varlıklarının devam ettirebilmeleri için son derece önem arz eden hususlardan birisidir. Örgütler kalifiye elemanları kendi bünyelerinde tutmak adına bağlılığı artırmanın yollarını aramakta, bu doğrultuda da stratejiler geliştirmektedirler (Doğan, 2005: 454). Kuruma bağlılığı artırmanın en önemli yollarından birisi örgütsel iletişimdir. Örgütsel iletişimle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik çalışmalar örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığı etkilediğini göstermektedir (Özkan, 2011).

Örgütler açısından son derece önem arz eden diğer husus ise iş tatminidir. Örgütsel iletişimin güçlü olduğu örgütlerde iş tatmini düzeyinin de yüksek olması beklenir. Bu araştırma örgütsel iletişim doyumunun iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Örgütsel iletişim kavramına geçmeden önce insanlarla birlikte çalışma ve bunun getirmiş olduğu insan ilişkileri ve genel olarak iletişim kavramına değinilmesinde yarar olacağı kanaatindeyiz.

#### 1.1. İnsanlarla Birlikte Çalışma

İnsanlarla birlikte çalışmak, anlamak ve onları anlayıp örgüt bünyesinde yönetmek, yönetirken de yönetici ve yönetilen arasındaki iletişimi iyi bir şekilde tesis etmek çok önemlidir (Terzi, 2006: 1). Bu açıdan insani ilişkilerin değerlendirildiği, en az sermaye kadar önem arz eden yönetimde insan ilişkileri işletme verimliliğine etkili kılınmalı, bilimsel düzeydeki bu ilişkilerin en az sermaye kadar önemli olduğu kabul edilmelidir (Sapançalı, 1993: 61).

Çalışma zorunluluğunda olmamak, hiçbir şey yapmamak insan yapısına aykırı durumlardır. Refah içerisinde yaşamakta olan insanlar çoğunlukla bir şey yapmak isterler. Hiçbir şey yapmaksızın yaşayabilecek olan insanların büyük kısmı etkin olmayı tercih ederler. İnsanlar birileri için çalışmaya başladıklarında işe motive olmuş halde gelirler ve bu bağlamda en iyisini yapmak için çaba sarf ederler. Çalışma motivasyonu insanların kendi içinde bulunur. Yönetici olarak yapılması gereken şey ise verimli bir çalışma ortamını tesis edip çalışanların motivasyon ve bağlılık düzeylerini artırmaktır (Terzi,2006:1).

Örgütler sosyal birer sistem olup örgütlerde çalışmak veya onları yönetmek isteyenler örgütlerin işleyişiyle ilgili fikir sahibi olmalıdırlar. Örgütler teknolojiyle insan gücünü birleştirmektedirler. Teknolojiyle insanların bir araya gelmesiyle anlaşılması zor olan kompleks bir sistem hasıl olur. Örgütler ne kadar kompleks bir yapıda olursa olsun toplumun örgütleri anlaması ve onları iyi kullanması gerekir. Zira teknolojinin sağladığı imkanlardan faydalanmak gerekir. Örgütler modern toplumun varlığını devam ettirebilmesi için gereklidirler (Terzi, 2006: 2).



Yukarıda da ifade edildiği gibi örgütler teknolojiyle insanın iç içe olduğu kurumlar olup örgüt içerisinde çalışmakta olan insanların davranışlarının önceden tahmin edilmesi zordur. Zira insan davranışı bazı köklü gereksinimlerden ve çeşitli değer sistemlerinden kaynaklanmaktadır. Bunun yanı sıra gelişen insan birimleri sayesinde insan davranışlarının anlaşılması ve tahmin edilmesi imkanı artmıştır. Örgütlerin başarılarını arttırmalarındaki en önemli hususların başında işyerindeki insan ilişkilerini daha üst seviyeye çıkarabilmektir. Bu amaç doğrultusunda da insan ilişkilerini açıklayan bilgi toplumunun ve uygulama kabiliyetinin geliştirilmesi gerekir. Belirtilen bu hususlar ulaşılması son derece zor, ancak bir o kadar da önem arz eden hedeflerdir (Terzi, 2006: 2).

İnsanlar çoğunlukla amaçlarına ulaşabilmek adına bir teknoloji kullanırlar. Böylelikle de insan, teknoloji ve yapı arasında 3'lü bir ilişki ortaya çıkar ki bu öğelerin 3'ü de dış sosyal sistemlerden etkilendikleri gibi aynı zamanda onları da etkileri altına alırlar. İnsanlar örgütün iç sosyal sistemini teşkil eder, birey ve grupları kapsarlar. Gruplar biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar olabilir. Dinamik bir yapıya sahip olan gruplar değişirler ve çözülürler. Örgütü teşkil eden insanlar yaşayan, düşünen ve duyan varlıklardır. İnsanlar örgütlere hizmet için değil, örgütler insanlara hizmet için kurulmaktadır (Terzi, 2006: 2).

Örgütler var olmak anlamındadır. Zira kişiler gerek duydukları veya istedikleri şeyleri yapmak için yalnız başlarına daha iyi yapamayacakları veya örgütler olmadan yapamayacakları pek çok şeyi yapabilmek için örgütlere ihtiyaç duyarlar. Gerçekten de örgütlerin varlığı amaçlara ulaşmak için gereklidir (Terzi, 2006: 3). Bir örgütün yönetiminden sorumlu olanlar örgüt üyelerinin bireysel amaçlarındaki bu rolü anlamadan örgütün tam manasıyla anlaşılması söz konusu değildir.

Biyolojik ve sosyal gereksinimler genel olarak birbirine bağlı olarak oluşmaktadır. İhtiyaçlar genişlik ve kapsam açısından zamana ve koşullara bağlı olarak sürekli değişim kaydetmektedir. Bazıları yavaş, bazıları ise hızlı bir şekilde tamamen ortadan kaybolmakta iken bazıları ise ortaya çıkar (Terzi, 2006: 3).

İnsanların ihtiyaçları ne denli önemliyse örgüt için de bu ihtiyaçlar aynı derecede önem arz etmektedir. Zira ihtiyaçlar kişinin davranışlarını ve dolayısıyla da verimini etkilemektedir. Kişinin en önemli bazı ihtiyaçları tahmin edilebilir. Daha sonra bunların karşılanmasına yönelik yollar gerçekçi bir şekilde dikkate alınır. Bu örgütün, bir kişinin ihtiyaçlarının karşılanmasında nasıl yardımcı olabileceği ve yönetici bakımından bir teşvik unsuru olarak uygulanan bir yöntemdir (Herbert, 1979: 64).

Yapı, örgütlerde bulunan insanların rol ilişkilerini belirlemektedir. İnsanların farklı türlerde işler yerine getirebilmeleri için işbölümü ve farklı rol ilişkileri bulunur. İş kompleks olup bir işin yapılabilmesi için de doğal olarak farklı görevlerin yerine getirilmesi gerekir. Yapıda, yöneticiler ve çalışanlar bulunur. İşin verimli bir biçimde uyumlu hale getirilebilmesi için yönetici ve çalışanların yapısal bir şekilde ilişkide olmaları gerekir (Terzi, 2006: 4).

Bireyler kişisel amaçların karşılanmasında örgütlerin hizmetlerini beklediklerinde bu amaçlar belirli bir zamana ve koşula bağlı olarak değişim kaydedecektir (Herbert, 1979:73).

Bu kişisel ihtiyaçların entegre ve ortaklaşa bir çaba ile sağlanmasında yeterli bir benzerlik söz konusudur. Örgütlerin başarı sağlayabilmesindeki anahtar, kişisel ve birbirine uygun düşen amaçların elde edilmesine yönelik entegre çabadır. Kişisel amaçlar örgütsel amaçlarla tamamıyla veya kısmen ters düşebilecekleri gibi kayıtsız, nötr, birbirine uygun ya da birbirinin aynı olabilirler. Birçok örgüt üyeleri için arzulanan en büyük ilişki kendi kişisel amaçları ile örgütsel amaçların birbirine uygun düşmesi halidir. Böylece, örgütsel amaçlar sağlandığı zaman kişisel amaçlarda doğal olarak sağlanmış olacaktır (Herbert, 1979: 74).

Örgütlerdeki yapı insanların üstlendikleri teşkilat görevlerindeki yetki ve sorumluluklarıyla bu yetki ve sorumlulukların insani davranışların teşekkülünde önemli rol oynadığının delilidir. Bu açıdan örgütsel yapı içerisinde teşkilat ve kuruluş örgütün ana iskeletini meydana getiren en önemli unsurlardandır. Yönetim ile çalışanlar arasındaki ilişkiler de bu yapıya göre düzenlenmektedir. Sosyal sistem örgüt içinde faaliyette bulunduğu dış çevreyi sağlar. Örgütler pek çok başka örgütü kapsayan daha geniş bir sosyal sistem içerisinde yer almakta olup bütün bu örgütler kompleks olarak birbirini

etkilemektedir. Bu sebepten ötürü de örgütlerde insan davranışı incelenirken dış sistemin dikkate alınması gerekir. Bu açıklamalar ışığında örgütsel davranış; örgütlerin insan davranışlarının yapı, teknoloji, dış sosyal sistem ile ilişkisi bakımından incelenmesi neticesinde biriken bilgi topluluğu ve bu bilgilerin uygulanması olarak tanımlanabilir (Terzi, 2006: 7).

Örgütteki amaçlar hiyerarşisini belirlemede kullanılan yararlı yöntemlerden birisi de örgütün amaçlarının bir vasıtalar, sonuçlar zinciri şeklinde gösterilmesidir. Bu tarz bir gösterim, örgüt içerisindeki insan gruplarının davranışlarını etkilemek açısından önem arz eder (Herbert, 1979: 83). Yönetimsel bakış açısının örgütün tüm üyelerinin örgütsel davranışlarının iyileştirmesiyle alakası söz konusudur. Örgüt içerisinde kademesi ne olursa olsun herkesin diğerleriyle bir ilişkisi bulunur. Bunun yanı sıra yöneticilerin örgüt içi davranışlar yaşamadaki etkileri daha geniştir. Zira yöneticiler örgütte ki hemen herkesi etkileyen kararları almaktadırlar (Terzi, 2006: 7).

Esasen yöneticiler yönetsel sistemi temsil ederler ve sosyal sistem ile teknik sistemi entegre etmek yöneticilerin görevidir. Öncelikli olarak örgütsel davranış temelde insanlar üzerinde durur; teknik, ekonomik, yapısal öğeler ancak insan ilişkileri açısından ele alınır. İkinci olarak bu insanlar örgütlenmiş sosyal ilişkiler içerisinde değil örgütsel bir çerçevede yer alır. Üçüncü olarak örgütsel davranıştaki anahtar faaliyetlerden bir diğeri de insanları teşvik edici ortamın tesis edilmesidir. Yöneticilerin amacı çalışanları zorlama değil, mevcut insan dürtülerini ortaya çıkarmaktır (Terzi, 2006: 8).

Örgütlerin en önemli kaynağı insandır. Çalışma yaşamında insan kaynağı dışındaki kaynaklar mekanik yasalar ile kısıtlıdır. Hiçbir zaman almış oldukları girdilerden fazlasını vermezler. Sadece insanlar yaratacakları sayesinde toplam girdilerden fazlasını üretebilirler. Dördüncüsü güdüleme ekip çalışması hem işin uyumlu hale getirilmesi hem de ilgili kişilerin işbirliğini gerektirmektedir. Uyumlaştırmaya yönelik faaliyetleri ekili bir süre ve sıra içerisinde gerçekleştirmek manasına gelir. Şayet yapılacak olan iş tanımlanmasa uygulama örgütsel sabotaj haline gelebilir. Beşinci olarak örgütsel davranış hm çalışanların ihtiyaçlarını tatmin etmeyi hem de örgütsel amaçlara ulaşmayı hedefler. Örgütlerde çalışanların örgütsel faaliyetleri vasıtasıyla doyurma çalıştıkları örgütsel gereksinimleri söz konusudur. Örgütsel davranışa yönelik ilişkin altıncı bir husus da hem

bireylerin hem örgütün sonuçlara etkili bir biçimde ulaşmalarını sağlamaya yöneliktir. Başka bir deyişle; sonuçlar, yararlar karşısında asgari bedel ile elde edilmelidir (Terzi, 2006: 8).

## 1.2. İnsan İlişkileri Kavramı Ve Önemi

İnsanlarla ilgili bilgimiz ve anlayışımız ne kadar sağlam olursa toplumdaki bireylerle ilişkilerimizde dengeli ve sağlıklı olur. Bu bağlamda bireylerin kendi niteliklerini bilmesi ve kendini geliştirmesi başarılı bir yaşamın anahtarını beraberinde getirir. İnsan olma niteliklerini Bilen (1998) şu şekilde sıralamıştır:

- Öğrenmeye istekli olmak
- Olayları en ince ayrıntısına kadar incelemek
- İnsanları dikkatle dinleyip olaylara iki kez inceleyip üzerine düşünmek
- Dinleme ve konuşma yeteneğine sahip olmak
- İletişim kurarken hata oranını aza indirmek
- Sorunlarla başa çıkmaya çalışmak ve çözüm yolu üretmek
- Bulunulan ortamın şartlarına göre gülmek, dans etmek, espri yapmak gerekir.

Baskı yöntemlerinin insanlara daha cazip gelmesi özgürleştikçe bireyin kaçışı görüşüne bağlı kalarak insan ilişki kuramının karşıtı gibi olsa da (Gençtan, 1980; Dönmez,1980), dürtülerin insanı yönetmesine bağlanabilen bir durumun genellenebilmesi çok güçtür.

İnsan ilişkileri bireysel veya toplu olarak her türlü alışverişi yapabilen sosyal varlıklardır. Her zaman başka bireylerle iletişim kurmakta isteklidirler. İnsanlar içindekileri yaşantıları birileriyle paylaşma ihtiyacı duyarlar ve bu istek sonucunda ise insan ilişkileri ve sosyalleşme oluşur. Sosyal sitemdeki farklılaşmalar tüm bu sosyal sitemdeki unsurlar gibi insanları da etkilemektedir.

İnsanların öncelikle yaşam süreçlerini kaliteli geçirmek ve sağlıklı olmak adına beslenme, giyinme ve temiz bir mekânda yaşama gibi ihtiyaçları vardır. Hayat koşullarına

tutunabilme ve maddi anlamda kazanımlar için ekonomik kazanımlara, manevi huzurları için inanç, sevme ve sevmeye, sosyalleşmeye, ölümlerinden bile sonra hatırlanabilmek ve iyi olarak anılabilmek adına ruhsal gereksinimlere ihtiyaçları vardır. İnsanlar arasında ki ilişki kurması ve bu ilişkide birbirlerini sevmesi, sayması zihinsel gelişime destek olur. İnsanların yaşamaları insan ilişkilerinin daha iyi ve olumlu gitmesiyle yaşamlarını anlamlı kılar. Sosyalleşme sağlanmadığında yaşam koşullarında dengesizliğe yol açar. İnsanların yaşamlarını anlamlı görmeleri ve yaşam koşullarındaki denge için hayatlarında bulunan insanlarla sağlıklı ilişkiler kurmaları gerekir. Bu ilişkinin tam tersi birbirlerine zarar veren ilişkiler hastalıklı olup sosyalleşme ve zihinsel gelişime etkisi bakımından etkisiz olur (Cüceloğlu, 2005).

İnsan ilişkileri tanımlanmasının doğru anlaşılması durumu hem iyi hem de kötü olarak kullanılmasını beraberinde getirir. İnsan ilişkisi kavramı hoşgörü, kibarlık, anlayış, güler yüz, cömertlik gibi yorumlanır. İnsan ilişkisinin kaliteli olabilmesi için ilişkide bireylerin bu tanımlamaya uygun davranması ve birbirini önemsememe gibi davranışlarda bulunmamalıdır. İyi davranış şekilleri amaç olarak algılanmalıdır (Bursalıoğlu, 2000; Başar, 2000).

İnsan ilişkileri düzenli hale getiren ilkeler Bilen (1998)'e göre şöyle sıralanır:

- İnsanlarla ilişkilerde saygı çerçevesinde, insanların kalbini kırmadan ve anlayışlı olmak,
- İletişim kurulan kişiye ve kişinin geleceğiyle ilgili konularda ilgili olma,
- İletişim kurulan kişinin ilgi alanlarına, hobi ve fobilerine özen göstermeli,
- İletişim sırasında bahsi geçen konu ya da olay hakkında önyargılı olmadan özveriyle dinleyerek olaya dışardan bakan göz olarak ileri görüşlü olmak,
- Bahsi geçen olay hakkında fikir beyan edilmesi gerektiğinde anlık karar vermekten kaçınılmalı,
- Sosyal ortamlara uygun giyinilmelidir.

Yasalarla belirlenmiş bir iş ya da mesleğin görev tanımının yanında her mesleğin ayrıca etik olarak belirlenmiş insanlar arası etkileşim ve iletişimi söz konusudur (Aksoy, 1998).

İnsan ilişkileriyle ilgili birçok tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlamaların bazılarında bahsederek insan ilişkileri konusunda ortak nokta tespiti yapmayı amaçlanmıştır.

Bursalıoğlu'na (1997) göre, bir kurum ya da örgütte insanları ahenkle çalışmasını sağlayabilmek adına insanları birleştirmek adına edinilen bir yönetim şeklidir. Başaran (2008), insanın kişiliğinin hayatı boyunca yaptığı insan ilişkileri sonucunda oluştuğunu ve insanların iletişim olmadan kişilik olmayacağını belirtmiştir.

İnsan iletişiminde karşılıklı etkileşimiyle hayattaki amaçlarını gerçekleştirebilmek için buldukları mekândaki her türlü nesne ve olayla etkileşimleridir (Demirtaş ve Güneş, 2002).

Örgütlerdeki insanları birleştirerek düzenli bir hale getirmek, çalışma potansiyellerini düzenli bir hale getirmeyi amaç edinen bir yönetim şeklide insan ilişkileridir. İnsanların ilişkilerinin dengeli ve düzenli biçimde yürütülmesi insanların işbirliği, iletişim ihtiyaçlarının giderilmesiyle sağlanır. Çalışanların verimli çalışmaları için gereken davranış biçimlerini insan ilişkileri belirler. İnsan iletişimi bireyin verimli ve onları başarıya götüren yolu belirlemeye yarar. Bir kurumun sermaye, teknoloji ve insan gücü olmak üzere 3 temel yapı yönetim kademesi vardır. Bunların verimli olabilmesi için aynı anda ele alınması gerekir (Bilen, 1998; Tortop, 1999; Bursalıoğlu, 2000).

Kurum ya da kuruluşlarda ise insani ilişkiler karşılıklı hizmet temeline dayanır. Bu hizmet yardım ve dayanışmaya dayanır. İnsani ilişkilerin iyi olması iş yerine bağlılığı da beraberinde getirir. İş yerinde çalışanların toplu halde iletişimde kalması iş yerinde doyumu sağlar (Başaran, 2008).

### **1.3. İletişim Kavramı**

İletişim kavramı İngilizce *communication* kelimesinin karşılığıdır. Latince kökenli olan "*Commun*" ortak, ortaklaşa kullanmak anlamlarına gelmektedir.

İletişim iki değişik alanda tanımlanabilir. İlki bilginin başka bir bireye farklı yollarla iletilmesi; ikincisi teknolojik veya telefon, televizyon, telgraf, radyo gibi araçlarla yürütülen bilgi alışverişidir (Demirtaş, 2010).

İletişim bir makineden ya da bir başka bireyden faydalanılarak bilgiyi aktarmaktır (Bilişim Terimleri Sözlüğü, 1981). Günümüzde ise internet aracılığıyla kilometrelerce uzakta yüzünü bile görmediğimiz insanlarla da iletişim sağlanır. İletişimle insan toplumsal ve bireysel ilişkilerini devam ettirir (Demirtaş, 2010).

İnsan yaşamında iletişim kurumsal açıdan ve işlevsel olarak önemlidir. İletişimi önemli kılan ise değişen özellikler ve her geçen gün değişen niteliğinin değişmesinden dolayıdır. İçeriksel olarak çok anlamlı ve önemi büyük bir kelime olan iletişimin tanımlanması da o denli güçtür (Usluata, 1995; Zıllıoğlu, 2007).

Güçhan'a (1989) göre ise; insanlar düşündüklerini buldukları iletişimsel simgeler yoluyla aktarımı iletişimi olamazsa olmaz kılar. İletişim bireyin içinde yaşadıklarını, aklındaki düşüncelerini ve hayata karşı insanlara karşı tutumlarını araçlarla aktarmasıdır.

İletişim tek yönlü olurken, iletişim birden fazla yönlü olmasıyla birbirinden ayrılmaktadır. Yalnızca tek yönlü olan gönderimi ifade eden iletimden kurtulmak için iletişim kullanılmaktadır. Tek yönlü iletimin alınması yerine çok fazla yönlü olan iletimin alınması ve olumlu olumsuz dönüşler verilmesi daha tercih edilen bir durumdur. İletişimde karşılıklı etkiyi alana olduğu için "etkileşim" den bahsetmekte söz konusudur (Şenyapılı, 1998; Ada ve diğer., 2008).

İletişimin sözsüz olarak tanımlanan biçiminde yüz ifadeleri, bedensel duruş, göz ifadeleri, giyişi ve sesin özellikleri "iletişim beden dili" olarak bilinir (Usluata, 1995). Kişinin duygusal durumu ilgisizlik, utanma, kararsızlık gibi bedensel duruşla durumlarla açıklanabilir.

### 1.3.1. İletişim Süreci

İnsanlar ve kurum ya da kuruluşlar arasında, ortak paydalarda hem fikir olup düşünce, veri, bilgi ve duygu alışverişinin yapılması iletişim olarak tanımlanabilir (Şimşek, 1999; Ada, 2007).

İletişim süreci aşağıdaki unsurlardan meydana gelmektedir:

- Kanal,
- Gürültü,
- Gönderici,
- Mesaj,
- Algılama ve değerlendirme,
- Geri besleme

İletişim sürecinin etkin bir şekilde işleyebilmesi için mesajı ileten, bunu semboller ile dönüştürerek mesajı kodlayarak uygun olan aracın seçilip bu araç vasıtasıyla alıcılara iletilmesi ve mesaj alanın da bu mesajı algılayıp değerlendirmesi gerekir.

İletişim basamaklarının başlangıcı göndericidir. İletişim vericinin çabası ve bir amacının olması gerekir. Veri iletimindeki amaç gereksinimi doyumak, merakı gidermek, herhangi bir sorunu çözmek ve hoşça vakit geçirmek için olabilir (Gökçe, 2002).

Bir durumun ya da olayın duyu organlarıyla anlaşılacak biçimde ifade edilmesine “mesaj” denir. İletişimin türüne göre farklı biçimlerde mesaj iletilir. Yazılı ifadeler, değişik resimler, konuşulan diller, sözsüz olarak iletilen her türlü mimikler, ifadeler, hareketler yerini doldurabilecek mesaj olarak karşımıza gelir (Tevrüz ve diğer., 1999). İletiyeye dönüşen mesajın iletenin, alıcıya yollanması gerekir. Bu aradaki iletişimi sağlayan aracıya “kanal” denir. İleti yüz yüze konuşma gerektirecekse arada ki taşıyıcıya lüzum yoktur. Yüzü yüze olmayan iletişimin sağlanmasını taşıyıcı gereklidir. Duyu organlarınca alınan ve duyulan ileti yaptığı tepkiyi vericiye iletmelidir. Yollanan iletinin verici tarafından algılanan kısmına “dönüt” denilir. İletişimin sağlıklı bir biçimde



oluşmasını engelleyici faktörler vardır. Bu öğeler genel olarak “gürültü” olarak addedilir. İletişimin kalitesini ve sağlıklı bir biçimde olmasını zedeleyen negatif unsurdur gürültü. Gürültü iletişim sürecinde 3 farklı şekilde ortaya çıkar. Bunlar (Usluata, 1995);

- İletinin yollandığı hedefin ilgi dağılımı,
- Çevreden iletişime dahil olan fiziksel gürültü,
- İletinin yollanacağı hedefin kaynağı veya iletilen iletiye karşı direnmesidir.

Sağlıklı ve kaliteli bir iletişim için, iletiyi yapan vericinin vereceği mesajı en etkili en iyi biçimde anlatılacak ifadeleri kanal yoluyla iletmesine; iletiyi alanında simgelerin ne anlama geldiğini anlayıp kafasında anlamlandırması gerekir (Sever, 1998).

### **1.3.2. İletişim Türleri**

İletişimin dört türü vardır. Bunlar (Dökmen, 2008):

- Kişi içi iletişim
- Kişi arası iletişim
- Kitle iletişim
- Örgüt içi iletişim

#### **1.3.2.1. Kişi İçi İletişim**

Bu iletişim türünün kaynağı kişidir. İletişimin hem kaynağı hem de iletiyi alan hedeftir. “İfadelerin, dışa vurulmayacak şekilde, kişinin içinde üretmesi, iletilmesi ve yorumlanması” olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte oluşan ileti mesajları kişinin düşünce ve hislerinden oluşur (Mutlu, 1998:98).

İnsanın uyumadığı ve düşünmediği zamanda kişinin kendisiyle iletişimi daima vardır. Kişinin kendi kendisiyle iletişimi yaşamının her anında ve her mekânda yaptığı iletişimdir. Kişinin kendi ile iletişimi kendi yaşam sürecinde kazandığı deneyimler, çevresindeki sosyal iletişim biçimleri, kendinin konu içinde olduğu ve olmadığı ilişkileri anlamlandıran ve karar aşamasında karar veren yönlendiren iletişimdir (Erdoğan, 2002).

Her bireyin kendiyile olan iletişimi daima devam etmektedir. Her birey başka bir bireyle iletişime geerirken konuşur, dşnr, oynar, problemlere zmler bulur, tartışır, kavga eder, kırgınlık yaşar, küser ve eğlenir. Kendi içinde üzüntüler yaşar, yaşadıklarına göre karar verir ve değiştirir, planlar yapar ve hayatındaki problemleri zer. Kişinin kendiyile iletişimi için yalnız olması gerekmez. Bir başka insan ile konuşurken, başka bir iş yaparken veya televizyon izlerken kendiyile iletişim halindedir (Kocabaş, 2005).

### **1.3.2.2. Kişiler Arası İletişim**

Kişiler arası iletişim kendi kendini tanıyan bireyin ve en yoğun olarak etrafı ile vresindeki kişiler arasındaki iletişimdir. Planlı bir mekn ve zamanda iki veya daha fazla kişi arasındaki sağlanan iletişime kişilerarası iletişim denir. Kişiler arasında olan iletişim teklifsiz ve bir anda olağan olarak plansız gerçekleşen ilişkidir. Kişiler arası ilişkide alıcı ve gönderici olayın akışına göre değiştiği için roller esnektir (Tutar, 2003).

Kişiler arası iletişim, herhangi bir nedenle ilişkiyi başlatmalı ve kurmalıdır. İlişki başlatma, arkadaşlık kurmada olduğu gibi kişinin kendi elinde olabileceği gibi aynı zamanda kişinin kararı ve seçimi ötesindeki kaçınılmaz zorunluluklardan ötürü de olabilmektedir. Kişiler arası iletişimde iki veya daha çok sayıda kişi arasındaki iletişim söz konusu olup iletişimin iki kişi gerçekleşmesi halinde ikili iletişimden söz edilir. İkili iletişim, günlük iletişimde niceliksel açıdan en fazla yapılan iletişim türüdür (Erdoğan, 2002: 175).

Kişiler arası iletişimi kendimize başkalarına gösterme, konuşma, dinleme ve anlatma şekliniz, direktifiniz altındaki çalışanları yönlendirmek, teşvik etmek, cesaretlendirmek, eğitmek ve disiplin altında tutmak adına her gün kullanılan araçlardır. Aynı beceriler üstlerle olan ilişkilerde, örgütün hedeflerini tespit etmeye çalışırken, gelişmeler değerlendirilirken ve pek çok karar alırken kullanılmaktadır (Sayers ve diğer., 1993: 49).

**1.3.2.3. Kitle İletişimi** Bazı bilgilerin, sembollerin çeşitli hedeflerce üretilmesi, geniş insan kitlelerine iletilmesi ve bu insanlarca yorumlanması süreci “kitle iletişimi” olarak adlandırılmaktadır (Dökmen, 2008: 38).

Kitle iletişimi kavramı günümüzde Türkiye’de medya olarak adlandırılan ve bilhassa radyo, televizyon, basın, sinema ve interneti içine alan araçlar içerisinde hapsedilmek suretiyle anlamlandırılmaktadır. Bu son derece kısıtlı ve yanlış yönlendirici bir tanımlamadır. Kitle iletişimi 20. yüzyılda geliştirilmiş olan bu araçlara indirgenemeyeceği gibi aynı zamanda 20. yüzyıla ya da Gutenberg’e de ait değildir. Kitle iletişimi yönetsel iletişime niceliksel katılım çokluğu kıstas alındığında en eski imparatorluklardan beridir mevcuttur. O dönemlerden beridir kitle iletişim kitleler arasında kitleler için yürütülen iletişim şekli değildir, olmamıştır ve olamaz da. Kitle iletişimi kitlelerin siyasi, ekonomik ve kültürel yönetimleriyle ilişkili bilinç ve davranış yönetimi iletişimidir (Erdoğan, 2002: 288).

Kitle iletişiminin sahip olduğu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Mutlu, 1998: 211):

1. Kitle iletişiminin izler kitlesi diğer iletişim türlerine göre daha geniştir.
2. İzler kitle bazı toplum kümelerinden gelen, farklı özellikteki insanlardan oluşur.
3. İzler kitle kimliksi bir topluluktur. Diğer bir ifadeyle izler kitle üyesi ve iletişimci çoğunlukla birbirini tanımaz.
4. Kamusal olan kitle iletişimi bu özelliği ile herkese açık bir iletişim türüdür.
5. Kitle iletişim araçları sayesinde birbirinden uzakta olup ayrı konumlanmış olan insanlarla aynı anda ilişki kurulabilir.
6. Kitle iletişimi kompleks biçimsel kurumları gerektiren bir iletişim türüdür.
7. İzler kitle ile iletişimci arasındaki ilişki profesyonel etkileşimci rolünü üstlenenler vasıtasıyla kurulmaktadır.
8. Geri döndürülemez şekilde tek yönlü olan iletişimde izle kitlenin anlık yanıt verme imkanı fiili olarak dışlanır ki bu şekilde iletişim sisteminde gönderici ile alıcı arasında net bir kutuplaşma söz konusudur.
9. Kitle iletişim araçlarının ürünleri hem fiziki manada hem de kişiye maliyetinin son derece düşük olmasından ötürü maddi olarak halkın büyük bölümü için kolay bir şekilde elde edilebilirdir.

Kitle iletişim araçları genel olarak çok sayıda insana aynı haberleri veren araçlar olarak kabul edilmekte olup bunlardan faydalanma ve etkilenme, nasıl çalıştıkları konusunda ne anlaşıldığına bağlıdır. Bu araçlar ile yayılan bilginin önemi, farklı grupların kitle iletişimi kaynaklı haberleri algılama şekillerine, bu tarz bir iletişim ile algılamış oldukları bilgileri iletme şekillerine, iletilen bilgileri ikinci elden alanların yorumlama şekillerine göre değişmektedir (Bursalıoğlu, 2000: 89).

#### **1.4. Örgütsel İletişim**

Hiçbir sosyal oluşum ve iş iletişimsiz düşünülemez. İletişimi sistemini sağlıklı bir şekilde yapılandıramayan kurumların da bu bağlamda varlıklarını devam ettirebilmeleri oldukça zordur. Zira açık sistemler olan örgütlerin dış çevrelerinden sürekli olarak girdi almaları ve aynı çevreye çıktı vermeleri gerekir ki bu da çevre ile etkileşime girmekle söz konusu olabilir. Bu bağlamda örgütlerde etkin bir yönetimin ancak iyi bir iletişim sistemi ile söz konusu olabileceğini söylemek yanlış olmaz. Bunun da ötesinde iletişim, kurumsal faaliyetlerin özünü teşkil etmektedir (Gökçe, 2001:139; Yatkın, 2009).

Yukarıda da ifade edildiği üzere işlerin gerektiği gibi en uygun biçimde gerçekleşebilmesi etkili iletişim ağının tesisiyle mümkündür. Örgütsel iletişim ağını etkili bir şekilde oluşturan ve bütün örgüt üyeleri için iletişim kanallarının açık tutulmasına yönelik çabalarla biçimsel örgüt güçlenecek ve ayrıca kişisel gereksinimlerin tatmini de sağlanmış olacaktır. Belirtilen bu hususlara ilaveten bu yöndeki çabalar ile karar alma da kolaylaşacak ve aynı zamanda örgütsel bağlılık da sağlanabilecektir (Adalı, 1997: 27). Bu açıklamadan hareketle, örgütlerde kişilerin ortak bir amaca yönelmesi sürecinde amacın örgütü meydana getiren kişilere en iyi şekilde aktarılması gerekir ki bu süreçte iletişimin ne denli önemli bir unsur olduğu ve örgütsel iletişim unsurlarının da olabildiğinde etkin bir şekilde kullanılmasının gerekliliğine vurgu yapılması son derece önemlidir (Tuna, 2008: 39).

Örgütsel iletişim endüstriyel psikoloji, örgütsel davranış, sosyal psikoloji ve yönetim bilimiyle paralel olarak gelişim kaydetmiş olup bu sebepten ötürü de de konuyla ilgili çalışmalar gerçekleştiren araştırmacılar, örgütsel iletişim üzerine çalışanların

oluşturmuş oldukları egemen teorileri, kavramları ve konuları da şekillendirmişlerdir (Putnam, 1982: 193; Ölçer ve Koçer, 2015).

Çalışanlar birbirleriyle kurmuş oldukları iletişim sayesinde birbirlerinin tutum, davranış, görüş ve değerlerini anlamakta, dolayısıyla da birbirlerini daha iyi tanıma imkanı elde etmektedirler ki bu sayede iş yöntemlerinin örgütün bütün birimlerine yayılması, koordinasyonu, geri bildirim sağlanması ve düzeltici faaliyetlerin yerine getirilmesi de sağlanmış olur. Sosyal olarak iletişim, örgütteki üyeleri bir arada tutan ve onlara sahip oldukları değerlerin paylaşımını geliştiren önemli bir unsurdur (Kandlousi ve diğer., 2010:52).

#### **1.4.1. Örgütsel İletişimin Amacı ve Önemi**

Örgütlerin her geçen gün büyümesi ve bu duruma bağlı olarak da yönetimlerin daha kompleks hale gelmesi, uzmanlaşmanın artış kaydetmesi, teknoloji alanındaki gelişmelerin hızlı bir şekilde artması gibi hususlar iletişimin örgütlerdeki önemini artıran faktörler arasında yer almaktadır (Arslan, 2003:45).

Örgüt içi iletişim, örgüt bünyesinde çalışmakta olanları ve kişilerden meydana gelen birimleri birbirleriyle kaynaştırması açısından önem arz etmekte olup bu sayede çalışanlar ve birimler örgütün istemiş olduğu uyum içerisinde çalışabilirler. Bu bakımdan ele alınacak olursa örgüt iletişimi örgütün kalbi durumundadır. İletişim kanalları örgütün bütün işleyişinin tesisi ve uyum içerisinde işlemesi açısından örgütün vazgeçilmezleri arasında yer alır (Ker, 1998: 38).

Yönetimin çalışma alanı, eşgüdümün nasıl sağlanacağı, işin bölünmesi yöntemleri, hiyerarşik otoriter yapının ve iletişim ağının tesisi, örgüt üyelerinin örgüte katılma güdülerinin etkilenmesi, üyelerin örgütsel kurallara uygun ve etkili bir şekilde davranıp davranmadıklarını denetimiyle alakalı sorunları ve bunların çözümüyle ilgili karar ve uygulamalardan meydana gelir. Bütün örgütler kişilerden meydana gelmekte olup bir örgütte iletişim ve insan ilişkilerinin iyileştirilememesi halinde verimlilik ve kalitede düşüş gerçekleşir. Bilgiyi işleyip onu değerli hale getirenler insanlardır. Bu sebepten ötürü de

örgüt içerisinde etkin bir bilgi alış-verişinin sağlanması son derece önem arz eden bir husustur (Acet, 2006; Gizir, 2007).

İletişim örgütü bir arada tutmakta olduğundan hayati öneme sahiptir. Örgütsel iletişimin önemi ve sağlıklı bir şekilde işlemesi halinde sağlamış olduğu yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 3-4):

- Yönetime karar alma konusunda gerek duyduğu bilgi elde etme imkanı sunar
- Yöneticiler tarafından alınan kararların çalışanlarca algılanmasını ve uygulama dönüştürülmesini sağlar
- Motivasyon, iş tatmini, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkiler yaratmak suretiyle örgütsel verimin artmasını sağlar
- İş görenlerde paylaşma duygusunda artış sağlar
- Çalışma ortamındaki muhtemel baskı ve sürtüşmeleri minimize eder
- Örgütteki faaliyetlerin işbirliği içerisinde gerçekleşmesine katkı sağlar
- Örgütsel değişime karşı güveni tesis ederek değişim sürecinin hızlanmasını sağlar
- Hataları minimize ederek giderlerin azalmasını sağlar

Çalışanların çalıştıkları örgütün bir parçası olmaktan dolayı gurur duymaları, örgütün sorunlarını sahiplenmeleri, örgütün amaç, değer ve politikalarına inanarak örgütün bunları gerçekleştirmesine yönelik çaba göstermeye istekli olmaları, diğer bir ifadeyle çalıştıkları örgüt ile özdeşleşmeleri doğal olarak hizmetin en iyi şekilde sunumunu sağlayarak örgütsel verimliliğin artmasını sağlayacaktır (İzgören, 2001: 185).

#### **1.4.2. Örgütsel İletişim Türleri**

Örgütsel iletişim genel itibariyle formal ve informal iletişim şeklinde iki grupta toplanabilmekte olup bu iletişim türleri aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

##### **1.4.2.1. Formal İletişim**

Bu iletişim türü örgütteki hiyerarşik otoriter yapıyla alakalı olan bir iletişim türü olup gerçekçi bir şekilde planlanmış olan bilgi akımının sağlamış olduğu kararlardan

meydana gelir. Örgütsel şemalar ve yönetmeliklerde kimin kiminle iletişim kuracağı açık bir şekilde belirtilmektedir. Formal iletişim ile örgüt içerisindeki iletişim kanalları bir düzene sokulmakta, bazı sınırlamalar getirilmektedir. Formal iletişim yukarıdan aşağıya doğru iletişim, aşağıdan yukarıya iletişim, yatay iletişim ve çapraz iletişim olmak üzere 4 gruba ayrılmaktadır(Şahin,2007:82-83).

#### **1.4.2.1.1. Yukarıdan Aşağıya İletişim**

Örgütün hiyerarşik yapısı içerisinde üst kademe yöneticiden başlayarak hiyerarşik kanalları takip etmek suretiyle aşağı doğru gerçekleşen iletişim türü olup bu iletişim türünde işletme politikaları, kuralları, emirler, bilgi talepleri ulaştırılmaktadır. Bu iletişim türünün genel çerçevesi aşağıdaki gibidir (Özden ve diğer., 2004: 288):

- Göreve yönelik buyruklar = iş yönergeleri
- Görevin niteliğine ilişkin bilgi
- Örgütsel yöntem ve uygulamalar hakkında bilgi
- Amaçların benimsenmesine ilişkin bilgi

Yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşen iletişim genellikle yazılı olarak gerçekleşmekte olup bu iletişim türünün yanlış anlaşılmalara mahal vermemek adına içeriğin açık ve anlaşılır olmasına özen gösterilmelidir (Gürsel, 2006: 57).

#### **1.4.2.1.2. Aşağıdan Yukarıya İletişim**

Bu iletişim türünde astlar üstlerine raporlarını veya görüşlerini iletmektedirler. Yukarıdan gönderilen mesajların astlarca doğru algılanıp algılanmadığı bu iletişim ile gerçekleşecek olan geri bildirimle anlaşılır. Astlar, gerek yapmış oldukları iş, gerekse yönetimle ilgili düşüncelerini bu iletişim ile üst makamlara bildirirler. Günümüz çağdaş örgütlerinde uygulanmakta olan grup toplantıları, açık kapı politikası, şikayet ve öneri kutuları gibi uygulamalar bu tarz iletişimin geliştirilmesine yönelik uygulamalardır (Yalmanbaş, 2007):

- Fiziki uzaklık, erişilemezlik

- Her bir kademede bilgilerin değişiklik göstermesi
- Amirlerin sergiledikleri davranışlar
- Astın statüsü ve sahip olduğu gelenekler

Aşğıdan yukarıya doğru iletişimin gerekleşebilmesinde en önemli görev şüphesiz yönetimindir. Yukarıya doğru bir mesaj iletimi dinleme yeteneği ve arzusuna sahip, insana saygılı bir yönetim anlayışını gerektirmektedir. Astlar tarafından beyan edilen düşüncelerin dinlenmesi için yönetimle çalışanların bir araya geldikleri ortamların yaratılması son derece önemlidir (Kurudayıoğlu ve Deniz, 2001: 9- 10).

#### **1.4.2.1.3. Yatay İletişim**

Örgütlerin düzenli işleyişini tesis etmek için aynı düzeydeki birimler arasında da iyi ilişkilerin oluşturulması gerekir. Bu sebepten ötürü de öncelikli olarak örgütsel amaçları gerçekleştirme konusunda birimler arası ilişkilerin nasıl olacağı belirlenmelidir. Yatay iletişim, adından da anlaşılacağı üzere aynı kademedeki yöneticilerin bağlı oldukları üst kademeye başvurmaksızın kendilerini karşılıklı olarak alakadar eden hususlarda işbirliği içerisine girmeleri halinde ortaya çıkan iletişim türüdür (Ekinci, 2006: 18).

#### **1.4.2.1.4. Çapraz İletişim**

Çapraz iletişim işlevsel yetki ilişkileri neticesinde ortaya çıkmakta olup farklı departmanlarda ve hiyerarşik kademelerde çalışan, ancak benzer işlevleri gerçekleştirenlerin iletişim kurmalarını sağlar. Çapraz iletişimde bilgiler paylaşılıp sorunların çözüme kavuşturulması ve sonuca ulaşılması amaçlanmaktadır (Ekinci, 2006: 20).

#### **1.4.2.2. İnfomal İletişim**

Bu iletişim türü insanlar arası ilişkiler ağı yoluyla çalışmakta olup örgütün infomal tarafını işler. İnfomal iletişim, örgüt üyelerinin örgüte karşı takınmış oldukları tutum ve davranışların bir göstergesi olup infomal iletişim sistemi ne kadar bozuk ise infomal iletişim ve söylentiler de bu bağlamda bir o kadar fazla olacaktır. Bu söylentiler eyleme geçirme, saptırma, eleme, şiddetlendirme gibi özelliklere ve etkilere sahiptir. Örgütte esas



görevi kaynaştırma olan iletişim bu haliyle çözülmeye neden olmakta, bu duruma bağlı olarak da grupların dağılması, ilişkilerin bozulması gibi durumlar ortaya çıkmaya başlamaktadır (Gürsel, 2006: 60).

İnformal iletişimin çok sayıda yararı bulunmakta olup çoğunlukla ihtiyaçlara yönelik ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte asılsız söylenti ve dedikodulara dikkat edilmesi gerekir. Bu tarz durumlar moral bozukluğuna yol açabilir ve örgütsel iletişimi negatif yönde etkiler.

### 1.4.3. Örgütsel İletişime Engel Olan Faktörler

Kişiler arası iletişimi engelleyen faktörlerin örgütsel iletişim için de geçerli olduğu söylenebilir. Örgüt içerisinde ve dışındaki pek çok engel iletişim sürecini güçleştirebilmekte olup bu güçleştirme fiziki engellerden psikolojik engellere kadar genişleyebilen nedenler zincirinden meydana gelir.

Örgütsel iletişimin önündeki engeller psikolojik, semantik, statü, korunma, coğrafi uzaklık, hiyerarşi, uyutma ve sınırlama olarak gruplandırılabilmekte olup bunlar aşağıdaki gibi özetlenmiştir (Bursalıoğlu, 2000: 116):

- **Psikolojik:** Verici ve alıcının görüş çerçeveleri, duygu ve heyecanlar, kişiselleşmiş kavram ve saptlantılar
- **Semantik:** Konuşma ve yazı dilindeki karışıklık ya da inceliklerden kaynaklı farklar ve anlaşmazlıklar
- **Statü:** Verici ve alıcının sosyal ve formal statüleri, akademik ve mesleki gelişim farklılıkları, kaynak sorunu ve ayrımı
- **Korunma:** Vericinin çeşitli yüklenmeler altına girmesi halinde önceden hazırlayacağı savunma mekanizmaları
- **Alan:** İletişim merkezleriyle birimleri arasındaki uzaklık

- **Hiyerarşi:** Üst-alt ilişkilerinde ortaya çıkan çatışmalar, yetkisinin son derece az ya da aşırı şekilde aktarılması, fazla dar veya geniş kontrol alanı, düzenli olmayan bilgi aktarımı
- **Uyutma:** Karar sürecine dahil olma imkanı verilmeyen uygulayıcıların emirleri önemsiz sayması
- **Sınırlama:** Örgüt amaçları ve görevlerinden ötürü bazı kapsamların sınırlandırılması ya da gizli tutulması

Açıkalin (1998: 42) ise örgütsel iletişim önündeki engelleri aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Amacın açık bir şekilde ortaya konmamış olması
- İletilerin düzenlenmesi sırasında alıcının iyi tanımlanmaması
- Orta kademe yöneticilerin iletileri süzgeçten geçirdikten sonra iletmeleri
- Dönüte dayalı değerlendirme boyutunun çok fazla önemsizlenmesi
- Kişilerin iletişimci kişilik kazanamamaları

Hiyerarşik basamakların oldukça fazla ve aynı zamanda katılması da örgütsel iletişim önündeki önemli engellerden birisi olarak değerlendirilebilir.

Bakan ve Büyükbeşe'ye (2004:5) göre örgütsel iletişimi engelleyen başlıca faktörler ise aşağıdaki gibidir:

- Kültürel farklılıklar
- Geri beslemenin olmamasıyla da yeterli olmayan geri besleme
- Statü farklılığı
- Alıcının motivasyon ve ilgi eksikliği
- Aşırı bilgi yüklemesi
- Elektronik iletişimden kaynaklı sorunlar
- Fiziki koşullar
- Güven eksikliği
- Örgütsel hatalar

- Bireysel farklılıklar

## 1.5. Örgütsel İletişim Doyumu

İletişim; “katılımda bulunanların bilgi ve semboller ürettiği, bunları birbirlerine ilettikleri ve bu iletimleri algılamaya, kavramaya ve yorumlamaya çalıştıkları bir süreç” olarak tanımlanabilir (Dökmen, 2008:40). İnsani ilişkilerin temelinde yer alan, gerçek hayatın ayrılmaz bir parçasıdır. Örgütsel iletişim ise; örgütsel hedeflere erişmek ve örgütteki işleyişin sağlanması amacıyla örgütü oluşturan birim ve unsurlarla örgüt ve çevresi arasındaki bilgi paylaşımını sürekli hale getirmek veya bu birim ve unsurlar arasında gerekli olan ilişkilerin kurulmasına imkân sağlayan toplumsal bir süreçtir (Sunel, 2004).

Clampitt and Downs (1987); iletişim doyumuna ilişkin bilinen ilk çalışmanın Dale Level’in (1959) şehir bankaları çalışanlarının prosedürler, değişiklikler ve diğer bilgilere ilişkin nasıl hissettiklerine yönelik çalışma olduğunu ifade etmektedir. Bu çalışmanın hemen akabinde Level (1959) çalışanların toplam iletişim iklimi algıları üzerine odaklanmış, sonrasında bu konuda birçok çalışma yapılmış ve iletişim doyum kavramı şekillendirilmiştir. Literatürde iletişim doyumunun birçok tanımının yapıldığı görülmektedir. İlk kez Level tarafından 1959 yılında ortaya atılan ve “bir çalışanın bulunduğu örgütteki toplam iletişim algısının doyum derecesi”ne karşılık gelecek şekilde kullanılan iletişim doyum kavramını (Akt. Gülnar, 2007; Pişiren, 2010; Alanezi, 2011); “başkalarıyla kişisel iletişim tatmini sağlayacak şekilde iletişim kurma veya başkalarının bireyle başarılı bir şekilde iletişim kurması sonucu elde edilen bireysel doyum ya da örgüt içindeki bilgi değiş tokuşundaki kalitenin ölçümü olarak tanımlamak mümkündür (Gülnar, 2007; Geçikli ve diğer., 2011).

Downs ve Hazen 1977 yılında yaptıkları çalışmada, iletişim doyumunu; “bireyin bulunduğu örgütteki iletişimin çeşitli yönlerine ilişkin tatmini” olarak tanımlamaktadır (Akt. Alanezi, 2011, Bal, 2013). Redding’in 1978 yılında yapmış olduğu çalışmada ise, iletişim doyumunu; “bir çalışanın toplam iletişim çevresinden algıladığı tüm doyum derecesi” olarak tanımlamaktadır (Akt. Gülnar, 2007; Bal, 2013).

Yukarıdaki tanımlardan farklı olarak Hecht, iletişim doyumunu; “mevcut davranışların çevresel güçlendiricilerinin genelleştirilmesiyle açığa çıkan, içsel ve ikincil bir güçlendirici” ve “sosyo-duygusal bir sonuç olarak, grup üyelerinin gruptaki iletişim deneyimlerinden elde ettikleri tatmin edici duygu” olarak tanımlamaktadır (Gülнар, 2007). Örgütsel iletişim bir yönüyle örgütsel ortamda anlama ve anlaşılma etkisi yaratacağından örgütsel amaçlara ulaşmayı kolaylaştırırken bir yandan da çalışanlar üzerinde doyum sağlamaktadır.

### **1.5.1. Örgütsel İletişimi Etkileyen Faktörler**

Temel olarak örgütsel iletişim, örgüt içi iletişimin etkinliğinden, ne kadar verimli ve kaliteli kullanıldığından, örgüt üyelerinin bu sistemden ne kadar tatmin olduklarından; bireysel iletişim doyum seviyesi ise, bireyin becerilerini değerlendirmesinden, iletişim süreci beklentilerinden ve diğer iletişim öğelerinin performansından etkilenir. Bireyin beklentileri karşılandığında bireysel iletişimin seviyesi artarken, beklentileri karşılanmadığında ise bireysel iletişim doyum seviyesi düşer (Gülнар, 2007; Eroğlu ve Özkan, 2009; Pişiren, 2010). Literatürde iletişim doyumunu etkileyen faktörler; yaş, cinsiyet, uyruk/etnik köken, eğitim seviyesi, akademik kariyer, meslekteki çalışma süresi, kurumdaki çalışma süresi, çalışılan pozisyon/ünite/görev/faaliyet alanı, çalışmakta olunan kurumun memleketi olma durumu, kamu ya da özel sektörde çalışıyor olma, bilgi aktarımı/bilgi paylaşımı, iş doyumunu, iş değerleri, iş performansı/verimlilik, yönetici performansı, çalışma motivasyonu, liderlik, bilinçlilik, nörotisizm, erteleme alışkanlığı, iletişim becerileri/iletişim biçimi/iletişim kanalları, örgüt kültürü, örgütlenme yapısı, örgütsel kimlik ve yatırım öncelikleri olarak bildirilmiştir (Gülнар, 2007; Eroğlu ve Özkan, 2009; Geçikli ve diğer., 2009; Pişiren, 2010; Alanezi, 2011; Köksal, 2012; Bal, 2013; Alafi ve diğer., 2013).

### **1.5.2. İletişimin Güçlendirilmesi**

İletişimin güçlendirilmesi için aşağıdaki hususlar önerilmektedir (Geçikli ve diğer., 2009):

- Kurumun karar vericilerinin toplantılarda çalışanların görüş ve önerilerini dikkate alması,

- Kurum içinde telefon ve ilan panoları yardımıyla ve haftalık, on beş günlük ya da aylık yayınlarla bilgi aktarımı yapılarak iletişimin kolaylaştırılması,
- Kurum içi ve kurum dışı iletişim ağlarının oluşturulması ve kurum içi iletişim ağlarıyla çalışanlar arasındaki haberleşmenin kolaylaştırılması, kurum dışı iletişim ağları ile de personelin özel günleri kutlanarak performanslarının artırılmasının sağlanmaya çalışılması,
- Kurum çalışanlarının bölümlerindeki görevlerine ek olarak bölüm dışı sorumlulukların dağıtılması,
- Kurum çalışanlarının bilgi ve yetenek düzeylerinin düzenli olarak aylık performans anketleri, teftiş raporları, bölüm raporları, aylık istatistikler vb. yollarla ölçülmesi, elde edilen verilerin değerlendirilmesi akabinde çalışanların hizmet içi eğitim seminerleri, oryantasyon ve personel el kitapları yoluyla niteliklerinin artırılmaya çalışılması,
- Kapalı devre televizyon programları vb. görsel ve işitsel araçların kullanılması,
- Kurum içi iletişimin yeterliliğini ölçmeye ve artırmaya yönelik iletişim etütleri, çalışanlarının yöneticilerle iletişimini güçlendirmeye yönelik açık kapı günleri, öneri programları, özgür ifade programları gibi iletişim verimliliğini artıracak uygulamaların faaliyete geçirilmesi,
- Kurum çalışanlarının haftalık, aylık ya da yıllık performanslarına göre ödüllendirilmesi,
- Çalışanlarda kuruma karşı iyi niyet oluşturulması, kurumla bütünleşmelerinin sağlanarak çalışanlarda kuruma karşı yabancılaşmanın, sık rapor almaların ve nitelikli işgücü kayıplarının önüne geçilmesi,

## 1.6. Örgütsel İletişim Doyumu ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Örgütsel iletişim ortamının olduğu örgütlerde iş tatmini düzeyinin de yüksek olması beklenen bir durum olup konuyla ilgili yapılan çalışmalar ile de bu durum gösterilmiştir. Örgütsel iletişimin etkin bir şekilde işlemediği örgütlerde iş tatmini düzeyinde azalma olduğu, dolayısıyla da işin verimli şekilde yapılamadığı bildirilmektedir (Bitmiş ve diğer., 2014; Soysal ve diğer., 2017).

Kuramsal ve görgül araştırmalar incelendiği zaman iş tatmini ile ilişkili yahut iş tatmini üzerinde pek çok farklı unsurun etkili olduğu görülmektedir. Çalışma arkadaşlarıyla olan iyi ilişkiler, iş çevresi, çalışma süresi, iş güvencesi, özerklik, kariyer imkanı gibi unsurlar iş tatmini üzerinde etkili olan belli başlı unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Yüksel, 2011; Eroğluer, 2011). Bu faktörlerin yanı sıra iş tatminiyle ilişkili olup onu pozitif olarak etkileyen en önemli faktörlerden birisi de iletişimdir (Kim, 2002; Brunetto ve Farr-Wharton, 2004; Yüksel, 2011; Eroğluer, 2011; Soysal ve diğer., 2017).

İletişim eksikliği yahut yetersizliği örgütlerde belirsizliğe yol açmakta olup bu durum da güvensizlik, stres, işten ayrılma niyetinde artış ve iş tatminsizliğine yol açar (Yüksel, 2011; Bitmiş ve diğer., 2014; Soysal ve diğer., 2017). Örgütsel iletişimin bulunmadığı örgütlerde negatif tutum ve davranışlar ortaya çıkmakta olup çalışanlar ile üst arasındaki iletişim kanalının açık olması ve iletişimin istenilen seviyede olması iş tatmininde artış sağlar (Kim, 2002; Yüksel, 2011; Eroğluer, 2011; Bitmiş ve diğer., 2014; Soysal ve diğer., 2017). İş tatminsizliği üzerine yapılan araştırmalarda iletişim eksikliğinin iş tatminsizliği üzerindeki en etkili faktörler arasında olduğu bildirilmiştir (Parsons ve Broadbridge, 2006; Taşlıyan ve Hırlak, 2014; Bitmiş ve diğer., 2014; Tuncer ve Tuncer, 2015; Soysal ve diğer., 2017). Örgütsel iletişim ortamının olduğu örgütlerde çalışanlardaki belirsizlik azalacak ya da tamamen ortadan kalkacaktır ki bu durum da iş tatmini düzeyini pozitif yönde etkileyecektir (Ilozor ve diğer., 2001; Yüksel, 2011; Taşlıyan ve Hırlak, 2014; Tuncer ve Tuncer, 2015; Soysal ve diğer., 2017).

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ

#### 2.1. Tanımı ve Önemi

Örgüt içerisinde iş görenlerin genel anlamda işlerinden ne ölçüde doyum aldıkları iş tatmini ile açıklanmaktadır. Farklı çalışmalarda iş tatmininin tanımı yapılmıştır.

Karcioğlu'na (2009: 60) göre, tatmin kavramı, bir uğraş sonucunda bireyin istediği şeyi elde etmesi ve bundan duyduğu haz olarak tanımlanmaktadır. Bireyde tatmin olma duygusu, ihtiyaçları karşılandığında mutluluk ve gönül rahatlığı sağlamaktadır. İş tatmininde ise çalıştığı ortamı sevmesi ve diğer iş görenlerle olan iletişimi kişide memnuniyet ve tatmin yaratmaktadır. Literatürde iş tatmini terimi; Kişinin kendini sevmesi, örgüt çalışanları ve çevresiyle anlaşabilmesi durumunda kişinin kendisini rahatlatması şeklinde belirtilmiştir (Türk, 2016:3).

İş tatmini birden çok kavramla ilişki halindedir. Bu kavramlardan bazılarının, iş doyumunu, işe uyum sağlama, işe adaptasyon, vb. iş tatmini ile ortak amaçlara sahiptir. Tüm bu kavramlar iş gören davranışlarına yönelik yöntemlerle alakadardır. Aynı zamanda iş tatmininin ölçümünde de benzer yöntemler uygulanmaktadır. İş tatminini diğer kavramlardan ayıran fark ise, iş tatmini çalışanın mutluluğuyla ilgilenir ve iş tatmin seviyesini ölçmektedir (Budak, 2006:4-5)

İş tatmini, performansla doğru orantılıdır. Yapılan birçok araştırmanın sonucuna göre liderlik kavramı iş tatmin oranını etkilemektedir. İş tatmini bireyin duygusal yönüyle ilgilidir. İş tatminine, 1980'li yıllardan sonra duygusal tecrübelerin etki gösterdiği görülmektedir (Ayça, 2016:41).

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere iş tatmini bireylerin örgütlerindeki çalışma ortamından, çalışma işleyişinden, çevreleri ile ilişkilerinden kaynaklanan işlerini sevip, çalışma motivasyonunu sağlamaları durumudur. İş tatmin oranı yüksek olan

çalışanların hem kendi motivasyonu yüksek olur hem de çalıştığı örgüte katkısı oldukça yüksek olmaktadır. Örgüt içerisinde iş tatmini yüksek çalışanlar diğer iş görenlerinde enerjisini ve performansını yükseltecektir. İş tatmini düşüklüğü ise çalışanlarda, işe karşı isteksizlik, performans kaybı, motivasyon düşüklüğü, işi bırakma gibi sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle örgüt açısından düşünüldüğünde iş tatmini yüksek iş görenlerin olması verimlilik için çok önemlidir (Bülbul, 2016:29).

Çalışanların iş tatmin oranlarının yüksek olması, ruhsal sağlıklarının da yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durumda bu bireyler, toplum içerisinde de mutlu ve huzurlu olduğundan topluma da katkı sağlamaktadırlar. Örgütsel açıdan iş tatminin sonucuna bakıldığında, donanımlı çalışanların örgüte bağlılığı, iş verimliliğinin artışı, etkin performans, uygunsuz davranışların azalması ve yapılan işin başarılı olması gibi olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Türk, 2016:5).

Sanayi devrimi ile yeni bir sürece girilmiş olup, örgütlerde yeni düzenlemelere gidilmiştir. Bu değişikliğin amacı örgütlerde verimliliği arttırmaktır. Fakat bu düzenleme çalışmalarında yapılan değişimlerin insan psikolojisini nasıl etkileyeceği göz ardı edilmemiştir. Yeni düzenlemeyle birlikte çalışan bireylerde psikolojik sorunların baş göstermesiyle bu sistemde sıkıntılar olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sürecin devamında endüstride çalışan iş görenlerin psikolojileri hakkında araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu araştırmaların amacı, çalışanların iş ortamının rahat edecekleri şekilde tasarlanmasıyla motivasyonlarının artmasını sağlamaktır. Bu ortamın yaratılmasıyla iş gören açısından iş tatminini sağlamak, örgüt açısından verimliliği arttırmaktır (Budak, 2006:7).

İş tatminini çalışanlarda arttırmak hızlı bir şekilde sağlanabildiği gibi, aynı hızda da iş tatminsizliğine dönüşmektedir. İş görenlerde iş tatminsizliği, örgüte olan bağlılığın azalmasına ve örgütün iç ve dış tehditlere açık olmasına neden olmaktadır. İş tatmini oranının azaldığı örgütlerde, disiplin cezalarında, çalışanların verimsiz çalışmalarında ve iş gücü devir oranının artış görülmektedir. Günümüzde bu süreci yönetebilmesi insan kaynakları departmanına görev verilmiştir ve bu konuda çaba göstermektedirler (Sarıkamış, 2006:61).

Sonuç olarak, iş tatmini yüksek olan çalışanların çalışma istekleri de artmaktadır ve bu durum da beraberinde üretimi ve verimliliği getirir. Ayrıca iş tatmini yüksek olan çalışanların psikolojik durumları da sağlıklıdır ve bu da örgüte ve çalışanlar arasında



iletişime olumlu olarak yansır. İş tatmininin olmadığı durumlarda çalışanların örgüte bağımlılıkları azalır bu da iş veriminde düşüklüğe sebep olur. Çalışanların her türlü iş tatmini ve motivasyonunu artırıcı unsurları sağlamak, varsa sıkıntılarını gidermek örgütlerin insan kaynakları bölümlerinin görevidir.

## **2.2. İş Tatmininin Yararları**

İş tatmini üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde yararlarının genel itibariyle “çalışan”, “örgüt” ve “yönetici” açısından yararları şeklinde 3 grup altında ele alındığı görülmektedir. İş tatmini açısından çalışanlar incelendiğinde kendilerine maddi-manevi manada katkı sağlamak anlaşılır. Yüksek seviyede iş tatminine sahip olan çalışanlar birlikte çalıştığı amirine, yöneticine işin zamanında ve istenilen kalitede yapılması konusunda ciddi katkıda bulunabilir. Çalışanlar ve yöneticiler üzerindeki pozitif etkiler birleştirildiğinde de doğal olarak işletmeye olumlu katkılar sağlayacaktır. Çalışanlarda iş tatmini düzeylerinin sağlanması ya da mevcut iş tatmininin artırılmasıyla örgütün önceden belirlenmiş olan amaç ve hedeflerine etkin bir şekilde ulaşabilmeleri, daha az kaynak kullanmaları, çalışanların örgüt başarısı için çok daha fazla çaba göstermelerini sağlayacaktır. Yöneticilerin çalışanlar tarafından önerilerin yeni projelerin uygulanması hususunda onlara destek vermeleri çalışanların tatmin düzeylerinde artış sağlayacaktır. İşini benimseyen çalışanlar doğal olarak yapmış olduğu işi severek yapacağından performansları ve verimlilikleri de diğerlerine göre çok daha yüksek olacaktır. Kendilerine verilen işi standartlara uygun olarak yapmaları çalıştıkları departmanın başarısı üzerinde doğrudan etkiye sahip olacak ve neticesinde de çalıştığı örgüte yapmış olduğu katkıyla örgütün faaliyet gösterdiği alanda rakiplerine karşı avantajlı hale gelmesini sağlayacaktır (Eroğlu, 2008: 5-6). İş tatminiyle çalışanların işlerinde olduğu kadar iş dışında da mutlu olmaları, pozitif duygulara sahip olmaları sağlanmış olacaktır.

### **2.2.1. Çalışanlar Açısından Yararları**

Çalışan ihtiyaç ve beklentilerinin olabildiğince fazla karşılanabildiği işletmelerde çalışanlar doğal olarak daha mutlu olacaktır ki bu durumda da dengeli çalışma temposu yakalanacak, çalışanların kendilerini geliştirmeleri daha kolay olacaktır. Çalışanların kendilerine ve çevrelerine olan güvenleri de artacağından davranışlarda uyumlu bir yol takip ederek işbirliğine çok daha yatkın hale geleceklerdir ki bu şekilde ortak amaç etrafında bir araya gelen çalışanların olduğu örgütler de rakiplerine karşı bir adım öne

geçmiş olacaktır (Telman, 1998: 116). Belirtilen bu hususların yanı sıra çalışanların aile yaşamında da pozitif etkiler gözlenecektir. İş tatmini üzerinde etkili olan faktörler çalışanlara göre farklılık arz edebileceği gibi iş tatmininin olası sonuçları da farklılık arz edebilir. Bireysel farklılıklara göre çalışanların yapmış oldukları işten elde ettikleri tatmin duygusu da farklılaşacaktır. Yaşamlarının önemli bir bölümünü iş ortamında geçiren çalışanların tatmin düzeyleri özel yaşamlarını ve sağlıklarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İş tatmini düzeyinin maksimum seviyede olmasının çalışanların psikolojilerine olan etkileri örgütsel verimliliğin de maksimum seviyede olmasını sağlayacaktır (Akıncı, 2002: 7).

Yukarıdaki bilgiler göz önünde bulundurulduğunda iş tatmininin çalışanların yaşamlarını etkileyen en önemli tatmin faktörlerinden birisi olduğu söylenebilir. İş tatmininin çalışanların yaşam tatminine olan etkisi yaşam tatmininin iş tatminine etkisine göre daha fazladır. Zira yaşam tatmini aynı zamanda iş tatminini de içine alır. İş yaşamında mutlu olanlar özel hayatlarında da mutlu olurlar.

### **2.2.2. İşletme Açısından Yararları**

Kurulma şekilleri, mali yapıları, teknik özellikleri, faaliyet gösterdikleri alanlar birbirinden farklı olmakla beraber işletmeler genel itibariyle ortak amaçlara sahiptirler. Tüm işletme hatlarıyla üretimin artırılması, ürün kalitesinin en üst düzeylere çıkarılması, birim maliyetlerinin düşürülüp karlılığın artırılması işletmelerin ortak amaçlarıdır. Bu nedenle de işletmelerin tüm imkan ve kaynaklarını yukarıda ifade edilen amaç ve hedefler doğrultusunda düzenlenip uyumlu olarak yürütülmesi gerekir. Bunun için de üretim faktörlerinin en etkin şekilde koordinasyonunun sağlanmasına yönelik çalışmalar yapılması veya işletmelerde işbirliği çabalarının uyumlaştırılmasına yönelik çalışmalarda bulunulması gerekir (Akat ve Üner, 1993).

Neticede iş tatmininin örgütler bakımından önemli bir yararı da çalışanların örgütü verecekleri katkının artmasıdır. Kaliteli ürün ve hizmet üretimini amaçlayan işletmeler çalışanların tatminine önem vermelidirler. Zira mutlu ve yüksek iş tatmini düzeyine sahip olan çalışanlar sayesinde üretimle ilgili bütün faktörlerde maksimum verim elde edilir ki bu da işletmelerin amaçlarına ulaşılmasında son derece önemlidir.

### **2.2.3.Yönetici Açısından Yararları**

Örgütlerin önceden belirlemiş oldukları amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için örgütü meydana getiren bütün bölümlerin koordineli bir şekilde çalışması gerekir. Bölümler arasında koordinasyonu sağlayan, çalışanları yönlendiren yöneticilerin başarısı çalışanların örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi noktasında etkin bir şekilde çalışmalarına bağlıdır. Örgüte dair beklentileri karşılanan çalışanlarda iş tatmini de artacak olup bunun sonuçları yöneticilere de olumlu yönde yansiyacaktır. Yöneticilerin gerek çalışanlar gerekse işe dair karşı karşıya kalacakları olası sorunlar minimize edileceğinden yöneticilerin farklı alan ve sorunlara eğilme imkanları ortaya çıkacak, bu da katkılarını farklı alanlarda göstermelerini sağlayacaktır (Sertçe, 2003: 7). Neticede iş tatmininin üst düzeyde sağlandığı örgütlerde yöneticiler de önceden belirlenmiş hedef ve amaçlara ulaşmanın gururunu yaşayacaklardır.

### **2.3. İş Tatmini Teorileri**

İş tatminine ilişkin süreç ve içerik teorileri adı altında birtakım teoriler geliştirilmiştir. Süreç teorileri, çalışanların iş tatmininin nedenlerini ve nasıl oluştuğunu araştırmayı amaçlamaktadır. Bunlar; Gereksinimleri Gerçekleştirme, Gereksinim Sıra Dizini Teorisi ve İçerik Teorisidir.

#### **2.3.1. Gereksinimleri Gerçekleştirme Teorisi**

Gereksinimleri Gerçekleştirme Teorisi'ne göre iş tatmini şu şekilde ifade edilmektedir: İnsanlar, istediklerini elde ettiğinde tatmin olmaktadır. Birey, çok istediği ya da kendince önemli olan bir şeyi elde ettiğinde daha çok tatmin olmaktadır. Fakat birey kendince önemli olan şeye ulaşamamış ise tatminsizlik yaşamaktadır. Bu teoriye göre, iş tatmini bireyin gereksinimleri çerçevesinde ele alınmakta ve bireyin beklentileri doğrultusunda şekillenmektedir (Eronat, 2004:61).

#### **2.3.2. Gereksinme Sıra Dizini Teorisi**

Gereksinme Sıra Dizini Teorisi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine dayandırılmaktadır. Bu teoriye göre, bir ihtiyacın giderilmesi sonucu diğer bir ihtiyacın

devreye girmesi olarak ifade edilmektedir. Bu ihtiyaçlar, ilk basamakta bireyin fizyolojik yeme, içme ve barınma ihtiyaçlarını içermektedir. Diğer bir üst basamakta ise bireyin, güvenlik, korunma ve ekonomik ihtiyaçlarını içermektedir. Üçüncü basamakta bireyin, arkadaşlık, sevmeye, sevilme, belirli bir gruba ait olma ihtiyacından kaynaklanan sosyal ihtiyaçları kapsamaktadır. Dördüncü aşama olarak ifade edilen kısımda ise bireyin, bağımsızlık, saygınlık, statü, bilgi, takdir edilme, başarı gibi ihtiyaçlara yer verilmektedir. Beşinci ve son aşamada ise bireyin, edindiği yani sahip olduğu tüm potansiyellerin hayata geçirilmesi olarak tanımlanan kendini gerçekleştirme aşaması vurgulanmaktadır. Bu teoriye göre bireyin sürekli bir başka aşamaya geçişi sürecinde değişen gereksinimleri olması nedeni ile sürekli ve uzun süreli iş tatmininin olmasının olanaksızlığı vurgulanmaktadır (Eronat, 2004:62).

### 2.3.3. İçerik Teorisi

İçerik Teorileri ise çalışanları iş tatminine götüren ihtiyaçları tek tek göstermeye çalışan bir yaklaşımı benimsemektedir. Bu teoriye göre, çalışanların belirli bazı değerleri veya gereksinimleri örgüt tarafından karşılanması sonucunda iş tatminine ulaşılabileceği görüşü savunulmaktadır.

Herzberg'e (2005) göre, iş tatmini kesin birtakım şartlara bağlı olduğu gibi, tatminsizlikte birtakım kesin şartlara bağlı olarak tanımlanmaktadır. Herzberg, çalışanın tatmin ya da tatminsizliğine neden olan unsurlar üzerinde durmaktadır. Herzberg, işin özünde olduğunu belirttiği başarıyı teşvik edici etmenleri yani güdüleyici etmenleri şu şekilde ifade etmektedir (Özkalp ve Kırel,2013:120):

- Başarılı bir iş sonucunda çalışanın elde ettiği sonuçlar
- Başarının takdir edilmesi
- Yapılan işin özü
- Sorumluluk
- Terfi sistemleri
- Büyüme (bireyin görevi nedeni ile daha bilgili duruma eriştiğinin anlaşılması)

İş tatmini açısından güdüleyici etmenlerin yanı sıra iş tatminsizliğine neden olan hijyen etmenler şu şekilde ifade edilmektedir. Burada hijyen etmenler iş çevresi ile ilgili etmenlerdir.

Örgüt politikaları, yönetimi ve politikaların uygulanmasındaki adillik durumunu ifade etmektedir (Özkalp ve Kırel, 2013:120):

- Çalışanın amiri ile olan ilişkileri
- Çalışma koşulları
- Gelir ve ücret politikaları
- İş arkadaşları ile kişisel ilişkiler
- Astlarla olan ilişkiler
- Saygınlık ve emniyet gibi unsurları içermektedir

Herzberg, hijyen faktörlerin çalışanın kabul edebildiği ve beklediği düzeyin altında olduğu durumlarda iş tatmini duygusunun azaldığı ve yitirildiğini savunmaktadır. Bu bağlamda motivasyon faktörleri güdüleyici faktörler iken hijyen faktörler bireyin beklentisine olumlu yanıt vermekte ise iş tatmini olumlu yönde ilerlemektedir. Ancak hijyen faktörler beklentinin altında ise iş tatmini olumsuz yönde ilerlemektedir (Eronat, 2004:65).

Tüm bu araştırmalar çerçevesinde iş tatminini etkileyen faktörler hem bireyin kendi beklentileri hem de çevresinden beklentileri sonucunda gerçekleşmektedir. Sosyal bir varlık olan insanın çevresi ile uyumlu ilişkiler kurması sonucu yaşadığı olumlu duygular aynı şekilde çalışma hayatı içinde geçerli olmaktadır.

## 2.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

### 2.4.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

İş tatminine neden olan bireysel faktörler, cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, statü, kişilik ve değerler şeklinde ifade edilmektedir.

**Cinsiyet Faktörü:** Çeşitli ülkelerde cinsiyet ve iş tatmini üzerine yapılan araştırma sonuçlarına göre kadın iş görenlerin erkek iş görenlere oranla iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu araştırmalar kapsamında kadınların erkeklere oranla işlerinden beklenti düzeylerinin daha düşük olması nedeni ile iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşıldığı vurgulanmaktadır. Bu durum kadınların aile içi rollerine daha çok önem vermeleri nedeni ile işlerinden çok fazla bir beklentide bulunmadıkları düşüncesiyle ilişkilendirilmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2014:166).

**Medeni Durum:** İş tatmini üzerine yapılan araştırmalar sonucunda evli iş görenlerin, bekar iş görenlere oranla iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Kılıç'ın yaptığı bir araştırmaya göre; evli iş görenlerin büyük ölçüde kadın çalışanların ailesine ve evine zaman ayıramamaları nedeni ile iş yoğunluğundan şikayetçi oldukları sonucuna ulaşıldığı görülmektedir. Özellikle kadın iş görenlerin evle ilgili sorumlulukları ve anne oluşu nedeni ile bekar kadınlara oranla iş tatmini düzeylerinin düşük olduğu gözlenmektedir (Kılıç, 2011:58).

**Eğitim:** Tutar ve Yılmaz'a (2014: 167) göre eğitim düzeyi ile iş tatmini ilişkisinin net olmadığı görüşü vurgulanmaktadır. İş görenler eğitim düzeylerinin yüksek olması sebebi ile ücretlerinin daha yüksek olmasını beklemekte ancak ücret düzeyleri beklentilerinin altında ise ya da birey ücreti yeterli görmemekte ise bu durum iş tatminini düşürmektedir. Bir başka unsur ise eğitim düzeyi yüksek olan iş görenlerin farkındalık düzeyleri de eğitim düzeyi düşük olan iş görenlere oranla daha yüksek olduğundan çevresel faktörlere karşı olumsuz duygular geliştirmelerine neden olmaktadır. Eğitimin iş tatmini üzerine olumlu etkisi ise çoğunlukla eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin iş olanaklarının çeşitlilik göstermesi olarak gösterilmektedir.

**Yaş:** İş tatmini ile yaş arasındaki ilişki, yaşın ilerlemesi ile birlikte iş tatmini düzeyinin arttığı görülmektedir. Ancak ağır çalışma koşulları gerektiren işlerde çalışan iş görenler açısından yaşlanma dönemi ile birlikte iş tatmininin düşeceği belirtilmektedir. Bu durum yaşla birlikte üretkenliğin düşeceği görüşünü ifade etmektedir. Bu bağlamda bireyin iş ile ilgili tutum, düşünce ve davranışlarında dönemsel olarak farklılıklar görülebilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2013:131).

**Kişilik:** Bireyleri birbirlerinden ayıran özelliklere kişilik denilmektedir. Kişilik bireyin kendi varlığına vermiş olduğu anlam, varlığı ve konumu ile ilgili olarak hissettiği düşünceler bütünü olarak ifade edilmektedir. Eğer birey işi ile kendisi arasında anlamlı ilişkiler kurup rollerini benimsemiş ise iş tatmini olumlu yönde olmaktadır. Ancak birey işi ile ilgili rollere karşı kişiliği arasında çelişki içinde ise iş tatmini düzeyinin olumsuz olduğu görülmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2014:168). Örneğin, içe dönük, utangaç bir bireyin yoğun iletişim ve diyalog gerektiren bir işle meşgul olması birey için stres nedeni olabilmektedir.

**Statü:** Örgütsel yapı içinde bireylerin kıdem ve deneyimlerinin artması sonucunda daha üst mevkilere gelebilme olanaklarının da arttığı bilinmektedir. Bu durum bireyin iş tatmini düzeyini olumlu yönde etkilemektedir.

## **2.5. İş Tatmini İle Örgütsel İletişim Arasındaki İlişki**

İş tatmini kişinin işini ya da işteki deneyimlerini değerlendirmesi neticesinde ulaşılmış olduğu tatmin edici durum şeklinde tanımlanmakta olup yapılan çalışmalarda iş görenlerin karar alma süreçlerinde daha aktif rol oynadıklarında, yöneticileriyle daha açık ve dürüst iletişim kurduklarında iş görenlerin iş ortamındaki belirsizlik algularında azalma olduğu, motivasyonlarının arttığı ve işten duyulan tatmin düzeyinin de arttığı bildirilmiştir (Pincus, 1986; Bakan ve Büyükbeşe, 2004; Yüksel, 2005; Karcıoğlu ve diğer., 2009; Yüksel, 2011; Bitmiş ve diğer., 2014; Tuncer ve Tuncer, 2015; Soysal ve diğer., 2017).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Küreselleşmenin getirmiş olduğu zorlu ve yoğun rekabet neticesinde örgütlerin başarılı olabilmeleri ve dolayısıyla da faaliyet gösterdikleri alanda varlıklarını devam ettirebilmeleri de ciddi manada güçleşmiştir. Bu nedenle örgütler geçmişe kıyasla çok daha fazla çaba sarf etmek, çalışanlarına karşı çok daha fazla odaklanmak durumundadırlar. Tüm örgütlerde başarının en önemli unsuru insandır. Bu sebepten ötürü de günümüze iş gören üzerine odaklanan yönetim anlayışları önem kazanmıştır (Çöl ve Ardiç, 2008: 157). Bu yaklaşımlardan bir diğeri de örgütsel verimliliğin artırılarak hedef ve amaçlara ulaşılması, yetiştirilen kalifiye elemanların kaybedilmemesi adına oluşturulmaya çaba gösterilen örgütsel bağlılıktır.

İnsanoğlu birlikte yaşama gerekliliğinden ötürü yaşamı paylaşırken güç birliği yapmak durumundadır. Hedefe ulaşmak adına örgütlü gruplar birlikte çalışarak , örgütün birbirini etkileyen unsurlarının farkına varması gerekir. Örgütte çalışmakta olan her iş gören yapmış olduğu işlerden sorumlu olarak diğerlerinin tutum ve davranışlarını da etkiler (Uğurlu, 2009: 19). Örgütün varlığını sürdürmesi, çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarıyla sıkı ilişki içerisinde. Diğer bir ifadeyle çalışanlar örgütüne ne kadar fazla bağlı ise örgüt de o derece güçlüdür. Dolayısıyla da varlığını devam ettirmek adına örgütlerin özellikle kalifiye elamanların ayrılmasına mani olmak adına yoğun çabalar harcamaları gerekir (Başaran, 1982: 241).

Örgütsel bağlılık üzerine gerçekleştirilen çalışmalar özellikle son yıllarda ciddi şekilde artmıştır. Bağlılık kavramı üzerine ilk incelemeler yapanlardan olan Guetzkov'a (1995) bağlılık, bireyi belirli düşünceye, kişiye yahut gruba karşı önceden hazırlayan davranıştır ki bu da amaca ve hedefe süreklilik kazandırmakta olan duygular ile amaç ve hedeflere ulaşılmasını sağlayan eylem ve faaliyetler sonucunda şekillenir (Akt. Çöl, 2004).

Örgütsel bağlılık kavramı ilk kez Whyte tarafından 1956'da ele alınmış olup daha sonraları da başta Porter olmak üzere Steers, Mowday, Allen, Meyer ve Becker gibi



araştırmacılar bu alanda çalışmalar gerçekleştirmişlerdir (Gül, 2002: 37). 1956 yılından beridir bu konu üzerine gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde bu hususla ilgili birbirinden farklı kavramların kullanıldığı görülmektedir. Bu kavramlardan en yoğun olarak kullanılanları ise şu şekildedir; Hıristiyan inancına dayalı olan Protestan iş ahlaki, mesleki bağlılık, mesai arkadaşlarına olan bağlılık, örgüte olan bağlılık, işe sarılma-sadakat (İnce ve Gül, 2005: 2).

Örgütsel bağlılık üzerine pek çok tanım yapılmış olup ilk tanımlardan birisi ise 1966 yılında Grusky tarafından yapılmıştır. Grusky örgütsel bağlılığı kişinin çalıştığı örgütüne olan bağının gücü şeklinde ifade etmiştir (Akt. Serin, 2011: 52).

Mowday ve diğer. (1990) ise örgütsel gelişimle birlikte kişinin kendini gerçekleştirmesi arasındaki güçlü bağ şeklinde tanımlamış iken Allen ve Meyer ise 1990 yılında yapmış oldukları çalışmada bağlılığı; kişiyi çalıştığı örgütüne bağlayan psikolojik durum olarak tanımlamışlardır (Akt. Serin, 2011: 52).

Celep'e (2000: 15) göre örgütsel bağlılık; örgütlerin kişilerden bekleedikleri formal ve normatif beklentilerden ziyade kişinin bu amaç ve değerlere yönelik davranışları ve örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından daha yüksek görmeleridir.

### **3.2. Benzer Kavramlar**

Konuyla ilgili çalışmalar incelendiğinde örgütsel bağlılıkla son derece yakın olan çok sayıda kavram dikkat çekmekte olup bu kavramlar aşağıda başlıklar halinde kısaca açıklanmıştır.

#### **3.1.1. Mesleğe Bağlılık**

Kişinin uzman olduğu alana dair sahip olduğu beceri ve kabiliyetlerini artırmak adına göstermiş olduğu çabalar sonucunda mesleğinin kendi hayatında daha önemli hale gelmesi, yaptığı işin hayatında ne düzeyde önemli bir yer işgal ettiğinin farkına varmasıdır (Baysal ve Paksoy, 1999: 8).

Mesleğe bağlılık örgütsel bağlılıktaki gibi davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki yaklaşım bağlamında değerlendirilebilir. Davranışsal olarak; meslek içerisindeki birlik, örgüt ya da sendika gibi sosyal oluşumlar içerisinde yer alma ve mesleki literatürü düzenli

olarak takip etme gibi mesleği güncel olarak takip etmeye odaklıyken tutumsal açıdan ise kişinin çalıştığı örgütün hedeflerine kolaylıkla ulaşabilmesi bakımından yeni düşünceler üretme konusunda vermiş olduğu katkı, bu katkıların özgünlüğü ve aynı zamanda kişinin yapmış olduğu işe olan tutumu gibi konular üzerine yoğunlaşmaktadır (Gözen, 2007: 40).

### **3.1.2. İş ve İş Arkadaşlarına Bağlılık**

İşe bağlılık özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (İnce ve Gül, 2005: 1-94):

- Kişinin kendi imajıyla yapmış olduğu iş arasındaki ilişkisi
- Kişinin işine sahip çıkma düzeyi ve işini kabullenmesi
- Kişinin kendisine örgüt içerisinde biçmiş olduğu değer algılamış olduğu performans seviyesinden etkilenme düzeyi
- Kişinin psikolojik bakımdan kendini yapmış olduğu işle bir bütün olarak görme seviyesi

İş arkadaşlarına bağlılık; bireyin örgütteki diğer çalışanlarla özdeşleşip onlara bağlılık duyması şeklinde ifade edilebilir. İş arkadaşlarına bağlılık bazı yararlar elde edilmesi amacıyla bazen bir amaç, bazen de araç olarak ortaya çıkar. Yüksek bağlılık duygusundaki kişiler geleceğe dair planlamalar ile vakit harcamak yerine insanlarla beraber oldukları, onlarla bazı şeyler paylaştıkları ve onlara yardımcı oldukları ortamlarda bulunmayı isterler (Balay, 2000: 56).

### **3.1.3. Sadakat**

Örgütsel bağlılık ile sadakat örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesiyle ilişkili iki kavram olmasına karşın dayanak noktaları farklılık arz etmektedir. Sadakat kültürel değerlere dayanmakta iken örgütsel bağlılık iş ve başarıya dayalıdır. Bununla birlikte sadakat uzun dönemli bağlılığın bir sonucudur (Harvey ve diğer., 1999: 68).

### **3.1.4. İtaat**

İtaat, ortaya çıkarabileceği sonuçtan dolayı kişilerin gruba uyma davranışı sergilemeleri olarak tanımlanabilir. Kişilerin dış kaynaklı görev duygusu olan itaat bir otorite tarafından verilen tek taraflı emre dayalıdır. Kişiler otorite tarafından verilen emre

itaat etmemeleri sonucunda alacakları ceza ve yaptırımlardan çekindiklerinden itaat etmektedirler. Buna karşın örgütsel bağlılık ise içsel bir kavramdır. Diğer bir ifadeyle dışsal emirler sonucunda örgütsel bağlılık tesis edilemez. (Gal, 1993: 273).

### 3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel başarının tesis edilmesindeki en önemli unsurların başında çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları yer alır. Örgütsel bağlılık bu bağlamda örgütsel davranış ve örgüt psikolojisinin en önemli konularından birisidir (Gül, 2002: 37). İş görenlerin yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarının sağlanması bilhassa günümüz dünyasında temel amaçlardan birisi haline gelmiş olup bu amacın yerine getirilmesinde kişinin çalışmakta olduğu örgüt hedeflerini özümseyip benimsemesi ve örgüt bünyesinde kalması sürdürmesi manasına gelen örgütsel bağlılık öne çıkmaktadır (Çöl ve Gül, 2005: 291).

Daha önce de ifade edildiği üzere örgütsel bağlılık çalışanların örgütlerine karşı hissetmiş oldukları bağın gücüdür. Bunun da örgüt performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu ifade edilmekte olup işe geç kalma, devamsızlık ve işten ayrılma gibi olumsuzlukları azaltmakta, bunların yanı sıra üretilen ürün/hizmet kalitesini de artırmaktadır (Bayram, 2005: 125).

Bilhassa günümüz zorlu rekabet ortamında örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarının ve sahiplenme duygularının artırılması gerekir. Bu sayede uzun vadeli planlar ve bu planlar doğrultusunda çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarını belirleyebilmektedir (Topaloğlu ve diğer., 2008).

Günümüz çağdaş öğrenen örgütlerindeki çalışanların çaba, motivasyon ve girişimciliklerini artırmaları beklenmektedir. Bir örgütün başarısı yalnızca insan rekabetini değil ayrıca bağlılığı nasıl sağladığına da bağlıdır (İnce ve Gül, 2005: 13). Örgütsel bağlılığın tesis edilmesi, örgütün etkinlik ve verimliliğini artırıcı bir husustur. Kalifiye işgücünün örgüt bünyesinde kalmayı sürdürmesi, bunu da isteyerek yapması ve sahip olduğu bilgi ve deneyimini örgüt başarısı adına kullanması gibi hususların hepsi örgütsel bağlılıkla ilişkili olan hususlardır (Ada ve diğer., 2008: 489). Ada ve diğerleri (2008) örgüt başarısının kilit unsuru olan çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını aşağıdaki şekillerde ifade etmişlerdir;

- Örgüt amaç ve değerlerini benimseme
- Örgütü için fedakarlık yapabilme
- Örgüte olan üyeliğin devamı adına kuvvetli bir isteğe sahip olma
- Örgüt ile içselleşme, özdeşleşme

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılığın örgütün misyon, değer ve vizyonunu kabullenme, örgüt ile içselleşme, özdeşleşme, motivasyon sağlama, ekip ruhunu geliştirme, kalite geliştirme faaliyetlerini yerleştirme ve isteyerek örgütte kalmayı sürdürme gibi çalışanların tutumlarıyla doğrudan ilişkili olduğu bildirilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 1).

### **3.3. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Sınıflandırmalar**

#### **3.3.1. Allen ve Meyer'in sınıflandırması**

Allen ve Meyer 1984 yılında Porter ve arkadaşlarının geliştirmiş olduğu modele duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere iki bağlılık türünü de ilave edip yeni bir model geliştirmişlerdir. Daha sonra ise bu modele Weiner ve Vardi (1980) tarafından yapılan çalışmalara dayanan normatif bağlılığı da eklemişlerdir (Allen ve Meyer, 1990). Böylece Becker'in (1960) davranışsal, Porter ve arkadaşlarının (1974) tutumsal ve Weiner'in (1982) normatif bağlılık olarak isimlendirmiş oldukları yaklaşımları duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak nitelendirmişlerdir (Meyer ve Allen, 1991: 64-67).

Örgütsel bağlılığı duygusal ve davranışsal olmak üzere iki grup altında ele alan Mowday ile Allen ve Meyer tarafından yapılan çalışmaların birbiriyle örtüştüğü görülmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 48-49).

#### **Duygusal Bağlılık**

Örgütsel bağlılık üzerine gerçekleştirilen araştırmalarda bulunan en yaygın yaklaşıma göre bağlılık örgüte karşı olan duygusal bağlılıktır (Allen ve Meyer, 1990: 2). Duygusal bağlılık çalışanların örgütle özdeşleşip örgüt amaçlarıyla bütünleşmesini ifade etmektedir (Sarıdede ve Doyuran, 2004).

### **Devamlılık Bağlılığı**

Örgütten ayrılma durumunda bunun maddi açıdan götürülerini hesaplamayı ifade etmektedir. Çalışan çalıştığı örgüte yaptığı yatırımların maliyetini işten ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetten daha yüksek olduğu kanaatine sahip olursa örgütsel bağlılığı da artacaktır (Allen ve Meyer, 1990: 4; Meyer ve Allen, 1991: 67-72). Ekonomik mantığa dayalı olduğu ifade edilen bu bağlılık türü çalışanların örgütte çalıştıkları süre zarfında harcadıkları zaman, emek ve çabayla sahip oldukları para ve statü gibi kazanımlarını örgüt bünyesinden ayrılmaları halinde kaybedecekleri inancıyla ortaya çıkmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 398).

### **Normatif Bağlılık**

Weiner (1982) normatif bağlılığı çalışanların örgüte giriş öncesinde ve örgüt bünyesinde geçirmiş oldukları süre zarfından elde ettikleri deneyimlerinin sonucu olarak örgütte kalma konusunda hissetmiş oldukları baskı şeklinde tanımlamışlardır (Allen ve Meyer, 1990: 4). Normatif bağlılık çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını bir görev olarak algılamaları ve bu durumun doğru olduğu kanaatine sahip olmaları neticesinde ortaya çıktığından duygusal bağlılık ve devam bağlılığından farklılık arz etmektedir (Gül, 2002: 45).

### **3.3.2. Etizoni'nin sınıflandırması**

Bağlılığın sınıflandırması ilk kez 1961 yılında Etizoni tarafından yapılmıştır. Etizoni bu sınıflandırmada örgütsel bağlılık yerine örgütsel katılım kavramını kullanmıştır (Somuncu, 2008: 9). Etizoni çalışanların örgüt direktiflerine uyumluluk göstermelerine göre bir tipoloji önermiştir. Bu tipoloji ahlaki ilişki, hesaba dayalı ilişki ve yabancılaşma ilişkisi olmak üzere 3 ilişkiden meydana gelmektedir (Mishra, 2005: 89).

Etizoni'ye göre örgütün çalışanlar üzerindeki güç veya yetkileri çalışanların örgüte yakınlaşmalarından kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda da örgütsel bağlılığı 3'ye ayırmıştır (Balay, 2000: 15):

- Ahlaki olarak yakınlaşma
- Çıkara dayalı yakınlaşma

- Yabancılaştırıcı yakınlaşma

### **Ahlaki Yakınlaşma/Bağlılık**

Çalışanların örgüt amaçlarını gerçekleştirmek adına takip etmeleri gereken yolda davranışları konusunda çalışanları teşvik etmekte olup örgütler tarafından en fazla istenilen bağlılık türlerinin başında gelir (Newton ve Shore, 1992: 276-277).

### **Çıkara dayalı bağlılık**

Örgütle çalışanlar arasındaki karşılıklı alışveriş ilişkisine dayalı olup çalışanlar örgütlerine sağlamış oldukları katkılar sonucunda elde edecekleri ödüllerden ötürü bağlılık duyarlar. Dolayısıyla da performanslarını bu ödüllere göre belirlemektedirler. Örgütlerin çok fazla istemedikleri bir bağlılık türüdür (İnce ve Gül, 2005: 33).

### **Yabancılaştırıcı bağlılık**

Davranışlar sınırlandırıldığında ortaya çıkmakta olup örgüte karşı negatif yönelimi ifade eder. Çalışanları fiziksel olarak örgütte bulunmalarına rağmen psikolojik açıdan örgütten uzaklaşırlar (Balay, 2000: 16).

### **3.3.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması**

O'Reilly ve Chatman (1986) yapmış oldukları sınıflandırmada örgütsel bağlılığı 3 boyuta dayandırmışlardır. Bu boyutlar;

- i. Uyum (özel olarak dışsal ödüller elde etmeye bağlılık)
- ii. Özdeşleşme (Örgütün bir parçası olarak üyeliğe kabul edilme isteğine yönelik bağlılık)
- iii. İçselleştirme (Kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayalı bağlılık)

Yukarıdaki boyutlardan uyum boyutu ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkarmak suretiyle çalışanları araçsal algılara yöneltmekte iken diğer boyutlar ise beklentilere yönelik saygı ve ilgiye dayalı sonuçlara yönelmektedir (Newton ve Shore, 1992: 277).

## **Uyum**

Bu boyutun temel hedefi belirli dış ödüller elde etmektir. Çalışanların bağlılık göstermelerini ve bu hedefe yönelik sergilemiş oldukları tutum ve davranışlar da bu bağlamda belirli ödüller elde etmektir (Gül, 2002: 43).

## **Özdeşleşme**

Özdeşleşme boyutu çalışanların örgüte ve mesai arkadaşlarına yakın olma isteklerine dayanmakta olup kişi kendini ifade edebilme imkanı sağlandığında ve insanlar ile kurmuş olduğu ilişkileri sürdürme imkanı verildiğinde başkalarının etkilerini kabul eder (Bayram, 2005: 131).

## **İçselleştirme**

Kişi ve örgüt değerlerinin karşılıklı uyumunu ifade etmektedir. Kişisel değerlerin örgüt değerleriyle uyumlu olması ve örgüt değerlerinin kişisel tutum ve davranışlarını etkilemesidir. İçselleştirmede örgüt değer ve normlarını kendi değer ve normları olarak herhangi bir zorlama olmadan çalışanların benimsemesi durumu söz konusudur (Bayram, 2005).

### **3.3.4. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması**

Katz ve Kahn (1977) örgütsel bağlılığın örgütteki çalışanları, sahip oldukları rollerinin gereklerini yapmaya, diğer bir ifadeyle onları örgüte karşı bağlılık duymaya yönlendiren farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ifade etmişlerdir (Balay, 2000: 23). Çalışanların sistem içindeki eylemleri içsel ve dışsal ödüllerin birleşiminin ürünüdür. İçsel ödüller anlatımsal devreyi ifade ederken dışsal ödüller ise araçsal devreyi ifade eder. Anlatımsal ve araçsal devreler ayrımı çalışanların kendilerini sisteme adamalarının niteliğini ifade eder. İçsel ödüllendirmenin olduğu hallerde anlatımsal devre söz konusu olup dışsal ödüllerin motive edici olduğu hallerde de araçsal devre söz konusudur (Bayram, 2005: 131).

### **3.3.5. Mowday' in Sınıflandırması**

Mowday ve diğerleri (1979: 225) yapmış oldukları sınıflandırmada bağlılığı kişinin davranışları aracılığıyla faaliyetlerine ve örgüte karşı ilgisini güçlendiren

inançlarına bağlanması şeklinde ifade etmişlerdir. Bu şekilde örgütsel bağlılığı davranışsal ve tutumsal bağlılık olmak üzere iki boyuta ayırmışlardır. Tutumsal bağlılığı çalışanların örgüt amaçlarıyla özdeşleşme olarak, davranışsal bağlılığı da davranışsal faaliyetlere bağlılık şeklinde tanımlamışlardır.

### **3.3.6. Wiener'in Sınıflandırması**

Wiener'e (1982) göre örgütsel bağlılık örgüt amaçları ve ilgilerini karşılayan normatif baskıların tamamı olarak tanımlamıştır (Saridede ve Doyuran, 2004). Böylelikle de örgütsel adanmışlığa dair yapmış olduğu değerlendirmede araçsal motivasyon ve örgütsel bağlılığı birbirinden ayıran bir model oluşturmuştur. Wiener'in yapmış olduğu değerlendirmede araçsal motivasyon hesapçı, faydacı, kendi ilgi/çıkarlarına yönelik davranmayı ifade etmekte iken normatif bağlılık ise değer ya da ahlaki temeli dayalı motivasyonla sağlanmaktadır (Newton ve Shore, 1992: 277).

## **3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Örgütsel bağlılığın tanımı konusunda ortak bir uzlaşma olmadığı gibi örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan faktörler konusunda da tam manasıyla bir görüş birliğinin olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ana hatlarıyla kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler şeklinde gruplandırılabilir (Allen ve Meyer, 1993: 49).

### **3.4.1. Kişisel faktörler**

**Yaş:** Yaş işe karşı algı, istek, tutum ve beklentiler üzerinde etkili olan faktörlerden birisidir. İş hayatına yeni başlamış olan kişi ilk defa iş aramanın ve işe başlamanın muhtemel sorunları ile karşı karşıya kalacak, almış olduğu eğitim ve özelliklerine uygun işte çalışma istek ve arzusu da yüksek olacaktır. Çalışanların işe bağlanmaları için yapmış oldukları iş ve iş ortamlarını tanımaları, onlara alışmaları, kendileri açısından olumlu bir ortamın varlığını görmeleri, bunun için de belirli bir zamanın geçmiş olması gerekir (Çakır, 2001: 51-54). Konu üzerine gerçekleştirilen araştırmalarda yaştaki artışla beraber kişilerin seçeneklerinin azaldığına yönelik düşünceye sahip oldukları kanaatine sahip oldukları düşüncesinden hareket edilerek örgütsel bağlılıklarının da daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Bayrakdar, 2014).



**Cinsiyet:** Örgütsel bağlılıkla cinsiyet arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiş olup açık bir ilişki ortaya konamamıştır (Al-Ajmi, 2006: 839). Bununla birlikte cinsiyet ve rol farklılıklarından ötürü kadın ve erkeklerin farklı değer ve beklentilere sahip oldukları göz önünde bulundurulacak olursa kadınların çoğunlukla çalışma şartları ve sosyal ilişkilere, erkeklerin de kariyer, ücret gibi konulara önem verdikleri söylenebilir (Kırel, 1999: 117).

**Eğitim:** Örgütsel bağlılık ve eğitim arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmaların çoğunda iki değişken arasında negatif bir ilişki olduğu bildirilmiştir (Güçlü, 2006: 67). Diğer bir ifadeyle eğitim düzeyindeki artış örgütsel bağlılıkta azalmaya neden olmaktadır. Eğitim seviyesi arttıkça kişilerin seçenekleri artmakta, beklentiler de örgütün karşılayamayacağı boyutlara ulaşabilmektedir ki bu örgüte bağlılığın azalmasına yol açabilmektedir (Eren, 2003; Bayrakdar, 2014).

**Kıdem:** Genel itibariyle kıdem ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusu olmakla beraber aynı pozisyonda geçirilen süredeki artış ise örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilemektedir (Bayrakdar, 2014). Çalışma süresindeki artışa bağlı olarak çalışanın örgütten elde ettiği kazanç da artmakta olup bu da örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir (Cohen, 1993: 143-159). Örgütte uzun süredir çalışanların işe devamsızlık oranlarında artış olduğunu, dolayısıyla da zamanla örgütsel bağlılıkta azalma olduğunu ileri süren görüşler de bulunmaktadır. Bu duruma neden olarak kıdemden fazla olmasıyla elde edilen güven, bıkkınlık, yıpranma ve yaşlanma gösterilmektedir (Ferik, 2002: 8).

### 3.4.2. Örgütsel faktörler

**Yönetim:** Yönetim şekli örgüt değerlerine, hedef ve amaçlarına karşı bağlılığı etkilemektedir. Üst yönetim örgüt kültür ve değerlerine önem verdiğinde verimlilik ve yenilikçilikte artış gerçekleşecek olup bu da örgütsel bağlılığı artıracaktır. Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılığın çalışanların bütünsel yönetim algılarından ve arkadaş grubu algılarından oldukça fazla etkilendiği ifade edilmektedir (Zeffane, 1994: 980; Çakır, 2001: 154).

**Ücret:** Örgütsel bağlılık üzerinde en büyük motivatörlerden birisi olan ücret çalışanların belirli bir işyerini tercih etmelerinde, örgüt bünyesinde kalmaya devam etmelerinde son derece önemlidir. Aylık elde edilen toplam gelir üzerine gerçekleştirilen

araştırmalarda çalışanların yapmış oldukları işin karşılığında hak etmiş oldukları ücreti alıp almadıklarına ilişkin bir yargıya kendileriyle benzer işleri yapanlarla kendilerini kıyaslamaları sonucunda ulaştıkları bildirilmektedir (Barucuğil, 2004: 216; Göl ve İnce, 2005: 1-94; Barucuğil, 2004: 278).

**Örgüt Büyüklüğü:** alışan sayısı arttıkça bürokratik uygulamalarda artış gerçekleşir. Büyük örgütlerde yönetim ve kontrol mekanizmasının en verimli şekilde işlemesi için önceden belirlenmiş olan hiyerarşik bir düzen, herkesin de bulunduğu konumdan ötürü sahip olduğu yetki ve sorumlulukları vardır. Her bir kademedede işlerin nasıl yürüyeceğine dair ayrıntılı ve somut ilkeler bulunmaktadır. Kişiler arası ilişkiler ise bulunulan konumun ilkelerine göre sürdürülecektir (Koçel, 2005: 131).

**Örgüt Kültürü:** Örgütteki kişi ve grup davranışlarına yön veren davranış kalıpları, normlar, tutum ve alişkanlıkların tamamı örgüt kültürünü oluşturmaktadır (Tuna ve Akbaş Tuna, 2007). Örgütlerde güvenilir bir kültürün tesisi örgüt vizyonu, çalışanlara verilen önem ile yönetimin örgütsel bağlılık düzeyindeki artış ile mümkündür.

Sheridan (1992) tarafından yapılan bir araştırmada ekip çalışması ile güvene verilen önemin, çalışanlara saygı duyan kültürün olduğu çalışmalarda performans değişkeni göz önünde bulundurulmaksızın örgütsel bağlılık ve uzun dönemli bağlılık üzerinde pozitif yönde etkiye sahip olduğu bildirilmiştir. Bu bağlamda çalışanlarca güven verici ve takım çalışmasına destek olan bir kültürün olduğu örgütlerde örgütsel bağlılık düzeylerinin de yüksek olması beklenmektedir.

**Örgütsel Adalet:** Örgütsel adalet denildiğinde doğruluğun örgütteki haklılığın savunulması yahut örgütteki rolünün otorite tarafından algılanan tutumu akla gelmekte olup prosedürel ve dağıtımsal şeklinde iki grup altında ele alınır. Bunlardan dağıtımsal adalet kaynak dağıtımıyla ilgili olup ücret ve iş tatmini çıktılarını sağlamakta iken prosedürel adalet ise karar alma sürecini ifade etmekte olup örgütsel bağlılık ile yöneticilerin adil görölmesi gibi ıktıları verir (İnce ve Göl, 2005: 1-94).

**Takım alışması:** Önceden belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda bir araya gelmiş olan, birbirlerine bağımlı olup hep beraber hareket eden, iki veya daha fazla kişiden meydana gelen grup takım olarak tanımlanmaktadır (Bayrakdar, 2014). Takım alışması da belirli sayıdaki çalışanların düzenli aralıklarla örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak,

sorunların çözümüne katkıda bulunma, örgütsel değişimi ve yenilenmeyi sağlamak için örgütlenilmesini ifade eder (Bayrakdar, 2014). Takım çalışması sayesinde örgüt bünyesindeki farklı disiplinlerin deneyim, bilgi ve becerileri bir araya getirilmekte olup bu şekilde etkin bir çalışma ortamı tesis edilir (Barutçugil, 2004: 443).

### 3.4.3. Örgüt dışı faktörler

**Alternatif iş imkânları:** Çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olan en önemli faktörler arasında alternatif iş imkanlar yer almaktadır. Kişinin işe başlamasından sonra onun örgüte karşı bağlılığı üzerinde en büyük etkiye sahip olan unsur örgüt dışı iş imkanıdır. Zira farklı iş imkanlarının olduğunun bilinmesi kişinin çalıştığı örgütteki devamlılığının önemli belirleyicileri arasındadır. Bilhassa düşük ücretle işe başlayanlarda bu durum çok daha büyük öneme sahip olup örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilemektedir (Karaca, 2001: 62).

**Uzmanlık:** Mesleki beceri ve kabiliyetleriyle kendi kural ve kaidelerini kendi koyan, mesleğiyle özdeşleşen, kendi alanında söz sahibi olan kişiler uzman olarak tanımlanmakta olup uzmanlar çalıştıkları işletmenin varlığını devam ettirebilmesi için eğitim faaliyetleri, sosyal-kültürel faaliyetler düzenleyerek sağlam bir örgüt kültürü meydana getirmeye çalışırlar (İnce ve Gül, 2005: 1-94).

### 3.5. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Sonuçları

Örgütlerin önceden belirlenmiş olan hedef ve amaçlarına ulaşmalarında, çalışanların amaçlarıyla örgütsel amaçların bir araya getirilmesinde, verimlilik ve performansın artırılmasında önemli kavramlardan birisi olan örgütsel bağlılık günümüz dünyasında işletmelerin en fazla üzerinde durdukları kavramlar arasındadır. Yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanlar diğerlerine göre örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda daha fazla çaba gösterirler. Bu durum da işletme verimliliğini, etkinliğini ve karlılığını pozitif yönde etkileyen en önemli hususların başında yer alır (Topaloğlu ve diğer., 2008).

Örgütsel bağlılığın sonuçları bağlılığın düzeyine göre olumlu veya olumsuz olabilir. Örgüt amaç ve hedeflerinin kabul edilebilir olmaması durumunda çalışanların bağlılık düzeyinin yüksek olması örgütlerin dağılmasını hızlandırabilmekte iken amaçların

kabul edilebilir olması halinde ise yüksek düzeyde bir bağlılığın etkin davranışlarla sonuçlanması imkanı söz konusudur (Balay, 2000: 83).

Mowday ve diğer., (1979), örgütsel bağlılığın en güçlü ve en fazla beklenen sonucunun işten ayrılma düşüncesinin ve dolayısıyla da işgücü devrinin azalması olduğunu ifade etmektedirler ve örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanların örgütten ayrılma istek ve arzularının daha fazla olacağını belirtmektedirler.

### **3.6. Örgütsel İletişim ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**

Örgütsel bağlılık çalışanların çalıştıkları örgütle, o örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesi, örgütteki üyeliklerini sürdürme istek ve arzusunda olmalarını ifade etmektedir (Robbins ve diğer., 2010: 63). Örgütsel bağlılık genel itibariyle çalışanların örgütten kendi rızalarıyla ayrılma isteklerini azaltıcı ya da tamamen ortadan kaldıracı bir etkiye sahip olup bu bağlamda çalışanla örgüt arasında oldukça kuvvetli bir psikolojik bağlantıdır (Meyer ve Allen, 1996: 252). Günümüz zorlu rekabet ortamında varlıklarını devam ettirmek ve rakiplerine karşı avantaj elde etmek isteyen örgüt yöneticileri iletişim konusuna büyük önem vermektedirler. Örgütsel iletişim uygulamaları iş görenlerde önemsenme algısının ortaya çıkmasını sağlayacağından örgüte olan bağlılık düzeylerinde de pozitif yönlü bir etki yaratacaktır (Güney, 2007: 256). Örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarda aralarında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bildirilmiştir (Potvin, 1991; Downs, 1991; Varona, 1996; Başyigit, 2006; Mercan, 2006; Ada ve diğer., 2008; Tulunay, 2010).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL İLETİŞİM DOYUMUN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLİŞKİSİ

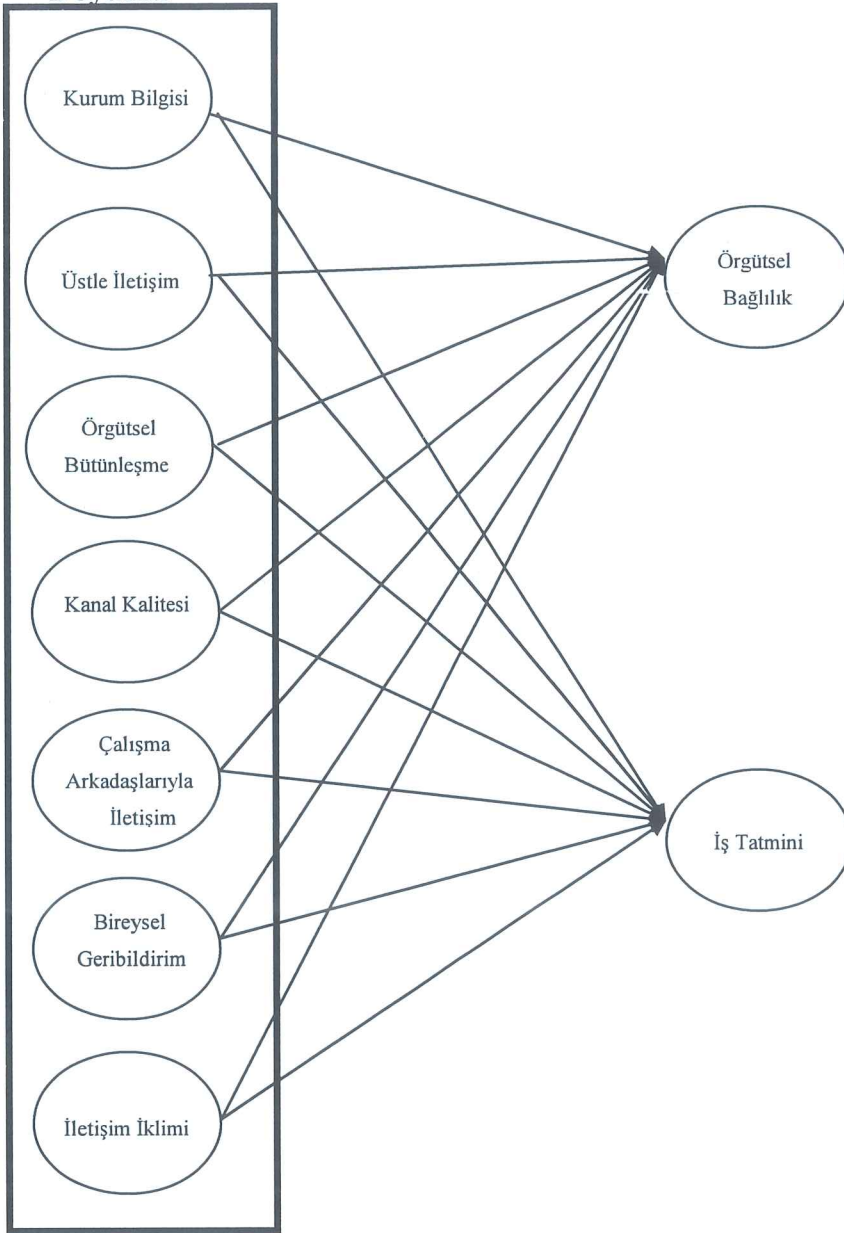
#### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüz modern iş dünyasında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, zorlu rekabet ortamında rakiplerine karşı avantaj elde edebilmeleri örgüte bağlı, iş tatmini yüksek çalışanlar sayesinde olmaktadır. Örgüte karşı bağlılığın ve iş tatminin sağlanmasındaki en önemli hususların başında iletişim gelmektedir. Bu açıdan anılan değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya konulması hem yazına katkı açısından hem de yöneticilere daha etkili uygulamada ışık tutması açısından önemlidir. Bu çerçevede gerçekleştirilen araştırmada örgütsel iletişim doyumu, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

## 4.2. Araştırmanın Modeli ve Araştırma Sorusu

Yapmış olduğumuz çalışmanın modeli Şekil 4.2’de görülmekte olup bu model bağlamında iletişim doyumu alt boyutları olan kurum bilgisi, üstle iletişim, örgütsel bütünleşme, kanal kalitesi, çalışma arkadaşlarıyla iletişim, bireysel geribildirim ve iletişim iklimi ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu çerçevede araştırmada ‘Örgütsel İletişim Doyumunun Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini ile nasıl ilişki göstermektedir’ sorusuna yanıt aranmıştır.

### Örgütsel İletişim Doyumu



Şekil 4.2

#### 4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın temel sınırlılığı katılımcılar ile ilgilidir. Araştırma belirli bir yörede sınırlı sayıda katılımcıdan elde edilen veriler ile yürütülmüştür. Zaman ve maliyet gibi nedenlerle katılımcı sayısı şimdilik bir sınırlılık arz etmektedir.

#### 4.4. Araştırmanın Katılımcıları

Trabzon ilinde faaliyet gösteren ve Trabzon Ticaret Odasına kayıtlı olan kobilerde görevli ve gönüllük esasına göre belirlenen 250 işletme çalışanından oluşmaktadır. Dağıtılan anket sayısı 279'dur. Geri dönüşüm 250'dir.

#### 4.5. Veri Toplama Araçları

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket ana hatlarıyla 4 bölümden oluşmaktadır.

**Kişisel Bilgi Formu:** Kişisel bilgi formu katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin toplam 7 sorudan oluşmaktadır.

**Örgütsel Bağlılık Ölçeği:** Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmek üzere, Jaworski ve Kohli (1993) tarafından geliştirilen ve Şeşen (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan 6 soruluk bir ölçektir. Sorular 5'li Likert tipinde olup 1-5 puan arasında değişmektedir. Ölçek, çalışanların örgütlerine duydukları bağlılığı genel örgütsel bağlılık olarak ele almakta ve tek boyutta değerlendirmektedir. Ölçek güvenilirlik kat sayısı 0.86 olarak hesaplanmıştır.

**İş Tatmini Ölçeği:** Ölçek, Hackman ve Odham'ın (1975) iş özellikleri anketinden uyarlanan 5 maddeli bir ölçek olup kişinin iş tatminini tek boyut altında ölçmektedir. İş tatmini ölçeği Basım ve Şeşen (2010) tarafından Türkçeye uyarlanmış olup ölçekteki sorular 5'li Likert tipinde olup 1-5 arasında puanlanmaktadır. Ölçek güvenilirlik kat sayısı 0.79 olarak hesaplanmıştır.

**İletişim Doyumu Ölçeği:** Araştırmada iletişimin doyumunu ölçmek için Downs ve Hazen (1977) tarafından geliştirilen ve Gülnar (2007) tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek 35 soru ve 7 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 5'li Likert tipinde olup yapılan Cronbach Alfa analizinde ölçek güvenilirliği 0.73 olarak hesaplanmıştır. Astla

iletişim alt boyutuna ilişkin sorular yalnızca yöneticilerin cevaplandırması gereken sorular olduğunda bu alt boyuta ilişkin maddeler soru formundan çıkarılmıştır. İletişim doyumunu alt boyutları aşağıdaki gibidir:

**İletişim iklimi:** İletişim atmosferinin algılanan etkililiği ile ilgili genel doyumunu ifade etmektedir.

**Üstle iletişim:** alışanların üstleriyle dikey ve yatay iletişim doyumunun ölçümüdür.

**Örgütle Bütünleşme:** Yakın iş çevresiyle ilgili çalışanların algıladıkları bilgiye katılım derecesini ifade etmektedir.

**Kanal Kalitesi:** Toplantıların iyi organize edilme, yazılı yönergelerin kısa ve net olması ve iletişimin doğruluk düzeyine odaklanmaktadır.

**Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim:** Örgütte yatay iletişimle ilgili doyumunu ifade etmektedir.

**Kurum Bilgisi:** İşletmenin finansal pozisyonuyla ilgili bilgi gibi bir bütün halinde örgütle ilgili bilgiye odaklanmaktadır.

**Bireysel Geribildirim:** alışanların nasıl değerlendirildikleriyle ilgili gerek duydukları bilgiyle ilgilenir.

#### **4.6. Verilerin Analizi**

Araştırma kapsamında elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) paket programı ile analiz edilmiştir. Tanımlayıcı istatistikler olarak ortalama, standart sapma ( $\pm$ ) ve yüzde dağılımlar verilmiştir. Parametrik olan ikili değişkenlere ilişkin karşılaştırmalarda bağımsız değişkenler t testi, çoklu değişkenlere ilişkin karşılaştırmalarda tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) kullanılmıştır. Parametrik olmayan ikili değişkenlere ilişkin karşılaştırmalarda Mann Whitney U test, çoklu değişkenlere ilişkin karşılaştırmalarda ise Kruskal Wallis H test kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar %95 anlamlılık düzeyinde ( $p < 0.05$ ) değerlendirilmiştir.



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### BULGULAR

#### 5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

**Tablo 5. 1.** Katılımcıların cinsiyetine göre dağılımı

		n	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	161	64.4
	Kadın	89	35.6
Toplam		250	100.0

Çalışmaya katılan çalışanlardan 161'i (%64.4) erkek iken geri kalan 89'u ise (%35.6) kadındır (Tablo 5.1).

**Tablo 5. 2.** Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı

		n	Yüzde (%)
Medeni Durum	Evli	163	65.2
	Bekar	87	34.8
Toplam		250	100.0

Çalışmaya katılanlardan 163'ü (%65.2) evli iken 87'si (%34.8) ise bekindir (Tablo 5.2).

**Tablo 5. 3.** Katılımcıların yaşa göre dağılımı

		n	Yüzde (%)
Yaş	20-25	23	9.2
	26-30	40	16.0
	31-35	58	23.2
	36-40	20	8.0
	41-45	20	8.0
	46-50	33	13.2
	51-55	30	12.0
	56 ve üstü	26	10.4
	Toplam	250	100.0

Çalışmaya katılanlardan 58'i (%23.2) 31-35 yaş arasında iken 40'ı (%16) 26-30, 33'ü (%13.2) 46-50, 30'u (%12) 51-55, 26'sı (%10.4) 56 ve üstü, 23'ü (%9.2) 20-25, 20'si (%8) 36-40, 20'si de (%8) 41-45 yaş arasındadır (Tablo 5.3).

**Tablo 5. 4.** Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre dağılımı

	n	Yüzde (%)	
Mesleki Kıdem	1-5 yıl arası	46	18.4
	6-10 yıl arası	53	21.2
	11-15 yıl arası	46	18.4
	16-20 yıl arası	32	12.8
	21-25 yıl arası	21	8.4
	26-30 yıl arası	24	9.6
	31 yıl ve üstü	28	11.2
Toplam	250	100.0	

Yapılan çalışmaya katılanlardan 53'ü (%21.2) 6-10 yıllık mesleki kıdeme sahip iken 46'sı (%18.4) 1-5, 46'sı (%18.4) 11-15, 32'si (%12.8) 16-20, 28'i (%11.2) 31 yıl ve üstü, 24'ü (%9.6) 26-30, 21'i de (%8.4) 21-25 yıllık mesleki kıdeme sahiptir (Tablo 5.4).

**Tablo 5. 5.** Katılımcıların mevcut kurumdaki kıdemlerine göre dağılımı

	n	Yüzde (%)	
Mevcut Kurumdaki Kıdem	1-5 yıl arası	68	27.2
	6-10 yıl arası	69	27.6
	11-15 yıl arası	38	15.2
	16-20 yıl arası	13	5.2
	21-25 yıl arası	17	6.8
	26-30 yıl arası	24	9.6
	31 yıl ve üstü	21	8.4
Toplam	250	100.0	

Çalışmaya katılanlardan 69'u (%27.6) mevcut kurumda 6-10 yıldır, 68'i (%27.2) 1-5 yıldır, 38'i (%15.2) 11-15 yıldır, 24'ü (%9.6) 36-30 yıldır, 21'i (%8.4) 31 yıl ve daha uzun süredir, 17'si (%6.8) 21-25 yıldır, 13'ü de (%5.2) 16-20 yıldır çalıştığını ifade etmiştir (Tablo 5.5).

**Tablo 5. 6.** Katılımcıların eğitim düzeylerine göre dağılımı

	n	Yüzde (%)	
Eğitim Düzeyi	İlkokul	17	6.8
	Ortaokul	34	13.6
	Lise	110	44.0
	Lisans	61	24.4
	Lisansüstü	28	11.2
Toplam	250	100.0	

Çalışmaya katılan çalışanlardan 110'u (%44) lise mezunu iken 61'i (%24.4) lisans, 34'ü (%13.6) ortaokul, 28'i (%11.2) lisansüstü, 17'si de (%6.8) ilkokul mezunudur (Tablo 5.6).

**Tablo 5. 7.** Katılımcıların aylık ortalama gelir düzeyi

	n	Ortalama	Ss (±)
Aylık Toplam Gelir	250	2863.74	2376.06

Çalışmaya katılanların aylık ortalama geliri  $2863.74 \pm 2376.06$  TL olarak tespit edilmiştir (Tablo 5.7).

## 5.2. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular

**Tablo 5. 8.** Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri

	n	Ort.	Ss (±)
Örgütsel Bağlılık	250	3.3653	.75

Yapmış olduğumuz çalışmaya katılanların örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmek için uygulanan anket 5'li Likert tipinde 6 sorudan oluşmakta olup her bir soru 1-5 puandır. Yüksek puan örgütsel bağlılığın yüksek olduğunu, düşük puan ise düşük olduğunu göstermektedir. Çalışmaya katılanların örgütsel bağlılık düzeyleri Tablo 5.8'de görülmektedir. Tablodan da görüleceği üzere katılımcıların ölçekten elde ettikleri ortalama puan  $3.3653 \pm .75$  olup bu da örgütsel bağlılık düzeylerinin orta seviyede olduğunu göstermektedir.

**Tablo 5. 9.** Cinsiyete göre örgütsel bağlılığın karşılaştırılması

	Cinsiyet	n	Ort.	Ss ( $\pm$ )	t	p
Örgütsel Bağlılık	Erkek	161	3.3996	.76678	.966	.335
	Kadın	89	3.3034	.73149		

Katılımcıların cinsiyetine göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız değişkenler t testi sonucunda erkek ve kadın çalışanların birbirine yakın ortalama puanlar elde ettikleri, dolayısıyla da örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı şekilde farklılaşmadığı ( $p>0.05$ ) görülmüştür (Tablo 5.9).

**Tablo 5. 10.** Medeni duruma göre örgütsel bağlılığın karşılaştırılması

	Medeni Durum	n	Ort.	Ss ( $\pm$ )	t	p
Örgütsel Bağlılık	Evli	163	3.4192	.71227	1.550	.122
	Bekar	87	3.2644	.82223		

Katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti için yapmış olduğumuz t testi neticesinde evli çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin bekarlardan daha yüksek olduğu ancak aralarındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı ( $p>0.05$ ) görülmüştür (Tablo 5.10).

**Tablo 5. 11.** Yaşa göre örgütsel bağlılığın karşılaştırılması

	n	Ort.	Ss ( $\pm$ )	$\chi^2$	p	
Örgütsel Bağlılık	20-25	23	3.0652	.76828	21.765	.001*
	26-30	40	3.1042	.98470		
	31-35	58	3.2816	.69544		
	36-40	20	3.7083	.48629		
	41-45	20	3.3333	.77422		
	46-50	33	3.5556	.66883		
	51-55	30	3.3611	.71664		
	56 ve üstü	26	3.7436	.47896		
	Toplam	250	3.3653	.75434		

Katılımcıların yaşına göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapmış olduğumuz Kruskal Wallis-H testi neticesinde Tablo 5.11'deki sonuçlar elde edilmiştir. Tablo incelendiğinde yaşa göre örgütsel bağlılık düzeyinin anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir ( $p<0.05$ ). Farklılığın hangi yaş

grupları arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Mann Whitney U testi sonucunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir;

- 36-40 yaş arasındaki çalışanların 20-25 yaş arasındakilere göre örgütsel bağlılık düzeyleri anlamlı şekilde daha yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 46-50 yaş arasındaki çalışanların 20-25 yaş arasındakilere göre örgütsel bağlılık düzeyleri anlamlı şekilde daha yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 56 yaş ve üzerindeki çalışanların 20-25 yaş arasındakilere göre örgütsel bağlılık düzeyleri anlamlı şekilde daha yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 36-40 yaş arasındaki çalışanların 26-30 yaş arasındakilere göre örgütsel bağlılık düzeyleri anlamlı şekilde daha yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 56 yaş ve üzerindeki çalışanların 26-30 yaş arasındakilere göre örgütsel bağlılık düzeyleri anlamlı şekilde daha yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 36-40 yaş arasındaki çalışanların 31-35 yaş arasındakilere göre örgütsel bağlılık düzeyleri anlamlı şekilde daha yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 46-50 yaş arasındaki çalışanların 31-35 yaş arasındakilere göre örgütsel bağlılık düzeyleri anlamlı şekilde daha yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 56 yaş ve üzerindeki çalışanların 31-35 yaş arasındakilere göre örgütsel bağlılık düzeyleri anlamlı şekilde daha yüksektir ( $p<0.05$ ).

**Tablo 5. 12.** Mesleki kıdeme göre örgütsel bağlılığın karşılaştırılması

	Mesleki Kıdem	n	Ort.	Ss ( $\pm$ )	$\chi^2$	p
Örgütsel Bağlılık	1-5 yıl arası	46	3.1268	.71075	19.063	.004*
	6-10 yıl arası	53	3.1792	.94329		
	11-15 yıl arası	46	3.3442	.66146		
	16-20 yıl arası	32	3.5260	.72105		
	21-25 yıl arası	21	3.4921	.81390		
	26-30 yıl arası	24	3.5278	.58908		
	31 yıl ve üstü	28	3.7262	.46084		
	Toplam	250	3.3653	.75434		

Çalışmaya katılanların toplam mesleki kıdem sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan Kruskal Wallis-H

testi neticesinde mesleki kıdeme göre örgütsel bağlılığın anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür ( $p<0.05$ ). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Mann Whitney U testinden elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir;

- 16-20 yıllık mesleki kıdeme sahip olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi 1-5 yıllık mesleki kıdeme sahip olanlardan anlamlı şekilde yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 21-25 yıllık mesleki kıdeme sahip olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi 1-5 yıllık mesleki kıdeme sahip olanlardan anlamlı şekilde yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 26-30 yıllık mesleki kıdeme sahip olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi 1-5 yıllık mesleki kıdeme sahip olanlardan anlamlı şekilde yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 31 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi 1-5 yıllık mesleki kıdeme sahip olanlardan anlamlı şekilde yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 31 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi 6-10 yıllık mesleki kıdeme sahip olanlardan anlamlı şekilde yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 31 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi 11-15 yıllık mesleki kıdeme sahip olanlardan anlamlı şekilde yüksektir ( $p<0.05$ ).

**Tablo 5. 13.** Kurumdaki kıdeme göre örgütsel bağlılığın karşılaştırılması

	Kurumdaki Kıdem	n	Ort.	Ss ( $\pm$ )	$\chi^2$	p
Örgütsel Bağlılık	1-5 yıl arası	68	3.2010	.71501	16.288	.012*
	6-10 yıl arası	69	3.2246	.83862		
	11-15 yıl arası	38	3.4781	.76147		
	16-20 yıl arası	13	3.6923	.61556		
	21-25 yıl arası	17	3.4510	.96423		
	26-30 yıl arası	24	3.6319	.59988		
	31 yıl ve üstü	21	3.5794	.35986		
	Toplam	250	3.3653	.75434		

Katılımcıların mevcut kurumdaki kıdemlerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapmış olduğumuz Kruskal Wallis-H testi neticesinde kurumdaki kıdeme göre örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür ( $p<0.05$ ) (Tablo 5.13). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Mann Whitney U testinden aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir;

- Mevcut kurumda 16-20 yıldır çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi 1-5 yıldır çalışanlardan anlamlı şekilde yüksektir ( $p<0.05$ ).
- Mevcut kurumda 26-30 yıldır çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi 1-5 yıldır çalışanlardan anlamlı şekilde yüksektir ( $p<0.05$ ).
- Mevcut kurumda 31 yıl ve daha uzun süredir çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi 1-5 yıldır çalışanlardan anlamlı şekilde yüksektir ( $p<0.05$ ).
- Mevcut kurumda 16-20 yıldır çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi 6-10 yıldır çalışanlardan anlamlı şekilde yüksektir ( $p<0.05$ ).

**Tablo 5. 14.** Eğitim durumuna göre örgütsel bağlılığın karşılaştırılması

	n	Ort.	Ss (±)	F	p	
Örgütsel Bağlılık	İlkokul	17	3.6078	.90127	1.161	.329
	Ortaokul	34	3.3235	.80710		
	Lise	110	3.2924	.77853		
	Lisans	61	3.3661	.65533		
	Lisansüstü	28	3.5536	.68652		
	Toplam	250	3.3653	.75434		

Çalışanların eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında fark olup olmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) neticesinde Tablo 5.14'deki sonuçlar elde edilmiştir. Tablo incelendiğinde eğitim düzeyinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı ( $p>0.05$ ) görülmektedir.

**Tablo 5. 15.** Aylık toplam gelir ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki

		Örgütsel Bağlılık
Aylık Toplam Gelir	r	.095
	p	.135
	n	250

Çalışanların aylık toplam gelirleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapmış olduğumuz Pearson Korelasyon analizi neticesinde Tablo 5.15'deki sonuçlar elde edilmiştir. Tablodan da görüleceği üzere aylık gelir ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olsa da bu ilişki anlamlı değildir ( $p>0.05$ ).

### 5.3. İş Tatminine İlişkin Bulgular

**Tablo 5. 16.** Katılımcıların iş tatmini düzeyleri

	n	Ort.	Ss (±)
İş Tatmini	250	3.4544	.93

Yapmış olduğumuz çalışmaya katılanların iş tatmin düzeylerini tespit etmek için uygulanan anket 5'li Likert tipinde 5 sorudan oluşmakta olup her bir soru 1-5 puandır. Yüksek puan iş tatmininin yüksek olduğunu, düşük puan ise düşük olduğunu göstermektedir. Çalışmaya katılanların iş tatmini düzeyleri Tablo 5.8'de görülmektedir.



Tablodan da görüleceği üzere katılımcıların ölçekten elde ettikleri ortalama puan 3.4544±.75 olup bu da iş tatmini düzeylerinin orta seviyede olduğunu göstermektedir.

**Tablo 5. 17.** Cinsiyete göre iş tatmininin karşılaştırılması

	Cinsiyet	n	Ort.	Ss (±)	t	p
İş Tatmini	Erkek	161	3.4795	.95323	.569	.570
	Kadın	89	3.4090	.91100		

Katılımcıların cinsiyetine göre iş tatmini düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız değişkenler t testi sonucunda erkek ve kadın çalışanların birbirine yakın ortalama puanlar elde ettikleri, dolayısıyla da iş tatmini düzeylerinin anlamlı şekilde farklılaşmadığı ( $p>0.05$ ) görülmüştür (Tablo 5.17).

**Tablo 5. 18.** Medeni duruma göre iş tatmininin karşılaştırılması

	Medeni Durum	n	Ort.	Ss (±)	t	p
İş Tatmini	Evli	163	3.5350	.92025	1.870	.063
	Bekar	87	3.3034	.95521		

Katılımcıların medeni durumlarına göre iş tatmini düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığının tespiti için yapmış olduğumuz t testi neticesinde evli çalışanların iş tatmini düzeylerinin bekarlardan daha yüksek olduğu ancak aralarındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı ( $p>0.05$ ) görülmüştür (Tablo 5.18).

**Tablo 5. 19.** Yaşa göre iş tatmininin karşılaştırılması

	n	Ort.	Ss (±)	$\chi^2$	p	
İş tatmini	20-25	23	3.3391	.86221	17.073	.017*
	26-30	40	3.2050	1.12545		
	31-35	58	3.2655	.95321		
	36-40	20	3.6800	.94345		
	41-45	20	3.6000	.94256		
	46-50	33	3.6485	.65389		
	51-55	30	3.3267	.99167		
	56 ve üstü	26	3.9769	.63328		
	Toplam	250	3.4544	.93718		

Katılımcıların yaşına göre iş tatmini düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapmış olduğumuz Kruskal Wallis-H testi neticesinde Tablo 5.19'daki

sonuçlar elde edilmiştir. Tablo incelendiğinde yaşa göre iş tatmini düzeyinin anlamlı Şekilde farklılaştığı görülmektedir ( $p < 0.05$ ). Farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Mann Whitney U testi sonucunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir;

- 56 yaş ve üzerindeki çalışanların 20-25 yaş arasındakilere göre iş tatmini düzeyleri anlamlı Şekilde daha yüksektir ( $p < 0.05$ ).
- 56 yaş ve üzerindeki çalışanların 26-30 yaş arasındakilere göre iş tatmini düzeyleri anlamlı Şekilde daha yüksektir ( $p < 0.05$ ).
- 46-50 yaş arasındaki çalışanların 31-35 yaş arasındakilere göre iş tatmini düzeyleri anlamlı Şekilde daha yüksektir ( $p < 0.05$ ).
- 56 yaş ve üzerindeki çalışanların 31-35 yaş arasındakilere göre iş tatmini düzeyleri anlamlı Şekilde daha yüksektir ( $p < 0.05$ ).
- 56 yaş ve üzerindeki çalışanların 51-55 yaş arasındakilere göre iş tatmini düzeyleri anlamlı Şekilde daha yüksektir ( $p < 0.05$ ).

**Tablo 5. 20.** Mesleki kıdeme göre iş tatmininin karşılaştırılması

	Mesleki Kıdem	n	Ort.	Ss ( $\pm$ )	$\chi^2$	p
İş tatmini	1-5 yıl arası	46	3.2174	.89425	20.509	.002*
	6-10 yıl arası	53	3.1962	1.07237		
	11-15 yıl arası	46	3.5304	.80024		
	16-20 yıl arası	32	3.3812	.86712		
	21-25 yıl arası	21	3.6476	1.13297		
	26-30 yıl arası	24	3.6333	.95219		
	31 yıl ve st	28	3.9929	.54564		
	Toplam	250	3.4544	.93718		

Çalışmaya katılanların toplam mesleki kıdem sürelerine göre iş tatmini düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan Kruskal Wallis-H testi neticesinde mesleki kıdeme göre iş tatmininin anlamlı Şekilde farklılaştığı grlmştir ( $p < 0.05$ ) (Tablo 5.20). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Mann Whitney U testinden elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir;

- 21-25 yıllık mesleki kıdeme sahip olan çalışanların iş tatmini düzeyi 1-5 yıllık mesleki kıdeme sahip olanlardan anlamlı şekilde yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 26-30 yıllık mesleki kıdeme sahip olan çalışanların iş tatmini düzeyi 1-5 yıllık mesleki kıdeme sahip olanlardan anlamlı şekilde yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 31 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan çalışanların iş tatmini düzeyi 1-5 yıllık mesleki kıdeme sahip olanlardan anlamlı şekilde yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 31 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan çalışanların iş tatmini düzeyi 6-10 yıllık mesleki kıdeme sahip olanlardan anlamlı şekilde yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 31 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan çalışanların iş tatmini düzeyi 11-15 yıllık mesleki kıdeme sahip olanlardan anlamlı şekilde yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 31 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan çalışanların iş tatmini düzeyi 16-20 yıllık mesleki kıdeme sahip olanlardan anlamlı şekilde yüksektir ( $p<0.05$ ).

**Tablo 5. 21.** Kurumdaki kıdeme göre iş tatmininin karşılaştırılması

	Kurumdaki Kıdem	n	Ort.	Ss ( $\pm$ )	$\chi^2$	p
İş tatmini	1-5 yıl arası	68	3.1882	.87750	24.038	.001*
	6-10 yıl arası	69	3.3594	.99444		
	11-15 yıl arası	38	3.3895	.95854		
	16-20 yıl arası	13	3.4923	.92957		
	21-25 yıl arası	17	3.8118	1.11909		
	26-30 yıl arası	24	3.8250	.71582		
	31 yıl ve üstü	21	4.0095	.55309		
	Toplam	250	3.4544	.93718		

Katılımcıların mevcut kurumdaki kıdemlerine göre iş tatmini düzeyleri arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapmış olduğumuz Kruskal Wallis-H testi neticesinde kurumdaki kıdeme göre iş tatmini düzeylerinin anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür ( $p<0.05$ ) (Tablo 5.21). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Mann Whitney U testinden aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir;

- Mevcut kurumda 21-25 yıldır çalışanların iş tatmini düzeyi 1-5 yıldır çalışanlardan anlamlı şekilde yüksektir ( $p<0.05$ ).
- Mevcut kurumda 26-30 yıldır çalışanların iş tatmini düzeyi 1-5 yıldır çalışanlardan anlamlı şekilde yüksektir ( $p<0.05$ ).
- Mevcut kurumda 31 yıl ve daha uzun süredir çalışanların iş tatmini düzeyi 1-5 yıldır çalışanlardan anlamlı şekilde yüksektir ( $p<0.05$ ).
- Mevcut kurumda 26-30 yıldır çalışanların iş tatmini düzeyi 6-10 yıldır çalışanlardan anlamlı şekilde yüksektir ( $p<0.05$ ).
- Mevcut kurumda 31 yıl ve daha uzun süredir çalışanların iş tatmini düzeyi 6-10 yıldır çalışanlardan anlamlı şekilde yüksektir ( $p<0.05$ ).
- Mevcut kurumda 26-30 yıldır çalışanların iş tatmini düzeyi 11-15 yıldır çalışanlardan anlamlı şekilde yüksektir ( $p<0.05$ ).
- Mevcut kurumda 31 yıl ve daha uzun süredir çalışanların iş tatmini düzeyi 11-15 yıldır çalışanlardan anlamlı şekilde yüksektir ( $p<0.05$ ).

**Tablo 5. 22.** Eğitim durumuna göre iş tatmininin karşılaştırılması

		n	Ort.	Ss ( $\pm$ )	F	p
İş tatmini	İlkokul	17	3.6824	1.07252	.928	.448
	Ortaokul	34	3.4353	.87728		
	Lise	110	3.4364	.97272		
	Lisans	61	3.3311	.86632		
	Lisansüstü	28	3.6786	.93228		
	Toplam	250	3.4544	.93718		

Çalışanların eğitim durumuna göre iş tatmini düzeyleri arasında fark olup olmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) neticesinde Tablo 5.22'deki sonuçlar elde edilmiştir. Tablo incelendiğinde eğitim düzeyinin iş tatmini üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı ( $p>0.05$ ) görülmektedir.

**Tablo 5. 23.** Aylık toplam gelir ile iş tatmini arasındaki ilişki

		İş tatmini
	r	.183**
Aylık Toplam Gelir	p	.004
	n	250

Çalışanların aylık toplam gelirleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapmış olduğumuz Pearson Korelasyon analizi neticesinde Tablo 5.23'deki sonuçlar elde edilmiştir. Tablodan da görüleceği üzere aylık gelir ile iş tatmini arasında pozitif yönlü, düşük kuvvette ( $r = .183$ ) ve anlamlı bir ilişki ( $p < 0.05$ ) söz konusudur.

#### 5.4. İletişim Doyumuna İlişkin Bulgular

**Tablo 5. 24.** Katılımcıların iletişim doyumu düzeyleri

	n	Ort.	Ss ( $\pm$ )
Kurum Bilgisi	250	3.6680	.72690
Örgütsel Bütünleşme	250	3.6050	.77045
Bireysel Geribildirim	250	3.6840	.76989
Üstle İletişim	250	3.4816	.63756
Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim	250	3.6507	.79698
İletişim İklimi	250	3.5740	.70142
Kanal Kalitesi	250	3.6733	.80851

Çalışmaya katılanların iletişim doyumu düzeylerini belirlemek için uygulanan iletişim doyumu ölçeği 7 alt boyuttan meydana gelmekte olup her bir alt boyuttan elde edilen ortalama puanlar Tablo 5.24'de görülmektedir. Tablodan da görüleceği üzere katılımcılar en yüksek iletişim doyumuna “bireysel geribildirim” alt boyutunda (Ort.  $3.6840 \pm .76989$ ), en düşük iletişim doyumuna ise üstle iletişim alt boyutunda (Ort.  $3.4816 \pm .63756$ ) sahiptir.

**Tablo 5. 25.** Cinsiyete göre iletişim doyumu'nun karşılaştırılması

	Cinsiyet	n	Ort.	Ss ( $\pm$ )	t	p
Kurum Bilgisi	Erkek	161	3.6879	.77360	.581	.582
	Kadın	89	3.6320	.63636		
Örgütsel Bütünleşme	Erkek	161	3.6444	.81185	1.088	.278
	Kadın	89	3.5337	.68796		
Bireysel Geribildirim	Erkek	161	3.7039	.79319	.550	.583
	Kadın	89	3.6479	.72884		
Üstle İletişim	Erkek	161	3.4944	.64925	.427	.670
	Kadın	89	3.4584	.61880		
Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim	Erkek	161	3.6894	.83427	1.035	.302
	Kadın	89	3.5805	.72392		
İletişim İklimi	Erkek	161	3.6087	.71632	1.052	.294
	Kadın	89	3.5112	.67305		
Kanal Kalitesi	Erkek	161	3.6894	.81830	.423	.673
	Kadın	89	3.6442	.79423		

Katılımcıların cinsiyetlerine göre iletişim doyumu alt boyutlarından elde ettikleri puanlar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan t testi neticesinde Tablo 5.25'deki sonuçlar elde edilmiştir. Tablo incelendiğinde erkeklerin bütün iletişim doyumu alt boyutlarından kadınlara göre daha yüksek puan elde ettikleri, diğer bir ifadeyle her bir alt boyuta ilişkin doyumlarının daha yüksek olduğu, ancak gruplar arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı ( $p>0.05$ ) görülmektedir.

**Tablo 5. 26.** Cinsiyete göre iletişim doyumunun karşılaştırılması

	Medeni Durum	n	Ort.	Ss (±)	t	p
Kurum Bilgisi	Evli	163	3.7040	.74548	1.072	.285
	Bekar	87	3.6006	.68990		
Örgütsel Bütünleşme	Evli	163	3.6672	.76530	1.754	.081
	Bekar	87	3.4885	.77094		
Bireysel Geribildirim	Evli	163	3.7607	.76758	2.173	.031*
	Bekar	87	3.5402	.75780		
Üstle İletişim	Evli	163	3.4871	.64675	.187	.852
	Bekar	87	3.4713	.62355		
Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim	Evli	163	3.7198	.79602	1.888	.060
	Bekar	87	3.5211	.78701		
İletişim İklimi	Evli	163	3.6166	.70398	1.315	.190
	Bekar	87	3.4943	.69359		
Kanal Kalitesi	Evli	163	3.7055	.77104	.861	.390
	Bekar	87	3.6130	.87585		

Medeni durumuna göre iletişim doyumu düzeyleri arasında fark olup olmadığını tespit etmek için yapılan bağımsız değişkenler t testi neticesinde evli olan çalışanların “bireysel geribildirim” doyumlarının bekarlardan anlamlı şekilde daha yüksek olduğu ( $p<0.05$ ), diğer iletişim doyumu alt boyutlarında ise gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığı ( $p>0.05$ ) görülmüştür (Tablo 5.26).

**Tablo 5. 27.** Yaşa göre iletişim doyumunun karşılaştırılması

	Yaş	n	Ort.	Ss (±)	$\chi^2$	p
Kurum Bilgisi	20-25	23	3.4022	.78603	10.165	.179
	26-30	40	3.5750	.84010		
	31-35	58	3.5862	.67303		
	36-40	20	3.8625	.46929		
	41-45	20	3.5375	.73123		
	46-50	33	3.8333	.64852		
	51-55	30	3.7583	.93883		
	56 ve üstü	26	3.8654	.47556		
Örgütsel Bütünleşme	20-25	23	3.1739	.71285	18.761	.009*
	26-30	40	3.4500	.91147		
	31-35	58	3.4784	.78958		
	36-40	20	3.8875	.40939		
	41-45	20	3.6000	.91910		
	46-50	33	3.7500	.55551		
	51-55	30	3.7583	.81865		
	56 ve üstü	26	3.9327	.57253		
Bireysel Geribildirim	20-25	23	3.3333	.77850	19.161	.008*
	26-30	40	3.5083	.90578		
	31-35	58	3.5575	.79812		
	36-40	20	4.0167	.41146		
	41-45	20	3.6500	.79085		
	46-50	33	3.8081	.60685		
	51-55	30	3.7778	.89414		
	56 ve üstü	26	4.0513	.41838		
Üstle İletişim	20-25	23	3.4087	.75433	7.835	.347
	26-30	40	3.4300	.81719		
	31-35	58	3.4000	.57185		
	36-40	20	3.7100	.46101		
	41-45	20	3.3800	.62878		
	46-50	33	3.5212	.71753		
	51-55	30	3.6400	.54936		
	56 ve üstü	26	3.4769	.42737		



Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim	20-25	23	3.2464	1.02601	29.849	.000*
	26-30	40	3.5667	.75183		
	31-35	58	3.4310	.76729		
	36-40	20	3.8667	.43796		
	41-45	20	3.4667	.78286		
	46-50	33	3.8283	.88632		
	51-55	30	3.9778	.82552		
	56 ve üstü	26	4.0000	.36515		
İletişim İklimi	20-25	23	3.3804	.84231	10.510	.161
	26-30	40	3.4250	.75362		
	31-35	58	3.5043	.64633		
	36-40	20	3.8250	.52628		
	41-45	20	3.6000	.82478		
	46-50	33	3.6364	.73711		
	51-55	30	3.6583	.69939		
	56 ve üstü	26	3.7404	.52192		
Kanal Kalitesi	20-25	23	3.3188	.88465	14.176	.048*
	26-30	40	3.5833	.87949		
	31-35	58	3.5690	.83072		
	36-40	20	3.9500	.60481		
	41-45	20	3.7000	.88457		
	46-50	33	3.6970	.85539		
	51-55	30	3.8111	.73073		
	56 ve üstü	26	3.9359	.54990		

Yaşa göre iletişim doyumu düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis-H testi neticesinde “örgütsel bütünleşme”, “bireysel geribildirim”, “çalışma arkadaşlarıyla iletişim” ve “kanal kalitesi” alt boyutlarında gruplar arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ( $p < 0.05$ ) görülmüştür (Tablo 5.27). Belirtilen alt boyutlarda farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunu belirlemek için yapmış olduğumuz Mann Whitney U testi neticesinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir;

- 36-40 yaş aralığında olan çalışanların örgütsel bütünleşme, bireysel geribildirim, çalışma arkadaşlarıyla iletişim ve kanal kalitesi doyumları 20-25 yaş arasındaki çalışanlardan anlamlı şekilde daha yüksektir ( $p < 0.05$ ).

- 46-50 yaş aralığında olan çalışanların örgütsel bütünleşme, bireysel geribildirim, çalışma arkadaşlarıyla iletişim ve kanal kalitesi doyumları 20-25 yaş arasındaki çalışanlardan anlamlı şekilde daha yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 51-55 yaş aralığında olan çalışanların örgütsel bütünleşme, bireysel geribildirim, çalışma arkadaşlarıyla iletişim ve kanal kalitesi doyumları 20-25 yaş arasındaki çalışanlardan anlamlı şekilde daha yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 56 yaş ve üzerinde olan çalışanların örgütsel bütünleşme, bireysel geribildirim, çalışma arkadaşlarıyla iletişim ve kanal kalitesi doyumları 20-25 yaş arasındaki çalışanlardan anlamlı şekilde daha yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 36-40 yaş aralığında olan çalışanların bireysel geribildirim doyumları 26-30 yaş arasındaki çalışanlardan anlamlı şekilde daha yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 51-55 yaş aralığında olan çalışanların çalışma arkadaşlarıyla iletişim doyumları 26-30 yaş arasındaki çalışanlardan anlamlı şekilde daha yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 56 yaş ve üzerinde olan çalışanların bireysel geribildirim, çalışma arkadaşlarıyla iletişim doyumları 26-30 yaş arasındaki çalışanlardan anlamlı şekilde daha yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 36-40 yaş aralığında olan çalışanların örgütsel bütünleşme, bireysel geribildirim, çalışma arkadaşlarıyla iletişim ve kanal kalitesi doyumları 31-35 yaş arasındaki çalışanlardan anlamlı şekilde daha yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 46-50 yaş aralığında olan çalışanların çalışma arkadaşlarıyla iletişim doyumları 31-35 yaş arasındaki çalışanlardan anlamlı şekilde daha yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 51-55 yaş aralığında olan çalışanların çalışma arkadaşlarıyla iletişim doyumları 31-35 yaş arasındaki çalışanlardan anlamlı şekilde daha yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 56 yaş ve üzerinde olan çalışanların örgütsel bütünleşme, bireysel geribildirim, çalışma arkadaşlarıyla iletişim ve kanal kalitesi doyumları 31-35 yaş arasındaki çalışanlardan anlamlı şekilde daha yüksektir ( $p<0.05$ ).

- 51-55 yaş aralığında olan çalışanların çalışma arkadaşlarıyla iletişim doyumları 41-45 yaş arasındaki çalışanlardan anlamlı şekilde daha yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 56 yaş ve üzerinde olan çalışanların çalışma arkadaşlarıyla iletişim doyumları 41-45 yaş arasındaki çalışanlardan anlamlı şekilde daha yüksektir ( $p<0.05$ ).

**Tablo 5. 28.** Mesleki kıdeme göre iletişim doyumunun karşılaştırılması

	Mesleki Kıdem	n	Ort.	Ss ( $\pm$ )	$\chi^2$	p
Kurum Bilgisi	1-5 yıl arası	46	3.4783	.72039	17.910	.006*
	6-10 yıl arası	53	3.4387	.77971		
	11-15 yıl arası	46	3.7880	.61907		
	16-20 yıl arası	32	3.7109	.92263		
	21-25 yıl arası	21	3.7857	.78376		
	26-30 yıl arası	24	3.7500	.48342		
	31 yıl ve üstü	28	4.0089	.48820		
Örgütsel Bütünleşme	1-5 yıl arası	46	3.4130	.77319	21.629	.001*
	6-10 yıl arası	53	3.3915	.80040		
	11-15 yıl arası	46	3.5326	.77926		
	16-20 yıl arası	32	3.6016	.74558		
	21-25 yıl arası	21	3.9881	.83470		
	26-30 yıl arası	24	3.8646	.60783		
	31 yıl ve üstü	28	3.9375	.55953		
Bireysel Geribildirim	1-5 yıl arası	46	3.4275	.74920	28.514	.000*
	6-10 yıl arası	53	3.4214	.86269		
	11-15 yıl arası	46	3.8043	.66137		
	16-20 yıl arası	32	3.6354	.87317		
	21-25 yıl arası	21	4.1429	.69579		
	26-30 yıl arası	24	3.7500	.64643		
	31 yıl ve üstü	28	4.0595	.43559		
Üstle İletişim	1-5 yıl arası	46	3.2522	.59693	11.962	.063
	6-10 yıl arası	53	3.4528	.80398		
	11-15 yıl arası	46	3.5783	.54198		

	16-20 yıl arası	32	3.6062	.65547		
	21-25 yıl arası	21	3.5238	.69131		
	26-30 yıl arası	24	3.6333	.57383		
	31 yıl ve üstü	28	3.4500	.37957		
	1-5 yıl arası	46	3.3116	.76788		
	6-10 yıl arası	53	3.4654	.85570		
	11-15 yıl arası	46	3.7101	.74902		
Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim	16-20 yıl arası	32	3.8750	1.00090	24.025	.001*
	21-25 yıl arası	21	3.7302	.89206		
	26-30 yıl arası	24	3.8472	.41679		
	31 yıl ve üstü	28	3.9762	.40500		
	1-5 yıl arası	46	3.3804	.67852		
	6-10 yıl arası	53	3.4575	.86288		
	11-15 yıl arası	46	3.6576	.60175		
İletişim İklimi	16-20 yıl arası	32	3.7422	.61724	13.082	.042*
	21-25 yıl arası	21	3.5952	.87134		
	26-30 yıl arası	24	3.5104	.56856		
	31 yıl ve üstü	28	3.8214	.50395		
	1-5 yıl arası	46	3.4130	.80180		
	6-10 yıl arası	53	3.5220	.89755		
	11-15 yıl arası	46	3.8551	.64656		
Kanal Kalitesi	16-20 yıl arası	32	3.6667	.95789	13.963	.030*
	21-25 yıl arası	21	3.7937	.93379		
	26-30 yıl arası	24	3.9167	.75020		
	31 yıl ve üstü	28	3.7976	.48295		

Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre iletişim doyumu ölçeğinden elde ettikleri puanlar arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis-H testi neticesinde “kurum bilgisi”, “örgütsel bütünleşme”, “bireysel geribildirim”, “çalışma arkadaşlarıyla iletişim”, “iletişim iklimi” ve “kanal kalitesi” alt boyutlarında gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğu ( $p < 0.05$ ) görülmüştür (Tablo 5.28). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Mann Whitney U test neticesinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir;

- 11-15 yıldır çalışmakta olanların “bireysel geribildirim”, “çalışma arkadaşlarıyla iletişim”, “iletişim iklimi” ve “kanal kalitesi” doyumları 1-5 yıldır çalışmakta olanlardan anlamlı şekilde daha yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 16-20 yıldır çalışmakta olanların “çalışma arkadaşlarıyla iletişim” ve “iletişim iklimi” doyumları 1-5 yıldır çalışmakta olanlardan anlamlı şekilde daha yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 21-25 yıldır çalışmakta olanların “örgütsel bütünleşme”, “bireysel geribildirim”, “çalışma arkadaşlarıyla iletişim” ve “kanal kalitesi” doyumları 1-5 yıldır çalışmakta olanlardan anlamlı şekilde daha yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 26-30 yıldır çalışmakta olanların “örgütsel bütünleşme”, “çalışma arkadaşlarıyla iletişim” ve “kanal kalitesi” doyumları 1-5 yıldır çalışmakta olanlardan anlamlı şekilde daha yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 31-35 yıldır çalışmakta olanların “örgütsel bütünleşme”, “bireysel geribildirim”, “çalışma arkadaşlarıyla iletişim”, “iletişim iklimi” ve “kanal kalitesi” doyumları 1-5 yıldır çalışmakta olanlardan anlamlı şekilde daha yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 11-15 yıldır çalışmakta olanların “bireysel geribildirim”, ve “kanal kalitesi” doyumları 6-10 yıldır çalışmakta olanlardan anlamlı şekilde daha yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 16-20 yıldır çalışmakta olanların “çalışma arkadaşlarıyla iletişim” doyumları 6-10 yıldır çalışmakta olanlardan anlamlı şekilde daha yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 21-25 yıldır çalışmakta olanların “örgütsel bütünleşme” ve “bireysel geribildirim” doyumları 6-10 yıldır çalışmakta olanlardan anlamlı şekilde daha yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 26-30 yıldır çalışmakta olanların “örgütsel bütünleşme” doyumları 6-10 yıldır çalışmakta olanlardan anlamlı şekilde daha yüksektir ( $p<0.05$ ).

- 31 yıl ve daha uzun süredir çalışmakta olanların “örgütsel bütünleşme”, “bireysel geribildirim” ve “çalışma arkadaşlarıyla iletişim” doyumları 6-10 yıldır çalışmakta olanlardan anlamlı şekilde daha yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 21-25 yıldır çalışmakta olanların “örgütsel bütünleşme” doyumları 11-15 yıldır çalışmakta olanlardan anlamlı şekilde yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 26-30 yıldır çalışmakta olanların “örgütsel bütünleşme” doyumları 11-15 yıldır çalışmakta olanlardan anlamlı şekilde yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 31 yıl ve daha uzun süredir çalışmakta olanların “örgütsel bütünleşme” doyumları 11-15 yıldır çalışmakta olanlardan anlamlı şekilde yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 21-25 yıldır çalışmakta olanların “örgütsel bütünleşme” ve “bireysel geribildirim” doyumları 16-20 yıldır çalışmakta olanlardan anlamlı şekilde yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 31 yıl ve daha uzun süredir çalışmakta olanların “örgütsel bütünleşme” doyumları 16-20 yıldır çalışmakta olanlardan anlamlı şekilde yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 26-30 yıldır çalışmakta olanların “bireysel geribildirim” doyumları 21-25 yıldır çalışmakta olanlardan anlamlı şekilde yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 31 yıl ve daha uzun süredir çalışmakta olanların “bireysel geribildirim” ve “iletişim iklimi” doyumları 26-30 yıldır çalışmakta olanlardan anlamlı şekilde yüksektir ( $p<0.05$ ).

**Tablo 5. 29.** Mevcut kurumdaki kıdeme göre iletişim doyumunun karşılaştırılması

	Mesleki Kıdem	n	Ort.	Ss (±)	$\chi^2$	p
Kurum Bilgisi	1-5 yıl arası	68	3.5000	.65221	14.285	.027*
	6-10 yıl arası	69	3.5797	.79346		
	11-15 yıl arası	38	3.8158	.75714		
	16-20 yıl arası	13	3.7115	1.04006		
	21-25 yıl arası	17	3.7059	.82555		
	26-30 yıl arası	24	3.8646	.44830		
	31 yıl ve üstü	21	3.9524	.47840		
Örgütsel Bütünleşme	1-5 yıl arası	68	3.3787	.77807	19.344	.004*
	6-10 yıl arası	69	3.5036	.79114		
	11-15 yıl arası	38	3.6974	.73558		
	16-20 yıl arası	13	3.5769	.85015		
	21-25 yıl arası	17	4.0882	.82888		
	26-30 yıl arası	24	3.8958	.61200		
	31 yıl ve üstü	21	3.7976	.50385		
Bireysel Geribildirim	1-5 yıl arası	68	3.4706	.75142	16.329	.012*
	6-10 yıl arası	69	3.6135	.78304		
	11-15 yıl arası	38	3.7895	.79571		
	16-20 yıl arası	13	3.6154	1.05274		
	21-25 yıl arası	17	4.0392	.79828		
	26-30 yıl arası	24	3.8194	.59773		
	31 yıl ve üstü	21	4.0159	.45309		
Üstle İletişim	1-5 yıl arası	68	3.3500	.59688	15.549	.016*
	6-10 yıl arası	69	3.4464	.76861		
	11-15 yıl arası	38	3.6684	.57191		
	16-20 yıl arası	13	3.7231	.51341		
	21-25 yıl arası	17	3.4235	.71022		
	26-30 yıl arası	24	3.6750	.52357		
	31 yıl ve üstü	21	3.3619	.38272		
Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim	1-5 yıl arası	68	3.4069	.76587	22.743	.001*
	6-10 yıl arası	69	3.5169	.86609		
	11-15 yıl arası	38	3.8509	.90609		
	16-20 yıl arası	13	3.8974	.71213		

	21-25 yıl arası	17	3.7451	.83773		
	26-30 yıl arası	24	4.0000	.50121		
	31 yıl ve üstü	21	3.8889	.35486		
	1-5 yıl arası	68	3.4301	.68137		
	6-10 yıl arası	69	3.5362	.74542		
	11-15 yıl arası	38	3.7039	.69714		
İletişim İklimi	16-20 yıl arası	13	3.5962	.51578	10.752	.096
	21-25 yıl arası	17	3.4853	.97014		
	26-30 yıl arası	24	3.8229	.63194		
	31 yıl ve üstü	21	3.7024	.45152		
	1-5 yıl arası	68	3.4363	.77107		
	6-10 yıl arası	69	3.6135	.86814		
	11-15 yıl arası	38	3.8772	.76493		
Kanal Kalitesi	16-20 yıl arası	13	3.7179	.89076	17.667	.007*
	21-25 yıl arası	17	3.6863	1.02382		
	26-30 yıl arası	24	4.0833	.59992		
	31 yıl ve üstü	21	3.7619	.52855		

Katılımcıların mevcut kurumdaki çalışma süresine göre iletişim doyumu düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan Kruskal Wallis-H testi neticesinde “kurum bilgisi”, “örgütsel bütünleşme”, “bireysel geribildirim”, “üstle iletişim”, “çalışma arkadaşlarıyla iletişim” ve “kanal kalitesi” alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür ( $p < 0.05$ ) (Tablo 5.29). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Mann Whitney U testi neticesinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

- 11-15 yıldır mevcut kurumda çalışmakta olanların “kurum bilgisi”, “bireysel geribildirim”, “üstle iletişim”, “çalışma arkadaşlarıyla iletişim” ve “kanal kalitesi” doyumları 1-5 yıldır mevcut kurumda çalışmakta olanlardan anlamlı şekilde daha yüksektir ( $p < 0.05$ ).
- 16-20 yıldır mevcut kurumda çalışmakta olanların “üstle iletişim”, ve “çalışma arkadaşlarıyla iletişim” doyumları 1-5 yıldır mevcut kurumda çalışmakta olanlardan anlamlı şekilde daha yüksektir ( $p < 0.05$ ).



- 21-25 yıldır mevcut kurumda çalışmakta olanların “örgütsel bütünleşme”, “bireysel geribildirim” ve “çalışma arkadaşlarıyla iletişim” doyumları 1-5 yıldır mevcut kurumda çalışmakta olanlardan anlamlı şekilde daha yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 26-30 yıldır mevcut kurumda çalışmakta olanların “kurum bilgisi”, “örgütsel bütünleşme”, “bireysel geribildirim”, “üstle iletişim”, “çalışma arkadaşlarıyla iletişim” ve “kanal kalitesi” doyumları 1-5 yıldır mevcut kurumda çalışmakta olanlardan anlamlı şekilde daha yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 31 yıl ve daha uzun süredir mevcut kurumda çalışmakta olanların “kurum bilgisi”, “örgütsel bütünleşme”, “bireysel geribildirim” ve “çalışma arkadaşlarıyla iletişim” doyumları 1-5 yıldır mevcut kurumda çalışmakta olanlardan anlamlı şekilde daha yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 11-15 yıldır mevcut kurumda çalışmakta olanların “çalışma arkadaşlarıyla iletişim” doyumları 6-10 yıldır mevcut kurumda çalışmakta olanlardan anlamlı şekilde daha yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 21-25 yıldır mevcut kurumda çalışmakta olanların “örgütsel bütünleşme” doyumları 6-10 yıldır mevcut kurumda çalışmakta olanlardan anlamlı şekilde daha yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 26-30 yıldır mevcut kurumda çalışmakta olanların “örgütsel bütünleşme”, “çalışma arkadaşlarıyla iletişim” ve “kanal kalitesi” doyumları 6-10 yıldır mevcut kurumda çalışmakta olanlardan anlamlı şekilde daha yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 31 yıl ve daha uzun süredir mevcut kurumda çalışmakta olanların “kurum bilgisi” ve “bireysel geribildirim” doyumları 6-10 yıldır mevcut kurumda çalışmakta olanlardan anlamlı şekilde daha yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 21-25 yıldır mevcut kurumda çalışmakta olanların “örgütsel bütünleşme” doyumları 11-15 yıldır mevcut kurumda çalışmakta olanlardan anlamlı şekilde daha yüksektir ( $p<0.05$ ).
- 31 yıl ve daha uzun süredir mevcut kurumda çalışmakta olanların “üstle iletişim” doyumları 11-15 yıldır mevcut kurumda çalışmakta olanlardan anlamlı şekilde daha yüksektir ( $p<0.05$ ).

- 31 yıl ve daha uzun süredir mevcut kurumda çalışmakta olanların “üstle iletişim” doyumları 16-20 yıldır mevcut kurumda çalışmakta olanlardan anlamlı şekilde daha yüksektir ( $p<0.05$ ).

**Tablo 5. 30.** Eğitim düzeyine göre iletişim doyumunun karşılaştırılması

	Eğitim	n	Ort.	Ss ( $\pm$ )	F	p
Kurum Bilgisi	İlkokul	17	3.7647	.83137	1.518	.197
	Ortaokul	34	3.4706	.85671		
	Lise	110	3.6136	.72996		
	Lisans	61	3.7951	.65433		
	Lisansüstü	28	3.7857	.58813		
Örgütsel Bütünleşme	İlkokul	17	3.7353	.80268	2.226	.067
	Ortaokul	34	3.4779	.76467		
	Lise	110	3.4955	.80422		
	Lisans	61	3.7008	.69345		
	Lisansüstü	28	3.9018	.71148		
Bireysel Geribildirim	İlkokul	17	3.9804	.73097	2.699	.031*
	Ortaokul	34	3.4706	.83330		
	Lise	110	3.5818	.80320		
	Lisans	61	3.8306	.69288		
	Lisansüstü	28	3.8452	.63169		
Üstle İletişim	İlkokul	17	3.5882	.71927	.646	.630
	Ortaokul	34	3.3706	.55734		
	Lise	110	3.4636	.67290		
	Lisans	61	3.5607	.60533		
	Lisansüstü	28	3.4500	.61734		
Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim	İlkokul	17	3.7843	.72592	.847	.497
	Ortaokul	34	3.6471	.76516		
	Lise	110	3.5545	.83413		
	Lisans	61	3.7596	.75800		
	Lisansüstü	28	3.7143	.81506		
İletişim İklimi	İlkokul	17	3.4118	.69564	1.125	.345
	Ortaokul	34	3.4926	.64692		
	Lise	110	3.5386	.72011		

	Lisans	61	3.7254	.70520		
	Lisansüstü	28	3.5804	.67719		
Kanal Kalitesi	İlkokul	17	3.6863	.75893		
	Ortaokul	34	3.5392	.70599		
	Lise	110	3.6273	.80737	.716	.582
	Lisans	61	3.7650	.87632		
	Lisansüstü	28	3.8095	.81865		

Eğitim düzeyine göre katılımcıların iletişim doyumu ölçeğinden elde ettikleri puanlar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) neticesinde “bireysel geribildirim” alt boyutunda anlamlı farklılık saptanmıştır ( $p<0.05$ ) (Tablo 5.30). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Post-Hoc (Tukey LSD) analizi sonucunda farklılığın ortaokul ve lise mezunları arasında ve lisans ve ortaokul mezunları arasında olduğu görülmüştür.

**Tablo 5. 31.** Aylık toplam gelir ile iletişim doyumu alt boyutları arasındaki ilişki

		Kurum Bilgisi	Örgütsel Bütünleşme	Bireysel Geribildirim	Üstle İletişim	Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim	İletişim İklimi	Kanal Kalitesi
Aylık Toplam Gelir	r	.050	.254**	.212**	-.078	.024	-.024	.022
	p	.428	.000	.001	.218	.702	.710	.725
	n	250	250	250	250	250	250	250

Çalışanların aylık geliri ile iletişim doyumu arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapmış olduğumuz Pearson Korelasyon analizi neticesinde aylık gelir ile “örgütsel bütünleşme” ve “bireysel geribildirim” alt boyutları arasında pozitif yönlü, düşük kuvvette ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $p<0.05$ ).

## 5.5. İletişim Doyumu, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

**Tablo 5. 32.** İletişim doyumu, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki (n = 250)

	Örgütse l Bağlılık	İş Tat mini	Kurum Bilgi si	Örgütse l Bütünleş me	Bireysel Geri bildi rim	Üstle İletişim	Arka daşl ıklık	İletişim İklimi	Kanal Kalitesi
Örgütsel Bağlılık	r = 1	.741**	.600**	.629**	.614**	.580**	.572**	.563**	.530**
	p	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
İş Tatmini	r	1	.618**	.626**	.655**	.536**	.539**	.560**	.538**
	p		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Kurum Bilgisi	r		1	.691**	.681**	.683**	.704**	.709**	.672**
	p			.000	.000	.000	.000	.000	.000
Örgütsel Bütünleşme	r			1	.810**	.535**	.540**	.522**	.490**
	p				.000	.000	.000	.000	.000
Bireysel Geribildirim	r				1	.501**	.491**	.493**	.446**
	p					.000	.000	.000	.000
Üstle İletişim	r					1	.679**	.725**	.652**
	p						.000	.000	.000
Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim	r						1	.688**	.702**
	p							.000	.000
İletişim İklimi	r							1	.726**
	p								.000
Kanal Kalitesi	r								1
	p								

İletişim doyumu, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapmış olduğumuz Pearson korelasyon analizi neticesinde Tablo 5.32'deki sonuçlar elde edilmiştir. Tablo incelendiğinde “örgütsel bağlılık” ile “üstle iletişim”, “çalışma arkadaşlarıyla iletişim”, “iletişim iklimi” ve “kanal kalitesi” arasında pozitif yönlü, orta kuvvette ve anlamlı bir ilişki; “kurum bilgisi”, “örgütsel bütünleşme”, “bireysel geribildirim” ile pozitif yönlü, yüksek kuvvette ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. İş tatmini ile “üstle iletişim”, “çalışma arkadaşlarıyla iletişim”, “iletişim iklimi” ve “kanal kalitesi” arasında pozitif yönlü, orta kuvvette ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. Aynı zamanda örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönlü, çok yüksek kuvvette ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

## ALTINCI BÖLÜM

### TARTIŞMA VE SONUÇ

Teknoloji ve yeni geliştirilen yönetim sistemlerinin etkileyici gücü her geçen gün büyüyen ve daha da kompleks hale gelen örgütlerde insanlar adeta kaybolmaktadırlar. Yaşanan büyüme ve değişimler insanların çalıştıkları örgütlerden fiziksel olmasa da psikolojik açıdan uzaklaşmalarına yol açabilmektedir. Böylesi durumlarda insanları çalıştıkları örgütlere yeniden bağlamanın en etkili yolu iletişimdir. Zira iletişim insan ilişkilerinin en temel unsuru ve gerçek yaşamın olmazsa olmaz elemanıdır. İşletmelerdeki iletişim sistemi insanların psikolojik ve sosyal gereksinimleri göz önünde bulundurularak düzenlendiğinde moral, verimlilik ve bağlılığı pozitif yönde etkileyecektir (Güney, 2000: 340). Öyle ki, içerisinde bulunduğumuz dönemde örgütlerin çalışanları bünyesinde tutma ve kalifiye elemanları kendi bünyelerine çekme konularında büyük sıkıntılar yaşadıkları yadsınamaz bir gerçektir. Çalışan bağlılığı da bu sebepten ötürü günümüz dünyasında işletmelerin varlıklarının devam ettirebilmeleri için son derece önem arz eden hususlardan birisidir. Örgütler kalifiye elemanları kendi bünyelerinde tutmak adına bağlılığı artırmanın yollarını aramakta, bu doğrultuda da stratejiler geliştirmektedirler (Doğan, 2005: 454). Kuruma bağlılığı artırmanın en önemli yollarından birisi örgütsel iletişimdir. Örgütsel iletişimle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik çalışmalar örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığı etkilediğini göstermektedir (Özkan, 2011).

Örgütsel iletişim aynı zamanda çalışanların yapmış oldukları işten tatmin olma düzeyleri üzerinde de etkilidir. İş tatmini örgüt içerisinde pek çok değişkenle ilişkili kavramlardan birisi olup bu değişkenlerin belirlenmesi ve iş tatminini sağlayan faktörlerin ortaya konabilmesi ve bu durum neticesinde de çalışanların nasıl etkilendiğinin araştırılması günümüz örgütlerindeki en önemli konular arasında yer almaktadır (Lu ve diğer., 2005).

Bu araştırmada örgütsel iletişim tatmini, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Konuyla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel iletişim tatmini, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan pek çok faktör olduğu

görülmektedir. İletişim doyumu temel olarak örgüt içi iletişim etkinliğinden, örgütsel iletişimin ne denli kaliteli ve verimli kullanıldığından, çalışanların bu sistemden hangi düzeyde tatmin olduklarından, kişisel iletişim doyumu düzeyi de kişinin becerilerini değerlendirmelerinden, iletişim süreci beklentilerinden ve diğer iletişim unsurlarının performansından etkilenmektedir. Çalışanların beklentileri karşılandığı zaman kişisel iletişim doyumu düzeyi de artmaktadır (Gülнар, 2007; Pişiren, 2010). İletişim doyumu üzerinde etkili olan faktörler cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, akademik kariyer, mesleki kıdem, kurumdaki çalışma süresi, kurumdaki pozisyon, görev, faaliyet alanı, yönetici performansı, örgüt kültürü, örgütlenme yapısı gibi faktörlerdir (Eroğlu ve Özkan, 2009; Pişiren, 2010; Alanezi, 2011; Köksal, 2012; Bal, 2013; Alafi ve diğer., 2013).

Araştırma konumuzla ilgili olan diğer bir kavram da iş tatminidir. İş tatmini üzerinde de tıpkı iletişim doyumunda olduğu gibi pek çok faktör etkilidir. Bu faktörler cinsiyet (Tutar ve Yılmaz, 2014), yaş (Özkalp ve Kırel, 2013), medeni durum (Kılıç, 2011), eğitim durumu (Tutar ve Yılmaz, 2014), statü gibi faktörlerdir.

Cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik olarak yapılan araştırmalarda kadınların erkeklere göre iş tatmini düzeylerinin genel itibariyle daha yüksek olduğu bildirilmiştir (Tutar ve Yılmaz, 2014).

İş tatminiyle yaş arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bildirilmiştir. Bununla birlikte ağır çalışma koşullarının olduğu işlerde çalışanlar bakımından ise tam tersi bir durum söz konusudur (Özkalp ve Kırel, 2013).

İş tatmini üzerine yapılan çalışmalarda evlilerin bekarlara kıyasla daha yüksek iş tatminine sahip oldukları bildirilmiştir (Kılıç, 2011).

Tutar ve Yılmaz (2014) eğitim düzeyiyle iş tatmini arasındaki ilişkinin net olmadığını ifade etmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar bu durum nedeniyle ücretlerinin de yüksek olmasını beklemekte olup bu beklentileri karşılanmadığında iş tatmin düzeyleri düşmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların farkındalık düzeyi daha yüksek olduğu için çevresel unsurlara karşı negatif duygular geliştirmelerine yol açabilmektedir. Bu bağlamda da eğitim düzeyindeki artışın iş tatminini genel itibariyle olumsuz etkilediği, bununla birlikte ücret konusunda beklentilerin karşılanması halinde ise tam tersi bir durumun ortaya çıktığı ifade edilmektedir.

Yapmış olduğumuz çalışmada genel itibariyle yaşça büyük olanların örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Yaş işe karşı istek, algı, tutum ve beklentileri etkileyen en önemli bireysel faktörler arasında yer almakta olup konuyla ilgili yapılan çalışmalarda genel itibariyle yaştaki artışa bağlı olarak örgütsel bağlılığın arttığı bildirilmiştir (Çakır, 2001; Taşkın ve Dilek, 2010; Bayrakdar, 2014).

Yapmış olduğumuz çalışmada genel olarak mesleki kıdemi ve çalıştığı örgütteki kıdemi yüksek olanların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Konuyla ilgili literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık ile kıdem arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir (Bayrakdar, 2014). Örgütteki çalışma süresi arttıkça örgütten elde edilen kazançta da artış söz konusu olup bu durum da örgütsel bağlılık düzeyini olumlu yönde etkilemektedir (Cohen, 1993). Yapılan çalışmaların büyük bölümünde de örgütsel bağlılık ile kıdem arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bildirilmiştir (Ferik, 2002; Uştu ve Tümkaya, 2017; Biroğul ve Deniz, 2017).

Yapmış olduğumuz çalışmada yaştaki artışa bağlı olarak genel itibariyle iş tatmini düzeylerinin de arttığı görülmüştür. Konuyla ilgili literatür incelendiğinde yaştaki artışa bağlı olarak iş tatmini düzeyinde de artış olduğu görülmektedir (Özkalp ve Kirel, 2013; Bayrakdar, 2014; Soysal ve diğer., 2017).

Yapmış olduğumuz çalışmada mesleki kıdem ve örgütteki kıdemdeki artışa bağlı olarak genel itibariyle iş tatmini düzeyinde de artış olduğu tespit edilmiştir. Konuyla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde genel itibariyle çalışmamızdan elde edilen sonuçlar ile paralellik arz edecek şekilde mesleki kıdemi ve kurumdaki kıdemi fazla olan çalışanların iş tatmini düzeylerinin diğerlerinden daha yüksek olduğu bildirilmiştir (Özkalp ve Kirel, 2013; Soysal ve diğer., 2017; Büyükgöze ve Özdemir, 2017).

Çalışanların aylık toplam gelirleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapmış olduğumuz Pearson Korelasyon analizi neticesinde aylık gelir ile iş tatmini arasında pozitif yönlü, düşük kuvvette ( $r = .183$ ) ve anlamlı bir ilişki ( $p < 0.05$ ) olduğu görülmüştür.

Medeni durumuna göre iletişim doyumu düzeyleri arasında fark olup olmadığını tespit etmek için yapılan bağımsız değişkenler t testi neticesinde evli olan çalışanların “bireysel geribildirim” doyumlarının bekarlardan anlamlı şekilde daha yüksek olduğu



görülmüştür. Toplum yapımız göz önünde bulundurulduğunda evli bireylerin kişilik olarak bekarlara kıyasla çok daha oturmuş bireyler olduğu, birlikte yaşamının etkisiyle de iletişim doyumlarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Dolayısıyla da evli bireylerde iletişim doyumunun daha yüksek çıkması beklenen bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Bu durumla paralel olarak yaştaki artışa bağlı olarak iletişim alt boyutlarında da yaşça büyük olanların daha yüksek iletişim doyumuna sahip oldukları tespit edilmiştir.

İletişim doyumunu üzerinde etkili olan faktörlerden bir diğeri de mesleki kıdem ve mevcut örgütteki kıdemdir (Özkan, 2011). Yapmış olduğumuz çalışmada mesleki kıdem ve örgütteki kıdemi yüksek olanların genel olarak iletişim doyumunu düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Eğitim düzeyine göre katılımcıların iletişim doyumunu ölçeğinden elde ettikleri puanlar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) neticesinde “bireysel geribildirim” alt boyutunda anlamlı farklılık saptanmıştır ( $p < 0.05$ ). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Post-Hoc (Tukey LSD) analizi sonucunda farklılığın ortaokul ve lise mezunları arasında ve lisans ve ortaokul mezunları arasında olduğu görülmüştür. Genel itibariyle etkili iletişim örgüt içi iletişim etkinliğinden, bunun ne denli verimli kullanıldığında, örgütteki çalışanların ve yöneticilerin bu sistemden hangi düzeyde tatmin olduklarından etkilenmektedir. Kişisel beklentilerin karşılanması halinde bireysel iletişim doyumunu düzeyinde de artış meydana gelmekte iken beklentilerin karşılanmaması halinde ise tam tersi bir durum ortaya çıkar (Eroğlu ve Özkan, 2009; Pişiren, 2010). Eğitim düzeyi açısından ele alınacak olursa; eğitim seviyesi yüksek olanların örgütten beklentileri de doğal olarak artmaktadır. Dolayısıyla da genel olarak eğitim düzeyindeki artışın iletişim doyumunu negatif yönde etkileyeceği, diğer bir ifadeyle yüksek eğitime sahip olanların iletişim doyumlarının daha düşük olacağı söylenebilir.

Çalışanların aylık geliri ile iletişim doyumunu arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapmış olduğumuz Pearson Korelasyon analizi neticesinde aylık gelir ile “örgütsel bütünleşme” ve “bireysel geribildirim” alt boyutları arasında pozitif yönlü, düşük kuvvette ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ücret dünya genelinde çalışanlar üzerindeki en etkili faktör konumunda olup ülkemizde de bu durum geçerlidir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde yapmış oldukları işin karşılığını aldıklarını düşünen çalışanların iletişim doyumlarının da yüksek olduğu görülmektedir (Gülнар, 2009; Eroğlu, 2011; Özkan, 2011).

İletişim doyumu, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapmış olduğumuz Pearson korelasyon analizi neticesinde örgütsel bağlılık ile üstle iletişim, çalışma arkadaşlarıyla iletişim, iletişim iklimi ve kanal kalitesi arasında pozitif yönlü, orta kuvvette ve anlamlı bir ilişki; kurum bilgisi, örgütsel bütünleşme, bireysel geribildirim ile pozitif yönlü, yüksek kuvvette ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. İş tatmini ile üstle iletişim, “çalışma arkadaşlarıyla iletişim, “iletişim iklimi ve kanal kalitesi” arasında pozitif yönlü, orta kuvvette ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Özkan (2011) de yapmış olduğu çalışmada iletişim doyumu ve alt boyutları ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında, aynı zamanda iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu bildirmiştir.

Çalışmadan elde edilen sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda etkili iletişim ortamının tesis edilmesi halinde örgütlerde çalışanların bağlılık düzeylerinin ve iş tatmini düzeylerinin artacağı görülmüştür. Gelecekte nicel ve nitel olarak farklılaşmış katılımcı ya da örneklem gruplarından elde edilecek veriler daha genellenebilir sonuçlara ulaşma imkanı verebilecektir.

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ekonomik olarak gelişebilmek için daha etkin ve verimli çalışan işletmelere gerek duyulmakta olup bunun için de iş tatmini ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara ihtiyaç vardır. Ancak iletişim doyumu, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışma sayısı bilhassa ülkemizde son derece yetersiz durumdadır. Yapmış olduğumuz bu çalışmanın iş dünyasıyla ilgili literatüre önemli bir kaynak olacağı düşüncesindeyiz.

Yapmış olduğumuz çalışma günümüz zorlu rekabet ortamında faaliyet göstermekte olan işletmelerin çalışanlarını örgüt bünyesinde tutmaya devam etmeleri, onların iş tatmini düzeylerinin artırılmasına yönelik yapmaları gerekenlere dair önemli sonuçlar ortaya koymuştur. Elde edilen sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda işverenlerin örgütte etkili iletişim ortamının tesis edilmesine çok daha fazla ağırlık vermeleri gerektiği, iletişim üzerinde etkili olan faktörlerin neler olduğu, iletişim ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında nasıl bir ilişki olduğu ortaya konmuş olup bu sonuçların işverenler açısından önemli kaynaklardan birisi olacağı kanaatindeyiz.

## KAYNAKLAR

- Acet, Ö. 2006. "*İlköğretim Okullarında Örgüt İklimi İle Karara Katılma Süreci Arasındaki İlişki*", Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Açıkalın, A. 1998. *Okul Yöneticiliği*. Ankara. Pegem Yayıncılık.
- Ada N. 2007 Örgütsel İletişim Ve Yeni Bilgi Teknolojileri; Örgütsel İletişim Ağları, *Ege Akademik Bakış/Ege Academic Review*, 7(2), 543-551.
- Ada, N, Alver, İ, ve Atlı, 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 / Ege Academic Review*; 8 (2), 487-518.
- Adalı, S. 1997. "*Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katımlı Yönetim*", Türk Dünya Araştırmaları Vakfı, İstanbul.
- Akat, İ., ve Üner, N. 1993. *İşletme Yönetimi*, 2. Baskı ,İzmir.
- Akıncı, Z. 2002. Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Antalya Üniversitesi., İ.İ.B.F. Dergisi* S.4.
- Aksoy A.H.1998.*Eğitim Denetiminde Etik* ,Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü,Malatya
- Aktay, D.D. 2010. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü "*İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Askeri Hastanede Bir Uygulama*" Hastane Ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul s. 30-35
- Alafi, K.K., Al-Qeed, M., ve Alkayed, W. 2013. Prevalence and factors affecting employee satisfaction: the case of King Abdullah University Hospital in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 8(23):40-48.
- Alanezi, A.S. 2011. *Communication Satisfaction and Its Relationship to Organizational Commitment Among Secondary Teachers in Kuwait*. Phd Thesis, The College of Graduate and Professional Studies Department of Educational Leadership, Administration, and Foundations Indiana State University, Indiana.
- Al-Ajmi, R. 2006. The effect of gender on job satisfaction and organizational commitment in Kuwait, *International Journal of Management*, 23(4): 838-844

- Allen, N.J., ve Meyer, J.P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *The Journal of Occupational Psychology*, 63.
- Alnajjar, A. 1999. "The Impact Of Selected Psycho- Social Variables Upon Employees' Organizational Commitment In The United Arab Emirates", *Social Behavior And Personality*, 27,5.
- Altaş, S. S., ve Çekmecelioğlu, H. G. 2015. Örgütsel adalet algısının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkileri: Okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(3): 421-439
- Arslan B, Arslan E. 2003. "*Örgütsel İletişim, Meslek Yüksek Okulları İçin Genel İletişim*", Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Ayça, B. 2016. *Otantik Liderlik Davranışının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi ve Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bakan, İ, Büyükbeşe T. 2004. Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 7: 1-30
- Bal, C.G. 2013. Sağlık kurumlarında iletişim doyumu üzerine bir alan araştırması. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (25):107-125
- Balay, R. 2000. *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Barutçugil, İ. 2004. *İnsanı ve Organizasyonu Anlamak. Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. Canan Başoğlu (Editör). Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Başar, H. 2000. *Eğitim Denetçisi*. Ankara: PegemA Yayıncılık
- Şeşen, H., ve Basım, H. N. 2010. Çalışanların Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: İş Tatminin Aracılık Rolü. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 37, 171-193.
- Başar, H. 1995. *Eğitim Denetçisi. Roller, Yeterlikleri, Seçilmesi, Yetiştirilmesi*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Başaran, İ.E. 1982. *Eğitime giriş*. Ankara: Sevinç Matbaası
- Başaran, İE. 2008. *Örgütsel davranış: insanın üretim gücü*. Siyasal Basın Yayın Dağıtım: Ankara
- Başığit, A. 2006. *Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya

- Bayrakdar, M. 2014. *Çalışanların Liderlik Özellikleri İle Örgüte Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Aksaray İlindeki Özel Eğitim Merkezlerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Bayram, L. 2005. Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59:125-139
- Baysal, A.C. ve Paksoy M. 1999. “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28,1
- Bilen, M. 1998. *İnsan ilişkileri*. Ecem Yayıncılık, Ankara.
- Biroğul, H. K., ve Deniz, M. E. 2017. Farklı Branş Öğretmenlerinin Akademik İyimserlikleri ile Mesleki Benlik Saygılarının İncelenmesi. *İlköğretim Online*, 16(2)
- Bitmiş, M. G., Güney, S., ve Demirel, H. 2014. İletişim Doyumu Verimlilik İlişkisinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Rolü: Çoklu Aracılı Bir Model Testi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2).
- Brunetto, Y., Farr-Wharton, R. 2004. Does the talk affect your decision to walk: a comparative pilot study examining the effect of communication practices on employee commitment post-managerialism. *Management Decision*, 42(2/4): 579
- Budak, A. 2006. *Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve NATO Pol Tesislerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Bursalıoğlu, Z. 1997. *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Pegem Yayıncılık, Ankara
- Bursalıoğlu, Z. 2000. *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Pegem Yayıncılık, Ankara
- Bülbül, S. 2016. *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini: Bir Kamu Kurumunda Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Büyükgöze, H., ve Özdemir, M. 2017. Examining Job Satisfaction and Teacher Performance within Affective Events Theory. *Journal of the Faculty of Education*, 18(1), 311-325
- Can, Y. 2016. Sporcuların iş tatmini spor tatmini ve örgütsel bağlılık duygularının yaşam tatmini üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 5248-5256.
- Celep, C. 2000. *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık
- Cohen A. 1993. Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: Meta-Analysis. *Basic and Applied Social Psychology*: 14(2): 143–159

- Cücelolu, D. 2005. “*Yeniden İnsan İnsana*” İstanbul, Remzi Kitabevi
- Çakır Ö. 2001. *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Seçkin Kitabevi, Ankara
- Çöl, G. 2004. Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2).  
<http://www.isguc.org/?P=Article&Gd=233&Cilt=6&Sayi=2&Yil=2004>
- Çöl, G., Ardıç K. 2008. Sosyal yapısal özelliklerin örgüte bağlılık üzerine etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2):157-174
- Demirtaş, M. 2010. Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği, *Marmara Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 28(1):411-444.
- Demirtaş, H., ve Güneş, H. 2002. *Eğitim yönetimi ve denetimi sözlüğü*. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Doğan, S. 2005. *Çalışan İlişkileri Yönetimi*, Kare Yayınları, İstanbul
- Doğan, S. ve Kılıç S. 2007. Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29):37-61
- Downs, A. 1991. *The Relationship Between Communication Satisfaction and Commitment: A Study of Two Australian Organizations*”, Master’s Thesis, University of Kansas
- Dökmen, Ü. 2008 *İletişim Çatışmaları ve Empati*. Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Dönmez, A. 1980. “Hitler İsteseydi”. *Ankara: A.Ü.EBF. Dergisi*. Cilt: 13.
- Ekinci, K. 2006. *Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erzurum
- Erdoğan, İ. 2002. *İletişimi Anlamak*. Ankara. Erk Yayınları
- Eren, E. 2003. *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul
- Eroğlu, E. 2011. Örgütlerde iletişim kalitesini etkileyen faktörlerin değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (26), 137-149
- Eroğlu, E., Özkan G. 2009. *Örgüt kültürü ve iletişim doyumu ile bireysel özellikler arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi: bir uygulama örneği*. *Selçuk İletişim*, (Ocak):50–61.
- Erogluer, K. 2008. *Örgütlerde İletişimin Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Konuya İlişkin Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Erogluer, K. 2011. Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: kuramsal bir inceleme. *Ege akademik bakış*, 11(1), 121-136
- Eronat ,Z. 2004. *İşletmelerde İş Tatmini ve İş Gücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobilerde Ampirik Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ferik, F. 2002. Öz-Yeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme ve İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki Kişiler. *Active Dergisi*: 8
- Gal, R. 1993. *“The Military Profession: Between Commitment and Obedience, Commitment in the Military Profession”*, Report of a Symposium, Royal Roads Military College
- Geçikli, F., Serçeoğlu, N., Üst, Ç. 2011. Örgüt içi iletişim ve iletişim tatmini konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, Güz (33): 164-184
- Gedik, A., ve Üstüner, M. 2017. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu İlişkisi: Bir Meta Analiz Çalışması. *E-Uluslar arası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 8(2): 41-57
- Gençtan, E. 1980. “Erich Fromm ve İnsancı Psikoloji.” *Ankara: A.Ü. EBF. Dergisi*. Cilt:13.
- Gizir, S. 2007. Üniversitelerde Örgüt Kültürü ve Örgüt İçi İletişim Üzerine Bir Derleme Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 50: 247-268
- Gökçe, G. 2001. *“Örgütlerde İnsan Davranışlarının Motivasyonu”*, Davranış Bilimleri, Konya
- Gökçe, O. 2002. *İletişim Bilimine Giriş*, 4. Basım, Turhan Kitabevi, Ankara
- Gözen, E.D. 2007. *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Grusky, O. 1966. Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 488-503.
- Güçhan, N. 1989. *“Televizyonun Toplumsal ve Kültürel Etkileri”*, Kurgu, Sayı: 5, Eskişehir
- Güçlü, H. 2006. *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Gül, H. 2002. Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 1(2): 37-56

- Gülner, B. 2007. *Araştırma Görevlilerinin İş Tatminini Sağlama Aracı Olarak Örgütsel İletişim ve İletişim Doymu: Kamu ve Özel Üniversite Karşılaştırması*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Gülner, B. 2009. İletişim doymu boyutları ile örgütlenme yapısı ilişkisi: Selçuk Üniversitesi akademisyenleri örneği. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 5(4), 62-82.
- Güney, S. 2000. *Yönetim ve Kurum El Kitabı*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Güney, S. 2007. Örgütsel Bağlılık. İçinde. S. Güney (Der.), *Yönetim ve Organizasyon*, (2.Baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 233-57
- Gürsel, M. 2006. *Eğitimde Yönetim ve Sisteme İlişkin Çeşitlemeler*. Eğitim Kitabevi, Konya
- Harvey, M.G., Novicevic, M.M., and Speier, C. 1999. Inpatriate Managers: How to Increase the Probability of Success, *Human Resource Management Review*, 9(1):68.
- Herbert GH. 1979. *Örgütlerin Yönetimi; Sistemler Ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, Çev: Osman Tekok & Bintuğ AYTEK & Birol Bumin, Ankara
- Herzberg F. 2005. Motivation-hygiene theory. *J. Miner, Organizational Behavior I :Essential Theories of Motivation and Leadership* ,61-74.
- Hoş, C., ve Oksay, A. 2015. Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4): 1-24.
- Ilozor, D.B., Ilozor, B.D., and Carr, J. 2001. Management communication strategies determine job satisfaction in telecommuting. *Journal of management development*, 20(6):495-507.
- İnce, M., ve Gül H. 2005. *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Çizgi Yayınevi., Konya,:1-94
- İzğören, AŞ. 2001. *Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak*, Akademyplus Yayınları, Ankara
- Kandlousi, NSAE., Ali ,AJ. ,Abdollahi, 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): 52
- Karaca, S.B. 2001. *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli
- Karcioğlu, F., Timuroğlu, K., ve Çınar, O. 2009. Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişki: Bir Uygulama. *Yönetim*, 63: 59-76.



- Ker, M. 1998. Örgütsel İletişim, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, İstanbul, 69, 38
- Kılıç, Ö.S. 2011. *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürü ve Öğretmenlerin İş Doyumu (Tokat İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Kim, S. 2002. Participative management and job satisfaction: lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62(2): 231-242.
- Kocabaş, F. 2005. Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13:247-252
- Koçel, T. 2005. *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, (10. Baskı) Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd., İstanbul
- Köksal, KE. 2012. *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İletişim Doyumunun Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin
- Kurudayıoğlu, M., ve Deniz, K. 2001. *İletişim*. Gazi Üniversitesi. Ankara
- Level, D.A. 1959. *A case study of human communications in an urban bank, Doctoral dissertation*, Purdue University.
- Li, YC. 2004. Examining the effects of organizational culture and leadership behaviors on organizational commitment, job satisfaction, and job performance at small and middle-sized firms in Taiwan. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 432-438
- Lu, H., While, A. ve Barriball, L. (2005). Job Satisfaction Among Nurses: A Literature Review, *International Journal of Nursing Studies*, 42: 211-227.
- Luthans, F. 1994. *Organizational Behavior*, Newyork: McGraw-Hill, Inc
- Marchiori, D., Henkin, A. 2004. "Organizational commitment of health profession faculty: dimensions, correlates and conditions", *Medical Teacher*, 26(4): 353-358
- Mercan, M. 2006. *Öğretmenlerde örgütsel bağlılık örgütsel yabancılaşma ve örgütsel vatandaşlık*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar
- Meyer, J.P., ve Allen, N.J. 1991. A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*. 1: 61-89
- Mishra, G.P. 2005. Role of employee commitment in organizational effectiveness. *Delhi Business Review*, 6(2): 89-94

- Mowday, R.T., Steers, R.M., ve Porter, L.W. 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal Of Vocational Behavior*, 14: 224-247.
- Mutlu, E. 1998. *İletişim Sözlüğü*, Ark Yayınları, Ankara.
- Newton, L.A., ve Shore, L.M. 1992. A model of union membership, instrumentality, commitment and opposition. *Academy Of Management Review* 17(2): 275-298
- Ölçer, N., ve Koçer, S. 2015. Örgütsel İletişim: Kocaeli Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Bir İnceleme, *Global Media Journal TR Edition*, 6 (11): 339-383.
- Özden, Y., Balcı, A., Açıklan, A., Başar, H., Aydın, İ., Şişman, M., ve diğer., 2004. *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Özkalp, E., ve Kırel, Ç. 2013. *Örgütsel Davranış*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Eskişehir.
- Özkan, G. 2011. *Duygusal Emek Gerektiren Mesleklerde Örgütsel İletişim Doyumunun Duygusal Emeğe Bağlı İş Doyumuna Etkisi: Çağrı Merkezlerinde Bir Uygulama Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Özmen, M., ve Kahraman, Ü. 2017. Aile İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1): 85-93.
- Parsons, E., ve Broadbridge, A. 2006. Job motivation and satisfaction: Unpacking the key factors for charity shop managers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(2), 121-131
- Pincus, J.D. 1986. Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance, *Human Communication Research*, 12(3), 395-419
- Pişiren, L. 2010. *Uluslar Arası Bir Grup Tarafından Satın Alınan Bir Üretim Şirketine Yaşanan Kültür Değişimi Sürecinde Yöneticilerin İletişimci Biçimlerdeki Değişiminin Çalışanların İletişim Doyumuna Olan Etkisinin Değerlendirilmesi*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Potvin, T.C. 1991. *Employee Organizational Commitment: An Examination of its Relationship to Communication Satisfaction and Evaluation of Questionnaires Designed to Measure the Construct*, Unpublished Doctoral Dissertation. University of Kansas
- Putnam, Linda L. 1982. "Paradigms for Organizational Communication Research: An Overview and Synthesis", *Western Journal of Speech Communication*, 46 (2), 192-206.
- Redding WC. 1978. *Communication within the organization: An interpretative review of theory and research*. New York: Industrial Communication Council, Inc

- Robbins, S.P., Judge, T.A., ve Campbell T. 2010. *Organizational Behaviour*, England: Financial Times, Prentice Hall, Pearson Education Limited
- Sapancalı, F. 1993. Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar, *Verimlilik Dergisi*, 22(4): 61-62.
- Sarıdede, U., ve Doyuran, Ş. 2004. *Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisi*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayında Sunuldu. Malatya
- Sarıkamış, Ç. 2006. *Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş'de Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Sayers, F., Bingaman, C.,E, Graham, R. ve Wheeler, M. 1993. *Yöneticilikte İletişim* (Çeviren: Doğan Şahiner). Rota Yayınları, İstanbul
- Serin, M.K. 2011. *İlköğretim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Konya İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Sertçe, S. 2003. *Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sever, S. 1998. Dil ve İletişim (Etkili Yazılı ve Sözlü Anlatım). *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 31(1): 51- 66
- Sheridan, J.E. 1992. Organizational Culture and Employee Retention, *The Academy of Management Journal*, 35(5).
- Somuncu, F. 2008. *Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı geliştirme araçları: Özel bir hizmet işletmesinde araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Soysal, A., Öke, P., Yağar, F., ve Tunç, M. 2017. Örgütsel İletişim ve İş Tatmini Düzeylerinin İncelenmesi: Bir Özel Hastane Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (37), 243-253.
- Sunel, G. 2004. *İşletmelerde Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Önemi ve Penguen Gıda İşletmesinde Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesine Ait Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Şahin, A. 2007. Türk kamu yönetiminde yönetsel iletişim ve bu konuda düzenlenen bir anket çalışmasının sonuçları. *Maliye Dergisi*(152),81-102.
- Şenyapılı, Ö. 1998. *“Her Sözcüğün Bir Öyküsü Var”*, ODTÜ Geliştirme Vakfı Yayıncılık, Ankara

- Şeşen, H. 2010. Kontrol odağı, genel öz yeterlik, iş tatmini ve örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Ankara'da bulunan kamu kurumlarında bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 195-220.
- Şimsek, Ş. 1999. *Yönetim ve Organizasyon*. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Taş, A. 2017. İş doyumunu ve örgütsel bağlılık. *Pegem Atıf İndeksi*, 421-446.
- Taşkın, F., ve Dilek, R. 2010. Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1).
- Taşlıyan, M., ve Hırlak, B. 2014. Örgütsel İletişim Etkinliği ile İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Ekonomik ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 7-36
- Telman, N. 1998. *Endüstrilerde Görülen İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşma Duygusu ile Olan İlişkisi*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Terzi, M. 2006. *Yönetimde İnsan İlişkileri Ve İşletme Verimliliğine Etkileri (Askeri İşletmelerde Bir Uygulama Çalışması)*, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu
- Tevrüz, S., Artan, İ., ve Bozkurt, T. 1999. *Davranışlarımızdan Seçmeler* (Örgütsel Yaklaşım). İstanbul. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş
- Topaloğlu, M., Koç H., ve Yavuz E. 2008. Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bazı temel faktörler açısından analizi. *Kamu-İş İş Hukuku Ve İktisat Dergisi*, 9(4)
- Tortop, N. 1999. *Personel yönetimi*, Yargı Yayınları, Ankara
- Tulunay, Ö. 2010. *Sınıf öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim ile ilişkisi*. Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale
- Tuna, Y. 2008. "*Örgütsel İletişim Sürecinde Yöneticilerin Duygusal Zeka Yeterlilikleri*", Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Tuna, M., ve Akbaş Tuna A. 2007. *Kurumsal Kimlik Yönetimi*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Tuncer, A. I., ve Tuncer, M. U. 2015. Örgüt İçi İletişimde İş Tatmini Etkileyen Boyutların Analizi: Çok Uluslu ve Ulusal Ölçekli Örgütler Üzerinden Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme. *Journal of Yaşar University*, 10(38), 6488-6498
- Tutar, H. 2003. *Örgütsel İletişim*. Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Tutar, H., ve Yılmaz, M.K. 2014. *Genel İletişim*, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara

- Türk, F. 2016. *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kamu Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uğurlu, C.T. 2009. *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi*. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya
- Usluata, A. 1995. *İletişim*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Uştu, H., ve Tümkaya, S. 2017. Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Bazı Sosyo-Demografik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılığı Yordama Düzeylerinin İncelenmesi. *İlköğretim Online*, 16(3).
- Varona, F. 1996. Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations, *Journal of Business Communication*, 33(2), 111-140
- Yalçın, A., ve İplik, F.N. 2005. Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1): 395-412
- Yenihan, B. 2014. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2):170-178
- Yalmanbaş, B.İ.2007. *Örgütlerde İletişim Modelleri* ,Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi 28
- Yatkın, A. 2009. Örgütsel Yöneti (İleti) şim, *Doğu Anadolu Bölge Araştırmaları*, 47-55
- Yüksel, İ. 2005. İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2): 291-306
- Yüksel, İ. 2011. İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir işletmede yapılan görgül çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2): 291-306
- Zeffane , R. 1994. Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: *A Comprison of Public and Private Sector Employees, Human Relations*, 47: 980
- Zillioğlu, M. 2007. *İletişim Nedir?* , İstanbul: Cem Yayınevi

## EKLER

Değerli Katılımcı,

Bu anket “Örgütsel İletişim Doyumunun - İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi” konulu yüksek lisans tezim için kullanılacaktır. Bu ankete vereceğiniz cevaplar sadece araştırma amacıyla kullanılacaktır. Ankette hiçbir ifadenin doğru veya yanlış yanıtı yoktur. Önemli olan bu konudaki görüşlerinizdir. Bu nedenle değerlendirmenin daha sağlıklı yapılabilmesi için lütfen tüm maddeleri doldurunuz. Bu anketten elde edilecek sonuçlar istatistiksel kurallara uygun olarak genelleneceği için ankete kimlik bilgisi koymanız istenmemektedir. Samimi ve değerli fikirleriniz için teşekkür ederiz.

### A. Cinsiyetiniz

- Erkek  
 Kadın

### B. Medeni Durumunuz?

- Evli  
 Bekar

### C. Yaşınız?

- 20–25                       26–30                       31–35                       36–40  
 41–45                       46–50                       51–55                       56 ve üstü

### D. Mesleki Kıdeminiz?

- 1–5 yıl arası                       6–10 yıl arası                       11–15 yıl arası                       16–20 yıl arası  
 21–25 yıl arası                       26–30 yıl arası                       31 yıl ve üstü

### D. Kurumdaki Kıdeminiz?

- 1–5 yıl arası                       6–10 yıl arası                       11–15 yıl arası                       16–20 yıl arası  
 21–25 yıl arası                       26–30 yıl arası                       31 yıl ve üstü

### E. En son mezun olduğunuz eğitim düzeyini belirtiniz.

- İlkokul    Ortaokul    Lise    Lisans    Yüksek Lisans    Doktora

### F. Aylık toplam gelirinizi belirtiniz.....

## ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Maddeler		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Geleceğimin çalıştığım kuruma yakından bağlı olduğumu hissediyorum					
2	Eğer çalıştığım kurumun iyiliği için gerekli ise bireysel iyiliğimi feda edebilirim					
3	Çalıştığım kurum ile aramdaki bağlar son derece güçlüdür					
4	Genel anlamda, burada olmaktan gurur duymaktayım					
5	Gerektiğinde çalıştığım kurumun iyiliği için gönüllü olarak görevlerimin ötesinde çalışabilirim					
6	İşime çok az bağlılık duyuyorum veya hiç bağlılık duymuyorum					

## İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

Maddeler		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	İşim benim için bir hobi gibidir					
2	İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum					
3	İşimden çok keyif alıyorum					
4	Genel olarak işim beni tatmin ediyor					
5	Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum					

## İLETİŞİM DOYUMU ÖLÇEĞİ

Maddeler		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	İşletmede mesleki kariyerimle ilgili ilerleme kriterlerine yönelik yeterli düzeyde bilgiye sahibim.					
2	Personel haberlerinden yeterince haberdarım.					
3	İşletme politikaları ve hedefleri ile ilgili tatmin edici düzeyde bilgi miktarına sahibim.					
4	Nasıl değerlendirildiğime ilişkin tatmin edici düzeyde bilgi miktarına sahibim.					
5	Çabalarımın (çalışmalarımın) takdir edildiğine ilişkin yeterli düzeyde bilgiye sahibim.					
6	Bölüm politikaları ve hedefleri ile ilgili tatmin edici düzeyde bilgi miktarına sahibim					
7	İşimin gerekleriyle ilgili yeterli bilgi düzeyine sahip olduğumu düşünüyorum.					
8	İşletme üzerinde etkili olan hükümet faaliyetleriyle ilgili sahip olduğum bilgi düzeyi yeterlidir					
9	Kurumdaki değişikliklerle ilgili yeterli bilgiye sahibim					
10	İşimdeki sorunların nasıl ele alındığına ilişkin yeterli bilgi düzeyine sahibim.					
11	Yan ödemeler ve ücretle ilgili sahip olduğum bilgi düzeyi yeterlidir					
12	İşletmenin <b>finansal başarılarıyla</b> ilgili yeterli bilgi miktarına sahibim					
13	İşletmenin <b>finansal başarısızlıklarıyla</b> ilgili yeterli bilgi miktarına sahibim.					
14	Yöneticilerim çalışanlarının karşılaştıkları sorunlarla yakından ilgilenmektedirler					
15	İşletme içi iletişim, kurum hedeflerine ulaşmak için bizleri motive etmektedir					
16	Yöneticim beni dinlemekte ve dikkate almaktadır					
17	Çalıştığım işletmede çalışanların yeterli düzeyde iletişim becerisine sahip olduklarını düşünüyorum					
18	Yöneticim işle ilgili sorunlarımda bana rehberlik etmektedir					
19	İşletme içi iletişim faaliyetleri bende işletmeyle özdeşleşme ve bütünleşme duygusu uyandırmaktadır					
20	İşletme yayınlarının faydalı ve ilginç olduğunu düşünüyorum					
21	Yöneticimin bana güvenme düzeyi tatmin edicidir					
22	İşimle ilgili gerekli bilgileri zamanında elde edebiliyorum					
23	İşletme içi iletişim çatışmaları doğru iletişim kanalları aracılığıyla ele alınmaktadır					
24	Dedikodu ve söylentinin işletmede aktif düzeyde olduğunu düşünüyorum					
25	Yöneticimin yeni fikirlere açıklık düzeyi beni tatmin etmektedir					
26	İşletme çalışanları arasındaki iletişim tatmin edici düzeydedir.					
27	İşletme içi iletişim uygulamaları olağanüstü durumlara kolayca uyum sağlayabilmektedir					
28	Mesai arkadaşlarımla uyum içinde çalışıyorum.					
29	Toplantılarımız iyi organize edilmektedir					
30	Sahip olduğum yetki miktarı beni tatmin etmektedir					



31	İşletmedeki yazılı yönergelerin ve raporların kısa ve net olduğunu düşünüyorum					
32	İşletme genel olarak iletişime karşı geliştirilen tutum sağlıklıdır.					
33	İşimle ilgili ihtiyaç duyduğum bilgileri zamanında elde ettiğimi <b>düşünmüyorum.</b>					
34	Genel olarak kurumumdaki iletişim düzeyinden tatmin oluyorum					
35	Kurumsal iletişim yöntem ve araçlarının yeterliliği kuruma yönelik bağlılığımıza olumlu yönde katkı sağlamaktadır.					