



**T.C.
MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL İLETİŞİM, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ
İLİŞKİ: HATAY İLİNDE BİR İNCELEME**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
İpek ÖZENİR**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Ferit ÖLÇER**

Hatay-2015

ONAY

İPEK ÖZENİR tarafından hazırlanan “**ÖRGÜTSEL İLETİŞİM, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: HATAY İLİNDE BİR İNCELEME**” adlı bu çalışma jüri tarafından lisansüstü öğretim yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile **İŞLETME ANA BİLİM DALINDA YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

10/06/2015

Jüri Üyeleri	İmza
Prof. Dr. Ferit ÖLÇER (Tez Danışmanı - Başkan)	
Doç.Dr. Hüseyin ALTAY	
Yrd. Doç.Dr. Metin REYHANOĞLU	

İpek Özenir Tarafından Hazırlanan “**Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Hatay İlinde Bir İnceleme**” adlı tez çalışmasının yukarıda imzaları bulunan jüri üyelerince kabul edildiğini **onaylarım**.

Doç. Dr. Ali ACARAVCI
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi; örgütsel bağlılığın ve alt boyutlarının örgütsel iletişim ve işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolleri olup olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılık alt boyutları ve işten ayrılma niyetinin demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi de amaçlanmıştır.

Örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerine yaptığım tez çalışmasında, tez konusu seçiminden tezin tamamlanmasına kadar geçen süre içerisinde bilgilerini, fikirlerini, eleştirilerini ve yönlendirmelerini benden esirgemeyen, bana sabırla yol gösteren değerli danışman hocam Prof. Dr. Ferit Ölçer' e;

Tezimi iyileştirmeme yardımcı olan, fikir ve görüşlerini belirten değerli jüri üyeleri Doç. Dr. Hüseyin Altay ve Yrd. Doç. Dr. Metin Reyhanoğlu'na;

Desteklerini ve yardımlarını benden esirgemeyen aileme;

Son yedi yıldır hayatımın her anında varlığını ve desteğini bana hissettiren, hayatımın en zor ve en güzel tüm anlarında maddi ve manevi her anlamda yanımda olan, beni her konuda cesaretlendiren, tezimi ithaf ettiğim, elde ettiğim “tüm başarılarımın asıl sahibine” sonsuz teşekkürler.

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: HATAY İLİNDE BİR İNCELEME

İpek ÖZENİR

İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2015

Danışman: Prof. Dr. Ferit ÖLÇER

ÖZET

Bu çalışmanın ana amacı örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi ve örgütsel bağlılığın, örgütsel bağlılığın alt boyutlarının örgütsel iletişim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rollerinin incelenmesidir. Ayrıca bu çalışmada, çalışanların örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılık alt boyutları ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin bazı demografik faktörlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi de amaçlanmıştır. Araştırmanın ana kütlesini Hatay ilinde bulunan ve toplamda iki şubesi olan otomobil satış, servis, bakım ve sigorta hizmeti veren bir işletme çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Verilerin analizinde; korelasyon, regresyon, t-testi ve ANOVA analizleri kullanılmıştır. Araştırma sonuçları bireylerin örgütteki iletişimden memnun olduklarını, örgüt içerisinde örgütsel iletişim seviyesinin yüksek olduğunu, çalışanların örgüte bağlı olduklarını ve işten ayrılma niyetlerinin düşük seviyede olduğunu göstermektedir. Örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılık alt boyutları ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte araştırma sonuçları; örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarının işletme çalışanları tarafından tek boyut olarak algılanması sebebiyle “duygusal zorunluluk” adı verilen alt boyutunun örgütsel iletişim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tam aracı değişken olduğunu göstermektedir. Çalışanların örgütsel bağlılıkları, devam bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir. Çalışanların işten ayrılma niyetleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

ANAHTAR KELİMELER

Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti

**THE RELATIONSHIPS BETWEEN ORGANIZATIONAL
COMMUNICATION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND INTENT
TO LEAVE: A RESEARCH IN HATAY**

İpek ÖZENİR

Department on Business Administration, Master Thesis, 2015

Supervisor: Prof. Dr. Ferit ÖLÇER

The main purpose of this study to determine whether or not there is a relationship among organizational communication, organizational commitment and intent to leave and to examine organizational commitment subscales as a mediating variable in the relationship between organizational communication and intent to leave. This study also aims to demonstrate whether or not there are any significant differences in employee's organizational commitment, organizational commitment subscales and intent to leave levels based on some demographic characteristics. The population of the study consists of employees at a business which has two substations and serve as car selling, car maintenance, insurance in Hatay. In this study, data were collected via survey. Correlation, regression, t-test and ANOVA analyses are used to analyze data. The results of the research indicate that employees are satisfied with organizational communication, organizational communication level is high, employees are loyal to organization and employee's intention to leave the job levels are low. There are statistically significant relationships among organizational communication, organizational commitment, organizational communication subscales and intent to leave. However the findings show that, since employees perceive emotional commitment and normative commitment which are scale of organizational commitment as just single scale, subscale which give name of "emotional obligation" is full mediating variable in the relationships between organizational communication and intent to leave. Employee's organizational commitment, continuation commitment and intent to leave vary according to educational status groups which employees are in. Employee's intent to leave vary according to gender.

KEYWORDS

Organizational Communication, Organizational Commitment, Intent to Leave

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ	I
ÖZET VE ANAHTAR KELİMELELER	II
ABSTRACT AND KEYWORDS	III
İÇİNDEKİLER	IV
TABLolar LİSTESİ	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIV
KISALTMALAR	XV

GİRİŞ

1

BİRİNCİ BÖLÜM

4

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAVRAMI

1.1. Örgütsel İletişimin Tanımı ve Önemi	4
1.2. Örgüt Kuramları ve İletişim	10
1.2.1. Klasik Örgüt Kuramları ve İletişim	10
1.2.2. Neo-Klasik Örgüt Kuramı ve İletişim	10
1.2.3. Modern Yönetim Kuramları ve İletişim	11
1.2.4. Çağdaş Örgüt Kuramları ve İletişim	11
1.3. Örgütsel İletişimin Amaçları	11
1.4. Örgütsel İletişim Kanalları ve İletişim Ağları	13
1.4.1. Biçimsel İletişim Kanalları	13
1.4.1.1. Dikey İletişim Kanalları	15
1.4.1.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Dikey İletişim Kanalları	15
1.4.1.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Dikey İletişim Kanalları	16
1.4.1.2. Yatay İletişim Kanalları	17
1.4.1.3. Çapraz İletişim Kanalları	18
1.4.1.4. Çok Yönlü ve Açık İletişim Kanalları	19

1.4.2.	Bıçımsel Olmayan İletişim Kanalları	19
1.4.2.1.	Tek Hatlı Zincir	21
1.4.2.2.	Dedikodu Zinciri	21
1.4.2.3.	Olasılık Zinciri	22
1.4.2.4.	Küme Zinciri	22
1.4.3.	İletişim Ağları	22
1.4.3.1.	Dairesel İletişim Modeli	24
1.4.3.2.	Y İletişim Modeli	24
1.4.3.3.	Zincir İletişim Modeli	24
1.4.3.4.	Merkezi İletişim Modeli	24
1.4.3.5.	Serbest İletişim Modeli	24
1.5.	Örgütsel İletişim Biçimleri ve Araçları	25
1.5.1.	Sözlü İletişim Biçimi ve Araçları	25
1.5.1.1.	Konferans ve Seminer	26
1.5.1.2.	Görüşme ve Toplantılar	27
1.5.2.	Yazılı İletişim Biçimi ve Araçları	28
1.5.2.1.	İşletme Gazetesi	28
1.5.2.2.	Broşür ve El Kitapları	28
1.5.2.3.	Afiş, İletişim Panosu, Bültenler	29
1.5.2.4.	Yazılı Raporlar	29
1.5.2.5.	Dilek Kutuları	30
1.5.2.6.	Yıllıklar	30
1.5.3.	Sözsüz İletişim Biçimi ve Araçları	31
1.6.	Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler	33
1.6.1.	Kişisel Faktörler	34
1.6.2.	Kültürel Faktörler	35
1.6.3.	Fiziksel Faktörler	35
1.6.4.	Semantik Faktörler	35
1.6.5.	Statü Farkı	36
1.6.6.	Hedefin Motivasyon ve İlgi Eksikliğinden Kaynaklanan Faktörler	37
1.6.7.	Fazla Bilgi Yüklenmesi ve Bilgi Eksikliği	37
1.6.8.	Zaman Baskısı	37

1.6.9. Örgütsel Faktörler	38
1.6.10. Kesintiler	38
1.6.11. Örgütsel Stres	38
1.7. Örgütsel İletişimi İyileştirme Yolları	39

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI **41**

2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi	41
2.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları	44
2.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	44
2.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	45
2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	47
2.2.4. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	48
2.2.5. Kanter'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	49
2.2.6. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	50
2.2.7. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	51
2.2.8. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	51
2.2.9. Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	52
2.2.10. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	52
2.2.10.1. Duygusal Bağlılık	56
2.2.10.2. Devam Bağlılığı	58
2.2.10.3. Normatif Bağlılık	59
2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	62
2.3.1. Kişisel Faktörler	63
2.3.1.1. Psikolojik Sözleşme	64
2.3.1.2. İş Beklentileri	64
2.3.1.3. Kişisel Özellikler	64
2.3.1.3.1. Cinsiyet	64
2.3.1.3.2. Yaş	66
2.3.1.3.3. Medeni Durum	67
2.3.1.3.4. Kıdem	68
2.3.1.3.5. Eğitim Düzeyi	69

2.3.2. Örgütsel Faktörler	70
2.3.2.1. İşin Niteliği ve Önemi	70
2.3.2.2. Yönetim ve Liderlik	71
2.3.2.3. Ücret	71
2.3.2.4. Gözetim	72
2.3.2.5. Örgüt Kültürü	72
2.3.2.6. Örgütsel Adalet	73
2.3.2.7. Örgütsel Ödüller	74
2.3.2.8. Takım Çalışması	74
2.3.2.9. Rol Belirsizliği ve Çatışması	75
2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler	75
2.3.3.1. Profesyonellik	75
2.3.3.2. Alternatif İş İmkanları	75
2.3.4. Örgütsel Bağlılık Göstergeleri	76
2.3.4.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme	76
2.3.4.2. Örgüt İçin Fedakarlıkta Bulunabilme	77
2.3.4.3. Örgüt Üyeliğini Devam Ettirme İsteği	77
2.3.4.4. Örgüt Kimliği İle Özdeşleşme	77
2.3.4.5. İçselleştirme	78
2.4. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Sonuçları	78
2.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları	79
2.4.2. İlmli Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları	80
2.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları	81

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI

84

3.1. İşten Ayrılma Niyeti Tanımı	84
3.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	87
3.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	90

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

**ÖRGÜTSEL İLETİŞİM, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA
NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

4.1.	Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	92
4.2.	Örgütsel İletişim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki	99
4.3.	Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki	101

BEŞİNCİ BÖLÜM

**ÖRGÜTSEL İLETİŞİM, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA
NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE HATAY İLİNDE BİR
UYGULAMA**

		107
5.1.	Araştırmanın Amacı	107
5.2.	Araştırma Modeli ve Hipotezler	108
5.3.	Araştırmanın Evreni ve Örneklem	110
5.4.	Araştırmanın Sınırlılıkları	111
5.5.	Veri Toplama Yöntemi	111
	5.5.1. Demografik Özellikler Bölümü	112
	5.5.2. Örgütsel İletişim Ölçeği	112
	5.5.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	112
	5.5.4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	113
5.6.	Verilerin Analiz Yöntemleri	114
5.7.	Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	115
	5.7.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine Ait Verilerin Değerlendirilmesi	115
	5.7.2. Faktör Analizi	116
	5.7.2.1. Örgütsel İletişim Ölçeği Faktör Analizi	116
	5.7.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi	118
	5.7.2.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Faktör Analizi	124
	5.7.3. Güvenilirlik Analizi	125
	5.7.3.1. Örgütsel İletişim Ölçeği Güvenilirlik Analizi	126

5.7.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi	127
5.7.3.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Güvenilirlik Analizi	129
5.7.4. Tanımlayıcı İstatistikler	130
5.7.5. Korelasyon Analizi	131
5.7.6. Örgütsel İletişimin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü	133
5.7.6.1. Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Analizi	133
5.7.6.2. Örgütsel İletişimin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Analizi	134
5.7.6.3. Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Analizi	136
5.7.6.4. Örgütsel İletişimin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Hiyerarşik Regresyon Analizi	138
5.7.7. Örgütsel İletişimin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Aracılık Rolü	140
5.7.7.1. Örgütsel İletişimin Duygusal Zorunluluk Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Analizi	140
5.7.7.2. Duygusal Zorunluluk Bağlılığının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Analizi	142
5.7.7.3. Örgütsel İletişimin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zorunluluk Bağlılığının Aracılık Rolü: Hiyerarşik Regresyon Analizi	143
5.7.7.4. Örgütsel İletişimin Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Analizi	145
5.7.7.5. Devam Bağlılığının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Analizi	146
5.7.8. Çalışanların Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Demografik Özelliklere Göre Değişimi: T Testi	147
5.7.8.1. Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi	147
5.7.8.2. Medeni Durum Değişkenine Göre T Testi	149

5.7.9. Çalışanların Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Demografik Özelliklere Göre Değişimi: ANOVA Analizi	150
5.7.9.1. Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Analizi	150
5.7.9.2. Yaş Değişkenine Göre ANOVA Analizi	155
5.7.9.3. Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Analizi	156

TARTIŞMA VE ÖNERİLER

159

KAYNAKÇA

178

EKLER

Ek-1: Anket Formu	198
-------------------	-----

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1: Örgütün Farklı Çalışanları Açısından Bilgi İhtiyaçları	12
Tablo 2: İletişim Ağlarının Karşılaştırılması	25
Tablo 3: İletişim Kanalları ve İletişim Araçları	31
Tablo 4: Örgütsel Bağlılığın Bileşenlerinin Tanımlanması	62
Tablo 5: Çalışanların Demografik Özelliklerine Ait Veriler	116
Tablo 6: Örgütsel İletişim Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Tablosu	117
Tablo 7: Örgütsel İletişim Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Tablosu.....	117
Tablo 8: Örgütsel İletişim Ölçeği Faktör Matrisi Tablosu.....	118
Tablo 9: Örgütsel Bağlılık Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Tablosu	118
Tablo 10: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Tablosu 1	119
Tablo 11: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Döndürülmüş Faktör Matrisi Tablosu 1	120
Tablo 12: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Döndürülmüş Faktör Matrisi Tablosu 2	121
Tablo 13: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Tablosu 2.....	122
Tablo 14: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Döndürülmüş Faktör Matrisi Tablosu 3	122
Tablo 15: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Döndürülmüş Faktör Matrisi Tablosu 4	124
Tablo 16: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Tablosu.124	124
Tablo 17: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Tablosu	125
Tablo 18: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Faktör Matrisi Tablosu.....	125
Tablo 19: Örgütsel İletişim Ölçeği İfadelerinin Güvenilirliğe Etkileri Tablosu.....	126
Tablo 20: Örgütsel Bağlılık Ölçeği İfadelerinin Güvenilirliğe Etkileri Tablosu	127
Tablo 21: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Duygusal Zorunluluk Bağlılığı Alt Boyutu İfadelerinin Güvenilirliğe Etkileri Tablosu.....	128
Tablo 22: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Devam Bağlılığı Alt Boyutu İfadelerinin Güvenilirliğe Etkileri Tablosu	129
Tablo 23: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği İfadelerinin Güvenilirliğe Etkileri Tablosu.129	129
Tablo 24: Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	130
Tablo 25: Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları, İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	132
Tablo 26: Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonucu	134

Tablo 27: Örgütsel İletişimin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonucu	135
Tablo 28: Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonucu	136
Tablo 29: Örgütsel İletişimin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolünü Belirlemeye İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	139
Tablo 30: Örgütsel İletişimin Duygusal Zorunluluk Bağlılığı Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonucu.....	141
Tablo 31: Duygusal Zorunluluk Bağlılığının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonucu.....	142
Tablo 32: Örgütsel İletişimin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zorunluluk Bağlılığının Aracılık Rolünü Belirlemeye İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	144
Tablo 33: Örgütsel İletişimin Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonucu	145
Tablo 34: Devam Bağlılığının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonucu	146
Tablo 35: Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin T Testi Sonuçları	148
Tablo 36: Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin T Testi Sonuçları	149
Tablo 37: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin ANOVA Analizi Testi Sonuçları.....	151
Tablo 38: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları.....	152
Tablo 39: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Devam Bağlılığına İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları.....	153
Tablo 40: Eğitim Durumu Değişkenine Göre İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Tamhane T2 Testi Sonuçları	154
Tablo 41: Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları.....	155

Tablo 42: Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları	156
Tablo 43: Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu.....	158



ŞEKİLLER LİSTESİ**Sayfa**

Şekil 1: Temel İletişim Süreci.....	5
Şekil 2: Yönetmel İletişim Darboğazı	8
Şekil 3: Organizasyonda İletişim İlişkileri.....	18
Şekil 4: İletişim Ağları	23
Şekil 5: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	45
Şekil 6: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	46
Şekil 7: Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	47
Şekil 8: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli	55
Şekil 9: İşten Ayrılma Karar Süreci	86
Şekil 10: Araştırma Modeli: Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki.....	108

KISALTMALAR LİSTESİ

SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
Öİ	Örgütsel İletişim
DuygusalB	Duygusal Bağlılık
DevamB	Devam Bağlılığı
NormatifB	Normatif Bağlılık
DuygusalZB	Duygusal Zorunluluk Bağlılığı
İAN	İşten Ayrılma Niyeti

GİRİŞ

Gelişimin hızına ayak uydurmakta zorlandığımız günümüz dünyasında bilgiye sahip, kalifiye personeli bulmak kadar personelin örgüte devamlılığını sağlamakta oldukça önemli bir maharet sayılmaktadır. Çünkü bir örgütün başarılı olması için örgütün ekonomik anlamda en üst seviyede olması, yetenekli iş gücünü bünyesinde barındırması yeterli değildir, aynı zamanda bünyesindeki personelin örgütte kalmaya devam etmesini sağlaması gerekmektedir (Özutku, 2008: 79-80).

Hizmet sektörünün kendine has özellikleri ve sektördeki emeğe dayalı üretim insan faktörünün bu işletmelerde önem kazanmasını sağlamaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 401). Bu işletmeler diğer işletmelere nazaran çalışanlarına daha çok bağımlıdırlar (Karabey, Palavar ve Çöp, 2010: 4). Özellikle mesleki bilginin gerekli olduğu servis ve bakım işlerinde örgütlerin rekabet sağlayabilmek için bilen personeli elinde tutabilmesi oldukça önemlidir. Birey günümüzde sadece iyi bir ücret aldığı için bir işletmede çalışmaya devam etmemektedir. Bireyin örgüte bağlı olmasını sağlayan birçok faktör mevcuttur. Bazen bireyin iyi bir ücretle çalıştığı halde örgütten ayrılarak daha düşük ücretle başka bir yerde çalışmaya başladığını görmekteyiz. Bu yüzden örgütler çeşitli yollara başvurarak bireyleri örgütte tutmaya çalışmaktadırlar.

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

Bireylerin işten ayrılmalarını engelleyecek yöntemlerden biride örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık işgörenlerin verimliliğinin artırılması veya azalmasına

sebeup olması, işten ayrılma niyetine sebeup olması gibi nedenlerden dolayı oldukça fazla araştırmaya konu olmaktadır (Sarıdede, 2004: 16). Eğer bireyin sahip olduğu örgütsel bağıllığı etkileyen faktörler bilinirse örgüt politikalarını buna göre geliştirerek, bundan sayısız fayda sağlayacak aynı zamanda örgüte bağıllık yüksek olacağı için işten ayrılma maliyetleri de azalacaktır (Balay, 2000). Örgütsel bağıllık bireylerin örgütle ilgili duygu ve düşüncelerini içermektedir ve bireylerin örgüte bağıllık duymak için çeşitli sebepleri vardır. Meyer ve Allen (1990: 3) tarafından örgütsel bağıllık üç bileşenden oluşan bir kavram olarak tanımlanmış ve bunlar duygusal bağıllık, normatif bağıllık ve devam bağıllığı şeklinde açıklanmıştır. Meyer ve Allen'e (1990: 3) göre; bireylerin örgüte duygusal bağıllık duymaları bunu sadece istediklerinden, bireylerin örgüte devam bağıllığı duymaları buna maddi anlamda ihtiyaçları olduğundan, bireylerin örgüte normatif bağıllık duymalarının kendilerini buna zorunlu hissetmelerinden kaynaklandığı ifade edilmiştir. Bu üç bileşenin işten ayrılma niyetiyle ters yönlü ilişkisi olduğu belirtilmiştir (Özyer, 2010: 70).

Bu sebeplerden dolayı bu çalışmada örgütsel iletişim, örgütsel bağıllık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır. Örgütsel iletişim, örgütsel bağıllık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerine yapılan bu çalışma, örgütsel iletişim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin örgütsel bağıllık ve örgütsel bağıllık alt boyutlarının aracılığı ile gerçekleşip gerçekleşmediğinin belirlenmesi açısından önemlidir. Ayrıca çalışmanın, bireylerin örgütsel iletişimin nasıl değerlendirdiklerinin, örgütsel iletişim ve örgütsel bağıllık, işten ayrılma niyeti düzeylerinin belirlenmesi, bireylerin örgütsel iletişim ve örgütsel bağıllık seviyelerinin yükseltilmesi, işten ayrılma niyetlerinin azaltılması konuları üzerinde durması sebebiyle önemlidir. Hizmet sektöründe gerçekleştiriliyor olması bu kavramların oldukça önemli olduğu bu sektörde bulunan diğer örgütlere de katkı sağlaması yönünden önemlidir.

Bu çalışmada örgütsel iletişim, örgütsel bağıllık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Bununla birlikte örgütsel iletişim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiş, örgütsel bağıllığın ve alt boyutlarının örgütsel iletişim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı değişken olup olmadıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Aynı zamanda demografik özelliklere göre örgütsel bağıllık, örgütsel bağıllık alt boyutları ve işten ayrılma niyetinin farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Çalışma toplamda beş bölümden oluşmuştur.

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

Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel bağlılık kavramına yer verilmiş, örgütsel bağlılığın tanımı, önemi, sınıflandırmaları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılık göstergeleri, örgütsel bağlılık düzeyleri ve sonuçları hakkında bilgi verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, işten ayrılma niyeti, bireylerin işten ayrılmasını etkileyen faktörler, işten ayrılma niyetinin sonuçları hakkında bilgilere yer verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, örgütsel bağlılık, örgütsel iletişim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki daha önce yapılan çalışmalarla desteklenerek verilmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümünde teorik bilgiler kapsamında, örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmış, örgütsel bağlılığın ve alt boyutlarının örgütsel iletişim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rollerinin belirlenmesine ilişkin bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Hatay ilinde faaliyet gösteren (Antakya ve İskenderun'da birer şubesi bulunan), araç satış, sigorta, servis ve bakım işlerini yapan özel bir firmanın çalışanlarına anket tekniği uygulanarak araştırma gerçekleştirilmiş elde edilen sonuçlar literatürdeki diğer çalışmalarla karşılaştırılarak konuya yönelik bazı öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAVRAMI

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel iletişim hakkında bilgiler yer almaktadır. Örgütsel iletişimin tanımı, örgütler için neden önemli olduğu, geliştirilen örgüt kuramlarına göre örgütlerde iletişimin nasıl olduğu, örgütsel iletişimin amaçlarının neler olduğu, örgütsel iletişimin sağlanabilmesi için kullanılan kanallar ve iletişim ağları, örgütsel iletişim biçimleri ve bu biçimlerde kullanılan araçlar, örgütsel iletişimi engelleyen faktörler ve örgütsel iletişimi iyileştirmek için yapılması gerekenler hakkında bilgiler bulunmaktadır.

1.1. Örgütsel İletişimin Tanımı ve Önemi

Günümüz dünyasında bireyler tarafından farklı şekillerde kullanılan “iletişim” ve “örgüt” kavramlarının genel geçer tek bir tanımını yapmak oldukça zordur. Yapılan araştırmalarda iletişim ve örgüt kavramlarıyla ilgili aşağıdaki tanımlara ulaşılmıştır.

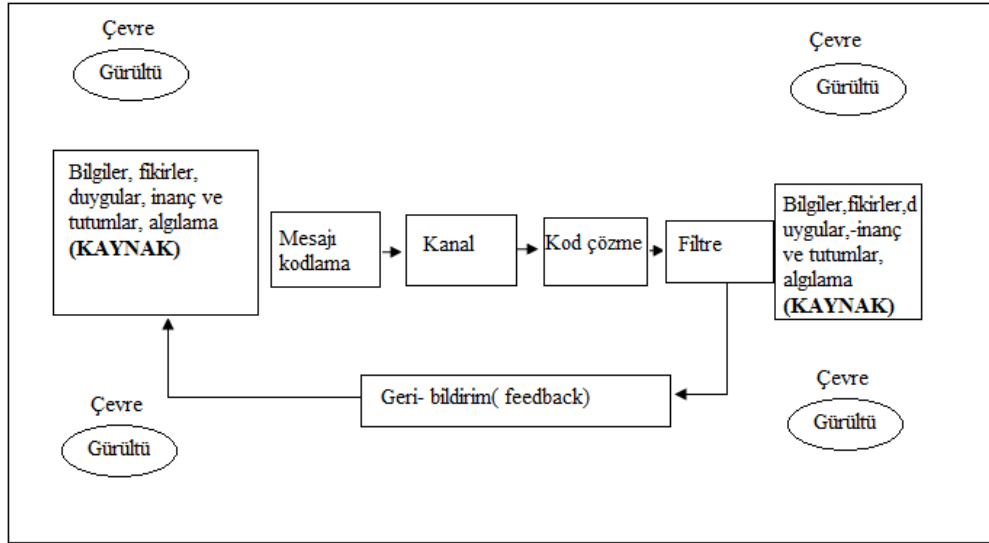
İletişim en basit ve sade şekliyle “bilgi aktarımı” olarak tanımlanmaktadır (Ekinci, 2006: 1).

İletişim kelimesinin Latince’de “communis” kavramından türemiş olduğu ve sözcüğün kökeni incelendiğinde ortaklık barındıran bir ifade olduğu görülmektedir (Donnelly, Gibson ve Ivancevich, 1984: 431). İletişimin sağlanabilmesi için ortak olarak ifade edilebilen kavramların varlığı gereklidir (Donnelly vd., 1984: 431).

Karşılıklı olarak birbirlerine; meydana gelen olaylar ile ilgili bilgileri, değişiklikleri, durumları ileten, benzer durumlar karşısında benzer fikirleri ortaya koyan, bunları birbirine anlatan insanların meydana getirmiş olduğu toplum içerisinde; fikirlerin, davranışların, olaylar karşısındaki tavırların bildirilmesine iletişim denir (Oskay, 1992: 15).

Şekil 1’ de temel iletişim süreci gösterilmektedir.

Şekil 1: Temel İletişim Süreci



Kaynak: Tutar, 2003: 47

Temel iletişim süreci mekanizması şu şekilde gelişir; iletişim sürecinin başlangıç noktasını kaynağın oluşturduğu görülür, kaynak göndermek istediği mesajı hedefin anlayabileceği şekle getirir, iletişim kanalını kullanarak hedefe iletir, hedef aldığı mesajın kodunu çözmeye çalışır, mesajı anladığı doğrultuda bir reaksiyon gösterir ve bu reaksiyonu mesaja dönüştürerek kaynağa geri- bildirimde bulunmuş olur, kaynak aldığı geri- bildirim sayesinde alıcının mesajı doğru anlayıp anlamadığını kontrol etmiş olur (Tutar, 2003: 47).

İletişim dünyada var olan, yaşayan tüm canlıların arasında vardır ve görülür fakat sadece insanlar tarafından semboller ile fikirler iletilir (Yetim, 2010: 7). İletişim; bireylerin kendilerini anlatma ve kabul ettirme isteklerinin sonucunda ortaya çıkar (Kanter, Barry ve Todd, 1992: 388). İnsan iletişim sayesinde ortak bir fikirde anlaşır, iletişim sayesinde bilgilerini, fikirlerini karşı tarafa aktarır (Şimşek, 1999: 183). İnsanın iletişim kurmasındaki sebeplerden biride etrafındaki insanları etkileme, onları görüşlerini değiştirmeyi sağlama isteğinden kaynaklanır, bu sayede birey etrafında kendisiyle benzer düşüncelere sahip bireyler kazanır, bu davranışların devam etmesiyle birlikte topluma ait değerler meydana gelir (Kavak ve Vatansver, 2007: 122). Yalnız kalan insan bile aslında kendisiyle iletişimi kurmaktadır, insan kendi ile iletişime geçtiğinde hislerini, fikirlerini değerlendirmeye alır, fikirlerini, hislerini yorumlar, kendine geri beslemelerde bulunarak davranışlarında, değer yargılarında, fikirlerinde değişiklikler yapar (Tutar, 2003: 42).

Bu bilgiler doğrultusunda insan hayatında iletişimin olmadığı tek bir yer yoktur sonucu ortaya çıkmaktadır.

Örgüt kavramının tanımlarını incelediğimizde durum iletişim kavramından pek farklı değildir. Birden fazla disiplinin konusu olan örgüt kavramı için geçmişten günümüze kadar çok sayıda tanım yapılarak literatüre katkıda bulunulmuştur. Örgüt kavramı için bulunan tanımlar aşağıda belirtilmiştir.

En az iki ve/veya daha fazla insan tarafından belirlenen ortak bir amaç altında, bu amaca ulaşmak için gerekli olan güç, imkân ve araçları bir araya getirerek oluşturdukları birim örgüt olarak tanımlanmaktadır (Aşkun ve Tokat, 2003: 115).

“Örgütler, *“belirli amaçlara ulaşmak için kurulan, teknik beşeri ve fiziksel yapılarıdır.”*(Akbaş, 2008: 10).

Ellis ve Maoz (2003: 255) örgütlerin kendilerine ait bir geçmişleri, değerleri ve psikolojileri olduğunu söylemektedir.

Günümüz çalışma koşullarından dolayı bir bireyin gününün minimum üçte birini örgüt içerisinde geçirdiğini görmekteyiz. Bu sebeple örgütlerin bireyin davranışlarında ve hayatlarında var olan etkisi artmaktadır (Presthus, 1962: 3).

Örgüt, belirlemiş bir amaca ulaşmak için iki ya da daha fazla kişiden oluşan insan topluluğunun güçlerini amaca ulaşmak için yönetmeye çalışan belirli bir oluşum ve proseslerin tamamıdır (Önal, 1998: 151).

Allaire ve Firsirotu (1984: 193) örgütü tanımlarken 3 ana başlık altında toplamıştır;

- İlk olarak örgütlerin belirli amaçları vardır, yaşam döngüleri boyunca hayatta kalmaya çalışırlar, sağlık problemleriyle uğraşırlar bu sebeplerden dolayı biyolojik birer varlık oldukları kabul edilir,
- Antropolojik açıdan bakıldığında örgütlerin insanlar gibi ihtiyaçları olduğu, karakterleri olduğu kabul edilir,
- Sosyolojik açıdan bakıldığında küçük toplum oldukları, sosyal birer varlık oldukları kabul edilir.

Bir işi yapmak için bir araya gelen ve bu iş için belirlenmiş görevleri yerine getiren, bu iş için sorumlulukları olan kişiler ve gruplar arasındaki ilişkileri içeren oluşumlar örgüt olarak tanımlanmaktadır (Gürel ve Gürüz, 2006: 13).

Dünyada bilimsel verilere dayalı olarak kurulan her şey, örgütlerin yönetimi, geliştirilmesi iletişime dayanarak gerçekleştirilir, düzenlenir (Schneider, Donaghy ve

Newman, 1975: 3). Örgütlerde çalışanlar arasında etkili bir iletişim olmadığı sürece, ortak payda altında birleştirilmiş insanların bulunması, bireylerin görev ve sorumluluklarını bilmesi, o örgütü hedeflerine ulaştırmaya yetmez (Kavak ve Vatansever, 2007: 124-125).

Örgütsel iletişim, iki veya daha fazla bireyin ortak bir amaç için toplanmalarını sağlayan, bireylerin bu amacı gerçekleştirmek için yerine getirdikleri her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır (Vural, 2005: 140).

Örgütsel iletişim, örgütün devamlılığını sağlamak, örgütün var oluş sebebi olan amaçlarına ulaşmak için, örgütü oluşturan tüm bireyler, departmanlar, örgütün dışında etkileşim halinde olduğu kurum ve kuruluşlar arasında ilişkinin kurulmasını sağlayan bir süreçtir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 74).

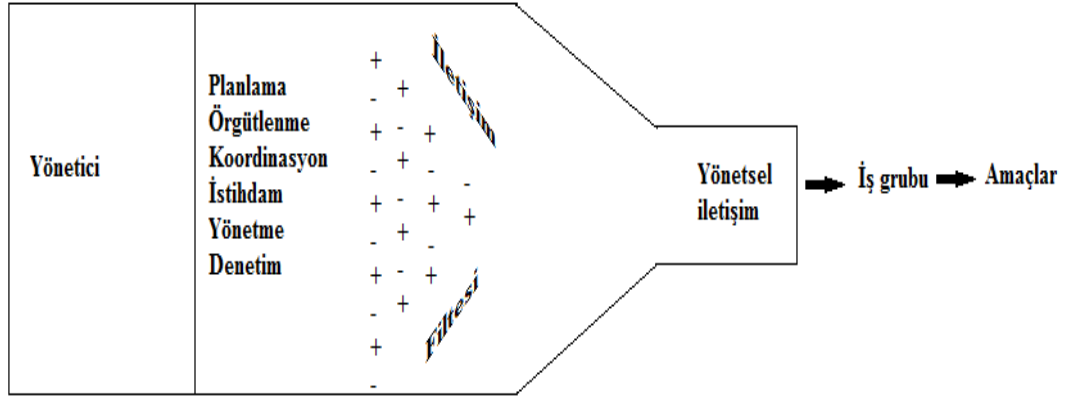
Örgütlerde iletişim yöneticilerin işgörene iş yaptırabilmek için kullandığı temel yönetim araçlarından biridir, yöneticinin örgüt içinde işgörenle iletişim kurmasıyla birlikte örgütsel iletişim ortaya çıkar (Atak, 2005: 59). Bu yüzden örgütsel iletişim, yönetici kademesinde bulunan çalışanlar için vazgeçilmez bir kavramdır (Çelik, 2007: 36). Yöneticilerin zamanlarının büyük bir kısmını iletişim için harcadıkları tespit edilmiştir (Koçel, 2011: 521).

Mintzberg (1990) yöneticilerin 10 rolü olduğunu tespit etmiş ve bunları kişiler arası roller (liderlik, temsil-yol gösterici rolü, irtibat sağlama rolü), bilgilendirici roller (nezaretçi, bilgi aktarıcı, sözcü), karar verici roller (girişimci, kriz yöneticisi ve müzakereci, kaynak dağıtıcı) olarak 3 başlık altında toplamıştır (Rüzgâr ve Kurt, 2013: 38-40).

Örgütler için en önemli pozisyonlardan birinde olan yöneticiler belirtilen bu rollerin tamamını gerçekleştirebilmek için iletişim fonksiyonundan yararlanacaktır (Tutar ve Yılmaz, 2002: 139).

Şekil 2’de iletişimin yöneticiler için ne kadar önemli bir darboğaz olduğu ve örgütün büyüklüğünün değişmesiyle birlikte örgütte en baştan en sona kadar yer alan, her kademe çalışanın oluşturduğu iletişim süzgeci olarak rol oynadığı görülmektedir, bu sebeple yöneticinin etkin iletişim sistemini kurması gereklidir (Bilgin, 1996: 28-29).

Şekil 2: Yönetmel İletişim Darboğazı



Kaynak: Bilgin, 1996: 28

İşletmeler için örgütsel iletişimin neden önemli olduğu sorusuna karşılık şu cevaplar bulunmaktadır;

- Örgütsel iletişim, örgütü oluşturan tüm bileşenlerin ortak paydayı gerçekleştirmek için birbirlerini etkilemesini sağlayarak örgütün bütünleşmesini sağlar (Gürgen, 1997: 37).
- “İletişim tüm eylemlerin temel özelliğidir.” (Halis, 2000: 219). Örgütlerde iletişim sayesinde işgören örgütün hedefini anlar, benimser, faaliyetlerini yönlendirir, örgüt içerisindeki diğer bireyleri anlar, bu doğrultuda çalışır (Munter, 1987: 4).
- Örgütsel iletişim işletme faaliyetlerin koordine edilmesini sağlar (Akıncı, 1998: 118).
- Örgütlerde bireyler arasında “uyum” sağlanması gereklidir, uyum olmadığı takdirde örgüt bir bütün haline gelemmez, uyumun temel kaynağı iletişimdir (Yılmaz, 2007: 78).
- Örgüt içinde çalışanlar yöneticileriyle kurdukları iyi iletişim sayesinde motive olurlar (Akıncı, 1998: 119).
- İşletme içinde çalışanın yöneticilerine iletişim sayesinde fikirlerini rahatça iletebilmesi, yöneticisi ile var olan sorunların çözülmesi için tartışabilmesi, çalışana fikirlerinin önemsendiği hissini vermekte ve çalışanın kendini işletme için değerli bir birey olarak görmesini sağlamaktadır (Akıncı, 1998: 119).
- Örgütsel iletişim örgütün çağa ayak uydurmasını ve kendini sürekli yenileyebilmesini sağlamaktadır (Yılmaz, 2007: 78).

- Örgütler iletişim olmadan yönetim fonksiyonunu yerine getiremezler bu durumda örgütün hedeflerine ulaşamaz, örgütün yaşam döngüsü kısalmır ve zamanla sona erer (Atak, 2005: 60).

- Örgütlerde iletişim; yönetim fonksiyonları için bilgi kaynağıdır (Tutar, 2003: 118).

- Örgütsel iletişim örgüt içerisinde aktif bir yönetimin var olmasını sağlar (Eren, 2007: 302).

- Örgüt yönetimi iletişim sayesinde karar alma mekanizmasının doğru çalıştırır; örgütsel iletişim alınan kararların çalışanlara ulaştırılmasını, çalışanların kararları uygulamaya geçirmesini sağlar (Ergeneli ve Eryiğit, 2001: 168).

- Örgütsel iletişim, örgütteki küçük grupların birbirleriyle ve örgütün bütünüyle sağlıklı ilişkiler kurmasını sağlar (Tutar, 2003: 117).

- Örgütsel iletişim iş doyumu, örgüte duyulan bağlılık, işten ayrılma niyetinin azalması gibi konularda çalışanların davranışlarında olumlu etki yaratır (Kıraç, 2012: 37).

- Etkin bir iletişim sistemi sayesinde örgüt içinde daha az hata meydana gelir, örgütün performansı artar bu sayede bireyler daha az hata yaptıkları için duygusal açıdan kendilerini işletmede daha rahat hissederler (Ergeneli ve Eryiğit, 2001: 168).

- Örgütler birer sistem olarak değerlendirildiğinde; belirli girdileri olan, bu girdileri örgüt içinde proseslerden geçiren, işleme sonrasında çıktılarını çevreye veren sistemler oldukları görülür, dolayısıyla girdileri çevreden almak, çıktıları çevreye vermek için güçlü bir iletişim mekanizmasına ihtiyaç duymaktadırlar (Polatoğlu, 1984: 63-64).

- Örgüt iletişim sayesinde çevreden geri bildirimler alacak ve aldığı geri bildirimler sayesinde kendini geliştirecektir (Polatoğlu, 1984: 64).

Herhangi bir konuda var olan problem çözümünün tek yolu konu ile ilgili sahip olunan bilgileri arttırmaktır (Bilgiç, 2006: 25). Yöneticilerinde işletmedeki karar alma süreçlerinde riskleri azaltabilmeleri kendilerine bilgi ulaştırılması ile mümkündür ancak ulaştırılacak bilginin doğru ve güvenilir olması karar sürecini tamamen etkileyeceğinden iletişimin etkinliği işletmeler açısından çok önemlidir (Bilgiç, 2006: 25).

Para kazanmak amaçlı kurulan, bazen saniiyelerin bile önemli olduğu örgütlerde en önemli şey verimlilikdir. Örgütlerde zaman kavramı para anlamına gelmektedir. Daha önce yapılan çalışmalarda, iyi bir ücret sisteminin ve görünüşte eksiksiz bir örgütün verimliliği yükseltmek için yeterli olmadığı görülmüştür, verimliliğin artırılması örgütteki iletişimin sağlıklı olmasına bağlıdır (Yılmaz, 2007: 77).

1.2. Örgüt Kuramları ve İletişim

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

1.2.1. Klasik Örgüt Kuramı ve İletişim

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

1.2.2. Neo-Klasik Örgüt Kuramı ve İletişim

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

1.2.3. Modern Yönetim Kuramları ve İletişim

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

1.2.4. Çağdaş Örgüt Kuramları ve İletişim

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

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

1.3. Örgütsel İletişimin Amaçları

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

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

Tablo 1: Örgütün Farklı Çalışanları Açısından Bilgi İhtiyaçları

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

Kaynak: Halis, 2000: 220

Örgütsel iletişimin önemi doğrultusunda amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Varol, 1993: 129);

- Örgütü oluşturan bireyler tarafından örgütün amaçlarını, hedeflerini ve politikasının bilinmesini sağlamak,
- Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan faaliyetler ve nasıl yapılacağı konusunda bilgi vermek,
- Çalışanların becerilerini geliştirmek,
- İşletmenin gidişatı, durumu, problemleri hakkında işletme personeline bilgi vermek, çalışanın işletmenin problemleri ile sosyoekonomik durum arasında bağlantı kurabilmesini sağlamak,
- Örgüt içindeki çatışma konuları hakkında personele bilgi vermek,
- Personelin yeni fikirler üretmesini sağlayarak işletmede var olan problemlere çözüm bulmaları konusunda özendirme,
- Örgütte alınan hayati kararlar ve olaylar hakkında personele bilgi vermek,
- Personeli bilgilendirerek örgüte katılımı arttırmak,
- Yöneticiler ve personel arasında karşılıklı iletişimi sağlamak, arttırmak,

- Personelin örgüt içinde ve örgüt dışında örgütü temsil etme niteliklerini geliştirmek,
- Personeli kariyeri konusunda bilgilendirmek,
- Örgütün kendine özgü kültürünü, kimliğini oluşturmak,
- Personelin görev ve sorumluluklarını algılamasını ve benimsemesini sağlamak (Halis, 2000: 222),
- Yöneticilerin personelin davranışlarını, isteklerini, problemlerini bilmesini sağlamak (Halis, 2000: 222),
- Örgütün faaliyetleri, gelecek ile ilgili projeleri hakkında personeli bilgilendirmek (Tutar, 2003: 119),
- Örgütle ilgili yasal mevzuat, bildirimler konusunda personeli bilgilendirerek uygunsuz durumları engellemek (Tutar, 2003: 119).

Yukarıda bulunan maddeler incelendiğinde iletişimin örgütün dolaşım sistemi gibi görev gördüğü, iyi bir iletişim sistemi olmayan örgütlerin zamanla yok olmaya mahkûm oldukları sonucuna varılmaktadır (Atak, 2005: 61).

1.4. Örgütsel İletişim Kanalları ve İletişim Ağları

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

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

1.4.1. Biçimsel İletişim Kanalları

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

Çoğunlukla hiyerarşik düzene göre kurulmuş resmi örgütlerde görüldüğü savunulan biçimsel iletişim yapısında; 5N 1K sorularına rahatça cevap verildiği görülür, bu tip örgütlerde kimin, neyi, nerede, ne zaman, nasıl, niçin yapacağı önceden tanımlanmıştır (Demir, 2014: 33). Örgütün içinde ve örgütün dışında

bulunan çevre arasında bilginin kim tarafından iletileceği belirlenmiştir (Başyigit, 2006: 21). Bu tip örgütlerde sistem hâkimdir ve kurallar genellikle yazılı hale getirilmiştir. Ayrıca bu kurallar çalışanlara genellikle işe girişlerinde düzenlenen oryantasyon eğitimi, personel işbaşı eğitimi sürecinde anlatılarak çalışanın örgütün iletişim yapısına uyum sağlaması beklenir.

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

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

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

Biçimsel iletişim örgütteki tüm yazışmaları, raporları, talimatları, görevlendirmeleri, iç yazışmaları, duyuruları, toplantıları kapsar (Tutar, 2003: 124). Biçimsel iletişimde amaç örgüt içerisinde gerekli bilgilerin akışını ve düzenini sağlamaktır (Tutar, 2003: 124). Biçimsel iletişimin örgüt açısından faydası olduğu gibi bir takım problemler yaratacağı da düşünülmektedir örneğin; çoğunlukta yazılı olması sebebiyle ağır işlemektedir ve geç cevap verilmesi sebebiyle işletmelerin önlerine gelen önemli fırsatları kaçırmalarına sebep olabilecektir (Ayanoğlu, 2002: 19). Aynı zamanda örgütte olması muhtemel tüm olayları tahmin etmek imkânsız olduğu için bunların biçimsel olarak ifade edilmesi zor olacaktır (Aydın, 2012: 12). Ancak yazılı bilgi konuşma yolu ile alınan bilgiden daha güvenilir ve daha doğrudur (Özarallı ve Torun, 2011: 102). Bilgi yazılı olduğu için yazı doğrultusunda alınan kararlarda daha emin olunur. Aynı zamanda Kavak ve Vatansever (2007: 138) tarafından otel çalışanları üzerinde yapılan çalışmada biçimsel iletişimin biçimsel olmayan bir iletişim sistemine göre çok daha faydalı olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

1.4.1.1. Dikey İletişim Kanalları

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

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

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

Ancak hiyerarşik düzende organizasyon şemasında basamaklar fazla olduğunda iletişim süreci ağır işleyecektir (Demir, 2014: 35).

1.4.1.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Dikey İletişim Kanalları

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

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

Yukarıdan aşağıya doğru iletişimin temelde beş unsuru bulunur; birincisi astlara verilen iş emirleridir, ikincisi örgütün diğer ilişkileri ve görevleridir, üçüncüsü örgüt içinde işleri yapabilmek için gerekli olan bilgiler, dördüncüsü geri bildirimler, beşincisi örgütün misyonu ile ilgilidir, astların örgütün misyonunu benimsemelerini öngörür (Tutar, 2003: 127).

Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde; iç yazışmalar, el kitapları, not kâğıtları, işe alım evrakları, örgütün sistem dokümantasyonu, toplantı kararları ve tutanakları, örgüt içinde işleyiş ile ilgili olan yazışmalar kullanılır (Tutar, 2003: 128).

Aşağıya doğru iletişim uygulanırken bazı sorunlar meydana gelmektedir. Bunların ilki iletilen mesajın içeriğinin değişmesi, aktarılırken eksik ya da fazla iletilmesi gibi sorunlardır (Şahin, 2007: 89). Örgütlerde hâkim olunan ast sayısı

arttikça, kişiler arası iletişimde yanlış anlamalar çoğalmakta ve iletişimin yapısı bozulmaktadır (Tutar, 2003: 128). İkinci sorun ise asta gereğinden fazla ya da gereğinden az bilgi verilmesidir (Şahin, 2007: 89). Üçüncü sorun üstün asta aktardığı bilginin ne derecede doğru anlaşıldığıdır (Polatoğlu, 1988: 93).

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

1.4.1.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Dikey İletişim Kanalları

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

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

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

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

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

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

Hâlbuki çalışanların konular hakkındaki önerileri ve sıkıntılarını yönetime ulaştırabilmesi, onların işletme içerisinde daha değerli olduklarını hissettirecek, özgüvenleri arttığı için daha istekli çalışmalarını sağlayacak, bu sayede örgüte olan

katkıları da artacaktır (Akıncı, 1998: 124). Günümüz örgütlerinde şikâyet ve öneri kutuları, açık kapı politikası gibi yöntemler bu iletişim kanalını geliştirmeye yönelik yöntemlerdir (Ekinci, 2006: 17).

1.4.1.2. Yatay İletişim Kanalları

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

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

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

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

Ancak yatay iletişim kanallarının kullanımında aynı kademedeki departmanlar arasında rekabet olduğu da unutulmamalıdır (Akbaş, 2008: 16).

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

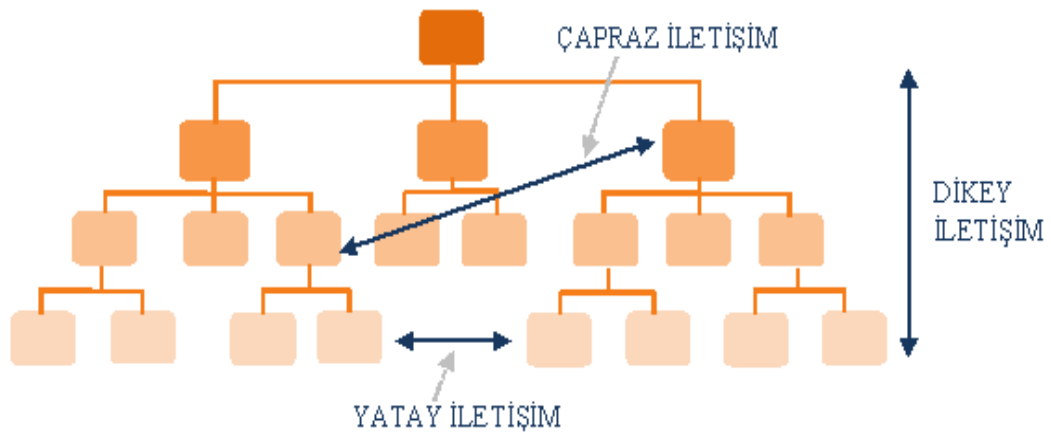
1.4.1.3. Çapraz İletişim Kanalları

Varol (1993: 135) tarafından “*karşılıklı dert dinleme işlevi*” gördüğü kabul edilen çapraz iletişim kanalları örgütün herhangi bir kademesinde bulunan çalışanlar arasında oluşan iletişim olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2011: 51).

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

Çapraz iletişim kanallarının çoğunlukta kullanılması yetki karmaşasına yol açabilir, - bir departman yöneticisinin başka bir bölüm çalışanına emir vermesi genellikle bölüm yöneticisi tarafından hoş karşılanmaz- bu nedenle çapraz iletişim kanalları kullanılırken dikkatli olunmalıdır, bilgi alışverişi amacını taşıyan çapraz iletişimin kullanılması sağlanmalıdır (Tutar, 2003: 131).

Şekil 3: Organizasyonda İletişim İlişkileri



Kaynak: Koçel, 2011: 539

İşletmelerde meydana gelen problemlerin çözümünde konuya birçok farklı açıdan bakabilmek, farklı fikirlerin ve görüşlerin ortaya çıkmasına bağlıdır (Tutar, 2003: 131). Bu yüzden çapraz iletişim işletmeler için önemlidir. Örneğin bir işletmeye ürün kalitesi ile ilgili bir müşteri şikâyeti geldiğinde sorunun nereden kaynaklandığının bulunabilmesi ve sorunun çözülebilmesi için kalite sorumlusu farklı departmanlardan çalışanlar ve yöneticilerle bir araya gelerek sorunun neden

kaynaklanmış olabileceğine ve nasıl çözülebileceği konusunda fikir teatisinde bulunur. Bu sayede çalışanlar bir takım olduklarını ve aynı amaç altında toplandıklarını fark ederler (Aydın, 2012: 17).

1.4.1.4. Çok Yönlü ve Açık İletişim Kanalları

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

Değişimin hızına yetişmenin zor olduğu günümüzde sürekli değişen bir çevrede bulunan örgütün, hedeflerine ulaşabilmesi ve değişime ayak uydurabilmesi için örgüt içi iletişim yeterli değildir, örgütün çevre ile de iletişim kurması zorunludur (Tutar, 2003: 132). Açık iletişim; bilgilerin en üstten en alta, en alttan en üste bilgi akışıdır (Ekinci, 2006: 20). Çok yönlü iletişimin temel amacı örgütü iç ve dış çevreye tanıtmaktır (Ekinci, 2006: 20).

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

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

- Örgüt çalışanlarının örgüte güveni ve örgüte bağlılıkları artar.

1.4.2. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları

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

Özkılıççı (2011: 67) tarafından biçimsel iletişimle biçimsel olmayan iletişim bir elmanın iki yarısı olarak tanımlanırken, Yılmaz (2011: 51) tarafından biçimsel iletişimin etkinliğini arttırma aracı olduğu şeklinde tanımlanmaktadır.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.4.2.1. Tek Hatlı Zincir

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

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

1.4.2.2. Dedikodu Zinciri

Örgüt içinde gerçekleşen en önemli iletişim şeklidir (Kıraç, 2012: 51). İşletme içerisinde bir kişi bir şeyi öğrenir ve bunu tüm herkese yayar (Başyigit, 2006: 24). Bazen dedikodular iletilirken ileten kişinin söylenenden etkilenmesi sonucunda

abartarak veya eksilterek aktarması söz konusudur, her iki durumda da örgüt içi iletişimde problemler meydana gelecektir (Demir, 2014: 41). Yapılan araştırmalarda çalışanların örgüt içindeki bilgilerin % 70'ini dedikodu sayesinde öğrendikleri ortaya çıkmıştır (Demirtaş, 2010: 416). Dedikodunun toplumda olduğu kadar örgütlerde de önemli yeri olduğu görülmektedir.

1.4.2.3. Olasılık Zinciri

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

1.4.2.4. Küme Zinciri

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

1.4.3. İletişim Ağları

Örgütlerde alınan kararların uygulanıp uygulanmadığının kontrolünün yapılabilmesi, uygulamada meydana gelen problemlerin neler olduğunun görülmesi için örgütün birimlerini birbirine iletişim kanalları vasıtasıyla bağlayan iletişim ağları kurulmuştur (Polatoğlu, 1984: 65).

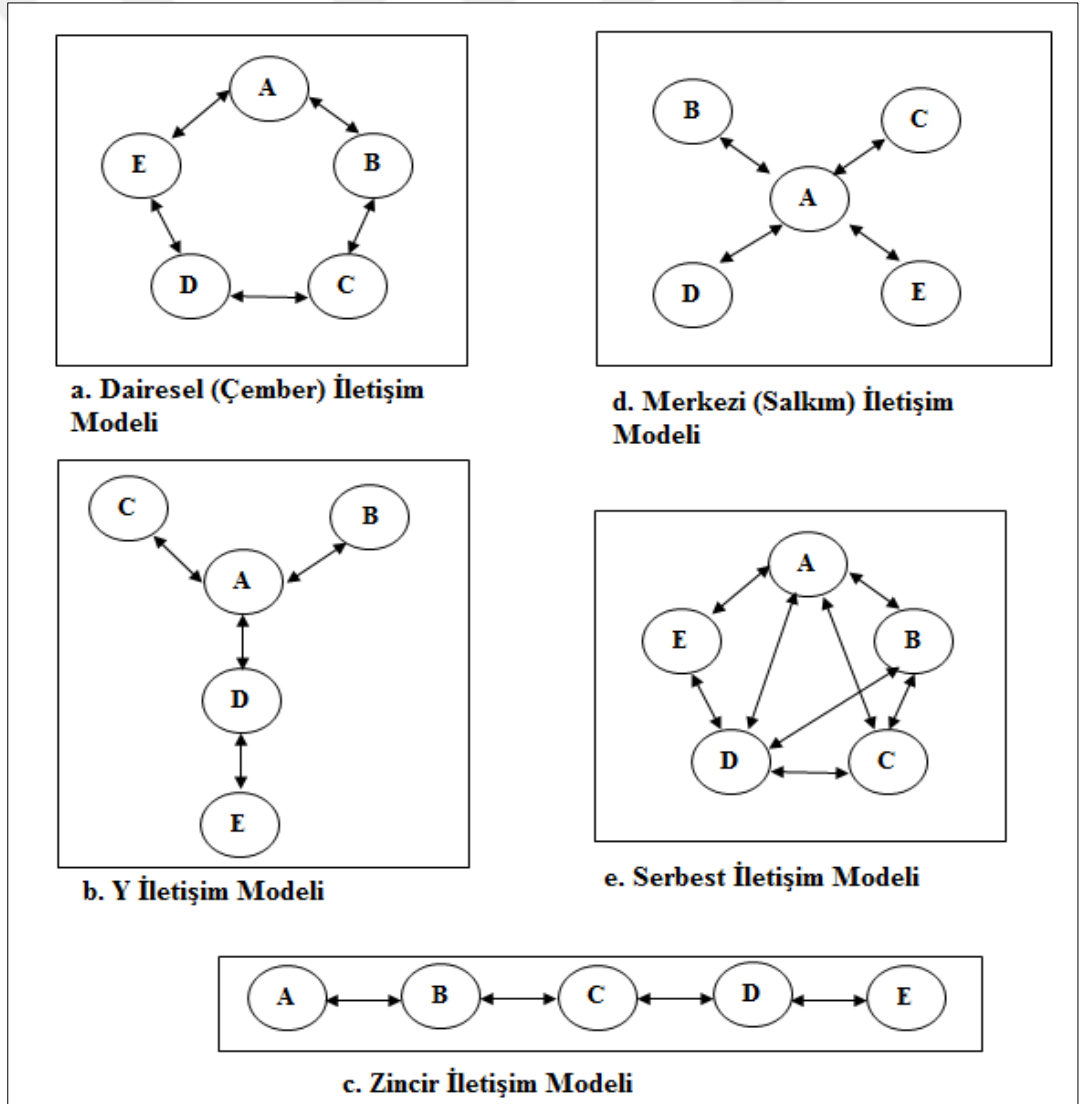
Bir yönetici işletme içerisinde iyi bir iletişim ağı kurabilirse o işletmenin içerisinde neler yapıldığını anlayabilir, bu ağ sayesinde gerekli bilgiler yöneticiye gelir, yönetici bu bilgilere dayanarak, bu bilgiler doğrultusunda karar verir ve alınan kararlar uygulanmak için örgüt içinde gerekli birimlere iletilir (Kavak ve Vatansever, 2007: 125). Ayrıca bir örgütte kurulan çok yönlü iletişim ağı sayesinde, işgörenler yöneticilerine sorunlarını iletebilir, yöneticileri ile tartışabilir, örgütteki problemlere öneri getirebilir, sorun çözümünde rol oynayabilir ve örgüt ile ilgili bilgiler elde ederek kendilerinin işletme için değerli birer varlık olduklarını hissetmelerini sağlanabilir (Vural, 2003: 147).

Yapılan çalışmalarda; grup içerisinde iletişim ağı sayısı ile o grubun görevi başarıyla yerine getirmesi arasında ters orantı olduğu sonucuna varılmıştır (Varol, 1993: 126). Bunun sebebi ağ sayısı az olduğunda doğrulama işlemini yapabilme imkânının daha çok olmasıdır (Katz ve Kahn, 1977: 260-261).

Bir örgütün iletişim ağının nasıl olması gerektiğini; iletişim ağının büyüklüğü, mesajın izlediği yol, iletişim ağının geri bildirim elverişliliği, iletişim ağının verimliliği, iletişim ağının örgüte uygunluğu etkiler (Başyigit, 2006: 25-26). İletişim ağları (Tutar, 2003);

- Dairesel iletişim modeli,
- Y iletişim modeli,
- Zincir iletişim modeli,
- Merkezi iletişim modeli,
- Serbest iletişim modeli olmak üzere beş başlık altında toplanmaktadır.

Şekil 4: İletişim Ağları



1.4.3.1. Dairesel İletişim Modeli

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

1.4.3.2. Y İletişim Modeli

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

1.4.3.3. Zincir İletişim Modeli

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

1.4.3.4. Merkezi İletişim Modeli

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

1.4.3.5. Serbest İletişim Modeli

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

İletişim ağlarının merkezileşme derecesi, haberleşme kanalı sayısı, liderlik tatmini, grup tatmini, kişisel tatmin, hız ve doğruluk açısından karşılaştırılması aşağıdaki tabloda özet olarak verilmiştir (Koçel, 2011: 541).

Tablo 2: İletişim Ağlarının Karşılaştırılması

Karşılaştırma Değerleme Ölçütleri	Merkezi	Y	Zincir	Dairesel	Serbest
Merkezileşme Derecesi	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
Haberleşme Kanalı Sayısı	Çok Az	Az	Orta	Orta	Çok Yüksek
Liderlik Tatmini	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
Grup Tatmini	Az	Az	Orta	Orta	Yüksek
Kişisel Tatmin	Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
Hız	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Az
Doğruluk	Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Az

Kaynak: Koçel, 2011: 541

1.5. Örgütsel İletişim Biçimleri ve Araçları

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

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

Örgütün yönetim tarzı bu üç iletişim biçimi aracılığıyla çalışana iletilmektedir (Yılmaz, 2011: 106).

1.5.1. Sözlü İletişim Biçimi ve Araçları

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

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

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

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

Ayrıca yönetici kenidini güvenceye alacaktır.

1.5.1.1. Konferans ve Seminer

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

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

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

1.5.1.2. Görüşme ve Toplantılar

Sözlü iletişim araçları içerisinde kullanmayı en çok tercih ettiğimiz, en büyük kolaylık sağlayan, en etkili olan iletişim araçları görüşme ve toplantılardır.

Görüşme temelde en az iki kişi arasında belirli bir amaç için karşılıklı olarak gerçekleştirilen sözlü iletişimdir (Erbaş, 2008: 43). Görüşmeye katılan kişiler, görüşen ve görüşülen şeklinde tanımlanırlar (Gürgen, 1997: 105). Görüşmenin etkin olması için (Gürgen, 1997: 106-108);

Görüşen kişinin; dilinin anlaşılır ve sade olması, görüşmeyi amacından saptırarak konu ve davranışlardan kaçınması, görüşme öncesinde hazırlık yapması, karşısındakine tüm dikkatini vererek onu dinlemesi, geri bildirimde bulunması, ortamda bulunan stres unsurlarını ortadan kaldırması, gizlilik kurallarına uyması, karşısındaki kişiyi konuşmaya teşvik etmesi gerekmektedir. Görüşülen kişinin; açık sözlü olması, karşısındaki kişiye pozitif yaklaşması, istenen bilgiyi vermesi, dikkatli olması, dikkat dağıtacak eylemlerde bulunmaması, konuyla ilgili uygun sorular sorması gerekmektedir.

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

Toplantılar işletme çalışanlarının fikirlerini rahatça ifade edebildikleri, alınan kararlara katıldıkları, fikirlerinin önemsendikleri bir düzende yapıldığında çalışanların kendilerini değerli hissedecekleri bir araç olacaktır (Gürgen, 1997: 114).

Bu sayede bireyin örgütsel iletişim seviyesi yükselecek bununla birlikte örgüte olan bağlılığı artarken işten ayrılma niyeti de azalacaktır.

Toplantıların etkinliğinin sağlanabilmesi için; toplantıların düzgün yönetilmesi gerekmektedir. Toplantının zamanında başlaması, zamanında bitirilmesi, tüm katılımcılara fırsat tanınması, toplantının amacının dışına çıkılmaması sağlanmalıdır (Başyigit, 2006: 30).

1.5.2. Yazılı İletişim Biçimi ve Araçları

Yazılı iletişim ayrıntıların önem kazandığı durumlarda başvuru, sözlü iletişime göre yazının gönderilen kişi tarafından alınması, algılanması, cevap vermesi sebebiyle iletişim hızının düşük fakat sözlü iletişime nazaran birçok avantajının olduğu iletişim biçimidir (Tutar, 2003: 74).

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

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

1.5.2.1. İşletme Gazetesi

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

1.5.2.2. Broşür ve El Kitapları

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

Broşürler genellikle ilk ele alındığında dikkat çekebilir nitelikte tasarlanmalıdır, mümkün olduğunca ilgi çekici resimler ve konuyu iyi bir şekilde anlatan yazılar içermelidir (Gürgen, 1997: 99). El kitapları broşürlere nazaran konuların daha detaylı ele alındığı, görsellikten çok yazılı bilgilerin önemli olduğu iletişim araçlarıdır (Kıraç, 2013: 54).

Bu kaynaklar çoğunlukta konuların açıklanması için hazırlanmış olup, sürekli bilgi almak için bulundurulmuş başucu kaynağı gibi değerlendirilmektedirler (Erbaş, 2008: 41).

1.5.2.3. Afiş, İletişim Panosu, Bültenler

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

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

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

1.5.2.4. Yazılı Raporlar

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

1.5.2.5. Dilek Kutuları

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

1.5.2.6. Yıllıklar

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

Aşağıda; aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve yatay iletişimde kullanılan sözlü ve yazılı iletişim araçlarına ait tablo bulunmaktadır.

Tablo 3: İletişim Kanalları ve İletişim Araçları

Yukarıdan Aşağıya İletişim Araçları	
Sözlü	Yazılı
-Kişisel Yönergeler -Açıklamalar, konferanslar, -Komite toplantıları -Telefon görüşmeleri, -Sendikal faaliyetler, -Gizli haberler.	-Yönergeler -Mektuplar ve yazılı notlar, -Örgüt yayınları, bildirimler, -Resimler, grafikler, -İlan tahtası, faaliyet raporları, -Sendikal yayınlar.
Aşağıdan Yukarıya İletişim Araçları	
Sözlü	Yazılı
-Söyleşiler ve yüz yüze rapor verme - Görüşler, düşünceler, -Telefon görüşmeleri, -Toplantılar, konferanslar, -Gizli bilgiler,	-Raporlar, -Kişisel mektuplar, -Anlaşmalar, -Davranış ve bilgi araştırmaları, -Sendika yayınları,
Yatay İletişim Araçları	
Sözlü	Yazılı
-Açıklamalar, konferanslar, komite toplantıları, raporlar, -Telefon görüşmeleri, örgüt içi iletişim sistemleri, filmler, -Sendikal faaliyetler, sosyal işler, -Gizli bilgiler.	-Mektuplar, yazılı notlar, -Örgüt yayınları, -İlan tahtası ve büyük boy resimler, -El kitabı ve temel kitaplar, -Yıllık faaliyet raporları, -Sendika yayınları.

Kaynak: Dale Yoder (1962: 559; aktaran Tutar, 2003: 207)

1.5.3. Sözsüz İletişim Biçimi ve Araçları

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

Sözsüz iletişimin özellikleri şu şekildedir (Tutar, 2003: 72-73);

1. Etkilidir, bazı durumlar sözsüz iletişimle daha iyi ifade edilebilir,
2. Duyguları belirtir,
3. Çift anlamlıdır, insanların beden dillerinin söylediği ile ağızlarından çıkan cümleler bir olmayabilir,

4. Belirsizdir.

Sözsüz iletişimin türleri şu şekildedir;

1. Beden dili: İnsanlar çoğu zaman ne düşündüklerini ve ne hissettiklerini tam olarak söyleyemez, kendilerini ifade edemezler, ancak beden dilleri onları çoğu zaman ele verir, bu yüzden sözsüz iletişim sözlü iletişime göre daha güvenilir olabilir (Gürgen, 1997: 85). Aynı zamanda beden dili evrensel ve ortak bir dildir ancak her kültürde ve her toplumda beden dilinin ifade ettiklerinin farklı anlamlara gelebileceği unutulmamalıdır (Ekinci, 2006: 11).

2. Mekân kullanımı: Konuşma esnasında karşımızdaki ile aramıza koyduğumuz mesafe sayesinde karşımızdakine kurmak istediğimiz iletişim hakkında bilgi verebiliriz. İletişim esnasında kişiyle olan mesafenin büyük olması ciddiyeti gösterirken, mesafenin az olması samimiyeti göstermektedir (Sağbaş, 2013: 24).

Ayrıca mekânların kullanılışı aynı zamanda bir statü göstergesidir; sultanların, padişahların, kralların genellikle önde yürümeleri bu duruma örnektir (Yılmaz, 2011: 61).

3. Göstergeler: Bireyin giydiği kıyafetler, kıyafetinin rengi, taşıdığı aksesuarlar, aksesuarının tipi, büyüklüğü gibi statü göstergeleri kişinin toplumda oluşturduğu bakış açısını yansıtır, giydiği kıyafetin kumaşı, pahalılığı bireyin toplumdaki konumu ve yaşam tarzı hakkında bilgi edinmemizi sağlar (Aydın, 2012: 27).

4. Susma: Söylenen cümleyi onaylama, onaylamama, üzerine söyleyecek bir söz bulamama, karşıdakini kızdırma isteği için susma, konuyu tam anlama, karşıdakiyle konuşmaya gerek duymadan susarak anlaşma gibi susma eyleminin ifade ettiği birçok tepki mevcuttur (Gürgen, 1997: 93-94). Susarak karşımızdakine belirtilen mesajları vermiş oluruz.

5. Ses tonu: İletişim kurduğumuz bireyin ses tonu, sesinin hızı, yüksekliği, alçaklığı, cümleyi kurarken hangi kelimeleri vurguladığı, hangi kelimeleri hızla geçtiği bize çeşitli mesajlar verir (Yılmaz, 2011: 58).

Yapılan incelemeler sonucunda yöneticilerin göstergeler, mekân kullanımı ve vücut dili olmak üzere üç tür sözsüz iletişim yöntemini kullandıkları gözlemlenmiştir (Tutar, 2003: 73). Örgütlerde yukarıda belirtilen iletişim araçları haricinde kullanılan iletişim araçları şu şekildedir;

- **Teknik iletişim araçları;** işletme içerisinde kullanılan bilgisayarlar, fotokopi makineleri bu grupta toplanmaktadır (Tutar, 2003: 207).

- **Görsel-ışitsel iletişim araçları;** özellikle oryantasyon sürecinde kullanılması tavsiye edilen, iletişimin etkinliğini arttıran dolayısıyla örgüte bağlılığı arttıran iletişim araçlarıdır (Yılmaz, 2011: 55). Örnek verecek olursak; radyo, teyp, sessiz film, sesli film, televizyon, slayt görsel-ışitsel iletişim araçlarıdır (Kıraç, 2012: 55). Bu araçların hem sese hem de kulağa hitap etmeleri sebebiyle daha etkili oldukları, algılanmaları daha kolay olduğu için zamandan tasarruf sağladıkları söylenmektedir (Erbaş, 2008: 44).

- **Elektronik iletişim araçları;** son yıllarda teknolojinin gelişme hızıyla birlikte hayatımızı kolaylaştırmaya yönelik birçok araç gereç üretimi yapılmaktadır. Temel felsefenin insan hayatını zorluklardan kurtarmak olan araçlardan bir bölümü de elektronik iletişim araçlarıdır. Bu iletişim araçları sayesinde iletişim hızı artmış, bireyin iletişim kurduğu kişi ile aynı ortamda bulunma zorunluluğu ortadan kalmış, bireylerin büyük ölçüde ulaşım ve zaman tasarrufu yapmalarını sağlamıştır (Özkılıççı, 2011: 72). Aynı zamanda bu iletişim araçları aynı anda mesajın birden çok kişiye gönderimine imkân tanımakta böylece tek tek iletilme süreci ortadan kaldırılmaktadır (Sağbaş, 2013: 28). Elektronik iletişim araçları incelendiğinde; telgraf, teleks, telefon, fax, internet telefonu, video konferans, kapalı devre televizyon yayınları, elektronik veri ağı olarak sıralanabilir (Tutar, 2003: 210-213).

1.6. Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler

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

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

1.6.1. Kişisel Faktörler

Tüm insanlar aldıkları mesajları kendi inançları, kendi değer yargıları, davranışları, yetiştirilme tarzları, kendi bilgileri doğrultusunda yorumlarlar ve yorumlarken de anlatılanı olduğu gibi değil kendilerinin görmek istedikleri şekilde değerlendirirler (Tutar, 2003: 90). Çoğu zaman aynı olayı iki farklı kişiden dinlediğimizde olayın her iki kişi tarafından da farklı anlatıldığını görürüz. Çünkü tüm insanlar olaylara kendi açılarından bakar, objektif değerlendirmeyi yapamazlar. Karşı tarafın mesajı tam olarak algılayabilmesi, göndericinin mesajın istediği şekilde anlaşılmasını sağlamak için mesajın önemli yerlerini vurgulaması, karşı tarafın inisiyatifine bırakmaması sağlanmalıdır aksi takdirde mesaj istenilen şekilde algılanmayacak yapılması gereken işler belirtildiği şekilde yapılmayacaktır (Başyigit, 2006: 32). Kişisel engeller şu şekilde sıralanmıştır;

- **Mesajın inanca uymaması veya fazla uyması;** bireyin aldığı mesajın kendi inanç sistemine uymaması sonucunda mesaja göre davranmaması veya mesajın istenilen davranış değişikliğini sağlayamaması ya da mesaj bireyin inanç sistemine çok fazla uyması halinde bıraktığı etkinin fazla olması ve zarar verecek derecede davranış değişikliğine sebep olması durumudur (Erbaş, 2008: 45).

- **Haberleşme kaynağına güvensizlik;** eğer mesajı gönderen kişi daha önce alıcı üzerinde olumsuz bir intiba bırakmış ise gönderilen mesajlarda alıcı başka bir anlam arayacak ve güvensizliğin etkisinde kalarak mesajı değerlendirecektir (Çelik, 2007: 40).

- **Şuursuz haberleşme;** bireyin kontrolü dışında istenmeyen mesaj yollaması durumudur (Erbaş, 2008: 46).

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

Koçel'e (2011) göre etkin iletişimin sağlanabilmesi için alıcının iyi bir dinleyici olması gerekmekte ve etkin dinleyici olmak için aşağıdaki ilkelere sahip olmak gerekmektedir;

1. Karşıdaki konuşmasını yaparken konuşma, konuşurken dinleme faaliyetini gerçekleştiremezsin.

2. Konuşmayı yapan kişinin kendini rahatça ifade edebileceği bir ortam hazırla.
3. Konuşmacıya onun söyleyeceklerini dinlemek istediğini hissettir, odak noktan konuşmacı olsun.
4. Konuşma esnasında dikkat dağıtacak unsurları ortadan kaldır.
5. Konuşmacıyla empati kur.
6. Konuşmacının konuşmasını tamamlamasını bekle sabırsız davranma.
7. Sakin kalmaya çalış, aksi takdirde ifadeler yanlış anlaşılacaktır.
8. Savunma halinde olma, konuşmayı tartışmaya çevirme.
9. Konuya ilgili olduğunu göstermek için soru sor.
10. Bu madde ilk madde ile aynıdır, yönetici karar vermek için doğru ve güvenilir bilgiye ihtiyaç duyar bu da karşı tarafı tam dinlemeden gerçekleşmez.

1.6.2. Kültürel Faktörler

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

1.6.3. Fiziksel Faktörler

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

1.6.4. Semantik Faktörler

İnsanlarla kurulan iletişimde en önemli araç dil olarak görülmektedir (Başyigit, 2006: 32). Genellikle dil ile ilgili yaşanan problemlerden birincisi

gönderici ile alıcının aynı kelimeye farklı anlamlar yüklemesi, diğeri ise aynı kelimenin birden çok anlamı olması sebebiyle gönderici ile alıcı arasında problem yaşanmasıdır (Erbaş, 2008: 48).

Yöneticiler bu tip problemleri yaşamamak için dili kullanmada kendilerini geliştirmeli, en üstten en alta kadar ilettikleri mesajlardan herkesin aynı anlam çıkarmasını sağlamalıdır.

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

1.6.5. Statü Farkı

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

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

Statünün iletişimi engelleyici yönlerini incelediğimizde şu durumlarla karşılaşmaktayız (Erbaş, 2008: 51-52);

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

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

1.6.6. Hedefin Motivasyon ve İlgililik Eksikliğinden Kaynaklanan Faktörler

Bireyler iletişim halinde iken ilgi alanlarına, kişilik özelliklerine göre mesajları seçerler, duyarlar ve anlam verirler (Yılmaz, 2011: 57). Örneğin erkeklerin büyük bir bölümü herhangi bir konuda konuşulurken yeterince ilgili davranmazlar. Ancak konu futbola çevrildiğinde kulak kesilirler. Bu durumun insanların geneli için geçerli olduğu söylenmektedir, insanlar ilgi alanları haricindeki mesajları çok dinlemezler, dinleseler bile asıl anlatılmak istenenin haricinde bir anlam verirler (Gürgen, 1997: 133). Bu durum iletişimde bir engel faktörü olarak karşımıza çıkar.

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

1.6.7. Fazla Bilgi Yüklenmesi ve Bilgi Eksikliği

Bireye kapasitesinin üzerinde bilgi yüklenmesi örgüt içi iletişim için engel oluşturmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 5). Kişi çok fazla bilgi ile yüklü olduğunda hangi bilgiye tepki vermesi gerektiğini bilememekte ve strese girmektedir (Başyigit, 2006: 34).

Bireyde fazla bilgi kadar, bilgi eksikliği de iletişim sürecinde engel teşkil etmektedir. Gönderici tarafından gönderilen mesajın alıcı tarafından anlaşılması durumunda alıcı o bölümü atlamakta, kendi bilgileriyle tamamlamaya çalışmakta veya başka bir anlam yüklemektedir (Tutar, 2003: 94-95). Mesaj alıcı tarafından tam olarak algılanmadığı için geribildirimde tam olarak yapılamamakta, bu durum iletişim engeli oluşturmaktadır (Tutar, 2003: 95).

1.6.8. Zaman Baskısı

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

1.6.9. Örgütsel Faktörler

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

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

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

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

1.6.10. Kesintiler

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

1.6.11. Örgütsel Stres

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

Örgütlerdeki stres faktörlerini incelediğimizde strese sebep olan birçok faktör olduğunu; iletişim kanallarının açık ve doğal olmaması, ücret, iş yükü, çalışma

ortamının insana uyumlu olmaması, gürültülü bir ortamda çalışılması, işleri zamanında yetiştirme telaşı bunların sadece bir kısmı olduğunu görmekteyiz (Tutar, 2003: 163). Belirtilen faktörlerin tamamı örgütsel iletişimi engellemektedir.

1.7. Örgütsel İletişimi İyileştirme Yolları

Örgütlerde yöneticiler iletişim sürecini daha etkin hale getirebilmek için çeşitli teknikler kullanmaktadırlar. Bu tekniklerin bazıları aşağıda sunulmuştur.

1. Sonucu izleme: İletişim sürecinde alıcıdan kaynağın gönderdiği mesaj ile ilgili geri bildirim alınmasıdır (Ada vd., 2008: 494). Gönderilen mesajın etkisinin yüksek olması, tam algılanıp algılanmadığının öğrenilmesi için alıcıdan mutlaka geri bildirim istenmelidir (Bilgiç, 2006: 60).

2. Haber akışının yönetimi: Ne yazık ki günümüzde astların birçoğu yaptıkları tüm işlerden yöneticilerinin haberdar olması gerektiğini düşünerek işleri için atmış oldukları tüm e-postaları aynı zamanda yöneticilerine de göndermekte, yöneticinin tüm zamanını e-postalarını okumakla geçirmesine sebep olmaktadır (Koçel, 2011: 542). Bu yüzden aşağıdan yukarıya doğru iletişimde astların hangi bilgileri yöneticilerine vermeleri gerektiği öğretilmeli, günlük olağan işler için yöneticilerin zamanı alınmamalıdır (Koçel, 2011: 542).

3. Empati: Bireylerin birbirine bir şey anlatmasının zor olduğu günümüz dünyasında aslında dilimizden düşmeyen bir kavramdır empati. “Kendini karşıdakinin yerine koyma, duygularını, düşüncelerini anlama” anlamına gelen empati iletişim sürecinde bireylerin birbirlerini tam olarak anlamasını, iletişim sürecini gerçekleştirirken yalnız kalmamasını, iletişimin daha hızlı gerçekleştirilmesini sağlar (Tutar, 2003: 101-102).

4. Tekrar: Gönderici tarafından mesajın alıcıya tekrar edilmesi mesajın algılanmasını kolaylaştırarak iletişimin etkin olmasına yardımcı olacaktır (Kıraç, 2012: 84).

5. Kullanılan dilin sadeleştirilmesi: Gönderici ve alıcı arasındaki kültür, statü, hiyerarşi, mesleki bilgi ve deneyim, mesleklerini icra ederken kullandıkları jargon alıcının mesajı tam olarak algılamasını engellemektedir, bu yüzden yönetici mümkün olduğunca abartıdan uzak, sade, yalın ve tek bir anlama gelecek ifadeleri kullanmalıdır (Ekinci, 2006: 29).

6. İletişim kanallarının arttırılması: Gönderici mesajı alıcıya iletirken tek bir iletişim kanalından yararlanmamalı, etkinliği arttırmak için daha fazla iletişim kanalını (örneğin yazılı olarak verdiği bir bilgiyi sözlü olarak da ifade etmeli veya sözlü verdiği bir bilgiyi yazılı olarak da vermelidir) bir arada kullanılmalıdır (Gürgen, 1997: 157).

7. İletişim teknolojisinin ve bilgisayar kullanımının arttırılması: Teknolojinin gelişme hızına yetişilmesinin nerdeyse imkânsız olduğu günümüzde bilgisayar teknolojileri işletmeler için hayatı oldukça kolaylaştırmaktadır. Bilgisayar ve bilgisayar destekli sistemler (server, ERP, MRP, SAP, karar destek sistemleri, e-mail, bulut teknolojisi) yöneticiler için zaman ve mekan kavramını ortadan kaldırmakta, en güncel bilgiye anında ulaşmayı imkan kılması sayesinde karar verme sürecini kolaylaştırmakta, yöneticinin en önemli fonksiyonlarından biri olan kontrol fonksiyonunu daha doğru yapmasına imkan tanımakta, yanında personele gerek duymadan kontrol işlemlerini yapmasına imkan sağlamaktadırlar (Koçel, 2011: 543).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Bu bölümde örgütsel bağlılığa ait bilgiler bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın tanımı ve önemi, sınıflandırmaları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, bireylerin örgüte bağlı olduklarının göstergeleri, örgütsel bağlılık düzeyleri ve sonuçları hakkında bilgilere yer verilmiştir.

2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi

Teknolojinin hızla geliştiği günümüz dünyasında işletmelerde yapılan tüm çalışmalar insana duyulan ihtiyacı azaltmaya yönelik olsa da “insan” örgütler için hala vazgeçilmez bir unsurdur. Örgüt içerisinde üretim için gerekli olan makineler mekanik olarak kolayca yönetilebilirken insan duyguları ve düşünceleri ile hareket ettiği için hala yönetilmesi zor bir varlıktır (Güçlü, 2006: 6). Örgütler için örgütsel bağlılık kavramının önemli olmasının en önemli nedeninin bu olduğu düşünülmektedir (Güçlü, 2006: 6). Ayrıca nitelikli iş gücü kaybının işletmelerin hiç istemedikleri bir durum olması ve işgücü kaybının örgütsel bağlılıkla ilişkisi (Özyer, 2010: 70) olmasından dolayı örgütsel bağlılık güncelliğini koruyan bir çalışma konusu olmaya devam etmektedir. Örneğin genellikle “yetiştirilmek üzere” istihdam edilen beyaz yaka ya da mavi yaka personel yeni mezun olarak seçilmektedir. İşletmede uzun süreli eğitime (yaklaşık 2 yıl) tabi tutulduktan sonra birey kendi başına iş yapabilir konuma gelmektedir. Eğer bu süreçte birey örgüte uyum sağlayamaz, örgütün koşullarını beğenmez ise işten ayrılma yoluna gitmektedir. Bu durum işletme için bireyin kaybı, bireyin yetiştirilmesi için örgüt üyeleri tarafından harcanan emeğin kaybı, bireyi yetiştirmek için geçen sürenin kaybı ve örgüt için prestij kaybı olarak örgüte zarar veren bir sonuca dönüşmektedir. Bu yüzden örgütler personel devir oranından dolayı oluşan maliyetleri azaltmak, sürekliliği sağlamak için bireylerin örgüte bağlılığını arttırmaya çalışmaktadırlar (Gündoğan, 2009: 8). Örgütsel bağlılığın işe katılma, sadakat ve örgüte olan inanç şeklinde örgüte psikolojik açıdan bağlılığı ifade ettiği söylenmektedir (Erbaş, 2008: 58). Bu düşünceye göre bağlılıkta üç aşama vardır (Erbaş, 2008: 58-59);

- **Dâhil olma;** bireyin örgütün bünyesine katılması, örgüte dâhil olması ve bundan memnuniyet duyması,
- **İtaat;** bireyin örgütün diğer üyeleri tarafından tanınana kadar geçen süre içerisinde örgüt üyelerinin kendi üzerindeki etkilerini kabul etmesi,
- **Özdeşleşme;** bireyin örgütü kabullenmesi, örgütteki gruplara benzemek istemesi, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi olarak ifade edilmiştir.

Örgütsel bağlılık kavramı psikoloji, davranış bilimleri gibi birçok disipline konu olmuş, farklı bakış açıları geliştirilmiş ve tanımlar yapılmıştır. Bağlılığın değişmez bir güç, davranışa yön veren bir kavram olması sebebiyle yapılan tüm tanımlar bu iki duruma göre yapılmış, örgüte bağlılık gibi özel tanımlar bu iki temeli içerecek şekilde ifade edilmiştir (Sarıdede, 2004: 15). Aşağıda örgütsel bağlılıkla ilgili birkaç tanıma yer verilmiştir;

- Bireyin örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde görmesidir (Baysal ve Paksoy, 1999: 8).
- Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bütünüdür (Wiener, 1982: 418).
- Örgütün hedeflerinin ve değerlerinin birey tarafından içselleştirilmesidir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).
- Bireyi örgüte bağlayan psikolojik durumdur (Meyer ve Allen, 1990: 14).
- Bireyin örgüt ile uyum halinde olması, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çaba harcaması, örgütten çabasının karşılığını alması ve aldığına inanması, örgütte kalma yükümlülüğü hissetmesidir (Güçlü, 2006: 12).
- Örgütün tüm faaliyetleri, hedefleri, başarısı ile kimliklenmedir (İbicioğlu, 2000: 13).
- Örgüt için çok emek sarf etme ve örgütte kalmak için duyulan güçlü istektir (Karahana, 2008: 148).
- “Bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesidir” (Balay, 2000: 18).

Mowday, Steers ve Porter (1979: 225-226) örgütsel bağlılığı bireyin örgütle özdeşleşmesi ve bu özdeşleşmenin gücü olarak tanımlamışlar ve örgütsel bağlılığın üç temel ögesi olduğunu belirtmişlerdir;

- Bireyin örgütün üyesi olmak için güçlü bir istek duyması,
- Bireyin örgütün yararı için çaba sarf etmeye istekli olması,
- Bireyin örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi ve kabullenmesidir.

Örgütsel bağlılık ilk olarak 1956 'da Whyte tarafından araştırılmış, 1974' te Porter' in geliştirdiği ölçek ile ölçülmeye çalışılmış, 1979'da Mowday, Porter ve Steers tarafından örgütle çalışan arasında oluşan duygusal bir bağ olarak tanımlanması gerçekleştirilmiştir (Saridede, 2004: 16).

Örgütsel bağlılığın işletmelere sağladığı faydalar ve önemi şu şekilde sıralanabilir:

Örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça personel devir hızı azalmakta, birey tutarlılık sağlamakta, motivasyon yükselmekte, örgüte duyulan sadakat artmakta, işten ayrılma niyeti azalmakta, devamsızlık azalmaktadır (İbicioğlu, 2000: 14).

Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde verimlilik ve kalite de artış, işe geç kalma durumlarında azalma, üretim miktarında artış, bireyin daha iyi performans göstermesi, örgüt için daha çok çaba sarf etmesi sağlanmaktadır (Azaklı, 2011: 33).

Örgütsel bağlılık sayesinde işten ayrılma ve devamsızlık azaldığı için örgütün performansında da artış sağlanmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 401).

Örgütsel bağlılık örgüt kültürünün güçlenmesini, çalışanların sorun çözen bireyler haline gelmesini sağlamaktadır (Erbaş, 2008: 62).

Günümüzde bireylerin örgütlerinden, örgütlerinin buldukları konumdan, ilişkilerinden memnun olmalarını sağlamak mal ve hizmet üretmek kadar önemli hale gelmiştir (Akbaş, 2008: 23).

Elindeki kaynaklardan maksimum faydayı sağlamayı kendine temel prensip edinen örgütler için insandan maksimum faydayı sağlayabilmek ancak örgüte yüksek düzeyde bağlı bireyler sayesinde gerçekleşecektir (Yalçın ve İplik, 2005: 396). Bu sebeple işletmeler için örgütsel bağlılık kavramı oldukça önemlidir ve işletmelerin örgütsel bağlılık kavramına gereken önem vermeleri gerekmektedir.

2.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılık ile ilgili birçok araştırmacı tarafından farklı sınıflandırma ve teoriler öne sürülmüştür. Ancak bu teoriler incelendiğinde hepsinin birbiriyle benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. Meyer ve Allen (1990) örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık; O'Reilly ve Chatman (1986) uyum, özdeşleşme, içselleştirme; Wiener (1982) araçsal bağlılık, normatif bağlılık; Katz ve Kahn (1977) araçsal devre, anlatımsal devre; Mowday vd. (1982) davranışsal bağlılık, tutumsal bağlılık, Kanter (1968) devam, kenetlenme, kontrol bağlılığı şeklinde ayırmıştır.

Literatürde özellikle üç yaklaşım türü öne çıkmış ve şu şekilde sıralanmıştır (Gül, 2002: 40):

- Tutumsal bağlılık yaklaşımı
- Davranışsal bağlılık yaklaşımı
- Çoklu bağlılık yaklaşımı

Aşağıda önce örgütsel bağlılık yaklaşımları hakkında bilgi verilmiş ardından örgütsel bağlılık alanında önemli çalışmalar yapan araştırmacılara ait sınıflandırmalar verilmiştir.

Çalışmada Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık sınıflandırması kullanıldığı için diğerlerine nazaran daha detaylı olarak ele alınmıştır.

2.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık ilk kez Buchanan (1974) tarafından ortaya çıkarılmış daha sonra geliştirilmiştir (Nacar, 2012: 25). Tutumsal bağlılık kavramı ile ilgili bazı tanımlar şu şekildedir:

Tutumsal yaklaşıma göre örgütsel bağlılık bireyin örgüte duyduğu sadakatin ötesinde, bireyin örgüt için kendinden bir şeyler verme konusunda istekli olmasını ifade etmektedir (Sürgevil, 2007: 15).

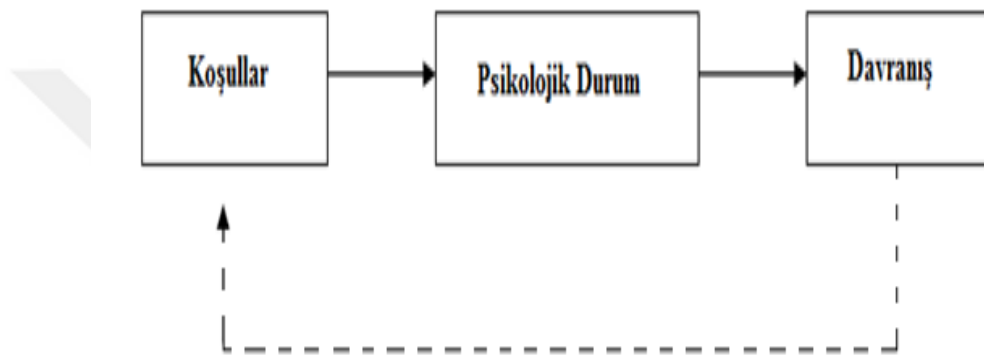
Tutumsal bağlılığa göre bireyin örgüte bağlılığı duygusal bir tepkidir (Güçlü, 2006: 12).

Tutumsal bağlılık gösteren bireyin; bireysel amaç ve değerlerinin örgütün amaç ve değerleri ile uyumlu olması gerekmektedir (Kasil, 2010: 30). Tutumsal bağlılık ancak bu şekilde ortaya çıkacaktır (Gül, 2002: 41).

Mowday vd. (1979: 225) tutumsal bağlılığı bireylerin manevi ödül ve çıkarlar karşılığında kendilerini örgüte bağladıkları karşılıklı bir alışveriş ilişkisi olarak tanımlamaktadırlar.

Bireyin örgüte bağlılığına ilişkin tutumları; onun belli davranışlarda bulunmasını veya bu davranışları göstermeye meyilli olmasını sağlamakta, bu davranışların sonucu da bireyin örgütsel bağlılığına kalıcı etkide bulunmaktadır (Hüseyinlikoğlu, 2010: 70). Bu durum Şekil 5’ te de ifade edilmiştir.

Şekil 5: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı



Kaynak: Meyer, John.P. ve Allen, Natalie.J., 1991: 63'den uyarlanmıştır.

Şekil 5’ te tutumsal bağlılık yaklaşımı gösterilmiştir. Buna göre bireyin içinde bulunduğu şartlar onun psikolojik durumunu etkiler, birey psikolojik durumuna göre davranışlar gösterir bu davranışlar süreklilik kazanır ve sonucunda birey örgüte bağlılık gösterir (Doğan ve Kılıç, 2007: 41).

Tutumsal bağlılıkta birey örgütün amaçlarına ve değerlerine inanır, onları kabullenir, örgütün yararı için daha fazla çaba gösterir, bunun için gönüllü olur, örgütte kalmayı sürdürmek ister (Gül, 2002: 41).

2.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

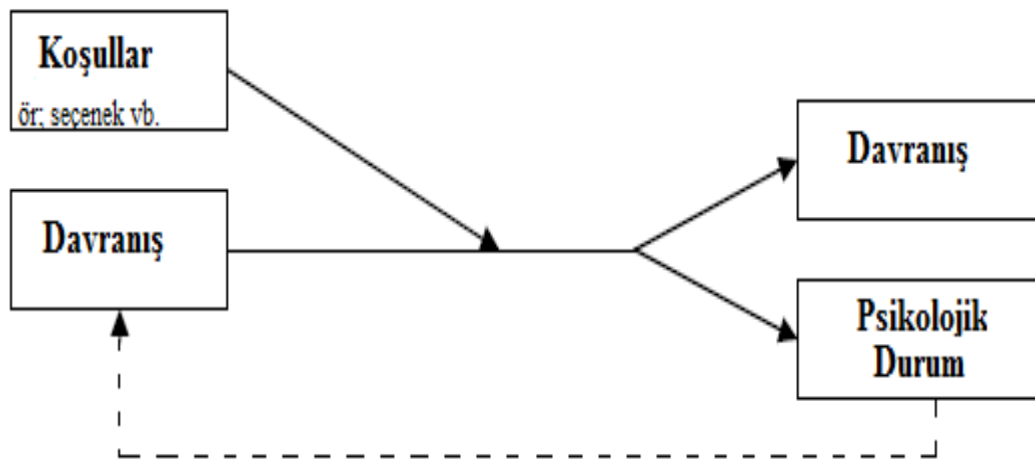
Davranışsal yaklaşımlar sosyal psikologların incelemelerine dayanmaktadır, sosyal psikologlar tutumsal bağlılık kavramına karşılık davranışsal bağlılık kavramını geliştirmişlerdir (Gül, 2002: 47).

Davranışsal bağlılık; “işgörenlerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir.” (Doğan ve Kılıç, 2007: 41).

Davranışsal yaklaşım Becker (1960) tarafından geliştirilmiş olup örgütsel bağlılık ekonomik temele dayandırılmıştır (Sürgevil, 2007: 14). Bu teoriye göre; birey örgüte zamanını, enerjisini, bilgisini ve becerilerini yatırarak “yan bahise” girer, bahis karşılığında örgütten kazançları elde eder ancak bu kazançların devamlılığı bireyin yatırmış olduğu zaman, enerji, bilgi ve beceriyi tutarlı olarak devam ettirmesine bağlıdır (Güçlü, 2006: 13). Sözü edilen kazançlar bireyin elde ettiği ekonomik ve sosyal faydalardır (Sürgevil, 2007: 14). Eğer birey örgütten ayrılırsa yaptığı yatırımların kazançlarını kaybedecektir, birey bunun korkusuyla örgüte bağlılık göstermekte ve bu bağlılık davranışsal bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Nacar, 2012: 25-26).

Bu bağlılık yaklaşımı bireyin örgütten çok, bireyin gerçekleştirmiş olduğu davranışlara bağlanmasıyla ilgilidir; birey bir davranışı gerçekleştirdikten sonra bazı sebeplerden dolayı davranışını sürdürmekte ve zaman içerisinde sürdürmüş olduğu davranışa bağlanmaktadır (Bayram, 2005: 129). Şekil 6’da davranışsal bağlılık yaklaşımı gösterilmiştir.

Şekil 6: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı



Kaynak: Meyer, J.P. and Allen, N.J.,1991: 63’den uyarlanmıştır.

Zaman geçtikçe birey gerçekleştirmiş olduğu davranışın doğruluğunu, davranışı yapmasının gerekliliğini, haklılığını gösteren tutumlar geliştirmekte böylece davranışı tekrarlama olasılığını arttırmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 62). Bireyin davranışı tekrarlama olasılığı arttıkça örgüte bağlılığı artacak, davranışı tekrarlayamaması durumunda örgüte bağlılığı azalacaktır (Kıraç, 2012: 91).

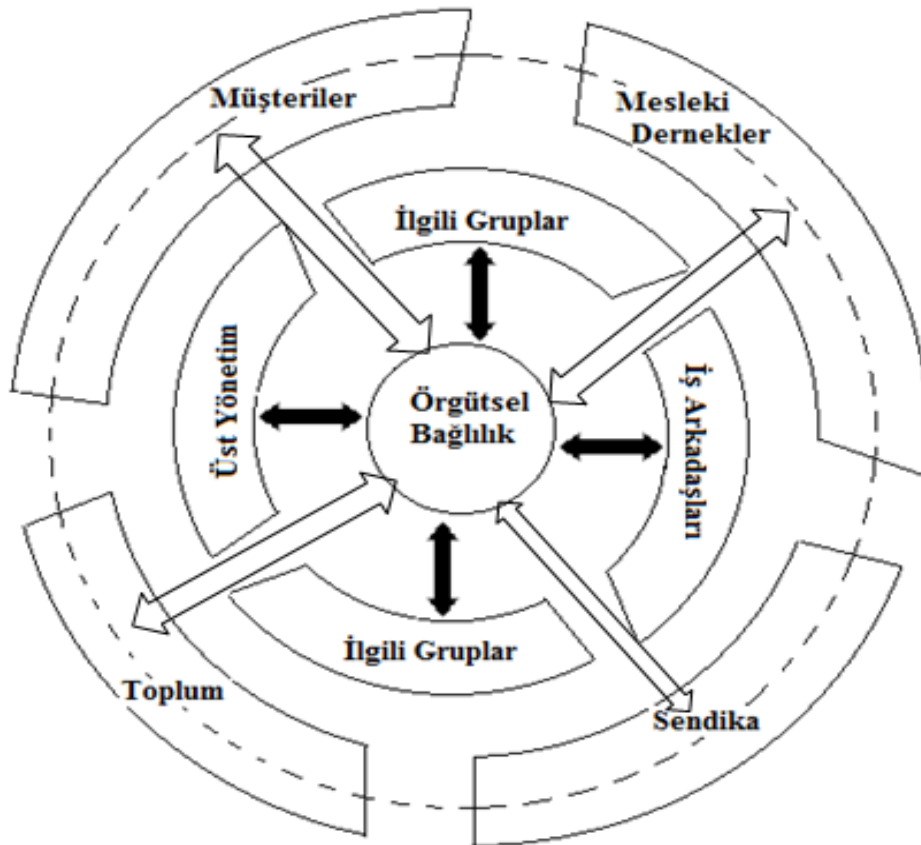
2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

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

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

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

Şekil 7: Çoklu Bağlılık Yaklaşımı



Kaynak: Reichers, 1985: 472'den uyarlanmıştır.

Şekil 7’ de de belirtildiği gibi bireyler örgütün iç çevresini oluşturan yöneticilerine, iş arkadaşlarına, referans gruplarına, örgütün dış çevresini oluşturan mesleki gruplara, sendikalara, müşterilere farklı bağlılık gösterebilmektedirler (Gündoğan, 2009: 60).

2.2.4. Etzioni’ nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık ile ilgili ilk çalışmaların Etzioni tarafından yapıldığı görülmüştür (Güçlü, 2006: 15).

Etzioni’nin örgütsel bağlılığı, örgütte bulunan bireylerin örgüte bağlılıkları açısından ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık, yabancılaştırıcı bağlılık şeklinde olmak üzere üçe ayırdığı görülmüştür (Alıca, 2008: 23-24). Ayrıca bireylerin bağlılığının ahlaki, hesapçı veya yabancılaştırıcı bağlılık altında değerlendirilmesi gerektiğini savunmuştur (Sığı, 2007: 263).

En olumsuz uçta negatif yabancılaştırıcı bağlılık, ortada nötr hesapçı bağlılık, en olumlu uçta pozitif moral (ahlaki) bağlılık vardır (Kasil, 2010: 32).

Ahlaki bağlılık: Bireyin örgütün amaçlarını, değerlerini kabul ederek benimsediği zaman oluşan bağlılık türüdür (Güçlü, 2006: 16). Bireyin örgüte karşı yüksek yoğunlukta olumlu eğiliminin olduğunu gösterir (Etzioni, 1961: 10). Ahlaki bağlılık olumlu duygusal bağlılık ile ifade edilmektedir (Azaklı, 2011: 52).

Üç bağlılık içerisinde en olumlu olan ahlaki bağlılıkta (moral bağlılığı olarak da bilinir) birey, işini değer verdiği için yerine getirmektedir (Balay, 2000: 20). Bireyler toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine olan bağlılıkları artmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 42).

Hesapçı bağlılık: Bireyin örgüte karşı nötr durumda olduğu yani ne olumlu ne de olumsuz bir tutum sergilediği durumdur (Etzioni, 1961: 10).

Bu bağlılıkta birey yaptığı iş ve örgüte vermiş olduğu değerler karşılığında örgütten aldığı ücret gibi ödüller arasında olan bu ilişkiyi faydalı ve tarafsız bir ilişki olarak görmektedir (Mowday vd., 1982: 21). Bu bağlılıkta örgüte bağlılık karşılıklı yapılan bir alışveriş ilişkisine dayanmaktadır (Bayram, 2005: 130). Birey ücretine karşılık tekabül eden bir günde çıkarılması gereken iş tanımı kadar örgütsel bağlılık gösterir (Balay, 2000: 20).

Bu bağlılıkta bireyler örgütsel bağlılık düzeylerine kendileri yön verebilir durumdadırlar (Balay, 2000: 20). Bu yüzden ahlaki bağlılığa göre duydukları bağlılık duygusu daha düşüktür (Alıca, 2008: 24).

Bu bağıllıkta bireyler emeklerinin karşılığını adil bir biçimde aldıklarına inandıkları için örgütte kalmayı istemektedirler (Kasil, 2010: 33).

Yabancılaştırıcı bağıllık: Bireyin örgüte karşı güçlü olumsuz bir eğiliminin olduğu bağıllıktır (Etzioni, 1961: 9). Bireyin davranışlarının ciddi boyutlarda kısıtlandığı, bireyin örgütü cezalandırıcı veya zararlı olarak gördüğü zaman meydana gelen bağıllık türüdür (Hüseyinlioğlu, 2010: 76). Bu bağıllıkta birey psikolojik açıdan örgüte bağıllık duymamakta ama zorunluluklardan dolayı örgütte kalmaya devam etmektedir (Yılmaz, 2011: 18). Zorunluluklar genellikle -hepimizin yaşadığı- işten ayrıldıklarında maddi kayıplar yaşanması, alternatif iş seçeneklerinin bulunmaması, çevre baskısı gibi nedenler olarak tanımlanmaktadır (Penley ve Gould, 1988: 48).

Yabancılaştırıcı bağıllığa sahip olan bireyler yaptığı işlere karşılık aldıkları ödüller orantısız olsa bile bu işte çalışmaya, örgütte kalmaya devam ederler (Azaklı, 2011: 51). Örgütsel bağıllığın en zayıf halini gösteren bağıllık türüdür (Alıca, 2008: 24).

2.2.5. Kanter'in Örgütsel Bağıllık Sınıflandırması

Örgütsel bağıllığın bireylerin farklı davranışsal gereksinimlerden etkilenmesinden dolayı farklı türlere ayrılabilceğini, örgütsel bağıllığın devam bağıllığı, kenetlenme bağıllığı ve kontrol bağıllığı olmak üzere üç farklı türü olduğunu ifade edildiği bağıllık türüdür (Kanter, 1968: 499)

Bu sınıflandırmaya göre örgütsel bağıllık bireyin kişilik sistemi ve sosyal sistem arasında gerçekleşmektedir (Yılmaz, 2011: 16). Sosyal sistemlerin belirli ihtiyaçları, istekleri, beklentileri vardır, bireylerin bunları enerjilerini ve sadakatlerini örgüte vermesiyle karşılması mümkündür (Kasil, 2010: 31).

Sosyal sistemlerde bireylerin bağıllıkları sosyal kontrol, grup birliği ve sistemlerin devamlılığı olmak üzere üçe temel alana ayrılırken kişilik sistemi; bilişsel, duygusal ve normatif eğilimlerden meydana gelmektedir (Gül, 2002: 42).

Kanter' a göre kişilik sisteminin bazı tarafları sosyal sistemin tüm alanları ile uyumludur ya da bunları destekleyecek şekildedir (Azaklı, 2011: 47).

Devama yönelik bağıllık: Örgütten ayrılmanın getireceği maliyetin örgütte devam etmenin getireceği maliyetten daha büyük olmasına dayanan bağıllık türüdür (Kasil, 2010: 32). Bireyin örgütün yaşamını devam ettirmesi için kendisini adanmasıdır (Yılmaz, 2011: 17).

Devam bağıllığı; bireyin örgüt üyeliğinin karşılığı olarak bazı şeylerden vazgeçmesi gerektiği anlamına gelen özveri kavramı ve bireyin mevcut kaynaklarını örgüte bağlaması sebebiyle örgütle girdiği çıkar ilişkisi olarak tanımlanan yatırım kavramı olmak üzere iki unsurdan oluştuğu belirtilmektedir (Güçlü, 2006: 17-18). Birey bir defa özveride bulunduğu örgüte bağıllığı artacak, örgüt birey için daha değerli hale gelecek, birey örgüte yatırım yaptığında gelecekte kazançlar sağlayabilecek, örgüt ile bütünleşecektir (Güçlü, 2006: 17-18).

Kenetlenme bağıllığı: Örgütte grubun birbirine kenetlenmesini arttıracak şekilde bireyin önceki sosyal ilişkilerinden feragat ederek örgüt içerisinde yeni sosyal bağlar oluşturması sonucunda oluşan bağıllıktır (Güçlü, 2006: 18). Kenetlenme bağıllığı duygusallık barındırır ve birey gruptaki üyelerle ilgilendiğinde, gruba ait olduğunu hissettiğinde duygusal açıdan tatmin olacak bu şekilde örgüte bağıllığı artacaktır (Toraman, 2009: 57).

Örgütler aralarına yeni katılan bireylerin kenetlenme bağıllıklarını sağlamlaştırmak, örgütlerde kenetlenmeyi gerçekleştirmek amacıyla yapılan; oryantasyon süreçleri düzenlenmesi, yeni üyenin herkesle tanıştırılması, kuruluşun yıl dönümlerinin kutlanması, tek tip üniforma giyilmesi, kuruluşun rozetinin takılması gibi faaliyetler örgütlerde kenetlenme bağıllığını arttıracaktır (Gül, 2002: 42).

Bu tip örgütlerde duygusallığın yüksek olması sebebiyle kıskançlıkların çok az olması, grup bağıllığının yüksek olması beklenmektedir (Gündoğan, 2009: 45).

Kontrol bağıllığı: Bireylerin davranışlarını örgütün kurallarına göre düzenlemesi, örgüt kurallarına uygun davranmasıdır (Güçlü, 2006: 18). Kontrol bağıllığı bireyin örgütün kurallarına bağlı olduğu, örgüte karşı ahlaki eğilimleri içerdiği bağıllık sınıfıdır (Gül, 2002: 42). Bu bağıllıkta birey örgütün emirlerine ve kurallarına oldukça fazla bağlıdır (Toraman, 2009: 57).

2.2.6. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Bireyin örgüte psikolojik bağıllığı olarak tanımlanan, psikolojik bağıllığın özdeşleşme boyutu, uyum boyutu ve içselleştirme boyutu olarak üç boyuttan oluştuğu bağıllık yaklaşımıdır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492-493). Bağıllığın boyutları şu şekilde açıklanmıştır;

Uyum boyutu: Birey örgüt içerisinde tüm davranışlarını ödülleri elde etmek, cezalardan kurtulmak amacıyla gerçekleştirir ve tüm davranışlarını buna göre ayarlar

(Balay, 2000: 23). Bu bağıllık boyutu örgütün paylaşılmış değerleri için gösterilen bağıllık türü değildir ve bireyler yalnızca ödülü almak için yapmaları gereken iş miktarı kadarını yaparlar, kendilerinden fedakârlık yapmayı istemezler (Kasil, 2010: 34).

Özdeşleşme boyutu: Bireyin örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etmesi, benimsemesi, bu değer ve amaçlarla özdeşleşmesi sonucunda ortaya çıkan bağıllıktır (Gül, 2002: 43). Bu bağıllıkta birey örgütte kalmak istemektedir ve diğer örgüt üyeleri ile yakın ilişkiler kurmaktadır (Hüseyniklioğlu, 2010: 76). Ayrıca bu bağıllıkta birey örgütün bir parçası olmaktan gurur duymaktadır (Eğilmez, 2011: 44).

İçselleştirme boyutu: Örgütlerin en çok istediği bağıllık boyutudur (Güçlü, 2006: 22). Birey kendi değerlerini, örgütün değerleri ve örgütteki diğer bireylerin değerleri ile uyumlu hale getirdiğinde meydana gelen bağıllık boyutudur (Balay, 2000: 23).

2.2.7. Wiener'in Örgütsel Bağıllık Sınıflandırması

Araçsal bağıllık ve örgütsel bağıllık (normatif-moral bağıllık) ayırımına dayanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 43). Araçsal bağıllık; hesapçı, faydacı, kendi çıkarlarına, isteklerine yönelik olmayı, normatif- moral bağıllığı ise moral temeline dayanan güdülemeyle gerçekleşen bağıllıktır (Gürkan, 2006: 27).

Normatif ve moral inançlar bireyin örgütün amaçlarını ve çıkarlarını "içselleştirilmiş baskılar yaratmak suretiyle" karşılayacak yönde davranmasını sağlar (Bayram, 2005: 132). Araçsal bağıllığı sağlayan eylemler kişinin kendisine yönelik iken normatif-moral bağıllığı sağlayan eylemler örgüte yöneliktir (Balay, 2000: 20).

Örgüt ile birey arasında "değişimsel bağıllık" olarak tanımlanan bu sınıflandırmada örgüt bireyin isteklerini karşılarken bireyden de örgüte katkıda bulunmasını beklemektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 44). Bu değişim ilişkisi karşılıklı olduğu sürece veya birey için faydalı olduğu sürece birey örgüte bağlı kalacak ve örgüte bağıllık duyacaktır (Balay, 2000: 20).

2.2.8. Salancik'in Örgütsel Bağıllık Sınıflandırması

Bu sınıflandırmaya göre örgütsel bağıllık, bireyin kendi davranışlarına bağlanması olarak tanımlanmaktadır (Gül, 2002: 49).

Bu bağıllık işgörenin davranışlarına bağlanması, o davranışla özdeşleşmesi anlamına gelmektedir (Güçlü, 2006: 19). Bireyi davranışlarına bağlayan üç temel nitelik mevcuttur. Bunlar davranışın görünür olması, davranışın geri dönülmezliği ve bireyin iradesidir (Azaklı, 2011: 59). Bir davranışın bağıllığı etkileyen bir davranış olması için herkesin önünde yapılmış olması, geri dönülmesi imkânsız olması, gönüllü, bilerek yapılan davranışların olduğu söylenmektedir (Gül, 2002: 499).

2.2.9. Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağıllık Sınıflandırması

Bu sınıflandırmada bireyleri örgütsel bağıllık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı (anlatımsal ve araçsal devreler) devreler olduğu iddia edilmektedir (Bayram, 2005: 131). Bu sınıflandırmaya göre bireylerin önceden tanımlanmış olan rollerinin gerektirdiği davranışları göstermeleri için farklı ödüllere dayalı devreler mevcuttur (Balay, 2000: 23).

Bireyin örgüt içinde yapmış olduğu davranışlar hem iç hem de dış ödüllerin birleşmesinin sonucudur (Eğilmezkol, 2011: 40). Bireyin davranışları içsel açıdan ödüllendirici olduğunda anlatımsal devre, bireyin davranışı dışsal açıdan ödüllendirici olduğunda araçsal devre söz konusudur (Balay, 2000: 23).

2.2.10. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağıllık Sınıflandırması

Çok boyutlu örgütsel bağıllık yaklaşımları içerisinde en çok tercih edilen yaklaşım Meyer ve Allen sınıflandırmasıdır (Özutku, 2008: 81).

Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen örgütsel bağıllık modeli, tutumsal ve davranışsal yaklaşımlarla birlikte normatif bağıllık boyutunu içermesi, modelin bu üç boyutu birlikte inceleyerek tamamlayıcı bir bakış açısı göstermesi onu diğer örgütsel bağıllık modellerine göre farklı kılmakta ve modelin güvenilirliği ve geçerliliğinin yüksek olması sebebiyle akademik çalışmalarda çoğunlukta yer almasını sağlamaktadır (Sürgevil, 2007: 19). Modelin gelişimi ve modelle ilgili araştırmalar sonucunda elde edilen bilgiler aşağıda açıklanmıştır.

Örgütsel bağıllıkla ilgili araştırma yapıldığında örgütsel bağıllığın bilim adamlarının bir kısmı tarafından (Wiener,1982; Mowday, Porter ve Steers, 1982; Blau,1985; Brown, 1996) örgütün bütününe duyulan bağıllık şeklinde tek boyutlu olarak ele alındığı görülmüştür (Güçlü, 2006: 22). Bununla birlikte diğer bir kısmının (Gordon, Philpot, Burt, Thompson ve Spiller, 1980; Angle ve Perry, 1981; Meyer ve Allen, 1984, 1991; O' Reilly ve Chatman, 1986; Penley ve Gould, 1988; Allen ve

Meyer, 1990; Mayer ve Schoorman, 1992,1998; Jaros, Jermier, Koehler ve Sincich,1993) örgütsel bağlılığı çok boyutlu olarak incelediği tespit edilmiştir (Saridede, 2004: 19).

Mowday vd. (1979) örgütte yer alan bireylerin örgütün amaçlarını ve değerlerini içselleştirdikleri oranda örgütte duygusal açıdan bağlanacaklarını iddia ederken, Becker (1960) örgütteki bireylerin örgüte yapmış oldukları yatırımların (enerji, yetenek, zaman, bilgi) boşa gitmemesi için örgüte bağlandıklarını söylemektedir (Nacar, 2012: 27). Meyer ve Allen (1984) bu iki tanımı göz önünde bulundurarak öncelikle duygusal bağlılık ve devam bağlılığından oluşan örgütsel bağlılık modeli oluşturmuş daha sonra Wiener' in (1982) normatif bağlılık savını birleştirerek üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini ortaya çıkarmışlardır (Nacar, 2012: 27). “Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık kavramı, işgörenin örgütle ilgili hisleriyle ve/veya inançlarıyla ilgili psikolojik bir durum olarak dikkate alınmıştır” (Özutku, 2008: 82). Örgütsel bağlılık duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık olmak üzere üç boyut içermektedir (Meyer ve Allen, 1990: 3).

Duygusal bağlılık; bireyin örgüte hissi olarak bağlanması anlamına gelmektedir (Gül, 2002: 45). “Çalışanın kimliği ile birlikte örgüte duygusal bağlılığı ve katılımı” duygusal bağlılık olarak ifade edilmiştir (Yürümezoğlu, 2012: 24). Örgüte duygusal açıdan bağlılık gösteren birey örgütte kalması zorunlu olduğu için değil kendi istediği için örgütte kalmaya devam etmektedir (Nacar, 2012: 28).

Devam bağlılığı; bireyin örgüte yapmış olduğu yatırımlardan dolayı (iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri, emeklilik, kıdem tazminatı hakları, kariyeri, uzun yıllar aynı örgütte çalışmış olmanın sağladığı yararlar) ve başka bir yerde bu imkânlarla sahip bir iş bulamama korkusundan kaynaklanan bağlılık boyutudur (Durna ve Eren, 2005; 211-212).

Normatif bağlılık; bireyin örgüte bağlılığı bir görev olarak algıladığı, örgütüne göstermiş olduğu bağlılığın doğru olduğuna inanması sonucunda gelişen bağlılık türüdür (Kaya, 2008: 33). Bireylerin örgüte bağlılık duyması kişisel faydalardan çok yaptığı davranışın doğru ve ahlaklı olduğuna inanmaları sebebiyle gerçekleşir (Balay, 2000: 22).

Model kısaca şu şekilde açıklanmıştır; bireyler örgüte güçlü duygusal bağlılık duyarlar çünkü bunu isterler (*want to*), bireyler örgüte güçlü devam bağlılığı duyarlar çünkü buna ihtiyaçları vardır (*need to*), bireyler örgüte güçlü normatif bağlılık

duyarlar çünkü kendilerini bunu yapmaya zorunlu hissederler (*ought to*) (Meyer ve Allen, 1990: 3).

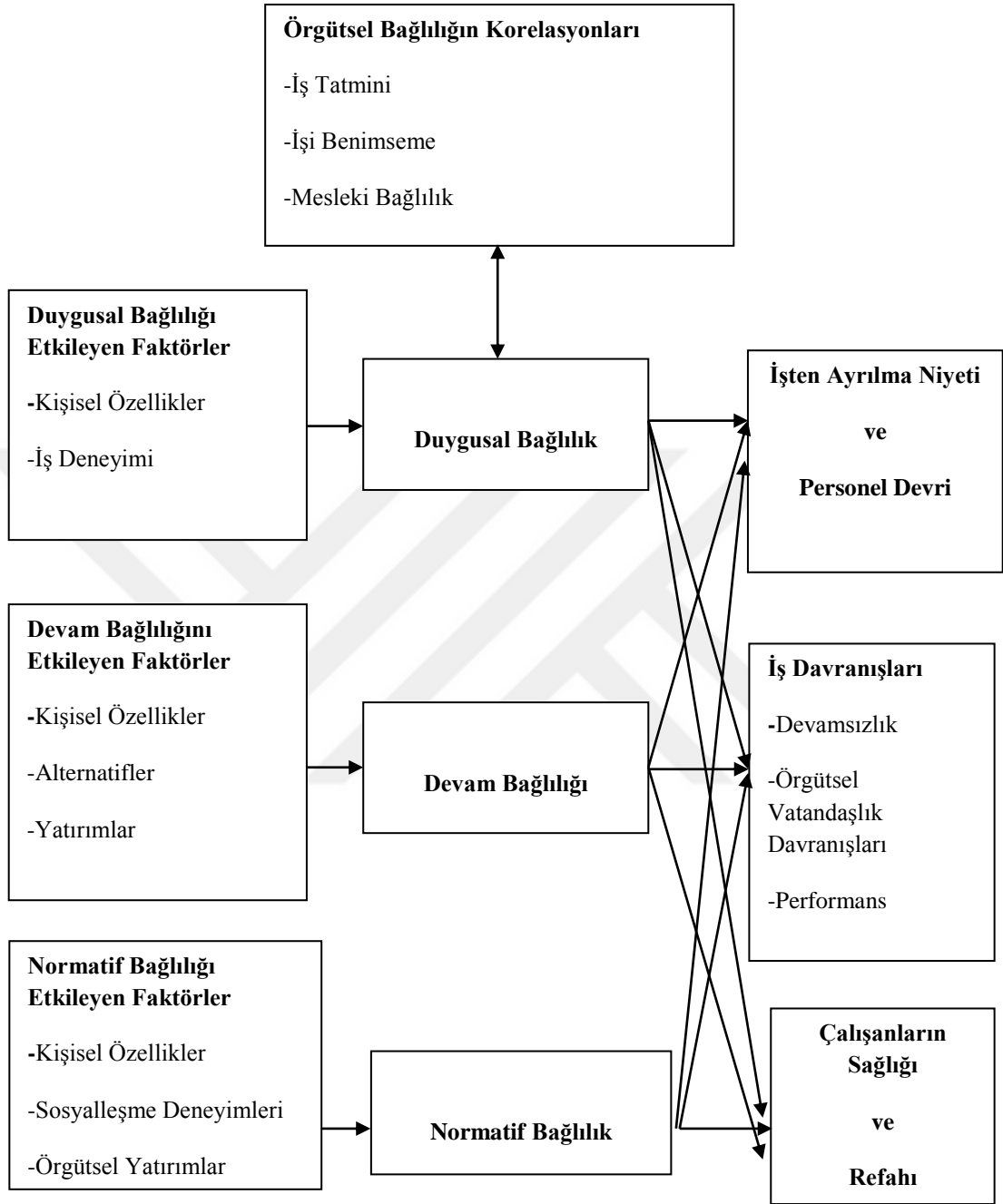
Meyer ve Allen'a (1990: 3-4) göre örgütsel bağlılığı oluşturan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığının örgütsel bağlılığın farklı birer türü olarak değil, tutumsal bağlılığı en iyi ayırt edebilen bileşenler olarak görülmesi gerekmektedir. Çünkü çalışanlar bu bağlılık boyutlarının her birini farklı düzeylerde yaşayabilirler (Meyer ve Allen, 1990: 4). Örneğin bazı çalışanlar örgütte kalmak için güçlü ihtiyaç (devam bağlılığı) ve güçlü zorunluluk (normatif bağlılık) hissedebilirler ama bunu yapmak için hiçbir arzu, istek (duygusal bağlılık) duymazlar, bazıları örgütte kalmaya ne ihtiyaç (devam bağlılığı) duyar ne de bununla ilgili zorunluluk (normatif bağlılık) hisseder ama kalmak için güçlü bir arzu yani duygusal bağlılık hissederler ve örgütte kalmaya devam ederler (Meyer ve Allen, 1990: 4). Sonuç olarak bireylerin örgüte bağlılığının toplamı bu bileşenlerin her birini yansıtmaktadır (Meyer ve Allen, 1990: 4). Üç boyutlu bu modelde boyutlar arasındaki ortak bağlantı;

1. Çalışanın örgütle olan ilişkisini tanımlaması (Eğilmezkol, 2011: 49),
2. Örgütten ayrılma veya örgüte devam etme kararlarını içeren psikolojik bir durum olması (Eğilmezkol, 2011: 49),
3. Çalışan ile örgüt arasında işten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağ kurmasıdır (Gül, 2002: 46).

Üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinde bireyin düşünce biçimindeki temel farklılıklar bağlılığın boyutunu belirlemektedir (Sarıdede, 2004: 22). Şekil 8' de Meyer, Stonley, Herscovitch, Topolnytsky'nin (2002: 22) yapmış oldukları meta analiz çalışması sonucunda ortaya çıkardıkları üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli yer almaktadır.

Model incelendiğinde ortada örgütsel bağlılık bileşenleri olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık yer almaktadır. Şeklin sol tarafında örgütsel bağlılık bileşenlerinin meydana gelmesi için gerekli olan faktörler sağ tarafında örgütsel bağlılığın sonuçları bulunmaktadır.

Şekil 8: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Meyer, Stonley, Herscovitch, Topolnytsky 2002: 22'den uyarlanmıştır.

Modele göre bağlılık bileşenleri farklı deneyimler sonucunda gelişir ve davranışlar üzerinde farklı etkiye sebep olurlar (Özyer, 2010: 70). Üç bağlılık bileşeni işten ayrılma niyeti ve personel devri ile negatif yönde ilişki gösterirken diğer davranışlarla (devamsızlık, performans, örgütsel vatandaşlık davranışları)

ilişkilerin farklı olduğu belirtilir (Özyer, 2010: 70). Bu davranışlarla en güçlü ilişki duygusal bağlılık boyutu arasında gerçekleşir (Meyer vd., 2002: 20). Örgütlerde bireylerin davranışları üzerinde en çok duygusal bağlılığın, devamında normatif bağlılığın pozitif yönlü etkili olması, devam bağlılığın bireylerin davranışları ile ilişkisiz veya negatif yönde ilişkisi olması beklenmektedir (Öztutku, 2008: 83).

Wasti (2003) tarafından Türkiye gibi bulunduğu toplumun kültürel değerlerinden etkilenen bireylerin olduğu ülkelerde örgütte kalma kararlarında duygusal bağlılıkla birlikte devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarının etkili olduğu söylenmektedir.

2.2.10.1.Duygusal Bağlılık

Meyer ve Allen (1991)' in örgütsel bağlılık modelinin ilk boyutu olan “duygusal bağlılık” bireylerin örgütle özdeşleşmesi, örgüte duygusal açıdan bağlanması anlamına gelmektedir (Gül, 2002: 45). Literatürde duygusal bağlılık tutumsal bağlılığa benzetilmektedir (Günlük, 2010: 17). Duygusal bağlılık bireyin kendini örgütle tanımlaması, örgüte katılımı anlamına gelmektedir (Meyer ve Allen, 1990: 1) Bireylerin örgütlerinin amaç ve değerlerini benimsedikleri oranda örgüte duygusal bağlılık hissettikleri belirtilmektedir (Kaya, 2008: 34).

Duygusal bağlılık boyutunun diğer örgütsel bağlılık boyutlarına nazaran kuramsal açıdan en güçlü bağlılık boyutu olduğu söylenmiştir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 193). Ayrıca duygusal bağlılığın araştırma konusu olarak birçok akademik çalışmada yer aldığı, en çok incelenen konulardan biri olduğu belirtilmiştir (Sürgevil, 2007: 22; Eğilmezkol, 2011: 52; Gündoğan, 2009: 49). Güçlü duygusal bağlılığa sahip bireyler daima örgütleri için en fazla çabayı sarf ederler bu yüzden duygusal bağlılık birçok araştırmaya konu olmuş bir boyuttur (Gülova ve Demirsoy, 2012: 57).

Duygusal bağlılık “işgörenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir” çünkü bu bireyler örgüte sadakat duyan, örgüte kendini adayan çalışanlardır (Gürkan ve Koçoğlu, 2014: 519). Meyer ve Allen'a (1991: 74) göre örgüte duygusal olarak bağlılık gösteren bireylerin örgütte zorunlu sebeplerden kalan veya kendini örgütte kalmaya zorunlu hisseden bireylere göre performansları daha yüksek olacaktır. Çünkü bu bireyler örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için gönüllü olarak çaba sarf ederler ve kendilerinden beklenilenin üstünde performans göstererek örgütün başarısı için çalışırlar (Alıca, 2008: 25). Bu yüzden bu bağlılık türü örgütlerde oluşması en çok istenilen bağlılık türüdür (Kaya, 2008: 35).

Bu bağıllık boyutunu taşıyan bireyler kendilerini örgütün bir parçası olarak gördükleri için örgüt onlar için çok önemlidir ve yaşamlarında önemli bir yere sahip olduğu için örgüte sahip çıkma, örgütü koruma içgüdüsü bu bireylerde oldukça hâkimdir (Çöllü ve Summak, 2010: 277).

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

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

- **İş güçlüğü;** bireyin örgütte yapmış olduğu işin zorlu ve heyecan verici bir iş olması durumu.
- **Rollerin belirginliği;** bireyin çalıştığı örgütün ondan neler beklediğini açıkça ifade etmesi durumu.
- **Hedef belirginliği;** bireyin örgütün hedefleri için çalışırken yapmış olduğu işleri neden yaptığı konusunda açık bir fikre sahip olması (Balay, 2000: 75).
- **Amaç güçlüğü;** bireyin yapmış olduğu işlerin gereklerinin özellikle talep edilmemesi durumu.
- **Yönetimin yeni fikirlere açık olması;** örgütte üst yönetimde bulunan kişilerin diğer çalışanlar tarafından kendilerine getirilen önerileri dikkate alması, önemsemesi durumu.
- **İş arkadaşlarına olan bağıllık;** örgütte bulunan bireyler arasında samimi ilişkiler olması durumu.
- **Örgüte güvenilirlilik;** bireyin örgüte güvenmesi, örgütün sözünde duracağına, ne söylerse onu yapacağına inanması durumu.
- **Eşitlik;** örgütteki herkesin hak ettiği kadarını alması, birinin hak ettiğinden çok birinin hak ettiğinden az almaması durumu.
- **Kişisel önem;** bireyin yapmış olduğu işin örgütün amaçlarına ulaşması için önemlilik arz ettiği, bu amaçlara ulaşmada önemli katkı sağladığı duygusunun teşvik edilmesi (Gündoğan, 2009: 49).

- **Geribildirim;** bireyin örgüt içerisindeki performansı ile ilgili kendisine düzenli olarak geri bildirim verilmesi.
- **Katılım;** örgütte bireyin kendi iş yükü ve işinin standartları ile ilgili konularda alınan kararlara katılımının sağlanması.

2.2.10.2.Devam Bağlılığı

Meyer ve Allen'ın; Becker'in (1960) geliştirmiş olduğu "Yan bahis teorisi"nden feyz alarak ortaya çıkarmış oldukları bağlılık boyutudur (Gül, 2002: 45). Literatürde devam bağlılığı davranışsal bağlılığa benzetilmektedir (Günlük, 2010: 17). Meyer ve Allen (1990: 1) devam bağlılığını bireyin örgütten ayrılması durumundaki maliyetlere ilişkili bağlılık olduğunu söylemişlerdir. Devam bağlılığı bireyin örgütten ayrılması durumunda katlanacağı maliyetleri göz önünde alarak örgütte kalmaya karar vermesidir (Sığırı, 2007: 264). Bu yaklaşımın temelinde örgütten ayrılmanın maliyetinin örgütte kalmanın maliyetinden yüksek olması durumu mevcuttur (Günlük, 2010: 18). Bu tip bireyler örgütten ayrıldıklarında elde etmiş oldukları mevkii, toplum içindeki saygınlıklarını kaybedeceklerini, başka bir örgütte bunları bulamayacaklarını düşünürler (Alica, 2008: 26). Aynı zamanda bireyler kendileri için uygun olan iş alternatiflerinin az olduğunu düşündükleri için örgütlerine devam bağlılığı gösterirler ve örgütte kalmak için gerekli olan minimum çabayı sarf ederler (Bolat ve Bolat, 2008: 78). Bireylerin minimum çabayı sarf etmesi örgütler için istenmeyen bir durumdur. Bu bireylerin çalıştıkları işi sevmek, çalışma şartlarından memnun olmak gibi düşüncelerinin bulunmadığı anlamına gelmektedir (Alica, 2008: 26).

Devam bağlılığının bireyin yapmış olduğu yatırım miktarına ve alternatif iş kaynaklarının azlığına göre gelişeceği belirtilmiştir (Özutku, 2008: 84). Bireyin örgütteki kıdemi, kariyeri, maaşı vs. gibi yatırımları fazla ise devam bağlılığı ortaya çıkmakta ve birey mecburen örgütte kalmaya devam etmektedir (Gül, 2002: 45). Meyer ve Allen (1990: 18) tarafından yapılan çalışmada devam bağlılığı boyutunu etkileyen faktörler aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

- **Beceriler (Yetenekler);** bireyin bu örgütte elde ettiği tecrübe ve deneyimlerin başka bir örgütte ne kadar faydalı olabileceği, bireyin sahip olduğu deneyimlerin ve tecrübelerin ne kadarlık bir kısmını başka bir örgüte transfer edebileceğidir.

- **Eğitim;** bireyin sahip olduğu mesleki eğitimin bu örgütte veya bu örgüte benzer örgütler dışındaki örgütler için çok faydalı olmayacağı düşüncesi.
- **Yeniden yerleşme;** bireyin örgütten ayrılması durumunda farklı bir yerleşim bölgesine taşınacağını düşünmesi.
- **Kendine yatırım;** bireyin zamanının ve çabasının büyük bir kısmını çalıştığı örgüte harcamış olması.
- **Emeklilik primi;** bireyin çalıştığı örgütte kalması durumunda elde edeceği emeklilik, kıdem vs. maddi kazanımları örgütten ayrılması halinde kaybedebilmesi (Balay, 2000: 79).
- **Topluluk;** bireyin yaşadığı yerleşim bölgesinde ne kadar uzun süreden beri oturduğu.
- **Alternatifler;** bireyin çalıştığı örgütten ayrılması durumunda yapmış olduğu işe benzer veya daha iyi bir iş bulma konusunda çok az zorlanabilecek olması.

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

Duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasındaki ilişki incelendiğinde devam bağlılığının duygusal bağlılığı arttırdığı, duygusal bağlılığının devam bağlılığını azalttığı sonucuna ulaşılmıştır (Sürgevil, 2007: 25).

Bu durum şu anlama gelmektedir; devam bağlılığının oluşmasında etkisi olan alternatif iş kaynaklarının azlığı ve bireyin örgüte yapmış olduğu yatırımlar bireyin duygusal bağlılığın artmasını sağlayacaktır, duygusal bağlılığı yüksek olan bireylerin alternatif iş kaynaklarının varlığını düşünmemesi ve örgüte yapmış oldukları yatırımları kaybetme korkularının olmaması devam bağlılıklarını azaltacaktır (Meyer, Allen ve Gellatly, 1990: 719).

2.2.10.3. Normatif Bağlılık

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

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

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

Normatif bağıllıkta birey örgütün kendisi için yapmış olduğu yatırımlardan (eğitim gibi) dolayı kendisini örgüte karşı borçlu hissetmekte bu da bireyi örgütte kalmaya zorlamaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 47). Aslında günlük hayatımızda bu durumla oldukça fazla karşılaşılıyor ve hepimiz benzer şeyleri hissediyoruzdur. İşverenimiz bizim örgüt içerisinde başarılı olmamız için çaba sarf ediyor, bizi yetiştirmek için uğraşılıyor iken aklımızdan ayrılma düşüncesi geçtiğinde büyük bir suçluluk duygusunun ağır bastığını fark ediyor, işverenin çabasının boşa gitmemesi için, işverene karşı kendimizi borçlu hissettiğimiz için, doğru olan örgütte kalmak olduğu için örgütte çalışmaya devam ediyoruzdur (Somuncu, 2008: 36). Ancak her şeyin olduğu gibi bu durumunda bir sonu olacaktır. Birey borcunu işletmeye ödeyince işten ayrılmayı düşünecek ve bağıllık bitecektir (Meyer ve Allen, 1991: 72).

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

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

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

Normatif bağıllık boyutu ile duygusal bağıllık boyutu arasındaki korelasyon yüksektir (Özyer, 2010: 77). Ancak normatif bağıllık, bireyin örgütte çalışmayı bir

görev olarak görmesi örgütüne bağlılık duymayı doğru olarak kabul etmesi sebebiyle duygusal bağlılıktan farklılık gösterir (Wasti, 2000: 201-202). Normatif bağlılığın olumlu etkileri duygusal bağlılığa göre daha kısa sürecektir (Gündoğan, 2009: 53).

Normatif bağlılıkla devam bağlılığı arasındaki en önemli fark; normatif bağlılıkta bireyin örgütte çalışmaya devam etmesinin örgütün sağlayacağı maddi yararlarla alakası bulunmamasıdır (Sevinç ve Şahin,2012: 267).

Meyer ve Allen (1990: 18) tarafından yapılan çalışmada normatif bağlılık boyutunu etkileyen faktör aşağıda belirtilmiştir;

- **Örgütsel bağlılık normu;** organizasyonda çalışan bireylerin örgüte güçlü kişisel bağlılık duygusu ile bağlılık duymaları beklenir.

Meyer ve Allen tarafından örgütsel bağlılık boyutlarının olması gereken düzeyleri hakkında bir bilgi verilmemiş olmakla birlikte genellikle boyutların birbirleri ile veya başka değişkenlerle ilişkileri incelenmiştir (Kaya, 2008: 38). Tablo 4'te örgütsel bağlılığın bileşenlerinin farklı araştırmacılar tarafından yapılmış tanımları verilmiştir.

Tablo 4: Örgütsel Bağlılığın Bileşenlerinin Tanımlanması

Kavram	Tanım
Duygusal Bağlılık	<ul style="list-style-type: none"> • Bireyin bir gruba duygusal bağlılığıdır (Kanter, 1968). • Bireyin kişisel kimliğini örgüte bağlayan, örgüte yönelik tutum veya yönelimidir (Sheldon, 1971). • Örgütün ve bireyin amaçlarının giderek bütünleşmesi ve uyumlaşması sürecidir (Hall vd., 1970). • Bireyin kendi kişisel değerlerinden ayrı olarak örgütün değer ve hedefleri ile örgüt içindeki bireylerin bu değer ve hedeflerle ilişkili rollerine bağlıdır (Buchanan, 1974). • Bireyin belirli bir örgüt içinde kendini tanımlama ve bu örgüte katılım gücüdür (Mowday vd., 1982). • Çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olmasıdır (Davis ve Newstrom,1989).
Devam Bağlılığı	<ul style="list-style-type: none"> • Örgüte sürekli devam etmeyle ilişkili avantaj ve örgütten ayrılmayla ilişkili dezavantajların bileşimidir (Kanter, 1968) • Bireyin dışsal çıkarlarını belirli bir faaliyete bağlayarak örgüte bağlılık sağlamasıdır (Becker, 1960). • Birey-örgüt ilişkisinde, bireyin zaman içerisinde yapmış olduğu yatırımlarının bir sonucu olarak ortaya çıkan yapısal bir olgudur (Hrebiniak ve Alutto, 1972).
Normatif Bağlılık	<ul style="list-style-type: none"> • Bağlılık davranışı, örgüte bağlılık konusuna uygun biçimsel ve zorunlu beklentileri aşan, kabul görmüş sosyal davranışlardır (Wiener ve Gechman, 1977). • Örgütsel amaçlar ve çıkarlarla buluşmak üzere kabul edilen baskıların bütünüdür (Wiener, 1982). • Çalışanın, örgütte geçirdiği zaman içerisinde sağladığı statü veya memnuniyet ne olursa olsun, bu çalışanın ahlaki olarak örgütte kalmasının doğru olduğu düşünüldüğü bağlılıktır (Marsh ve Mannari,1977).

Kaynak: Günlük, 2010: 20

2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık örgütün devamı için gerekli olan “insandan” maksimum fayda sağlanabilmesi, bireylerin örgüt içerisinde sorun çözen varlıklar haline dönüşmesinde önemli rol oynamaktadır (Bozkurt ve Yurt, 2013: 136). Bu yüzden bireyin örgüte bağlılığını etkileyen faktörler üzerinde durulmalı ve bu faktörler içerisinde probleme sebep olan durumlar iyileştirilmelidir.

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktörün mevcut olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık üzerinde yaş, eğitim, kıdem gibi demografik

özelliklerin; doyum gereksinimi, iş güçlüğü, öz imaj, kişisel önem duygusu, yeterlilik, yakınlık doyumunu, güvenlik gereksinimi, mesleki prestij, iş tercihlerinde belirleyici olma, başarı gereksinimi gibi iş ile ilgili faktörlerin; rol durumları, grup normları, beklentilerin karşılanması, ödül ve maliyetler, iş gerilimi, kişi ve örgütün amaç uygunluğu, iş doyumunu, performans, katılım gibi işe ve örgüte ait faktörlerin etkili oldukları belirtilmiştir (Balay, 2000: 54-55).

Meyer vd. (2002: 22) yapmış oldukları meta analiz çalışması sonucunda ortaya çıkan üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli incelendiğinde her bir boyutu etkileyen faktörlerin farklı olduğu görülmüştür. Duygusal bağlılığı kişisel özellikler ve iş deneyimi etkilerken, devam bağlılığını kişisel özellikler, alternatifler ve yatırımların etkilediği, normatif bağlılığı kişisel özellikler, sosyalleşme deneyimleri ve örgütsel yatırımların etkilediği görülmektedir (Meyer vd., 2002: 22).

Aynı zamanda örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler için birçok sınıflandırma yapıldığı görülmüştür. Mowday vd. (1982) tarafından yapılan çalışmada bağlılığı etkileyen faktörler; kişisel özellikler iş özellikleri, çalışma deneyimleri ve yapısal özellikler olarak sınıflandırılmıştır. Bu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler;

- **Kişisel faktörler:** Psikolojik sözleşme, iş beklentileri, kişisel özellikler.
- **Örgütsel faktörler:** İşin niteliği ve önemi, yönetim ve liderlik, ücret, gözetim, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, takım çalışması, rol belirsizliği ve çatışması.
- **Örgüt dışı faktörler:** Alternatif iş imkânları, profesyonellik, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, işsizlik oranı.

Olmak üzere 3 grupta incelenmiştir (Northcraft ve Neale, 1990: 471).

2.3.1. Kişisel Faktörler

Çalışmada kişisel faktörler; psikolojik sözleşme, iş beklentileri ve kişisel özellikler olmak üzere üç başlık altında incelenmiştir (Northcraft ve Neale, 1990).

2.3.1.1. Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme; “çalışan ve örgüt arasında karşılıklılık temeline dayanan, dinamik, yazılı olmayan bir dizi beklentiler” şeklinde tanımlanmıştır (Özgen ve Özgen, 2010: 2). Bireyin ve örgütün birbirinden karşılıklı beklentileri psikolojik sözleşmenin temelini oluşturmaktadır (Azaklı, 2011: 62).

Bireyin psikolojik sözleşmesinin tam olması durumunda örgütle olumlu ilişki kuracağı, örgütün yararına çalışacağı, psikolojik sözleşmeyi olumlu algılaması halinde yüksek düzeyde örgütsel bağlılık göstereceği, psikolojik sözleşmenin ihlali durumunda örgütsel bağlılığın azalacağı ifade edilmiştir (Özgen ve Özgen, 2010: 5).

2.3.1.2. İş Beklentileri

Bireyin örgütten beklentileri ile örgütün bireyden beklentilerinin birbirine uyması örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyecektir (Yılmaz, 2011: 25). Bu yüzden örgütlerde görev tanımları iyi hazırlanmalı ve işe girmeden önce mülakat sürecinde bireye yeterince bilgi verilerek beklentilerin karşılanıp karşılanamayacağı konusuna karar verilmelidir (Gündoğan, 2009: 19). Aksi takdirde birey işe başladıktan sonra işten belediklerini alamaz ise örgütsel bağlılığı azalır, işten ayrılma niyeti doğabilir.

2.3.1.3. Kişisel Özellikler

Yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim düzeyi, medeni durum gibi kişisel özelliklerin bireylerin örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi olduğu söylenmektedir. Ancak demografik özelliklerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin çok güçlü ve tutarlı olduğunu söylemek çok doğru değildir, çünkü demografik özellikler örgütsel bağlılık haricinde statü gibi faktörlerden de etkilenebilmektedir (Durna ve Eren, 2005: 213).

2.3.1.3.1. Cinsiyet

Cinsiyet faktörü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde araştırmalarda farklı sonuçlar elde edildiği ve durumun tartışmalı olduğu görülmüştür.

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

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

Kadınların daha yüksek bağlılık gösterdiğini ifade eden araştırmacıların kadınların daha istikrarlı olduklarını, toplumsal kurallar gereği sık sık iş değiştirmek istemediklerini; tam tersini savunan araştırmacıların ise kadınların ailelerine önem verdikleri için örgüte bağlılık göstermediklerini ve kadınların iş hayatına girmelerinde engeller olduğunu ifade ettikleri belirtilmiştir (Kıraç, 2012: 96-97). Ne yazık ki günümüzde kanunların kadınlara tanıdığı pozitif ayrımcılık, toplum kuralları, kadının hem anne hem de çalışan bir birey olmasının getirdiği zorluklar örgütlerin daha çok erkek çalışan istihdam etmelerine neden olmaktadır. Gözen (2007) tarafından yapılan çalışmada cinsiyet faktörü ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiş, kadınların duygusal bağlılığın ve devam bağlılığının erkeklere göre daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca erkeklerin iş yaşamına daha çok özen gösterdikleri, daha çok zaman harcadıkları, kadınların ise tam tersi bir davranış sergiledikleri ifade edilmiştir (Ekinci, 2006: 38). Sürgevil (2007) tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağlılık alt boyutlarının cinsiyete göre farklılık gösterdiği, kadınların duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeylerinin erkeklere nazaran daha düşük olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

İş modeli teorisine göre çalışma koşullarının ve işin yapısının tüm bireyler için eşit olduğu kabul edildiğinde örgütsel bağlılığın cinsiyete göre farklılık göstermeyeceği ifade edilmiştir (Loscocco, 1990: 158). Stevens, Beyer ve Trice (1978: 392) tarafından yapılan çalışmada cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış ve bunun sebebinin araştırma örnekleminin çok küçük bir kısmını kadın çalışanların oluşturmasından kaynaklandığı ifade edilmiştir. Gümüş, Hamarat ve Erdem (2003) tarafından yapılan çalışmada da benzer sonuçla karşılaşılmış, cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Yavuz ve Tokmak (2009) tarafından yapılan çalışmada toplamda 678 otel ve tatil köyü çalışanı üzerinde analiz yapılmış olup, katılımcıların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılıkları arasında bir fark olmadığı, tespit edilmiştir. Meyer vd. (2002) tarafından yapılan meta analiz çalışmasında da örgütsel bağlılık bileşenlerinin

cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Yalçın ve İplik (2005) tarafından yapılan çalışmada otel çalışanlarının cinsiyetleri ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılıkları arasında bir anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Özmen, Özer ve Saatçioğlu (2005) tarafından akademisyenler üzerinde yapılan çalışmada cinsiyet ile örgüte bağlılık arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, kadınların duygusal bağlılıklarının ve normatif bağlılıklarının erkeklere nazaran daha az olduğu, kadınların örgütlerine olan devamlılık bağlılığı ile erkeklerin örgüte olan devam bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık görülmediği tespit edilmiştir.

2.3.1.3.2. Yaş

Yaş faktörü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde cinsiyet faktöründe olduğu gibi araştırmalarda farklı sonuçlar elde edildiği ve durumun tartışmalı olduğu görülmüştür.

Bununla birlikte genel kanı yaş arttıkça bireyin görevinde yükselmesi, ücretinin artması, kıdem süresiyle birlikte emeklilikte alacağı kıdem tazminatının artması sebebiyle örgütsel bağlılığın artacağı yönündedir (Toraman, 2009: 62). Belirtilen bu kavramlar örgüte yapılan yatırımlar olarak düşünüldüğünde, yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre devam bağlılıklarının daha yüksek olacağı söylenmektedir (Sarıdede, 2004: 27). Yaşlı çalışanların yaş arttıkça yeni iş bulma imkânlarının azalması, elde etmiş oldukları refahı kaybetme korkusuyla devam bağlılıklarının artacağı ifade edilmiştir (Hüseyinklioğlu, 2010: 61).

Yaş faktörünün örgütsel bağlılığı nasıl etkilediği, yaşlı çalışanların genç çalışanlara nazaran neden örgüte daha fazla bağlılık duyduğu Balay (2000: 56) tarafından şu şekilde belirtilmiştir;

- Yaşın artmasıyla birlikte bireyin edinmiş olduğu tecrübede artmaktadır.
- Yaşın artmasıyla birlikte bireyin örgüt değiştirme isteği azalmaktadır.

Birey ortamını, alışkanlıklarını değiştirmek istememekte, gideceği örgütte uyum problemi yaşayabileceğini düşünmektedir.

Duruma başka bir bakış açısı da aynı örgütte bulunan bireyler arasındaki yaş farkının büyük olmasının örgütsel bağlılığı etkileyeceği yönündedir. Aradaki yaş farkının çok olması örgüt içerisinde kurulan iletişimde probleme neden olacağı bu durumda örgütsel bağlılığı azaltacağı ifade edilmiştir (Akbaş, 2008: 24). Özellikle

günümüz gençliğinin iletişim kurma tarzı göz önünde bulundurulduğunda bu durumun çokta garip olmadığı düşünülmektedir.

Literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde birbirinden farklı sonuçlar elde edildiği görülmüştür. Özkaya, Karakoç ve Karaa (2006) tarafından yapılan çalışmada bireylerin yaşı arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığı, örgütsel bağlılığın alt boyutlarının çalışanların yaşlarına göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Baysal ve Paksoy (1999) tarafından yapılan çalışmada yaş faktörü ile meslekte kalma zorunluluğu, kuruma duygusal bağlılık ve kurumda kalma zorunluluğu arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilirken, mesleğe duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişki olmadığı görülmüştür. Meyer ve Allen (1984) tarafından yapılan çalışmada yaş ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğu ancak devam bağlılığı ile yaş arasında benzer bir ilişki olmadığı görülmüştür. Bozkurt ve Yurt (2013) tarafından yapılan çalışmada çalışanların duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerinin yaş faktörüne göre anlamlı farklılık göstermediği, devam bağlılığı boyutunun yaş faktörüne göre anlamlı farklılık gösterdiği, genç ve orta yaş grubu çalışanların örgüte devam bağlılığı düzeylerinin yaşlı çalışanlara göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kaya (2008) tarafından yapılan çalışmada çalışanların duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerinin yaş faktörüne göre anlamlı farklılık göstermediği, devam bağlılığı boyutunun yaş faktörüne göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Boylu, Pelit ve Güçer (2007) tarafından yapılan çalışmada çalışanların devam bağlılığı düzeylerinin yaş faktörüne göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Aynı şekilde benzer durumla Durna ve Eren (2005) tarafından yapılan çalışmada da karşılaşılmış çalışanların devam bağlılığı düzeylerinin yaş faktörüne göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür.

2.3.1.3.3. Medeni Durum

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

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

Akbaş (2008) tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağlılık düzeyinin medeni duruma göre değişmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Özkaya vd. (2006) tarafından yapılan çalışmada medeni durum ile duygusal bağlılık boyutu arasında anlamlı ilişki olduğu, evli çalışanların örgüte duygusal bağlılıklarının bekâr çalışanlara göre daha fazla olduğu, devam ve normatif bağlılık boyutları ile medeni durum faktörü arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Kaya (2008) tarafından yapılan çalışmada akademisyenlerin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıklarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Yalçın ve İplik (2005) tarafından yapılan çalışmada medeni durum ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Boylu vd. (2007) tarafından yapılan çalışmada çalışılan akademik birime göre duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın medeni durum faktörüne göre anlamlı bir farklılık göstermediği, devam bağlılığının çalışılan akademik birime göre farklılık gösterdiği, üniversitenin geneline göre medeni durumun duygusal bağlılığın ve devam bağlılığının farklılık gösterdiği, normatif bağlılığın farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Durna ve Eren (2005), Bozkurt ve Yurt (2013), Gündoğan (2009) tarafından yapılan çalışmalarda da devam bağlılığı düzeyinin medeni durum faktörüne göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür.

2.3.1.3.4. Kıdem

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

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

Aşağıda bu konuda yapılan çalışma sonuçları hakkında bilgi verilmiştir.

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

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

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

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

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

2.3.1.3.5. Eğitim Düzeyi

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bir diğeri de bireylerin eğitim düzeyidir. Bireylerin eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü ilişki olduğu, eğitim düzeyi arttıkça bireylerin örgüte bağlılıklarının azalacağı belirtilmiştir (Kaya, 2008: 40). Bunun sebebi olarak bireylerin eğitim düzeylerinin arttıkça, örgütlerinden beklentilerinin artması ve eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin alternatif iş imkânlarının eğitim seviyesi düşük olan personele göre daha yüksek olması gösterilmiştir (Alıca, 2008: 34). Eğitimini devam ettirmiş bireylerin hemen iş hayatına atılmaktansa eğitimini yükseltmenin maliyetine katlanarak yükseltmiş oldukları eğitim sayesinde daha iyi gelire ve niteliklere sahip olan işyerlerinde çalışmaya başladıkları belirtilmiştir (Gündoğan, 2009: 26).

Başığit (2006: 45) eğitim düzeyi yüksek olan personelin önce kendi kariyer planını gerçekleştirmeyi hedeflediğini bu yüzden örgütün çıkarlarının geri planda kaldığını ifade etmiştir. Düşük statülü işlerde çalışan bireylerin ve eğitim düzeyi düşük olan çalışanların başka bir yerde iş bulamama düşüncesi sebebiyle mevcut işlerine daha çok bağlılık gösterdikleri belirtilmiştir (Sarıdede, 2004: 28).

Meyer ve Allen (1990: 9) eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü ilişki olduğunu belirtmiştir. Gündoğan (2009) tarafından yapılan çalışmada çalışanların eğitim seviyesi ile duygusal bağlılık arasında ters yönlü ilişki olduğu, eğitim seviyesi arttıkça duygusal bağlılığın azaldığı sonucuna ulaşıldığı görülmüştür. Gül ve Çöl (2005) tarafından yapılan çalışmada akademisyenlerin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutları ile eğitim düzeyi arasında negatif yönlü ilişki, idari çalışanların devam bağlılığı ile eğitim düzeyleri arasında negatif yönlü ilişki olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Bireyin örgüte bağlılığını etkileyen faktörlerden bir diğeri de örgütsel faktörlerdir. Örgütsel faktörler örgütün yönetiminden, yapısından kaynaklanan faktörlerdir; işin niteliği ve önemi, yönetim ve liderlik, ücret, gözetim, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, takım çalışması, rol belirsizliği ve çatışması başlıkları (Northcraft ve Neale, 1990) altında aşağıda açıklanmıştır.

2.3.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

Bireyin yaptığı işin niteliği ve önemi, örgüte bağlılığını etkileyen faktörlerden biridir.

İşin niteliğine ait faktörlerden genellikle iş alanı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki araştırılmış, çalışanların iş alanları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü ilişki olduğu ve bireylerin iş alanları arttıkça tecrübeleri ile birlikte örgütsel bağlılıklarının da artacağı ifade edilmiştir (Güçlü, 2006: 77).

Bireyin yapmış olduğu işin kendisi için taşıdığı önemin büyüklüğü ile örgütsel bağlılık arasında doğru orantı olduğu, bireyin yaptığı işin kendisi için taşıdığı önemin artmasıyla birlikte örgütsel bağlılık seviyesinde artacağı belirtilmiştir (Ekinci, 2006: 40).

Örgütsel bağlılığı; işin motive edici olması, zorluk derecesi, sorumluluk ve yetki sahibi olma, sorumluluk alanlarının arttırılması, iş zenginleştirme, iş rotasyonu faktörleri etkilemektedir (Gündoğan, 2009: 29).

2.3.2.2. Yönetim ve Liderlik

“Yönetim tarzı, başkaları aracılığı ile amaçlara ulaşmaya çalışan yöneticinin iş yapma tarzı olarak ifade edilebilir” (Güçlü, 2006: 97). Örgütlerde yönetim tarzı bireylerin örgütün hedef ve amaçlarını benimsemelerinde, bağlılık düzeylerinin artmasında önemli rol oynamaktadır (Ekinci, 2006: 39).

Örgüt içerisinde bireylere söz hakkı tanındığı, bireyin sorumluluklarının artırıldığı, bireye problem çözme becerisinin kazandırıldığı, meydana gelen problemlerin çözümü sırasında bireyin fikrinin alındığı, alınan fikirlerin hayata geçirildiği, bireyin iş yaparken hangi yöntemi uygulayacağına kendisinin karar verdiği, yöneticinin astının sorunlarıyla ilgilendiği, yöneticinin astlarıyla aynı dili konuşabildiği örgütlerde örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olacaktır (Gündoğan, 2009: 30).

Karahan (2008) tarafından yapılan çalışmada hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiş; yapılan araştırma sonucunda liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmış, örgütsel bağlılık düzeyinin artırılması için etkin ve katılımcı liderlere, başarılı bir liderlik davranışına ihtiyaç duyulduğu, etkin lider sayesinde bireylerin örgütte çalışmaya devam etmek isteyecekleri belirtilmiştir.

2.3.2.3. Ücret

Ücret bireylerin örgüte bağlılıklarının sağlanmasında önemli bir kavramdır. Örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyetini etkileyen en önemli faktörlerden birinin ücret ve ücretin dağıtımındaki adalet olduğu belirtilmiştir (Toraman, 2009: 63).

Bireylerin aldıkları ücretin artmasıyla birlikte örgütsel bağlılığın artacağı, düşük ücretle çalışan bireylerin alternatif iş imkânlarını araştırmaya başlayacağı düşünülmektedir (Kıraç, 2012: 103).

Ücretin işin albenisini arttırdığı, yapılan iş karşısında alınan ücretin daha yüksek ödenmesinin örgütsel bağlılık düzeyini arttıracığı belirtilmiştir (Balay, 2000: 68).

Devam bağlılığı ile ücret arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ifade edilmektedir (Güçlü, 2006: 107). Bireyin yüksek ücret alması halinde alternatif iş imkânlarının olmaması veya elde ettiği kazancı başka bir örgütte kazanamayacağı düşüncesi bireyin örgüte bağlılığını arttırmaktadır (Güçlü, 2006: 107).

Ayrıca ücret miktarının düşük olduğu örgütlerde birey örgüte bağlılık duymamakta, yaptığı işe geçici bir iş gözüyle bakmakta ve mecburiyetten çalıştığını düşünmektedir (Erbaş, 2008: 78). Birey alternatif iş imkânlarını araştırmakta daha iyi bir alternatif bulması halinde işten ayrılmaktadır. Bu sebeplerden dolayı bu tip örgütlerde personel devir hızı yüksek olmaktadır (Erbaş, 2008: 78).

2.3.2.4. Gözetim

Yöneticilerin çalışanlar üzerindeki gözetim biçimi örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Gözetim (nezaret); yöneticinin birey işini yaparken ona mesleki ve psikolojik açıdan destek olması, ona yardımcı olması olarak tanımlanmaktadır (Kasil, 2010: 48).

Amirin sıkı ve yakın bir gözetim davranışı içinde olması bireyin örgüte bağlılığını azaltırken, arkadaşça ve katılımcı davranış biçimiyle gerçekleştirilen gözetimin örgütsel bağlılığı arttırdığı ifade edilmektedir (Gündoğan, 2009: 31-32).

Eğer amir bireyin karar almasına imkân tanımaz, tüm kararları kendisi verir ise astlar sorumluluk almaktan kaçınır, kendilerinin yetersiz olduğunu düşünür, tüm işlerde yöneticilerine danışan bireyler haline gelirler ve zamanla örgütsel bağlılıkları azalır (Gündoğan, 2009: 31-32). Bu durumun amir içinde zararları mevcuttur. Amir sürekli astı tarafından danışılması gereken konumda olduğunda iş yükü artacak ve yönetim fonksiyonunu tam anlamıyla yerine getiremeyecektir.

2.3.2.5. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü; bir örgütü diğerlerinden farklı kılan her örgüt için kendine has olan, o örgütün değerleri, kendine ait sembolleri, kabulleridir (Nacar, 2012: 34).

20. yüzyılda örgütler verimliliklerini arttırmak, sektörde varlıklarını korumak için örgüt kültürünü bir araç olarak kullanmaya başlamış bu sebeple artan rekabet dünyasında örgüt kültürü önemli bir kavram haline gelmiştir (Kaya, 2008: 136).

Gülova ve Demirsoy (2012) tarafından yapılan çalışmada hizmet sektöründe çalışan bireyler üzerinde yapılan çalışmada, görevsel kültür özellikleri ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki, görevsel kültür özellikleri ile devam bağlılığı arasında negatif, örgütsel kültür özellikleri ile duygusal bağlılık arasında pozitif ilişki, devam bağlılığı arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.

Kaya (2008) tarafından yapılan çalışmada klan eğilimi, gelişme eğilimi, profesyonelizm eğilimi, açıklık eğilimi ve otorite eğiliminin örgütsel bağlılığı

etkilediği, bürokrasi eğilimi haricindeki diğer kültür faktörlerinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan araştırmalar şunu göstermektedir; örgüt kültürü bireylerde ortak bir kimlik duygusu oluşturmaktadır (Ekinci, 2006: 39). Örgüt kültürü sayesinde bireyler bir ekip olduklarını görür, örgüt içerisinde “biz” kavramı gelişir, örgütün birbirine kenetlenmesi sağlanır, personelin başarısı artar bu şekilde örgütsel bağlılık düzeyinin artması sağlanır (Yılmaz, 2011: 29-30).

2.3.2.6. Örgütsel Adalet

Örgütsel bağlılığın sağlanmasındaki en önemli faktörlerden biri de örgütsel adalettir. Bireylerin çalıştıkları örgütün adil olduğuna inanmaları örgütsel bağlılığı sağlayacaktır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 4).

Örgütsel adalet literatürde üçe ayrılmıştır. Dağıtım adaleti; örgütün elde edilen çıktıların dağıtımındaki adillliğini, prosedürel adalet; süreçlerin adillliğini, etkileşimsel adalet; prosedürlerin uygulanması sırasında bireyler arasındaki adaleti ifade eder (Azaklı, 2011: 69).

Adalet boyutlarının örgütte çıktıları farklı olabilmektedir. Örneğin dağıtım adalet boyutunun iş tatmini ve ücret tatmini gibi bireysel çıktıları varken, prosedürel adaletin örgütsel bağlılık ve yöneticinin çalışanlar tarafından adil görülmesi gibi örgütsel çıktıları vardır (Gündoğan, 2009: 34).

Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009) tarafından konaklama işletmeleri çalışanları üzerinde yapılan araştırmada; örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiş; örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu, örgütsel adalet duygusunun boyutları olan dağıtım adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğu ve etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin diğer boyutlara nazaran daha güçlü olduğu, bireylerin aralarındaki ilişkinin yani iletişimdeki adillğin örgüt çalışanları için daha önemli olduğu görülmüştür. Çalışmada örgütsel adaletin artmasıyla birlikte örgütsel bağlılığın artacağı bu sayede personel devir hızının azalacağı ve hizmet kalitesinin artacağı belirtilmiştir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 12).

Örgüt içerisinde; ücretlerin belirlenmesinde, kararlara katılmada, ödül ve ceza sistemlerinde, yetki verilmesinde, yönetici ile bireyler arasındaki ilişkide adil davranılması bireylerde örgütlerinin adil olduğu düşüncesinin oluşmasını sağlayacak bu sayede bireylerin örgütsel bağlılık düzeyleri artacaktır (Kıraç, 2012: 103).

Ayrıca yönetimin adil olduğuna inanılması bireylerin örgüt içerisinde önemsendiklerini ve kendilerine saygı duyulduğunu düşünmelerini sağlayacak bu durumda örgütsel bağlılık düzeyi artacaktır (Gündoğan, 2009: 35).

2.3.2.7. Örgütsel Ödüller

Günümüz örgütlerinde verimliliğin artırılması ve örgüt içindeki problemlerin çözüm süreçlerinde personelin rol oynaması için öneri sistemleri kurulmaktadır. Bireyin verdiği öneri örgüt süreçlerinde iyileştirme sağladığında örgüt bireyi ödüllendirmekte, bireyi teşvik etmektedir. Bu tip ödüllendirmeler bireyin kendini işletme için değerli olduğunu hissetmesini ve kendine olan güveninin artmasını sağlamakta, bireyin kendi fikirlerine değer verildiği düşüncesini taşımasını sağlamakta ve bunların sonucunda örgüte bağlılık düzeyinde artışı sağlanmaktadır.

Bireyler örgüt tarafından verilen ödüllerin başarılarına karşılık denk geldiğini ve adil olarak dağıtıldığını düşündüklerinde örgüte duyacakları bağlılık artacaktır (Gündoğan, 2009: 36). Ancak birey çok çalışmasına rağmen yaptığı işle ilgili ödüllendirilmek yerine uyarılar almaya devam ediyorsa örgütten uzaklaşmaya başlayacak ve örgütsel bağlılık düzeyi azalacaktır (Kıraç, 2012: 106).

2.3.2.8. Takım Çalışması

Takım çalışması aynı zamanda etkili bir iletişimin sağlanması için kullanılan bir yöntemdir. Takım çalışması sayesinde bireyler örgüt içinde birbirlerini daha iyi tanıyacaklar, örgüt içi iletişim artacak ve birey örgütün bir parçası olduğunu hissedecektir (Kıraç, 2012: 86). Örgütün parçası olduğunu hisseden bireyin örgütsel bağlılığı da artacaktır.

Takım çalışması, bireylerin aitlik duygularını güçlendirmelerini, mesleki bilgilerini arttırmalarını, karşılıklı paylaşımlarda bulunmalarını, ortak bir fikir üretmelerini sağlayarak bireylerin örgütsel bağlılıklarının artmasını sağlar (Yılmaz, 2011: 31).

Takım çalışması sayesinde; örgütte farklı bilgi ve yeteneklere sahip bireylerin bir araya gelerek örgütün bütünleşmesi sağlanacak, grup olarak hareket edildiği için daha kısa sürede karar alınacak, bireyler tek başlarına yapabileceklerinden daha fazlasını takım sayesinde yapacak ve daha çok başarı elde edeceklerdir (Kasil, 2010: 52). Dolayısıyla örgütsel bağlılık artacaktır.

2.3.2.9. Rol Belirsizliği ve Çatışması

Bireye örgüt içerisinde verilen rolün içerdiği görevin kesin sınırlarla tanımlanmamış olması “rol belirsizliği” , bireye verilen rolün görevle bireyin bunu farklı algılaması durumuna “rol çatışması” denilmektedir (Alıca, 2008: 32).

Rol çatışması ve rol belirsizliği bireyde gerginlik, sorumsuzluk, iş ortamında gerilim, öfkelenme, iş tatmininde azalma gibi problemlerin doğmasına sebep olmaktadır (Nacar, 2012: 35). Bu problemler bireyin örgüte olan güvenini azaltmaktadır. Yapılan araştırmalarda rol çatışmasının ve rol belirsizliğinin örgütsel bağlılıkla ters yönlü ilişkisi olduğu görülmüştür (Yılmaz, 2011: 32). Ayrıca örgütte rol belirsizliği ve rol çatışmasının olmasının birey tarafından alternatif iş imkânlarının araştırılmasına sebep olduğu belirtilmiştir (Balay, 2000: 61).

Örgüt içerisinde rol belirsizliğinin ve rol çatışmasının engellenmesi için; iş analizlerinin yapılması, görev tanımlarının düzenlenmesi, oryantasyon, personel iş başı eğitimleri gerçekleştirilmelidir (Nacar, 2012: 35).

2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgüt dışı faktörler profesyonellik, alternatif iş imkânları, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, işsizlik oranıdır (Northcraft ve Neale, 1990). Burada profesyonellik ve yeni iş bulma imkânları faktörlerine yer verilecektir.

2.3.3.1. Profesyonellik

Teknik alanlardaki profesyonel bireylerde örgüte bağlılık veya mesleğe bağlılık oluşmakta, her ikisine birden bağlılık oluşması ikilem meydana getirebilmektedir (Ekinci, 2006: 41). Profesyonel bireylerin çalıştığı örgütlerin mesleki gelişime önem göstermesi, bireyin kariyer hedeflerinin örgüt üzerine kurulu olması bireylerin örgüte bağlılığını arttırmakta mesleğe bağlılıklarını azaltabilmektedir (Yılmaz, 2011: 32).

2.3.3.2. Alternatif İş İmkânları

Bireyler kendileri için uygun olan iş alternatiflerinin az olduğunu düşündüklerinde örgütlerine devam bağlılığı gösterecekleri belirtilmiştir (Bolat ve Bolat, 2008: 78). Bu yüzden alternatif iş imkânlarının olmamasının bireyin örgüte

bağlılığını arttıracığı, alternatif iş imkânlarının olması halinde bireyin bağlılığının azalacağı söylenebilir.

Bireyin kimliğini örgütle özdeşleştirmiş olması burada önemli bir noktadır; alternatif iş imkânı olan ve örgütle özdeşleşmiş bir bireyin, alternatif iş imkânları olmadığı için örgütte çalışmaya devam eden bir bireye göre daha fazla bağlılık göstereceği düşünülmektedir (Gündoğan, 2009: 40).

2.3.4. Örgütsel Bağlılık Göstergeleri

Örgütsel bağlılık kavramı kişiye, zamana göre değişebilen subjektif bir kavram olmasına rağmen bireylerin örgüte bağlılığını değerlendirmede kullanılan bazı kıstaslar mevcuttur (Kıraç, 2012: 107). Bunlar şu şekilde belirlenmiştir (İbicioğlu, 2000: 14-15);

- Örgütün amaç ve değerlerini benimseme,
- Örgüt için fedakârlıkta bulunabilme,
- Örgüt üyeliğini devam ettirme isteği,
- Örgüt kimliği ile özdeşleşme,
- İçselleştirme.

2.3.4.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme

Bireyin örgüte bağlı olduğunun en büyük göstergelerinden biri çalışmakta olduğu örgütün amaçlarının ve değerlerinin bireyin kendi amaç ve değerleriyle uyum sağlamasıdır (Kıraç, 2012: 108). Bireyin amaçlarını ve değerlerini kabul etmediği bir örgüte bağlılık göstermesi mümkün değildir (İbicioğlu, 2000: 14). Ayrıca bireyin duygusal bağlılığının oluşmasında örgütün amaçlarını ve değerlerini benimsemesi etkili olmaktadır (Somuncu, 2008: 32)

Gündoğan'a (2009: 6) göre işgörenin değerleri, amaçları, gelecekte beklenenleri ile örgütün bireye bunları gerçekleştirmesi için verebilecekleri arasında ilişki olması sağlıklı ve yüksek düzeyde bağlılık oluşması için önemlidir. Birey kendi amaçlarını gerçekleştirirken örgütün amaçlarını da gerçekleştirecek bu şekilde her iki tarafında memnun olması sağlanırken bireyin örgütsel bağlılığı da artacaktır (Başyigit, 2006: 66).

2.3.4.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme

Bireylerin organizasyonun başarısı için elinden gelenden fazla çaba sarf etmesi bireyin örgüte bağlı olduğunun göstergesidir (İbicioğlu, 2000: 14). Çünkü bireyin örgüt için kendisinden beklenenin üzerinde çaba sarf etmesi yalnızca örgüte olan bağlılığı ile açıklanabileceği ifade edilmektedir (İbicioğlu, 2000: 14). Bu tip bireyler genellikle örgüte duygusal açıdan bağlı olan bireylerdir, bireylerin duygusal bağlılık düzeyleri arttıkça örgüt için fedakârlık yapmaktan kaçınmadıkları ifade edilmektedir (Somuncu, 2008: 34).

Örgütlerine yalnızca maddi sebeplerden dolayı bağlı olan çalışanlar örgüt için minimum çabayı sarf ederler (Bolat ve Bolat, 2008: 78). Birey kendi görevleri haricinde örgütün başarısı için uğraşıyorsa, çaba sarf ediyorsa birey örgüte bağlıdır (Somuncu, 2008: 29). Birey kendisinden fazla mesai yapması, maaşından kesinti yapılması gibi durumlarda bile örgütün başarısı için çaba göstermeye devam ediyorsa bu durum bireyin örgüte bağlı olduğunu ve örgütü için fedakârlıklarda bulunabileceğini göstermektedir (Somuncu, 2008: 30).

2.3.4.3. Örgüt Üyeliğini Devam Ettirme İsteği

Bireylerin örgüte bağlı olduklarının göstergelerinden biri de örgüt üyeliğini devam ettirmek için istek duymalarıdır. Bireyin örgüte bağlılığının sağlanması; örgütün bireyin sorunlarıyla ilgilenmesi, sorunlarını çözmeye yönelik çaba sarf etmesiyle alakalıdır (Kıraç, 2008: 109). Bu durumda birey kendisinin örgüt için değerli olduğu düşüncesiyle hareket edecek, örgüte bağlılığı artacak ve örgütte kalma isteği doğacaktır.

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim kanallarının etkinliği, örgüt içinde adaletin olması, bireylerin birbirleriyle kaynaşmasını sağlayan sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi, bireylerin gelişimleri için eğitimler düzenlenmesi bireyin örgüte üyeliğini devam ettirme isteğinin artmasını sağlayacaktır (Gündoğan,2009: 7).

2.3.4.4. Örgüt Kimliği İle Özdeşleşme

Örgütün dış çevre üzerindeki görüntüsü örgütün kimliği anlamına gelmektedir (Başyigit, 2006: 67). Örgüt dış çevre üzerinde imajı, güvenilirliği ile iz bırakır, akıllarda yer eder (Somuncu, 2008: 30).

Dış çevre üzerinde oluşturulan olumlu imaj işgörenlerin örgüte bağlanmasını, örgütte bulunmaktan memnun olmasını sağlar (Gündoğan, 2009: 7). Örgütüyle özdeşleşme bireye huzur ve mutluluk vermekte, bireyin örgütü evi gibi görmesini, işini keyifle yapmasını sağlamaktadır (Somuncu, 2008: 31).

Birey kendini tanımlamak için kullandığı özellikleri örgütünün tanımlamak içinde kullanıyorsa birey örgütüyle özdeşleşmiş ve örgütüne bağlılık duymaktadır sonucu çıkarılabilir (Kıraç, 2012: 109).

Ayrıca bireyin çalıştığı örgütten çevresindekilere gururla bahsedebilmesi örgütün kimliği ile bireyin özdeşleşmiş olduğunun başka bir ispatıdır (Başyiğit, 2006: 67).

2.3.4.5. İçselleştirme

Bireyler örgütün amaçları ve değerlerinin kendi amaç ve değerleri ile uyum derecesine göre örgütün amaç ve değerlerini içselleştirebilir ve örgüte bağlılık duyarlar (İbicioğlu, 2000: 15). İçselleştirme sonucunda bireyin bir örgütsel kimlik kazandığı ifade edilmektedir (Kıraç, 2012: 109).

2.4. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Sonuçları

Örgütsel bağlılık örgütün devamı için gerekli olan insandan maksimum faydanın sağlanabilmesi için tüm işletmeler için gerekli bir kavramdır (Bozkurt ve Yurt, 2013: 136). Özellikle de müşterilerin isteklerini ilk karşılayacak kişinin örgüt çalışanları olması sebebiyle çalışanların örgüt içindeki davranışlarını önemli ölçüde etkileyen ve bu davranışlara yön veren örgütsel bağlılık hizmet sektöründe çok önemlidir (Güçlü, 2006: 35).

Bireylerin kendi amaç ve değerleri ile örgütün amaç ve değerleri arasında sağladığı uyumun derecesi ile örgütsel bağlılık meydana gelmektedir (Akbaş, 2008: 36).

Örgütsel bağlılığın sonuçları incelendiğinde en çok bireyin davranışı ile ilgili (örneğin işe devamsızlık, geç gelme gibi) sonuçların bağlılıkla en yüksek ilişkiye sahip olduğu görülmektedir (Bayram, 2005: 135).

Ayrıca bağlılığın bireyin kadın-erkek olması, yaşlı-genç olması, evli-bekâr olması, eğitim düzeyinin yüksekliği, örgütte hizmet süresi (kıdem) gibi demografik özelliklerden ve bireylerin içinde buldukları durumların sonuçlarından etkilendiği belirtilmektedir (Balay, 2000: 84). Yine de demografik özelliklerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin çok güçlü ve tutarlı olduğunu söylemek çok doğru değildir

(Durna ve Eren, 2005: 123). Çünkü demografik özelliklerin bir kısmı örgütsel bağlılık dışındaki faktörlerden de etkilenebilmektedir (Durna ve Eren, 2005: 213).

Randall (1987) tarafından örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeylerinin örgüt açısından ve birey açısından olumlu olumsuz sonuçları ayrı ayrı incelenmiştir. Örgütsel bağlılık düzeyleri üç başlık altında incelenmektedir (Randall, 1987: 462).

- Düşük örgütsel bağlılık
- İlmli örgütsel bağlılık
- Yüksek örgütsel bağlılık

Aşağıda sırası ile örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeylerinin birey ve örgüt açısından olumlu ve olumsuz sonuçları açıklanmıştır.

2.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları

Düşük örgütsel bağlılık gösteren birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü davranış ve eğilimlere sahip değildir (Doğan ve Kılıç, 2007: 54). Bu bireyler örgütle bir bütün olamamış, örgütün amaçları ile kendi amaçlarını bağdaştıramamış bireylerdir (Kıraç, 2012: 112).

Düşük örgütsel bağlılığın birey ve örgüt açısından olumlu sonuçları incelendiğinde;

- Düşük örgütsel bağlılık gösteren bireyin yaratıcılığı, gelişmeye açıklığı ortaya çıkarılabilir, birey örgütten ayrılmayı düşündüğünden yeni iş imkânlarını araştırmaya başlayabilir bu sebeple insan kaynaklarını etkin olarak kullanabilir (Balay, 2000: 85). Ayrıca bu tip bireyler herhangi bir sorunun çözümü, belirsizlik durumlarında yeni fikirler sunarak durumu çözmeye yardımcı olabilirler (Sürgevil, 2007: 50).

- Düşük örgütsel bağlılık gösteren bu tip çalışanların örgütten ayrılmaları örgüte devam eden çalışanların davranışlarının düzelmesini sağlar, örgüte nitelikli yeni bireylerin kazandırılmasını ve bu bireylerin örgüte yeni deneyim, bilgi ve beceri kazandırmasını sağlar (Randall, 1987: 461). Ayrıca düşük örgütsel bağlılık gösteren bireylerin örgütten dolayı artan şikâyet ve memnuniyetsizlikleri zamanla informel iletişim kaynakları sayesinde yönetim tarafından duyulacak ve örgüt bunların farkına erken vardığında önlemlerini alarak birçok maddi yükten kurtulabilecektir (Randall,

1987: 461). Aynı zamanda düşük örgütsel bağlılık işe devamsızlığı azaltmaktadır (Başyiğit, 2006: 68).

Düşük örgütsel bağlılığın birey ve örgüt açısından olumsuz sonuçları incelendiğinde;

- Düşük örgütsel bağlılık gösteren bireyler kendi görev tanımlarını gerçekleştirmek için yeterli çaba göstermezler bununla birlikte grup bağlılığının sağlanması içinde gerekli eforu sarf etmezler (Doğan ve Kılıç, 2007: 54). Düşük örgütsel bağlılık gösteren bireylerin yöneticileri bu bireylere güvenmedikleri için herhangi bir işin yapılması görevini bu tip çalışanlara vermezler (Balay, 2000: 86). Ayrıca bu tip bireyler zamanla maddi kayba uğrama, sabit işin verdiği güvenin kaybolması, ortamdaki dışlanma, karakterde bozulmalar, kendisine uygun olmayan işleri yapma gibi kişisel durumlara maruz kalırlar (Balay, 2000: 86).

- Düşük örgütsel bağlılık örgütle ilgili şikâyet ve dedikodularla sonuçlandığından kurumun güvenilirliği ve markası zedelenmekte, örgüt maddi kayıplara uğramakta, dış çevrenin örgüte olan güveni kaybolmakta, biçimsel olmayan iletişim kaynaklarının zararlı yönde kullanılması yönetimin otoritesinin sarsılmasına, üst yönetimin etkinliğinin yeterli olmadığı düşünülmesine sebep olmaktadır (Balay, 2000: 87). Ayrıca personel devir oranının yüksek olması, devamsızlık, sadakatsizlik, yapılan işin veriminin ve niteliğinin düşmesi gibi sonuçlar meydana gelmektedir (Karatepe ve Halıcı, 1998: 144). Bu tip bireylerin arasında örgüte bağlılığı düşük olduğu halde yaptığı işe yani mesleğine bağlılığı yüksek olan bireyler de mevcuttur, bu tip bireyler örgütle ilgilenmez yalnızca işlerini iyi yapmaya odaklanırlar (Başyiğit, 2006: 69).

2.4.2. İımlı Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları

İımlı örgütsel bağlılık; bireyin tecrübelerinin yüksek olduğu, örgütle bütünleşmenin tam olmadığı bağlılık düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Balay, 2000: 88). Örgüte bağlılığın tam olarak gerçekleşmediği, orta düzeyde bir örgütsel bağlılığın varlığı durumudur.

İımlı örgütsel bağlılığın birey ve örgüt açısından olumlu sonuçları incelendiğinde;

- İımlı bağlılıkta bireyin örgüte sadakati sınırsız değildir; aksine birey kendi başına örgüt dışında var olmayı ve kendi kimliğini korumak ister, sistemin

kendisini şekillendirmesine karşı çıkar (Sürgevil, 2007: 50). Bu bireyler örgütün belli başlı değerlerini kabul ederler, örgütün beklentilerini karşılarlar (Sürgevil, 2007: 50).

- İlimli bağlılık sayesinde işten ayrılma niyeti azalmakta, örgütte çalışma süresi uzayabilmektedir (Randall, 1987: 464). Aynı zamanda bireylerin tatmin düzeylerinde artış sağlanmaktadır (Akbaş, 2008: 37).

İlimli örgütsel bağlılığın birey ve örgüt açısından olumsuz sonuçları incelendiğinde;

- Bu bireyler örgüte tam bağlanmadıkları için örgütün üst kademelerine geldiklerinde örgüte esneklik sağlayacak, yeri geldiğinde örgütü kurtaracak yardımseverlik, jest yapma, fedakârlık gibi davranışlarda bulunmakta zorluk çekerler ve toplumsal sorumluluk ile örgüte sadakat arasında git-gel yaşayarak örgütte fırsatların kaçmasına, verimsizliğe ve ikileme düşerek kararsızlığa sebep olurlar (Balay, 2000: 89).

- İlimli düzeyde örgütsel bağlılık gösteren bireyler herhangi bir belirsizlik durumunda işe devamsızlık yapabilirler, daha iyi bir iş teklifi geldiğinde işten ayrılabilirler ayrıca örgüt için faydalı olmadıklarını düşündüklerinde de işten ayrılabilirler (Başyiğit, 2006: 69).

2.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık örgütün amaçlarını benimseme, değerlerini kendi değerleri gibi görme, örgütte kalmak için çok çalışmayı ve örgütte kalma isteğinin yüksek düzeyde olması olarak tanımlanmaktadır (Baysal ve Paksoy, 1999: 7).

Beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada örgüte bağlılığı yüksek düzeyde olan bireylerin örgütün başarısını arttırmak amacıyla daha fazla iş üstlenmeyi kabul ettikleri görülmüştür (Topaloğlu ve Sökmen, 2001: 41).

Bireylerin örgütün amaçlarını benimsemesi, örgütün değerlerini kabullenmesi örgütte kalma arzusunu beraberinde getirir bu da zamanla örgüte bağlılığı arttırdığı gibi işten ayrılma niyetinin de azalmasını sağlar (Alıca, 2008: 17).

Bu bağlılık anlayışı bireyin kendi iradesi ve isteğinden kaynaklanır, örgüte bağlılık o kadar fazladır ki birey örgütü için kendisinden özveride bulunmayı kabul eder (Başyiğit, 2006: 70). Bu tip örgütlerde bireyler arasındaki iş birliği ve örgüt

içerisinde ast-üst arasındaki iletişim etkin olarak sağlanabilmesi söz konusudur (Akbaş, 2008: 37).

Yüksek örgütsel bağlılığın birey ve örgüt açısından olumlu sonuçları incelendiğinde;

- Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösteren bireylerin yaptıkları işten, örgütteki kariyerlerinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, çalışma arkadaşlarından, aldıkları maaştan memnuniyetleri yüksektir (Doğan ve Kılıç, 2007: 55-56). Bu tip bireyler örgüte sadık işgörenler oldukları için yöneticiler bu bireyleri terfi ettirerek, bireye yetki vererek bireyin örgüte olan sadakatini ödüllendirirler (Balay, 2000: 89). Bu tip bağlılık gösteren bireyler mutsuzluk, örgütün amaçlarının ve kültürel yapısının kendi amaçlarına ve kültürel yapısına uyumaması, işten memnuniyetlerinin ve işten doyumlarının azalması, ödüllendirmelerin azalması gibi durumlarda işten ayrılırlar (Bayram, 2005: 136). Örgüte bağlılığı yüksek olan bireylerin genellikle yüksek performans gösterdikleri görülmektedir (Başyigit, 2006: 70). Yüksek örgütsel bağlılık bireyde örgüte aitlik hissini arttırmakta, örgüte faydalı olabileceğinin hesabı ile bireyin kendine amaçlar oluşturmasını sağlamaktadır (Mowday vd., 1982: 139). Ayrıca yüksek düzeyde bağlılık gösteren bireylerin devamsızlıkları azdır ve işten ayrılma niyetleri diğer bireylere göre daha düşüktür (Mowday vd., 1982: 140).

- Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın bireye olduğu gibi örgüte de birçok olumlu etkisi vardır. Yüksek bağlılık gösteren çalışanların örgütleriyle ilgili düşünceleri olumlu yönde olduğu için çevrelerinde de örgütleri için olumlu yönde konuştukları, örgütleri için iyi düşünceler ilettikleri görülür (Sürgevil, 2007: 52). Bu tip çalışanlar sayesinde örgüte daha nitelikli çalışanların başvurusu ve bunların işletmeye alınması sağlanabilir (Güçlü, 2006: 38). Yüksek düzeyde bağlılık gösteren işgörenler işyerinde güven veren işgücünün oluşmasını sağlarlar, örgütün verimliliğini ve kalitesini arttırırlar ve bu bireyler görevleriyle ve örgütü korumakla ilgili tüm faaliyetlerde en ön sıralarda yer alırlar (Balay 2000: 90).

Yüksek örgütsel bağlılığın birey ve örgüt açısından olumsuz sonuçları incelendiğinde;

- Yüksek örgütsel bağlılık bireyin gelişmesini, yenilenmesini, yeni bir iş bulmasını engeller, yaratıcılığını zamanla köreltir (Balay, 2000: 91). Birey tek bir örgüte bağlı olduğu için elde edebileceği kazançlardan vazgeçer ve kariyerinde

duraklamalar meydana gelebilir (Güçlü, 2006: 32-33). Bireyin yüksek örgütsel bağlılıkla birlikte yüksek iş bağlılığı varsa hayatının büyük bir kısmını örgütte çalışarak geçirir, bireyin önceliği hep işi olur, kendisini, ailesini, ailevi sorumluluklarını ihmal eder, bu yüzden var olan düzeni bozulur (Balay, 2000: 92). Ayrıca yüksek derecede bağlılık gösteren bireyler grubun diğer üyeleri tarafından sürekli eleştirilebilirler, bu bireyler diğer bireyler tarafından örgütte istenmeyebilirler (Mowday vd., 1982: 141).

- Örgütün, bağlılık düzeyi yüksek ancak örgütün çalışma koşullarına uymayan bireyleri içinde barındırması; örgütün esnekliğinin azalmasına, geçmişten kopmamasına, kendini güncelleştirmemesine, alternatifleri oluşturmamasına neden olacak bu da zamanla örgütte geleneksel yaklaşımların hâkim olmasına neden olacaktır (Randall, 1987: 465). Yüksek örgütsel bağlılık çalışanların örgüt için illegal davranışlarda bulunmasına sebep olabilmektedir ve bu durumda müşteri ve ortakları kaybetme, kanun ve hükümlere uyulmaması sebebiyle devletle karşı karşıya gelme, firma itibarını zedeleme gibi durumların meydana gelmesi kaçınılmaz olmaktadır (Randall, 1987: 466). Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın; örgütün çevrede meydana gelen değişmelere karşı stratejilerini değiştirmesinde ve yeni stratejiler geliştirmesinde yetersiz olmasına neden olacağı ifade edilmektedir (Balay, 2000: 92). Ayrıca bireyler sürekli başarılı olmak istedikleri için örgütü yüksek riskli yatırımlar yapmaya da zorlayabileceklerdir (Güçlü, 2006: 37).

Kıraç'a (2012: 114) göre örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan bireylerin örgütsel iletişimden etkilenme düzeyleri de yüksek olacaktır.

Wasti (2005) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel bağlılığın üç bileşeni olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın meydana getirdiği bağlılık profilleri araştırılmış, örgüte yüksek derecede bağlılığın olduğu profil, duygusal bağlılığın yoğun olduğu profil, duygusal-normatif bağlılığın yoğun olduğu profilin en çok tercih edilen çalışma davranışı olduğu, bağlı değil ve devam bağlılığı yoğun profillerin en az tercih edilen çalışma davranışları olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI

Bu bölümde işten ayrılma niyeti, bireylerin işten ayrılmasını etkileyen faktörler, işten ayrılma niyetinin sonuçları hakkında bilgi verilmiştir.

3.1. İşten Ayrılma Niyeti Tanımı

İşten ayrılma niyeti ile ilgili literatürde birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan elde edilen bilgiler doğrultusunda işten ayrılma niyetine ait birkaç tanım aşağıda verilmiştir.

- İşten ayrılma niyeti bireylerin örgütteki çalışma koşullarından memnun olmamaları halinde gösterecekleri yıkıcı tepkidir (Rusbult, Farrell, Rogers ve Mainous, 1998: 601-602).
- Bireyin örgütte çalışmama isteği işten ayrılma niyeti olarak tanımlanmaktadır (Mowday, Steers, Porter ve Boulian, 1974: 604).
- İşten ayrılma niyeti bireyin örgütten ayrılmayı bilinçli ve planlı olarak düşünmesidir (Tett ve Meyer, 1993: 262).
- İşten ayrılma niyeti bireyin örgütten ayrılma düşüncesidir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 193).
- “İşgörenlerin işi bırakma yönünde bilinçli tutum ve davranışlarıdır” (Avcı ve Küçükusta, 2009: 37).

İşe uygun personeli bulmak kadar zor bir görevi olan insan kaynakları departmanlarının nitelikli işgücünü örgüt bünyesinde tutabilmeyi sağlamak gibi daha zor bir görevi vardır. Gelişen teknolojinin mesafeleri kısaltması, bireyin haber olanaklarını genişletmesi, nitelikli işgücünün kendi niteliklerinin farkında olması, nitelikli işgücünün elde tutulmasını zorlaştırmaktadır. Nitelikli işgücünün kaybının örgütler için önemli kavramlar olan zaman, emek, paranın kaybına yol açtığı düşünüldüğünde işten ayrılma niyeti özellikle uzmanlık gerektiren, kalifiye işgücünün bulunmasının zor olduğu sektörlerde örgüt için oldukça önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İşten ayrılma niyetinin sonucunda meydana gelen işten ayrılma davranışı zaman, emek ve paranın kaybının yanında şirketin güvenilirliğini

ve tercih edilirligini etkileyen aslında insan kaynakları bölümünün başarısını ölçmekte kullanılan personel devir oranının artmasına sebep olmaktadır. İşten ayrılmaların fazla olduğu şirketlerde insan kaynakları departmanının başarısız olduğu ve örgütün personelini elde tutmak için uyguladığı politikalarının yeterli olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuçlara sebep olan işten ayrılma niyeti bireyin işe girmesiyle başlayan bir süreç halinde şu şekilde işlemektedir (Azaklı, 2011: 84):

Birey çalışma hayatına girmek istediğinde çeşitli ilanlar vasıtasıyla iş arar, mülakatlara girer, bu işler içerisinde örgütünde kabul ettiği seçenekler arasından en iyisini seçerek örgüte dâhil olur ardından örgütte sosyalleşme süreci başlar (Azaklı, 2011: 84). Çalışma hayatında bireyin örgütten örgütün de bireyden karşılıklı beklentileri mevcuttur, bu beklentiler psikolojik sözleşme olarak bilinir ve her iki taraf arasında karşılıklı alışverişe dayanır (Özdevecioğlu, 2004: 97). Birey bu alışveriş sayesinde belirli bir seviyede örgüte bağlılık duyar, iş tatminine ve başarıya sahip olur, eğer birey bunların birinde veya birkaçında eksiklik duyarsa işten ayrılma niyeti doğar (Azaklı, 2011: 84).

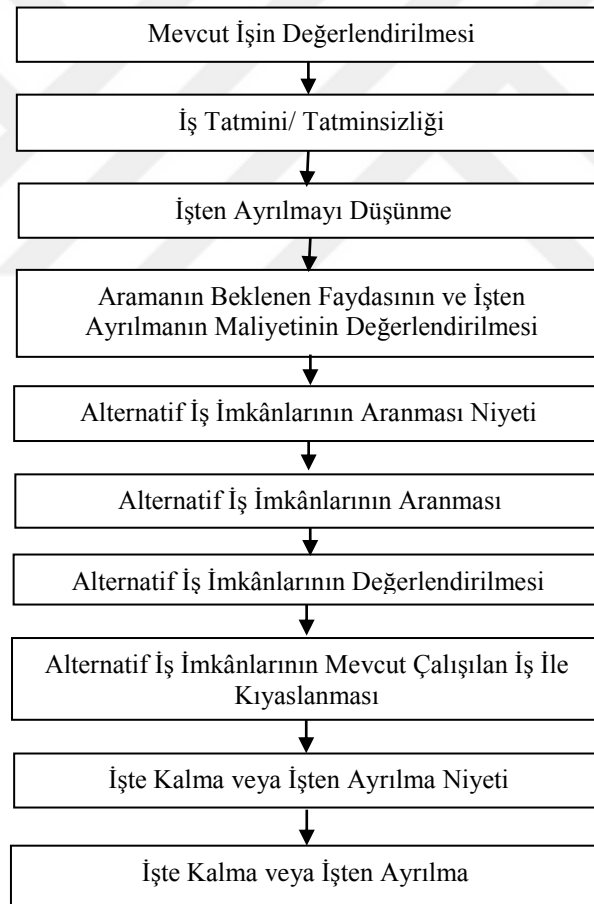
İşten ayrılma niyetinin doğmasını etkileyen birçok sebep vardır. Örneğin; bireyin örgütte yeterli performans göstermemesi, yöneticinin işgörenle olan iletişimi, örgütün yönetim politikaları, bireylerin sorumluluk ve yetki alanlarının kesin sınırlarla çizilmemesi, görev tanımlarının yapılmamış olması, örgütte adalet kavramının olmaması veya yeterli olmaması gibi davranışlar işten ayrılma niyetinin doğmasına sebep olmaktadır (Özdevecioğlu, 2004: 99).

İşten ayrılma örgütlerde iki yönlü gerçekleşmektedir. Birinde örgüt bireyi işten çıkarmakta diğesinde birey işletmeden gönüllü olarak ayrılmayı istemektedir, bireyin gönüllü olarak işten ayrılmayı istemesi işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir ilişki vardır (Alıca, 2008: 43).

İşten ayrılma niyeti örgütte devamsızlığın bildiricisidir ve işletmeye getirdiği ciddi maliyetler mevcuttur (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008: 3). Tett ve Meyer'e (1993) göre işten ayrılma niyeti örgütten ayrılma davranışının bildiricisi konumundadır. İşten ayrılma niyeti bireyi başka iş alternatiflerini araştırmaya yöneltir ve bu şekilde bireye işi bıraktırır veya bireyin direk işi bırakmasına sebep olur (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 193-194). Bireyin işten ayrılma davranışı bireyin örgüte karşı tutumunu içeren bir süreçtir ve örgütler için oldukça önemlidir (Yürümezoğlu, 2012:

26). Bireylerin örgütten ayrılmalarının örgüt ve birey için iyi olma ihtimali olduğu gibi kötü olma ihtimali de vardır (Özdevecioğlu, 2004: 98). Bireylerin kendi istekleri ile örgütten ayrılma davranışlarının altında bu davranışa ait niyetleri olduğu kabul edilir çünkü gönüllü davranışlar planlıdır (Özdevecioğlu, 2004: 98). İşten ayrılma niyeti bireyin tutumlarının bir sonucudur ancak işten ayrılma niyeti gerek toplum gerekse ülke ekonomisi koşulları gereği gerekse bireyin kişisel özelliklerinden dolayı her zaman eyleme dönüşmeyebilir (Özdevecioğlu, 2004: 99). Ancak niyet eyleme dönüşme bile bireyin işten ayrılma konusundaki davranışı hakkında bizi haberdar etmektedir (Bal, Arı ve Arı, 2010: 146). Mobley (1977: 238) tarafından yapılan çalışmada (Şekil 9) bireyin işten ayrılmayı düşünmesine sebep olan en önemli faktörün iş tatmini olduğunu görmekteyiz.

Şekil 9: İşten Ayrılma Karar Süreci



Kaynak: Mobley, 1977: 238' den uyarlanmıştır.

Mobley'e (1977) göre birey iş tatmini olmaması halinde işten ayrılma düşüncesi içerisine girmektedir. Ayrıca bireyin işten ayrılma kararını verebilmesi

için alternatif iş imkânlarını araştırması ve bir maliyet karşılaştırması yapması gerektiğini görmekteyiz.

Ekonomik krizin olması, işsizliğin yüksek olması, bireylerin yeni bir iş bulmasını zorlaştırdığından bireyler işten ayrılma niyetlerinden vazgeçebilirler veya bu davranışı erteleyebilirler (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 193-194). Ancak niyetin eyleme dönüşmemesi niyetin bireyin davranışlarını etkilemeyeceği anlamına gelmemektedir; işten ayrılma niyetine sahip olan personelin devamsızlık, örgüte bağlılıkta azalma, örgütten ve örgütün içinde meydana gelen olaylardan sürekli şikâyet etme, performansında düşme gibi davranışlar gösterdiği görülecek, örgüt içindeki iletişiminin yavaşlaması dolayısıyla örgüt içerisinde ilişkilerinin bozulması gibi sonuçlar doğacaktır (Alica, 2008: 43).

İşletme içerisinde performans düzeyi düşük personel mevcut iken performans düzeyi yüksek personelin işten ayrılma niyetinde olması örgüt açısından olumsuz bir durum halini almaktadır bu yüzden örgüt işten ayrılma düşüncesi henüz niyet aşamasındayken gerekli önlemleri almalı performansı yüksek bireyi elinde tutmak için gerekli iyileştirmeleri yapmalıdır (Arı vd., 2010: 144-146). Eğer bu sürecin nasıl meydana geldiği, hangi unsurların bu niyetin oluşmasına sebep olduğu bilinirse gerekli iyileştirmeler yapılarak nitelikli işgücünün elde tutulması sağlanabilecektir (Avcı ve Küçükusta, 2009: 37).

İş tatmini, işe yapılan yatırımlar, örgütsel ödüller bireylerin işten ayrılmalarını engelleyen faktörlerdir (Gül vd., 2008: 4)

3.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Özdevecioğlu (2004: 103) tarafından bireyin işten ayrılma davranışını etkileyen faktörler ile işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin birbirine benzer olduğu ve bunun sebebinin niyet olmasa bile davranışların belirli tutumların sonucunda gerçekleşiyor olması gösterilmiştir. Örgüt bireyi işlerini daha kaliteli yapabilmesi, daha iyi hizmet verebilmesi için eğitmekte, bireye bunlar için yatırım yapmaktadır. Günümüzde bireye yapılan bu yatırımlar örgüt bütçesi içerisinde büyük bir paya sahip olmaktadır, bu yüzden örgütler için işten ayrılma niyetini doğuran sebepler oldukça önemlidir (Alexander, Bloom ve Nuchols, 1994: 518).

Bireyin işten ayrılma niyetinin doğması ve bunu gerçekleştirme yatırımların boşa gideceği, örgütün zarara uğrayacağı anlamına gelmektedir.

Cotton ve Tuttle'a (1986: 63-64) göre işten ayrılma davranışını dış faktörler (örneğin işsizlik vb.), kişisel faktörler (örneğin cinsiyet, yaş vb.), örgütsel faktörler (örneğin ücret, örgütün yönetim tarzı vb.) etkilemektedir.

İşten ayrılma niyetini etkileyen dış faktörler genellikle örgütün dışında gelişen faktörlerdir. Bu faktörler; ülkenin ekonomisi, ülke ekonomisinin işgücü piyasasına etkisi, ülke ekonomisinin örgüte etkisi, otomasyonun gelişmesi sayesinde bireylerin alternatif işlere kolayca uyum sağlaması olarak gösterilmektedir (Alıca, 2008: 46).

Demografik değişkenlerinde işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu, örneğin bekâr çalışanların evli çalışanlara göre, eğitilmiş çalışanların eğitimi daha düşük seviyedeki çalışanlara göre, genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre işten ayrılmalarının daha kolay olduğu belirtilmiştir (Özdevecioğlu, 2004: 99). Ayrıca alternatif iş imkânlarının bireye cazip gelmesi, bireyin psikolojik durumu, ailevi sebepler, mevcut işin bireyin hayatını idame ettirmesi için yeterli olmaması gibi sebeplerin bireye ait sebepler olarak işten ayrılma niyetini etkilediği belirtilmektedir (Alıca, 2008: 48). Demografik özelliklerle birlikte iş stresinin de işten ayrılma niyetini etkilediği belirtilmiştir (Gül vd., 2008: 3).

İşten ayrılma niyetini etkileyen örgütsel faktörler; bireyin örgütte bulunan arkadaşlarıyla ilişkisi, aldığı ücret, verimliliği, performansı olarak gösterilmektedir (Çalkın, 2014: 21). Ayrıca yapılan araştırmalarda lider üye etkileşiminin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği bu yüzden liderlerin bireylerle kurdukları iletişimin olumlu yönde olmasını sağlamaları gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Şahin, 2011: 285).

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini açıklamak için genellikle iş tatmini bir çok araştırmada en önemli unsur olarak belirtilmiştir (Gül vd., 2008: 4). Bireyin aldığı ücret, sorumlulukları, yetki alanı, fiziksel çalışma şartları, yöneticisiyle olan ilişkisi, yöneticinin desteği, rol çatışması, rol belirsizliği, monoton iş, örgütsel adalet, örgüt içi disiplin bireyin iş tatminini etkilemektedir (Özdevecioğlu, 2004: 1).

İş tatmini işten ayrılma niyetini etkilediğinden iş tatminini etkileyen faktörlerin dolaylı olarak işten ayrılma niyetini etkilediği, birçoğunun işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler arasında belirtildiği görülmüştür (Gül vd., 2008: 1-11). Rusbult vd.'ne (1988) göre iş tatmininin yüksek olduğu durumlarda işten ayrılma niyeti azalmaktadır. İş tatmini yüksek olan birey örgütünü sahiplenmekte, işe bağlılığı artmakta ve işten ayrılma niyeti azalmaktadır (Erbaş, 2008: 79).

Aynı şekilde örgütsel bağlılık işten ayrılma niyetini etkileyen en önemli sebeplerden biri olarak gösterilmekte ve örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan personelin işten ayrılma niyetlerinin düşük olacağı belirtilmektedir (Gül vd., 2008: 4). İbicioğlu (2000: 13) tarafından örgütsel bağlılık bireyin örgüte olan sadakatin derecesini tanımladığı ifade edilmiştir. Mowday vd.'ne (1982: 38) göre örgütsel bağlılığın en güçlü sonucu işten ayrılma niyetini azaltmasıdır. Buna göre örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin işten ayrılma niyetleri en düşük olacaktır.

Meyer vd. (2002) tarafından yapılan çalışmada üç bağlılık boyutunun da işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü ilişkisi olduğu saptanmıştır. Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmalarda her iki değişken arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu sonucu doğrulanmıştır (Çakar ve Ceylan, 2005; Aslan, 2013; Demir, 2012; Azaklı, 2011; Günlük, 2010; Aydoğdu, 2009). Duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti ile ilişkisi en güçlü iken, normatif bağlılık ve devam bağlılığının duygusal bağlılığı takip ettiği belirtilmiştir (Yılmaz, 2011: 34). Meyer, Allen ve Smith (1993) duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi olduğunu devam bağlılığının ise etkili olmadığını belirtmişlerdir.

Ayrıca düşük düzeyde örgütsel bağlılığın işe geç kalma, devamsızlık, işten ayrılma gibi sonuçları mevcut olduğu belirtilmiştir (Gündoğan, 2009: 8).

Bireyler örgüte zaman, emek, çaba, bilgi gibi yatırımlar yapmaktadırlar (Sürgevil, 2007: 38). Bireylerin bağlılıklarının, örgüte yaptıkları yatırımların karşılığını almalarına bağlı olduğu, bireylerin yaptıkları yatırımların karşılığını alamadıklarında örgütten ayrılma niyeti doğduğu (Kıraç, 2012: 111) ve bireylerin alternatif iş imkânlarını araştırdıkları unutulmamalıdır (Sürgevil, 2007: 38).

3.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

Örgüt içerisinde işten ayrılma niyeti sonucunda oluşan işten ayrılmaların artması örgüt içerisinde önemli problemlerin olduğunun bir göstergesidir.

Bu tip durumlarda insan kaynakları departmanlarına büyük görev düşmektedir. İnsan kaynakları departmanı bireyle çıkış öncesinde mülakat yaparak bireyin gerçekten hangi sebepten dolayı ayrıldığını öğrenmesi ve diğer bireylerin bundan etkilenmemesi için gerekli önlemlerin alınmasını sağlaması gerekmektedir, aksi takdirde işten ayrılma niyeti olan diğer personelde işten ayrılma davranışını gösterebilecektir (Azaklı, 2011: 89-90).

İşten ayrılmaların artması ve personelin bu yönde niyetinin olmasının örgüt açısından aşağıdaki sonuçlara sebep olduğu ifade edilmiştir (Kaya, 2008: 42):

- Ayrılan bireyin yerine aynı niteliklere sahip yeni birinin bulunması zaman kaybına neden olacaktır.
- Yeni personelin bulunması için iş ilanı verilmesi, mülakat sürecinin yönetilmesi işletmede maliyetlerin artmasına neden olacaktır.
- Yeni alınan personelin işi öğrenmesi için örgüt içinde bulunan personel görevlendirilecek buda üretimde/hizmette düşüslere sebep olacaktır.
- Sürekli personel giriş çıkışı iş güvenliği için tehlikeli bir durumdur ayrıca her giren personelin iş güvenliği eğitimine tabi tutulması gerekecektir.
- Personelin işletme tarafından çıkarılması kıdem tazminatı ödenmesine sebep olacaktır.
- Eğer işletme üretim işletmesi ise ürün kalitesinde, hizmet işletmesi ise hizmet kalitesinde problemler meydana gelebilecektir.
- İşten ayrılmalar örgüt içerisinde kalan personele örnek olabileceği gibi örgüt içerisinde huzursuzlukların yaşanmasına, iş ortamının gerilmesine de sebep olabilecektir.
- Takım çalışmasının etkin olduğu şirketlerde takım performansının düşmesine neden olacaktır.
- Yeni gelen bireyin örgüte uyum sağlaması, örgütün bireyi benimsemesi zaman alacaktır.

- Eğer yeni gelen birey de örgüte uyum sağlayamaz ise gösterilen çabaların tamamı boşa gidecek ve süreç yeniden başlayacaktır.

İşten ayrılma niyeti işten ayrılma davranışı ile son bulunduğu örgüt için olduğu kadar bireyin hayatında da problemler meydana gelmesine neden olacaktır. Bunlar (Avcı ve Küçükusta, 2009: 37);

- Bireyin işsiz kalmasının verdiği psikolojik problemler,
- Bireyin gelirinin azalması veya düzensizleşmesi,
- Ailevi sorunlar,
- İş bulana kadar geçen sürede toplumun bireye baskısı,
- Yeniden bir iş bulma sürecinin yaşanması,
- Yeni örgüte uyum sağlayıp sağlayamama problemi,
- İş spesifik, kendine has özellikleri olan bir iş ise işle ilgili elde edilen bilgilerin boşuna gitmesi şeklinde ifade edilebilmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Araştırmanın temel amacının oluşturan örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti kavramları ile ilgili literatürde yüzlerce çalışma mevcuttur. Değişkenler arasındaki ilişkiyi görmek amacıyla; bu başlık altında değişkenler arasındaki ilişkiler üzerine bilgiler daha önce yapılmış çalışmalarla desteklenerek verilmiştir.

4.1. Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Örgütlerin insanı yönetmeleri ve örgüte bağlılıklarını arttırmak için iletişim faktörüne büyük önem vermeleri gerekmektedir (Büyükbeşe ve Bakan, 2004: 26).

Özellikle de kalifiye iş gücünün oldukça önemli olduğu hizmet sektöründe örgütsel bağlılık oldukça önemlidir. Çünkü örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan bireyler örgütün problemlerinin çözümünde, yeni fikirler geliştirmede diğer çalışanlara nazaran daha iyidirler ve müşteri memnuniyetinin öneminin en üst seviyede olduğu hizmet işletmelerinde bireylerin müşteri problemlerini düzgün bir biçimde çözmesi örgüt için oldukça önemlidir (Karabey vd., 2010: 4). Bununda yolu iletişimden geçmektedir. Bireyle iyi iletişim kuran örgüt aynı zamanda bireyin müşteri ile iyi iletişim kurmasını sağlayarak müşteri memnuniyetinin artmasını sağlamaktadır.

Aynı zamanda insanlar için iletişim hayati anlam taşıyan vazgeçilemez bir unsurdur. Birey örgüte katıldığı gün iletişim sayesinde örgütte bulunan diğer bireylerle tanışmaya kaynaşmaya başlamaktadır. Birey örgüt içerisinde ilk olarak biçimsel iletişim kurmakta ve zamanla örgüte alışmasıyla birlikte biçimsel olmayan iletişim kanalları aracılığıyla ilişki kurma yoluna gitmektedir (Erbaş, 2008: 86). Erbaş'a (2008: 86) göre örgütsel bağlılık biçimsel olmayan iletişimin yapısında görülmekte ve bireyin önce iş arkadaşlarına sonrada örgüte bağlanması bu biçimsel olmayan kanallar sayesinde gerçekleşmektedir.

Redding (1972) tarafından “bireyin örgüt içerisindeki çevresi ile kurduğu iletişimden algıladığı doyum olarak tanımlanan iletişim doyumu” ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu belirtilmiştir (Bitmiş, Güney ve Demirel, 2014: 66). Bireyin iletişim doyumunun örgüt içerisinde bireyin iletişim sürecinden beklentilerine göre şekil aldığı, bireyin beklentilerinin gerçekleşmesi halinde iletişim doyumunun yüksek olacağı, bireyin daha verimli çalışacağı, performansının artacağı, örgüte bağlılığının artacağı ve işi bırakma gibi durumların meydana gelmesinin engelleneceği belirtilmiştir (Kıraç, 2012: 22).

Örgüt içinde yöneticilerin bireylere iletişim yoluyla örgüt için değerli olduklarını hissettirmelerinin, bireylerin karar almada katılımlarının sağlanmasının, örgüt içerisindeki iletişimi sağlıklı şekilde yürütmelerinin örgütsel bağlılığı arttıracığı ifade edilmiştir (Bayram, 2005: 137).

Ayrıca örgütte çalışan bireylerin yöneticilerinin kendileriyle örgütün diğer bireyleri ile kurdukları şekilde iletişim kurmalarını bekledikleri, kurulan bu iletişimin adil olmasını istedikleri belirtilmiş, yöneticinin çalışanların bazılarına saygılı bazılarına saygısız davrandığının görülmesi halinde o yöneticinin adil yönetici olarak algılanmayacağı ifade edilmiştir (Eğilmezkol, 2011: 25). Literatürde etkileşimsel adalet olarak tanımlanan, bireyler arasındaki iletişimin adil olmasını esas alan bu durum Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009) tarafından yapılan çalışmada incelemiş ve etkileşimsel adaletin örgütsel bağlılıkla arasındaki ilişkinin adaletin diğer alt boyutlarına (prosedürel ve dağıtımsal) nazaran daha güçlü olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Buradan yöneticilerin bireylerle kurdukları iletişimde adil olmaları gerektiğini ve işgören için bunun ne kadar önemli olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 12). Kişiler arasında kurulan iletişimin adilliği bireylerin örgüte bağlılığını arttıracak ve işten ayrılma niyetlerini azaltacaktır (Akca, 2012: 218,225).

Örgütün yapısı büyüdükçe iletişimde aksamaların ve kopuklukların yaşanması meydana gelmekte ve sürecin bu şekilde devam etmesi işten ayrılma niyetinin doğmasına ve devamında bu davranışın gerçekleşmesine neden olabilmektedir (Kıraç, 2012: 100-101). Bu yüzden örgütlerde iletişim kanalının seçimi örgütsel bağlılığın sağlanması için oldukça önemlidir.

Örgütlerde iletişim genellikle yukarıdan aşağıya ve tek yönlü olmakta, bu durumda bireyin katılımını ve kendi fikirlerini iletmeyi engellediği için bireyin

örgüte bağlılığını azaltmaktadır (Erbaş, 2008: 90). Örgütsel bağlılığın azalması zamanla işten ayrılma niyetini doğurmaktadır. Ayrıca örgüt içerisinde sürekli olarak biçimsel iletişim kanallarının kullanılması bireyin kendini örgütte rahat hissetmesini engelleyecek bireyin sadece işini yapan bir varlık olmasına sebep olacaktır, bu yüzden örgütte biçimsel olmayan iletişim kanalı üzerinden de iletişim kurulmalı bireyin verimli, katılımcı olması sağlanmalı bu şekilde örgütsel bağlılık artırılmalıdır (Başyiğit, 2006: 75).

Yukarıda bahsedilenler göz önünde bulundurulduğunda örgüt içerisinde bağlılığın sağlanmasında yöneticinin iletişimdeki rolünün yadsınamayacak kadar büyük olduğu görülmektedir. Örgüt içerisinde yönetici (Ekinci, 2006: 48-51);

- Astlarının bilgi ihtiyaçlarını karşılar,
- Astları ile açık yönlü iletişim kurar,
- Astlarının kendileri ve işleri ile ilgili kararlara katılımını sağlar,
- Astları ile samimi iletişim kurar,
- Astlarının sorunlarından haberdar olur ve çözmek için uğraşır,
- Astlarının ihtiyaçlarını gidermekte yardımcı olur,
- Astlarının kendilerine güven duymalarını sağlar,
- Astlarına yaptıkları işler hakkında geri bildirim verir,
- Onların öneri ve fikirlerini alır,
- Açık ve net, başka bir anlam içermeyecek emirler verir,
- İşletmenin gidişatı hakkında işgörenin fikrini alır ise bireylerin iş yapma

istekleri artar, performansları artar ve bunun sonucunda bireyin örgüte bağlılığı da artar, böyle bir ortama sahip bireyler örgütten kolayca ayrılamayacaklardır.

Aşağıda daha önce örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar ve elde edilen sonuçlar hakkında bilgi verilmiştir.

Taşlıyan ve Hırlak (2014) tarafından akademik örgütler için yapılan çalışmada, örgütsel iletişimin etkinliği ile duygusal bağlılık arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu, örgütsel iletişim etkinliği ile devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu, örgütsel iletişim etkinliğinin akademik örgütlere göre anlamlı farklılık gösterdiği, örgütsel bağlılık unsurlarının akademik örgütlere göre anlamlı farklılık gösterdiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Kıraç (2012) tarafından yapılan çalışmada, Denizli ilinde iletişim alanında hizmet veren bir kurum üzerinde, araştırma yapılmıştır. Üç bölümden oluşan ve sırasıyla demografik özellikler, örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık sorularını içeren ankete kurum çalışanlarının % 33,75'i katılmış, 240 adet dağıtılan anket formundan 81 adedi yanıtlanmış ve analize dâhil edilmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığı etkilediği, örgüt dışı iletişimin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı, örgütlerdeki dedikodu ve söylentilerin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı, örgüt içindeki paylaşılan bilgilerin, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. İşletmelerde iletişim kavramının ne kadar önemli olduğu bu çalışmada bir kez daha kanıtlanmıştır. Tez incelendiğinde kurum çalışanlarının da örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığı etkilediği görüşüne sahip oldukları belirtilmiştir.

Yılmaz (2011) tarafından yapılan çalışmada; örgütsel bağlılığın gelişmesinde örgütsel iletişimin etkisini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bu amaçla Sakarya' da bir kamu kurumunda anket yöntemi kullanılarak çalışma yapılmıştır. Ankette birinci bölümde demografik özellikleri belirlemek amacıyla sorular sorulmuş, ikinci bölümde örgütsel bağlılığı ölçmek amacıyla Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmış, üçüncü bölümde örgütsel iletişimi ölçmek için daha önce örgütsel iletişim üzerine yapılan çalışmalardan oluşturulan örgütsel iletişim ölçeği kullanılmıştır. 5'li Likert ölçeğinin kullanıldığı çalışmada toplamda 465 anket analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde; % 14,57'sinin kadın, % 85,43'ünün erkek, % 43,01'lik kısmının 25-34 yaş aralığında, % 45,31'inin ortaöğretim mezunu, % 41'inin 4-7yıl arasında kıdeme sahip olduğu, % 34,27'sinin diğer örgütlerden ve alt kademe belediyelerden oluşan çalışanların oluşturduğu görülmüştür. Sonuçlar incelendiğinde; üç bağlılık bileşeni ile iletişim arasında anlamlı bir ilişki olduğu, normatif bağlılık ile örgütsel iletişim, bilgi paylaşımı ve yönetici davranışları arasında pozitif bir ilişki olduğu, devamlılık bağlılığı ile biçimsel olmayan iletişim arasında pozitif fakat zayıf bir ilişki olduğu, duygusal bağlılığın, örgütsel iletişim, bilgi paylaşımı ve yönetici davranışları ile pozitif ilişkisi olduğu, biçimsel olmayan iletişim ile pozitif fakat zayıf bir ilişkisi olduğu, örgüt içindeki doğal iletişim kanallarının sağlıklı işlediği, çalışanların bilgi paylaşımından orta derecede memnun oldukları, kurum içinde iletişimin iyi seviyede olduğu, çalışanların kurumun yönetim

tarzından ve yöneticilerin yönetim şekillerinden orta derecede memnun oldukları, çalışanların örgütlerine bağlılıklarının yüksek düzeyde oldukları sonuçlarına ulaşılmıştır.

Çöllü ve Summak (2010) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel bağlılık unsurları ile örgütsel iletişim arasındaki ilişki tespit edilmek istenmiştir. Bu amaçla Konya’ da mali müşavir bürosunda çalışanlar üzerinde anket tekniği kullanılarak çalışanların anketlere vermiş oldukları cevaplar üzerinde analiz yapılmıştır. Araştırma sonucunda; çalışanların % 12,1’nin ücret politikasından memnun olmadığı, % 94’ünün olağan üstü bir durum olmadıkça ve işlerinde başarı gösterdikçe işlerini kaybetmeyeceklerini düşündüklerini,% 78,8’i işyerine bağlandığında çok şey kazanacağını, % 60,6’sının mevcut işyerinde kalmak için manevi bir yükümlülük hissettiği, % 75,8’nin işyerlerinin sadakatlerini hakkettiğini, % 72,7’sinin kendilerine örgütün misyon, vizyon ve hedeflerinin aktarıldığını, % 84,8’inin işyeri içerisinde iletişimin zamanında gerçekleştiği için çalışmalarla ilgili karar alma süreçlerinin hızlı olduğunu, % 87,8’ i kararlarda kendi fikirlerinin alındığını, % 81,9’ u çalışanların görevlerini daha iyi yapabilmeleri için gereken tüm bilgilerin zamanında yöneticileri tarafından kendilerine bildirildiğini, % 84,8’lik kısmı, yöneticilerin iletişime açık olduklarını ve sorunlarıyla ilgilendiklerini ifade etmiştir. Çalışma sonucunda örgütsel iletişime önem verildiği ve örgütsel iletişimin bağlılığı arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tulunay (2010) tarafından yapılan çalışmada 2009-2010 yılında Sivas merkez ilçe sınırlarında görev yapan 323 öğretmen üzerinde anket çalışması yapılmış, ancak 304 anket değerlendirmeye alınabilmiştir. 4 bölümden oluşan ankette, ilk bölümde kişisel özellikleri ölçmek, ikinci bölümde tükenmişlik düzeyini ölçmek, üçüncü bölümde örgütsel bağlılığı ölçmek, dördüncü bölümde örgütsel iletişim düzeylerini ölçmek amaçlanmıştır. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının yüksek düzeyde olmadığı, erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin kadın öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olduğu, öğretmenlerin mezun oldukları programa göre örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeylerinin alt boyutlarına ilişkin anlamlı bir farklılık olmadığı, öğretmenlerin örgüte bağlılıklarının kıdemlerine göre değişmediği görülmüştür. Örgütsel iletişim düzeyleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark olmadığı, iletişim düzeyleri ile mezun oldukları yükseköğretim programları arasında anlamlı bir fark olmadığı, örgütsel bağlılığın alt

boyutları arasında, pozitif ve orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu, örgütsel bağlılık ile örgütsel iletişim arasında pozitif yönde ilişki olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Erbaş (2008) tarafından yapılan çalışmada; bireylerin iletişim kalitesi ve örgütsel bağlılıklarının ölçülmesi, iletişim kalitesi ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olup olmadığı, demografik faktörlerin iletişimin kalitesi ve örgütsel bağlılık düzeyinin etkileyip etkilemediği ölçülmek istenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların % 42,8'ninin bayan, % 57,2' sinin erkek, % 81,6'sının memur, % 18,4'ünün şef, % 46,7' sinin evli, % 53,3'ünün bekâr olduğu, % 15,8'inin 26, % 11,8'inin 28, % 11,2'sinin 29 yaşında olduğu, eğitim durumları incelendiğinde çoğunluğun lisans-önlisans mezunu çalışanlar olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda; iletişim kalitesi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, örgütsel bağlılığın yaşa göre değişmediği sonuçları elde edilmiştir.

Ada, Alver ve Atlı (2008) tarafından yapılan çalışmada örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi araştırılmış ve Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde imalat sektöründe bulunan çalışanlar üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. 112 adet anketin analizi sonucunda çalışmaya katılan kişilerin demografik özellikleri incelenmiş, çalışmaya katılanların % 10,72' sinin kadın, % 89,28' inin erkek, % 32,14'ünün beyaz yaka, % 67,86'sının mavi yaka, % 31,30'unun bir yıl ve daha az, % 22,30' unun 1-3 yıl, % 14,30'unun 4-6yıl çalışma süresine sahip olduğu, % 22' sinin ilköğretim mezunu, % 49'unun lise mezunu, % 11'inin ön lisans mezunu, % 28' inin lise mezunu, % 2' sinin lisansüstü mezunu olduğu görülmüştür. Araştırmada demografik özellikler ile örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık düzeyleri araştırılmış, örgütsel iletişim ile duygusal bağlılık arasında pozitif ve orta derecede bir ilişki olduğu, örgütsel iletişimle devam bağlılığı arasında pozitif yönde ve zayıf bir ilişki olduğu, örgütsel iletişimle normatif bağlılık arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Akbaş (2008) tarafından yapılan çalışma, örgüt içi iletişimin bireylerin çalıştıkları örgüte bağlılıklarını nasıl etkilediğini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Çalışma Türkiye' de hizmet veren bir bankanın Konya ilindeki şubelerinde çalışan personel üzerinde anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. 61 anket üzerinde yapılan analizde katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde % 18'inin bayan, % 82'sinin erkek, % 67'sinin evli, % 33'ünün

bekâr, kıdemleri bakımından inceleme yapıldığında % 9'unun 1 yıldan az, % 73'ünün 1-5 yıl, % 14'ünün 6-10 yıl, % 2'sinin 11-15 yıl, % 2'sinin 16-20 yıl, 52'sinin 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu, % 92'sinin lisans, % 8'inin yüksek lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda; çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu, örgütsel iletişim düzeyinin yüksek olduğu, örgütsel bağlılık, amaç birliği, bireysel iletişim, şeffaflık, iletişim araçlarının işlerliği faktörlerine ait değerlendirmelerin çalışan cinsiyetinden ve medeni durumlarından bağımsız olduğu, erkeklerin kurumsal iletişim düzeylerinin bayanlardan daha yüksek olduğu, örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim düzeylerinin medeni durumlarından bağımsız olduğu, örgütsel bağlılık, bireysel iletişim ve şeffaflık, kurumsal iletişim faktörleri ve iletişim araçlarının şeffaflığı faktörleri ile görev süreleri ve eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, amaç birliğinin ise kıdeme göre artış gösterdiği, örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitimi düzeylerinden bağımsız olduğu, örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığı etkilediği, örgütsel bağlılığı; iletişim araçlarının işlerliği ve kurumsal iletişim düzeyinin etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Başığit (2006) tarafından yapılan çalışma alışveriş merkezinde çalışan bireyler üzerinde uygulanmış, anket yöntemi kullanılarak veriler toplanmıştır. 70 çalışan üzerinde yapılan araştırmada 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ankete katılanların demografik özellikleri incelendiğinde; % 33'ünü kadın çalışanların, % 67'sini erkek çalışanların oluşturduğu, % 55'inin bekâr, % 45'inin evli olduğu, % 34'ünün 18-24, % 35'inin 25-31, % 14'ünün 32-38, % 2'sinin 39-45 yaş aralığında olduğu, % 19'unun ilköğretim, % 58'inin lise, % 8'inin önlisans, % 15'inin üniversite mezunu olduğu, % 36'sinin 1 yıldan az kıdeme, % 29'unun 1-3yıl, % 10'unun 4-6 yıl, % 10'unun 7-9 yıl, % 15'inin 10 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları incelendiğinde; örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığı etkilediği, biçimsel olmayan iletişimin örgütsel bağlılığı etkilemediği, örgüt içindeki dedikodu ve söylentilerle örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişki olduğu, örgüt içinde bilgi paylaşımı ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Ekinci (2006) tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim arasındaki ilişki araştırılmıştır. Kullanılan anket 3 bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde demografik özelliklerin yer aldığı sorular, ikinci bölümde

örgütsel iletişim soruları, üçüncü bölümde örgütsel bağlılığın yer aldığı sorular bulunmaktadır. Toplam 256 kişi üzerinde anket çalışması uygulanmıştır. Ankete katılanların demografik özellikleri incelendiğinde; % 72'sinin erkek, % 28'inin kadın, % 27'sinin bekâr, % 61'inin evli, % 11'inin boşanmış/ayrık, % 5'inin okuma yazmasının olmadığı, % 49'unun ilköğretim, % 35'inin lise, % 12'sinin yüksekokul/üniversite mezunu olduğu, % 11'inin 21 yaş ve daha genç, % 32'sinin 22-30 yaş, % 40'ının 31-40 yaş, %10'unun 41-50 yaş, % 7'sinin 51 yaş ve üzerinde olduğu, % 18'inin 1 yıl ve daha az, % 52'sinin 2-5 yıl arasında, % 30'unun 6 yıl ve üzerinde kıdeme sahip olduğu tespit edilmiştir. Anket sonucunda; örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği, örgüt içinde iletişim seviyesi yüksek olan personelin örgüte bağlılığın yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.2. Örgütsel İletişim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Örgüt içinde iletişimin yetersiz olması durumunda örgüt içinde problemler meydana gelmektedir. Örgütlerde iletişimin yeterli olmaması veya iyi olmaması örgüt çalışanları arasındaki ilişkileri etkilemekte, bu ilişkilerin iyi olmaması örgüt içerisinde bireyin huzursuz ve verimsiz olmasına neden olmakta ve zamanla bireyin işten ayrılma niyetinin doğmasına sebep olmaktadır (Erbaş, 2008: 88).

Ada vd. (2008: 489) tarafından örgüt içerisinde işgörenler ve yöneticilerin birbirlerinden karşılıklı beklentilerini ifade edebilmeleri için etkin iletişim sisteminin şart olduğu, etkin iletişim sistemi sayesinde bireylerin örgütte yaşadıkları sorunları çözülebilecekleri bu sayede örgütte bağlılıklarının artırılarak işten ayrılmalarının engellenebileceği belirtilmiştir. Yöneticilerin işletme içerisinde kurdukları etkin iletişim sistemi sayesinde; işletmede verimliliğin artacağı, personel devir oranının azalacağı, personelin şikâyetlerinin azalacağı, işgörenlerin örgüte bağlılıkları artacağı ifade edilmiştir (Ekinci, 2006: 49). Ayrıca etkin iletişim sistemi sayesinde işe geç kalma, işten ayrılma, devamsızlık gibi olumsuz davranışların meydana gelmesinin engelleneceği belirtilmiştir (Yılmaz, 2011: 58; Eronat, 2004: 72).

Örgüt içi iletişim sayesinde bireylerin örgütün amaçlarını, örgütünde bireylerin amaçlarını anlayacağı ve karşılıklı uyum sağlanma derecesinde bağlılığın artacağı, örgüt içerisindeki belirsizliklerin ortadan kalkacağı, yönetimin bireylere bireylerinde yönetime güvenecekleri belirtilmiş bu şekilde örgüt içi problemler en aza indirildiği için işten ayrılmalarda azalma olacağı ifade edilmiştir (Gözen, 2007: 66).

Sabuncuoğlu ve Tüz (2003: 96) tarafından yöneticilerin en büyük yanılgılarının çalışan tarafından iletişim yolu ile verilen bilgiye kayıtsız olmaları oldukları belirtilmiş, çalışanın yöneticinin dikkatinden kaçan bazı konuları bilmesinin yöneticinin çalışanın bilmediği bir konuyu bilmesi kadar doğal olduğu ifade edilmiştir. Bu yüzden yöneticinin bireyle kurduğu iletişim oldukça önemlidir. Yöneticinin bireyle kurduğu iletişimde bireyin fikrini alması çalışanın kendini değerli hissetmesini sağlayabilir bu şekilde bireyin örgüte bağlılığının artması sağlanabilir ve işten ayrılma niyeti de azaltılabilir.

Ayrıca iş tatmininin iletişimden etkilendiği, bireyin örgüt içerisinde çalıştığı kişilerle iletişim halinde olmasının, belirli bir grup içerisinde yer almasının iş tatminini arttırdığı ve örgütte devamsızlıkları, işten ayrılmaları azalttığı belirtilmiştir (Eronat, 2004: 69).

Kıraç (2012: 22) tarafından bireylerin iletişim doyumunun yüksek olması halinde bireylerin performanslarının artacağı ve iş bırakma durumlarının meydana gelmesinin engelleneceği belirtilmiştir.

Aşağıda örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmalar hakkında bilgiler verilmiştir.

Ünler, Kılıç ve Çıray (2014) tarafından yapılan çalışmada, iletişim doyumu üç boyut (yönetici-çalışan iletişimi, dikkate alma ve iletişimde şeffaflık) olarak ele alınmış, yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda her üç boyutunda işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Gürbüz ve Bekmezci (2012) tarafından yapılan çalışmada işgörenle iletişim ile işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Kaya (2010) tarafından otel çalışanları üzerinde yapılan çalışmada, korelasyon analizi sonucunda çalışanlar arasında iletişim ve bütünlük arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Yaprak (2009) tarafından yapılan çalışmada; iletişim boyutu, ihtiyaç duyulan bilgilerin kolaylıkla elde edilmesi, örgütün genel politikaları hakkında yeterli bilgilendirme, bilgilerin çalışanlara zamanında iletilmesi olarak ele alınmış, çalışanların iletişim algılarının orta düzeye yakın olduğu, iletişim ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü zayıf ilişki olduğu, hemşirelerin işten ayrılma niyetini etkileyen en önemli değişkenin kuruma bağlılık olduğu, iş doyumu ile kalma niyeti

arasında doğrudan ilişki olduğu tespit edilmiş, iletişimin dolaylı olarak kalma niyeti üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir.

Erbaş (2008) tarafından yapılan çalışmada iletişim kalitesinin bireyin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu, birey amiri tarafından işini düzgün yapıp yapmadığı konusunda, sorumluluk ve yetkileri hakkında yeterli bilgilendiğinde daha iyi bir iş teklifi olsa bile gitmek istemeyeceği sonucuna ulaşılmıştır.

Eronat (2004) tarafından makine imalatı yapan Kobiler üzerinde anket çalışması gerçekleştirilmiş, araştırma sonucunda; bireyin yöneticisiyle olan iletişim eksikliği ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki olduğu, bireyin yöneticisiyle olan iletişim eksikliği ile işe devamsızlığı arasında anlamlı ilişki olduğu, bireyin çalışma arkadaşlarıyla olan iletişim eksikliği ile işten ayrılma isteği arasında anlamlı ilişki olduğu, bireyin çalışma arkadaşlarıyla olan iletişim eksikliği ile çalışanın işe devamsızlığı arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tütüncü ve Demir (2003) tarafından yapılan çalışmada regresyon analizi yapılmış ve işten ayrılma niyetini etkileyen en önemli değişkenin yönetim olduğu devamında iş, iletişim ve ücret değişkenlerinin olduğu belirtilmiştir.

Ayhan (2006) tarafından yapılan çalışmada hemşirelerin diğer birimlerdeki meslektaşlarıyla olan iletişimlerinin işten ayrılma niyetini etkileyen bir değişken olduğu sonucuna ulaşılmış, yönetici desteğinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu, yöneticisiyle iyi iletişim kuran yöneticisinden destek alan hemşirelerin örgüte bağlılıklarının daha yüksek olduğu, iletişim zorluklarının bireyin işten ayrılma niyeti düzeyini arttırdığı belirtilmiştir.

4.3. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Özellikle nitelikli işgücünü elde tutmanın zor olduğu günümüzde, bireyin örgüte bağlılığını sağlamak dolayısıyla işten ayrılmasını engellemenin oldukça önemli bir sorun haline geldiği ve örgütlerin tüm çabalarını bunu sağlamak adına yönelttiği görülmektedir.

Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine yapılan çalışmalarda bu iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılığın azalması zamanla işten ayrılma niyetini doğurmaktadır. Meyer vd. (2002) tarafından yapılan çalışmada da bu durum açıkça model olarak gösterilmiş, örgütsel bağlılığın tüm alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu gösterilmiştir.

Yapılan araştırmalarda üç bağlılık boyutunun her birinin işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğu ancak korelasyon katsayılarının farklı olduğu ve duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti açısından en gcl bağlılık boyutu olduğu belirtilmiştir (Kaya, 2008: 50).

Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilgili olarak yapılan çalışmaların çoğunlukta bu değişkenlerin ikili kombinasyonları araştırılmış veya iş tatmininin bu iki değişken arasında aracılığı araştırılmıştır (Gül vd., 2008; Bitmiş vd., 2014; Gürbüz ve Bekmezci, 2012; zyer, 2010; Alıca, 2008; ekmecelioğlu, 2006; Gzen, 2007; alkın, 2014). Ayrıca rgtsel bağlılığın iş tatmininden farklı olarak zamanla geliştiği, bireyin bir özelliği haline geldiği, günlük olaylardan fazla etkilenmediği belirtilmiştir (Alıca, 2008: 46). Yapılan alışmalarda (Mowday vd., 1974; Meyer ve Allen, 1991) rgtsel bağlılığın iş tatminine nazaran işten ayrılma niyetinin daha önemli bir belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Aşağıda rgtsel bağlılığın işten ayrılma niyetini nasıl etkilediği, aralarındaki ilişki hakkında yapılan çalışmalara değinilmiştir.

Aslan (2013), tarafından yapılan çalışmada; örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide lider-ye etkileşiminin biçimlendirici etkisi araştırılmıştır. Kobiler üzerinde uygulanan çalışmada; duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Demir (2012) tarafından havalimanı yer hizmetleri işletmelerinde örgütsel destek, örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. 282 kişi üzerinde anket çalışması yapılmış, çalışma sonucunda örgütsel destek ve örgütsel bağlılık faktörleri arasında pozitif yönlü bir ilişki, işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü bir ilişki olduğu, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma eğilimi arasında negatif yönlü gcl bir ilişki olduğu görülmüştür.

Gürbüz ve Bekmezci (2012) tarafından yapılan çalışmada, Ankara ilinde savunma sanayisinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan toplam 259 bilgi işçisinden oluşan örnekleme hipotezler test edilmiş; duygusal bağlılığın işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediği, örgütlerine duygusal olarak bağlı olan bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu görülmüştür.

Azıklı (2011) tarafından yapılan çalışmada; çalışanların örgütsel bağlılığının işten ayrılma niyetini açıklamada istatistiksel olarak anlamlı olduğu, örgütsel

bağlılıkla işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü ilişki olduğu, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği, kadın çalışanların erkek çalışanlara nazaran örgüte daha çok bağlı olduğu, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yaşlarına göre farklılık göstermediği, çalışanların eğitim düzeylerinin örgütsel bağlılığı etkilediği, lisans mezunu çalışanların lise mezunu çalışanlara göre örgüte bağlılıklarının daha yüksek olduğu, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışma sürelerine göre farklılık göstermediği, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği, erkek çalışanların kadın çalışanlara göre işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği, eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği, lisansüstü eğitim almış olan çalışanların lise, önlisans, lisans düzeyinde eğitim alan çalışanlara göre daha düşük olduğu, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin çalışma süresine göre farklılık göstermediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Joo (2010) tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti üzerine örgütsel öğrenme kültürü ve lider üye değişimi kalitesinin etkisi incelendiğinde; örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Günlük (2010) tarafından yapılan doktora tezi çalışmasında iş memnuniyeti, mesleki ve örgütsel bağlılık ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. 1568 muhasebe mesleği ile uğraşan kişiye uygulanan anket çalışmasında; muhasebecilerin örgüte duygusal bağlılıklarının, örgüte devam bağlılıklarının, örgüte normatif bağlılıklarının işten ayrılma eğilimleri üzerinde negatif etkisi olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Aydoğdu (2009) tarafından üretim sektöründe ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren 182 çalışan üzerinde gerçekleştirilen çalışmada; iş tatmini, örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda; işten ayrılma niyetinin örgüte bağlılık ile anlamlı ve negatif bir ilişkisi olduğu, kadınların erkeklere göre normatif bağlılıklarının yüksek olduğu, yaşı yüksek olan çalışanların örgüte bağlılıklarının daha yüksek olduğu, pozisyonu yüksek olan çalışanların örgüte bağlılıklarının yüksek olduğu, işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu, toplam çalışma süresi ve bağlı bulunan organizasyondaki çalışma süresi fazla

olan çalışanların az olanlara oranla örgüte daha çok bağlı oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Alıca (2008) tarafından yapılan çalışma, banka personeli üzerinde uygulanmış, 213 anket üzerinden analiz gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları incelendiğinde; işten ayrılma eğiliminin cinsiyete göre farklılık göstermediği, örgütsel bağlılığın cinsiyete göre farklılık gösterdiği, erkek çalışanların kadın çalışanlara göre örgütsel bağlılıklarının yüksek düzeyde olduğu, işten ayrılma eğiliminde erkek ve kadın çalışanlar arasında farklılık olmadığı, işten ayrılma eğiliminin pozisyona göre farklılık göstermediği, örgütsel bağlılığın pozisyona göre farklılık gösterdiği, bankacılık okulu mezunlarının diğer okullardan mezun olanlara göre işten ayrılma eğilimlerinin daha fazla olduğu, örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu, çalışanların iş deneyiminin olup olmamasına göre örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğiliminin farklılık göstermediği, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğiliminin yaşa ve eğitim seviyesine, kıdeme göre farklılık gösterdiği, çalışanların örgütsel bağlılıklarının orta seviyenin biraz üzerinde, işten ayrılma eğilimlerinin yüksek, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasında ilişki olduğu, örgütsel bağlılığın işten ayrılma eğilimi üzerinde iş tatminine göre daha etkili olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Kaya (2008) tarafından yapılan araştırmada, 453 akademik personel üzerinde çalışma yapılmıştır. 3 bölüm ve toplamda 51 sorudan oluşan ankette; 1.bölümde kişisel bilgiler, 2. bölümde örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti, 3. bölümde ek iş yapan akademisyenler için sorular yer almış ve 7'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Akademisyenler demografik özelliklerine göre sınıflandırıldığında; % 32,5'ünü kadınların oluşturduğu, % 67,5'ünü erkeklerin oluşturduğu, % 26' sının 35-39 yaş aralığında olduğu, % 9,7'sinin araştırma görevlisi, % 33,3'ünün yardımcı doçent, % 27,6'sının doçent, % 29,4' ünün profesör olduğu, % 11'inin üniversitede zorunlu hizmet verdiği, % 89'unun zorunlu hizmet yükümlülüğü olmadığı, % 83,4'ünün evli olduğu, % 16,6' sının bekâr olduğu, % 17,2'sinin ek iş yaptığı, % 82,8'inin tek iş yaptığı tespit edilmiştir. Ek iş yapan akademisyenlerin % 3,5'ünün yaptığı ek işin akademisyenlikle aynı özellikte olmadığı, % 10,8'inin aynı özellikte olduğu, % 2,6'sının kısmen aynı özellikte olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları incelendiğinde; ek iş yapan akademisyenlerin ek iş yapmayanlara göre devam bağlılığının düşük olduğu, ek iş yapan akademisyenlerin ek iş yapmayanlara göre

normatif bağıllığının düşük olmadığı, ek iş yapan akademisyenlerin ek iş yapmayanlara göre işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu sonuçları elde edilmiştir.

Tolay (2007) tarafından yapılan çalışmada; işgörenlerin işletmelerindeki eğitim faaliyetlerine ilişkin algılamaları, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Anket yöntemi kullanılmış, farklı sektörlerde çalışan 637 kişi üzerinde anket uygulanmış, anketlerin eksik, hatalı doldurulması sebebiyle 600 anket üzerinde analiz yapılmıştır. Araştırma sonucunda; ankete katılan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu, örgüte bağlılık düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu, eğitime ilişkin faaliyetlerle ilgili algılamalarının yüksek düzeyde olduğu, amirlerinin, çalışma arkadaşlarının desteğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisinin daha fazla olduğu görülmüştür.

Çekmecelioğlu (2006) tarafından yapılan çalışmada; örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyetine etkisi, örgütsel bağlılık öğeleri, iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin verimlilik üzerindeki etkileri, örgütsel bağıllığın alt boyutları ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin araştırılması kimya sektöründe faaliyet gösteren dört işletme üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları incelendiğinde; normatif bağıllığın ve devam bağıllığının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olmadığı, örgütsel bağıllığın alt boyutlarından duygusal bağıllık ile normatif bağıllık ve normatif bağıllık ile devam bağıllığı arasında pozitif ilişki olduğu, duygusal bağıllıkla devam bağıllığı arasında ilişki olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Çakar ve Ceylan (2005) tarafından yapılan çalışmada özel sektörden ve kamu sektöründen çalışanlar üzerinde uygulanan çalışmada iş motivasyonu, örgütsel bağıllık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. 5'li Likert ölçeğinin kullanıldığı çalışmada, 84 anket üzerinden analiz yapılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde; demografik özellikler ile örgüte bağıllık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, duygusal bağıllık ve normatif bağıllık arasındaki ilişkinin güçlü olduğu, devam bağıllığı arttıkça normatif bağıllığın arttığını, çalışanların işe bağıllık ve işe katılım düzeyleri arttıkça örgütün amaçlarına ve değerlerine bağıllığın arttığı, devam bağıllığı ile işe bağıllık arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı, çalışanların işe bağıllığı, işe katılımı, örgüte duygusal bağıllığı, devam bağıllığı, normatif bağıllığı arttıkça işten ayrılma niyetlerinin azaldığı, duygusal bağıllık üzerindeki en

önemli etkinin işe bağlılık, devam bağlılığı üzerindeki en önemli etkinin işe katılım olduğu, duygusal bağlılığın yalnızca işe bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın yalnızca işe katılım ile ilişkili olduğu, duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde diğer bağlılık biçimlerine göre daha etkili olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Sarıdede (2004) tarafından eğitim örgütlerinde, öğretmenlerin örgütsel kararlara katılımı, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonucunda; örgütsel bağlılığın duygusal ve devam bağlılığı boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu, normatif bağlılıkla işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

Uyguç ve Çımrın (2004) tarafından laboratuvar çalışanları üzerinde yapılan çalışmada, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ve çalışanların örgüte bağlılıklarının nedenlerinin bulunması amaçlanmıştır. Araştırma sonuçları incelendiğinde; laboratuvar çalışanlarının örgüte duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık gösterdiği, normatif bağlılığın işe bağlılık ve iş doyumuna pozitif ilişki gösterdiği, devam bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif, duygusal ve normatif bağlılıkla işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki, duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasında negatif ilişki, devam bağlılığı ile iş doyumuna negatif bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE HATAY İLİNDE BİR UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde hizmet sektöründe Hatay ilinde faaliyet gösteren Antakya'da bir ve İskenderun'da bir şubesi olmak üzere toplamda iki şubesi bulunan, otomobil satış, servis, bakım ve sigorta hizmeti veren bir işletmede çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen anket uygulaması ilgili bilgiler yer almaktadır. Bu kapsamda araştırma modeli geliştirilmiş, araştırmanın amacı, kapsamı, sınırlılıkları, verilerin elde edilmesi, verilerin analiz yöntemi ve analiz sonuçları ile ilgili bilgiler aktarılmıştır.

5.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki olup olmadığının belirlenmesidir. Aynı zamanda; örgütsel bağlılığın ve alt boyutlarının örgütsel iletişim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolleri olup olmadığı test edilmektedir. Bununla birlikte örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılık alt boyutları ve işten ayrılma niyetinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir.

Özetle söz konusu araştırmanın amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

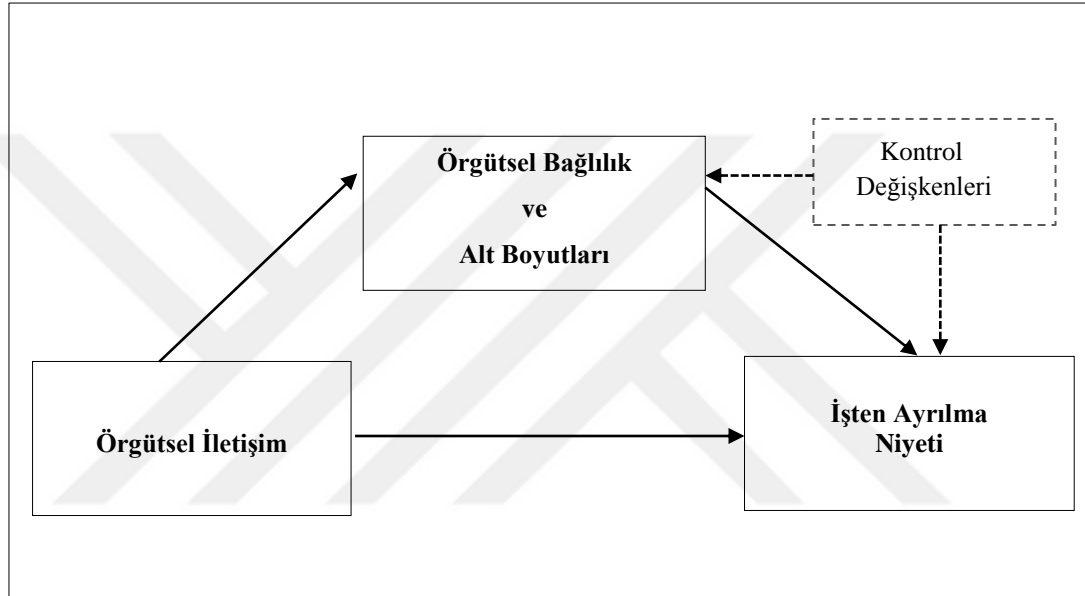
- Örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılık alt boyutları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin belirlenmesi,
- Örgütsel iletişimin; örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılık alt boyutları ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olup olmadığının belirlenmesi,
- Örgütsel bağlılığın, örgütsel bağlılığın alt boyutlarının işten ayrılma niyetini etkileyip etkilemediğinin belirlenmesi,
- Örgütsel bağlılığın örgütsel iletişim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolü olup olmadığının belirlenmesi,
- Örgütsel bağlılığın alt boyutlarının örgütsel iletişim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolü olup olmadığının belirlenmesi,

- Örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılık alt boyutları ve işten ayrılma niyetinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir.

5.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın amacı çerçevesinde örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılık alt boyutları ve işten ayrılma niyetine ilişkin olarak bir model geliştirilmiştir.

Şekil 10: Araştırma Modeli: Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki



Şekil 10' da görülen model kapsamında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

- H1: Örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H2: Örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H3: Örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H4: Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H5: Örgütsel bağlılık alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H6: Örgütsel bağlılık, örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasında aracı değişken rolü oynamaktadır.

H7: Örgütsel bağlılık alt boyutları, örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasında aracı değişken rolü oynamaktadır.

H8: Örgütsel bağlılık demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H8a: Örgütsel bağlılık cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterir.

H8b: Örgütsel bağlılık medeni durum değişkenine göre farklılık gösterir.

H8c: Örgütsel bağlılık eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterir.

H8d: Örgütsel bağlılık yaş değişkenine göre farklılık gösterir.

H8e: Örgütsel bağlılık işletmede çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterir.

H9: Örgütsel bağlılık alt boyutları demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H9a: Örgütsel bağlılık alt boyutları cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterir.

H9b: Örgütsel bağlılık alt boyutları medeni durum değişkenine göre farklılık gösterir.

H9c: Örgütsel bağlılık alt boyutları eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterir.

H9d: Örgütsel bağlılık alt boyutları yaş değişkenine göre farklılık gösterir.

H9e: Örgütsel bağlılık alt boyutları işletmede çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterir.

H10: İşten ayrılma niyeti demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H10a: İşten ayrılma niyeti cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterir.

H10b: İşten ayrılma niyeti medeni durum değişkenine göre farklılık gösterir.

H10c: İşten ayrılma niyeti eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterir.

H10d: İşten ayrılma niyeti yaş değişkenine göre farklılık gösterir.

H10e: İşten ayrılma niyeti işletmede çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterir.

Ülkemizde yapılan çalışmalar incelendiğinde; örgütsel iletişim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye örgütsel bağlılığın ve alt boyutlarının aracılık edip etmediği ile ilgili bir çalışmaya rastlanamamıştır. Aynı zamanda daha önce yapılan çalışmalarda genellikle; “iletişim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki” (Eronat, 2004; Ünler, Kılıç ve Çıray, 2014; Gürbüz ve Bekmezci, 2012; Kaya, 2010; Yaprak, 2009; Erbaş, 2008; Tütüncü ve Demir, 2003; Ayhan, 2006), “örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki”(Ada vd., 2008; Akbaş, 2008; Başyigit, 2006; Bitmiş vd., 2014; Çöllü ve Summak, 2010), “örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki” (Akca, 2012; Alıca, 2008; Azaklı, 2011; Ceylan ve Demircan, 2002; Çakar ve Ceylan, 2005; Ceylan ve Bayram, 2006; Çalkın, 2014; Çekmecelioğlu, 2006), “örgütsel bağlılık” (Baysal ve Paksoy, 1999; Boylu vd., 2007; Bozkurt ve Yurt, 2013; Çımrın ve Uyguç, 2004; Durna ve Eren, 2005) araştırılmış ve örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki üçlü ilişkinin araştırıldığına dair herhangi bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu sebeplerden dolayı çalışmanın literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda çalışmanın, bu üç kavramın önemli olduğu hizmet sektöründe yapıyor olması elde edilen sonuçların bu sektörde faaliyet gösteren diğer örgütler açısından da faydalı olacağı düşünülmektedir.

5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Hatay ilinde faaliyet gösteren (Antakya’da 1 şubesi ve İskenderun’da 1 şubesi bulunan), araç satış, sigorta, servis ve bakım işlerini yapan özel bir firmanın çalışanları oluşturmaktadır. Firmanın seçilme sebebi bu üç kavramın önemli olduğu hizmet sektöründe yer almasıdır.

Anket çalışması için örneklem büyüklüğünü belirlemede kullanılan yöntemlerden biri olan basit tesadüfi örnekleme yöntemi seçilmiştir. İşletmemizin toplamda (İskenderun’da 1 şube ve Antakya’ da 1 şube) 206 çalışanı bulunmaktadır. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde aşağıdaki formül kullanılmıştır (Baş, 2006: 47).

$$n = \frac{Nxt^2xpxq}{d^2x(N - 1) + t^2xpxq}$$

Formülün uygulanması sonucunda % 95 güven aralığında, \pm % 5 hata ile örneklem sayısı 135 bulunmuştur. Bu araştırmada İskenderun ve Antakya’da toplamda 206 kişi içerisinde 150 kişiye ulaşılmıştır. 150 anket içerisinde 10 adet anket sorularına eksik cevap verilmesi, demografik bilgilerin verilmemesi gibi sebeplerden dolayı değerlendirmeye alınmamış olup, istatistiksel açıdan uygun olan 140 adet eksiksiz anket değerlendirmeye alınmıştır.

5.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın tüm Türkiye’de yapılması ciddi bir maliyet ve zaman gerektirmesi sebebiyle araştırma Hatay ilinde bulunan bir işletme çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma, Hatay ilinde faaliyet gösteren bu işletmenin çalışanları ile sınırlı tutulmuştur. Araştırmaya katılan çalışanların tüm soruları doğru ve dürüst cevapladıkları varsayılmıştır. Bu sebeple elde edilen bulgular yalnızca bu işletme çalışanları için genellenebilir.

5.5. Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışmanın uygulama bölümünü oluşturan verilerin toplanması süreci 2015 yılının Mart ayı içerisinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın gerçekleştirildiği işletmenin İnsan Kaynakları Departmanı ile işbirliği yapılarak; anket çalışmasının yapılacağı tüm bölümlere bir gün öncesinden duyurulmuştur. Anketler çalışanlara Antakya şubesinde ve İskenderun şubesinde öğlen yemeği sonrası eğitim salonunda belirli periyodlarla dağıtılmış, çalışanların rahat cevap vermeleri için anketleri zarf içinde ve ad soyadı belirtmeden teslim etmeleri sağlanmıştır.

Veri analizi için oluşturulan anket toplamda 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kişisel bilgiler başlığı altında çalışanların demografik özelliklerine ait soruların yer aldığı bölüm, ikinci bölümde örgütsel iletişimi ölçmek için kullanılan örgütsel iletişim ölçeği, üçüncü bölümde örgütsel bağlılık düzeyini ölçmek için kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği ve dördüncü bölümde işten ayrılma niyeti düzeyini ölçmek için kullanılan işten ayrılma niyeti ölçeği bulunmaktadır. Bölümlere ait detaylı bilgiler aşağıda başlıklar halinde verilmiştir.

5.5.1. Demografik Özellikler Bölümü

Yapılan çalışmalarda demografik özelliklerin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir (Meyer ve Allen, 1991; Martin ve Roodt, 2007; Abdullah ve Shaw, 1999; Yalçın ve İplik, 2005). Ayrıca demografik özelliklerin işten ayrılma niyeti üzerinde de etkili oldukları ifade edilmiştir (Nadiri ve Tanova, 2010; Martin ve Roodt, 2007). Bu sebeple çalışmada cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, işletmede çalışma süresi kontrol değişkenleri olarak ele alınmış, örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılık alt boyutları ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri ölçülmüştür. Örgütsel bağlılığa ait ikinci bölümde ve işten ayrılma niyetine ait üçüncü bölümde demografik özelliklerin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde olan etkilerine ayrıntılı olarak yer verilmesi sebebiyle bu başlık altında detaylı bilgi verilmemiştir.

5.5.2. Örgütsel İletişim Ölçeği

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

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

5.5.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

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

Ada vd. (2008) tarafından yapılan çalışmada; ölçeğin genel güvenilirliği 0,89, duygusal bağlılık alt boyutu ölçek güvenilirliği 0,67, normatif bağlılık alt boyutu ölçek güvenilirliği 0,75, devam bağlılığı alt boyutu ölçek güvenilirliği 0,70 olarak

bulunmuştur. Boylu vd. (2007) tarafından yapılan çalışmada ölçek iki farklı yer için uygulanmış; ölçeğin güvenilirliği duygusal bağlılık alt boyutu için; her iki birim içinde 0,92, normatif bağlılık alt boyutu için; birinci birimde 0,81 ikinci birimde 0,80, devam bağlılığı alt boyutu için; birinci birimde 0,77 ikinci birimde 0,79, ölçeğin geneli için; her iki birimde de 0,85 olarak bulunmuştur. Baysal ve Paksoy (1999) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin genel güvenilirliği 0,81 olarak bulunmuş, duygusal bağlılık alt boyutu için güvenilirlik katsayısı 0,81, devam bağlılığı alt boyutu için 0,72, normatif bağlılık alt boyutu için 0,66 olarak bulunmuştur. Yapılan çalışmalarda ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yeterli olduğu görülmüştür.

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

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

5.5.4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Araştırma kapsamında Camman, Fichman, Jenkins ve Klesh (1983) tarafından geliştirilmiş olan ve Baklacı (2013) tarafından yüksek lisans tezinde kullanılan toplamda 3 maddeden oluşan tek boyutlu işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır.

Yapılan literatür taramalarında ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu görülmüş bu sebeple çalışmada kullanılmasına karar verilmiştir. Camman vd. (1983) tarafından ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,85 olarak, Mimaroglu (2008) tarafından yapılan çalışmada 0,67 olarak, Gül vd. (2008) tarafından yapılan çalışmada 0,72, Gürbüz ve Bekmezci (2012) tarafından yapılan çalışmada 0,90, Doğan ve Üstün (2014) tarafından yapılan çalışmada 0,75, Baklacı (2013) tarafından yapılan çalışmada 0,92, Büyükyılmaz ve Çakmak (2014) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,95 olarak bulunmuştur. Daha önceki çalışmalara ait güvenilirlik analizleri sonuçları ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

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

5.6. Verilerin Analiz Yöntemleri

Araştırma kapsamında toplamda 140 adet eksiksiz doldurulmuş anketin değerlendirmeye alınmasına karar verilmiştir. Anketlere geri dönüşüm oranı % 93 olarak gerçekleşmiştir. Değerlendirmeye alınan anket formlarının sayısı ve dönüşüm oranı istatistiksel analizlerin yapılması için yeterli bulunmuştur.

Anket verilerinin analiz edilmesi amacıyla SPSS 22.0 programı kullanılmıştır. Hipotezler belirlenmeden önce SPSS programına girilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları hesaplanmış, normal dağılıma uygunluğu test edilmiş, analizlerde parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

Ardından çalışanların demografik özelliklerine ait tanımlayıcı istatistikler hesaplanmış, elde edilen veriler frekans tablolarına dönüştürülerek sunulmuştur. Örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin yapı geçerliliğinin kontrolü amacıyla KMO (Kaiser- Meyer- Olkin) ve Bartlett testi yapılmış, test sonuçlarının uygun olması sebebiyle Temel Bileşenler Yöntemi ve Varimax döndürme metodu kullanılarak faktör analizleri yapılmıştır. Anketin iç tutarlılığı her alt bölüm için hesaplanan Cronbach’s Alpha katsayısı ile değerlendirilmiştir.

Çalışanların örgütsel iletişim, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarına ait tanımlayıcı istatistikleri hesaplanmıştır. Örgütsel iletişim, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiyi ölçmek için Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Örgütsel iletişimin ve kontrol değişkeni olarak ele alınan demografik özelliklerin işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları üzerindeki etkileri çoklu regresyon analizi ile ölçülmüştür. Örgütsel bağlılığın ve kontrol değişkeni olarak ele alınan demografik özelliklerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri çoklu regresyon analizi ile ölçülmüştür. Örgütsel iletişimin ve kontrol değişkeni olarak ele alınan demografik özelliklerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri çoklu regresyon analizi ile ölçülmüştür. Örgütsel iletişim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye örgütsel bağlılığın ve alt boyutlarının aracılık edip etmediğini öğrenmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

Çalışanların; işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarının cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ölçmek için t testi yapılmıştır. Çalışanların; işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarının, yaş, eğitim durumu, işletmede çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ölçmek amacıyla One-Way ANOVA analizi yapılmıştır. ANOVA analizi sonucunda farklılaşma tespit edilen durumlarda farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için varyansların eşit olması durumunda Tukey HSD, varyansların eşit olmaması durumunda Tamhane T2 testleri yapılmıştır.

Çalışmada tüm analizler % 95 güven aralığında ve % 5 hata payı kabul edilerek yapılmış ve değerlendirilmiştir.

5.7. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan çalışanların vermiş oldukları bilgiler ışığında yapılan analizler sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

5.7.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine Ait Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının demografik özelliklerine ait verileri belirlemek için tanımlayıcı istatistiksel analiz yapılmış, sonuçlar Tablo 5' te açıklanmıştır.

Analize ait Tablo 5 incelendiğinde; araştırmaya katılan çalışanların % 82,1' inin erkek, % 17,9'unun kadın çalışan olduğu, medeni durumları incelendiğinde % 24,3'ünün bekâr, % 75,7'sinin evli olduğu görülmektedir. Eğitim durumları analiz edildiğinde araştırmaya katılan çalışanların % 35' i ilköğretim, % 39,3'ü lise, % 14,3'ü ön lisans, % 11,4' ü lisans mezunudur. Çalışanlar ağırlıklı olarak ilköğretim ve lise mezunudur. Yaş değişkenini incelediğimizde; katılımcıların, % 33,6'sının 30 yaş ve altı, % 47,9' u 31-40 yaş aralığında, % 18,6'sı 41-50 yaş aralığındadır. İşletme çalışanlarının çoğunluğunu orta yaş düzeyindeki çalışanlar oluşturmaktadır.

Katılımcıların işletmede çalışma süreleri incelendiğinde % 13,6' sının 1 yıl ve altında, % 28,6'sının 1 ile 5 yıl arasında, % 27,9' unun 6 ile 10 yıl arasında, % 17,1' nin 11-15 yıl arasında, % 12,8'inin 16 yıl ve üzeri süredir işletmede çalıştığı tespit edilmiştir.

Tablo 5: Çalışanların Demografik Özelliklerine Ait Veriler

Değişken	Tür	F	%
Cinsiyet	Erkek	115	82,1%
	Kadın	25	17,9%
Medeni Durum	Bekâr	34	24,3%
	Evli	106	75,7%
Eğitim Durumu	İlköğretim	49	35,0%
	Lise	55	39,3%
	Ön Lisans	20	14,3%
	Lisans	16	11,4%
Yaş	30 Yaş ve Altı	47	33,6%
	31-40 Yaş	67	47,9%
	41-50 Yaş	26	18,6%
İşletmede Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	19	13,6%
	1-5 Yıl	40	28,6%
	6-10 Yıl	39	27,9%
	11-15 Yıl	24	17,1%
	16 Yıl ve Üzeri	18	12,8%

5.7.2. Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğinin ölçülmesi amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinin yapılabilmesi için öncelikle örneklem büyüklüğünün ve verilerin yeterliliğinin ölçülmesi gerekmektedir.

Örneklem büyüklüğünün ve verilerin yeterliliğini ölçmek, yapılan faktör analizinin geçerliliğini görmek amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve ana kütle içindeki değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığını görmek amacıyla Bartlett küresellik testi yapılmıştır (Nakip, 2013: 517-518). Faktör analizinin geçerli olabilmesi için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testi sonuç değerinin % 60'ın üzerinde olması, Bartlett küresellik testinin ise istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) olması istenmektedir (Nakip, 2013: 561). Ayrıca faktör matrisi tablolarında faktör yükü 0,40'ın üzerinde olanlar dikkate alınmıştır (Anderson, Plotnikoff, Raine, Cook, Smith ve Barrett, 2004).

5.7.2.1. Örgütsel İletişim Ölçeği Faktör Analizi

Örgüt içindeki iletişimin personel tarafından nasıl değerlendirildiğini görmek amacıyla kullanılan ve 9 ifadeden oluşan örgütsel iletişim ölçeğinin faktör analizi

için uygun olup olmadığını gösteren KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett küresellik testine ait sonuçlar Tablo 6’ da sunulmuştur.

Tablo 6: Örgütsel İletişim Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Tablosu

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Yeterlilik Ölçümü		,887
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare	659,388
	Serbestlik derecesi	36
	Anlamlılık (p)	,000

Örgütsel iletişim ölçeğine ilişkin yapılan analizde (Tablo 6), KMO örneklem büyüklüğü yeterliliği ölçüm değerinin (0,887) 0,6’dan büyük olması ve Bartlett küresellik testi sonucunun ($p < 0,001$) anlamlı olması veri grubuna faktör analizinin yapılabileceğini göstermektedir. Anket verilerinin faktör analizi için uygunluğunu ölçen toplam varyans analizi sonucunda elde edilen “Açıklanan Toplam Varyans Tablosu” (Tablo 7) örgütsel iletişim ölçeğinin öz değerinin 1’ den büyük, faktör yüklerinin % 0,40’ın üstünde olan toplamda bir faktörden oluştuğu ve bu faktörün örgütsel iletişim düzeyini % 55,896 oranında açıkladığını göstermektedir.

Tablo 7: Örgütsel İletişim Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Açıklanan Toplam Varyans						
Başlangıç Öz değerleri				Kareler Toplamı		
Bileşen	Toplam	Varyans Yüzdesi	Toplam Varyans Yüzdesi	Toplam	Varyans Yüzdesi	Toplam Varyans Yüzdesi
1	5,031	55,896	55,896	5,031	55,896	55,896

Metod: Temel Bileşen Analizi

Analiz sonucunda tek faktör çıkması sebebiyle döndürülmüş faktör matrisi tablosu oluşmamıştır.

Örgütsel iletişim faktörünün ölçekte bulunan Öİ1, Öİ2, Öİ3, Öİ4, Öİ5, Öİ6, Öİ7, Öİ8, Öİ9 ifadelerinden oluştuğu kabul edilmiştir (Tablo 8).

Tablo 8: Örgütsel İletişim Ölçeği Faktör Matrisi Tablosu

	Faktör
	1
Öİ1	,755
Öİ2	,780
Öİ3	,826
Öİ4	,797
Öİ5	,708
Öİ6	,731
Öİ7	,721
Öİ8	,642
Öİ9	,753

Metod: Temel Bileşen Analizi

Öİ: Örgütsel İletişim

*Sadece faktör yükü 0,4 ve üzerinde olanlar gösterilmiştir.

5.7.2.2.Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi

Örgütsel bağlılık düzeyini ölçmek için kullanılan Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör analizi için uygun olup olmadığını gösteren KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett küresellik testine ait sonuçlar Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9: Örgütsel Bağlılık Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Tablosu

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Yeterlilik Ölçümü		,897
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare	1404,388
	Serbestlik derecesi	136
	Anlamlılık (p)	,000

Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin yapılan analizde (Tablo 9), KMO örneklem büyüklüğü yeterlilik ölçüm değerinin (0,897) 0,6’dan büyük olması ve Bartlett küresellik testi sonucunun ($p < 0,001$) anlamlı olması veri grubuna faktör analizi yapılabileceğini göstermektedir. Aşağıda bulunan “Açıklanan Toplam Varyans

Tablosu” incelendiğinde (Tablo 10) örgütsel bağlılık ölçeğinin öz değerinin 1’ den büyük, faktör yüklerinin % 0,40’ın üstünde olan toplamda üç faktörden oluştuğu ve bu üç faktörün toplam varyansın % 64,943’ünü açıkladığı görülmektedir. Faktörler incelendiğinde; 1. faktörün örgütsel bağlılık düzeyinin % 42,722’ sini, 2. faktörün örgütsel bağlılık düzeyinin % 16,076’sını, 3. faktörün örgütsel bağlılık düzeyinin % 6,145’ ini açıkladığı görülmektedir.

Tablo 10: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Tablosu1

Açıklanan Toplam Varyans						
Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Toplam Varyans Yüzdesi	Toplam	Varyans Yüzdesi	Toplam Varyans Yüzdesi
1	7,263	42,722	42,722	7,263	42,722	42,722
2	2,733	16,076	58,798	2,733	16,076	58,798
3	1,045	6,145	64,943	1,045	6,145	64,943

Metod: Temel Bileşen Analizi

Ancak döndürülmüş faktör matrisi tablosu (Tablo11) incelendiğinde ifadelerin faktörlere düzgün dağılmadığı görülmüştür. Devam bağlılığı alt boyutuna ait 2.ifadenin ikinci ve üçüncü faktöre dağıldığı, normatif bağlılık alt boyutuna ait 1. ifadenin birinci ve üçüncü faktöre dağıldığı, normatif bağlılık alt boyutuna ait 3. ifadenin ikinci ve üçüncü faktöre dağıldığı, normatif bağlılık boyutuna ait 5. ifadenin birinci ve ikinci faktöre dağıldığı görülmektedir.

Tablo 11: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Döndürülmüş Faktör Matrisi Tablosu 1

	Faktör		
	1	2	3
DuygusalB1	,814		
DuygusalB2	,862		
DuygusalB3	,866		
DuygusalB4	,823		
DuygusalB5	,859		
DuygusalB6	,728		
DevamB1		,767	
DevamB2		,529	-,670
DevamB3		,847	
DevamB4		,749	
DevamB5		,772	
DevamB6		,450	
NormatifB1	,522		,424
NormatifB2	,749		
NormatifB3		,466	,583
NormatifB4	,670		
NormatifB5	,451	,539	

Metod: Temel Bileşen Analizi

Rotasyon Metodu: Varimax Normalleştirilmesi

DuygusalB: Duygusal Bağlılık, **DevamB:** Devam Bağlılığı, **NormatifB:** Normatif Bağlılık

*Sadece faktör yükü 0,4 ve üzerinde olanlar gösterilmiştir.

İfadelerin faktörlere düzgün dağılımını sağlamak amacıyla ölçekten öncelikle her iki faktöre de dağılımı birbirine en yakın olan (aradaki fark 0,088) normatif bağlılık boyutuna ait 5. ifade çıkarılmıştır. 5. ifadenin çıkarılmasıyla birlikte faktör analizi tekrar yapılmıştır. İkinci kez yapılan faktör analizi sonucunda; örgütsel bağlılık ölçeğine ait ifadelerin 3 faktör altında toplandığı ancak ifadelerin faktörlere düzgün dağılmadığı görülmüştür (Tablo 12).

Tablo 12: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Döndürülmüş Faktör Matrisi Tablosu 2

	Faktör		
	1	2	3
DuygusalB1	,821		
DuygusalB2	,858		
DuygusalB3	,866		
DuygusalB4	,826		
DuygusalB5	,865		
DuygusalB6	,727		
DevamB1		,757	
DevamB2		,487	-,706
DevamB3		,840	
DevamB4		,769	
DevamB5		,775	
DevamB6		,477	
NormatifB1	,533		,418
NormatifB2	,753		
NormatifB3		,497	,558
NormatifB4	,693		

Metod: Temel Bileşen Analizi

Rotasyon Metodu: Varimax Normalleştirme

DuygusalB: Duygusal Bağlılık, **DevamB:** Devam Bağlılığı, **NormatifB:** Normatif Bağlılık

*Sadece faktör yükü 0,4 ve üzerinde olanlar gösterilmiştir.

Tablo 12 incelendiğinde 5. ifadenin çıkarılmasının yeterli olmadığı görülmüş, bir önceki adımda olduğu gibi her iki faktöre de dağılımı birbirine en yakın olan (aradaki fark 0,068) normatif bağlılığa ait 3. ifadenin çıkarılmasına karar verilmiştir. İfade çıkarıldıktan sonra faktör analizi yeniden yapılmış ve örgütsel bağlılığın 2 faktör altında toplandığı görülmüştür (Tablo 13). Döndürülmüş faktör matrisi tablosu incelendiğinde (Tablo 14); normatif bağlılığa ait ifadelerin duygusal bağlılığa ait faktörde toplandığı görülmüştür.

Bu durum anketi yanıtlayan katılımcıların duygusal bağlılık ile normatif bağlılığı tek boyut olarak algılamasından kaynaklanmıştır. Meyer ve Herscovitch (2001) tarafından duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın yüksek ilişki göstermesi sebebiyle birbirinden farklı olup olmadığı konusunda fikir ayrılıkları mevcut olduğu belirtilmiş yine Meyer vd. (2002) tarafından duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı içeren korelasyonlarda coğrafi bölgenin etkisinin olduğu belirtilmiştir.

Batıda yapılan bazı araştırmalarda duygusal ve normatif bağlılık boyutlarının tek boyut olduğuna dair bilgiler bulunmaktadır (Meyer ve Herscovitch, 2001; Meyer vd., 2002).

Tablo 13: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Tablosu 2

Açıklanan Toplam Varyans						
Başlangıç Özdeğerleri				Kareler Toplamı		
Bileşen	Toplam	Varyans Yüzdesi	Toplam Varyans Yüzdesi	Toplam	Varyans Yüzdesi	Toplam Varyans Yüzdesi
1	6,439	42,924	42,924	6,439	42,924	42,924
2	2,661	17,738	60,661	2,661	17,738	60,661

Metod: Temel Bileşen Analizi

Tablo 14: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Döndürölmüş Faktör Matrisi Tablosu 3

		Faktör	
		1	2
DuygusalB1		,849	
DuygusalB2		,850	
DuygusalB3		,876	
DuygusalB4		,833	
DuygusalB5		,868	
DuygusalB6		,719	
DevamB1			,758
DevamB2			,568
DevamB3			,854
DevamB4			,748
DevamB5			,775
DevamB6			,448
NormatifB1		,610	
NormatifB2		,722	
NormatifB4		,722	

Metod: Temel Bileşen Analizi Rotasyon Metodu: Varimax Normalleştirmesi

DuygusalB: Duygusal Bağlılık, **DevamB:** Devam Bağlılığı, **NormatifB:** Normatif Bağlılık
*Sadece faktör yükü 0,4 ve üzerinde olanlar gösterilmiştir.

Baysal ve Paksoy (1999) tarafından yapılan çalışmada benzer duruma karşılaşılmış duygusal bağlılık ifadeleri ile normatif bağlılık ifadelerinin bir arada toplandığı görülmüştür. Gürkan (2006) tarafından akademisyenler üzerinde yapılan çalışmada akademisyenlerin örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık alt boyutu ile normatif bağlılık alt boyutunu tek boyut olarak algıladıkları ve çalışmanın iki faktör olarak tamamlandığı görülmüştür.

Benzer şekilde Güzel (2009) tarafından yapılan çalışmada; Türkiye 'de örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalarda katılımcıların bazılarının normatif bağlılığı duygusal bağlılık gibi algılayabildikleri ifade edilmiştir.

Mutlu (2013) tarafından yapılan çalışmada faktör analizi sonucunda normatif bağlılık faktörünün duygusal bağlılığa ait ifadeler içerdiği görülmüştür. Yine benzer bir duruma Aslan (2013) tarafından yapılan çalışmada rastlanmış; ankete katılan çalışanların normatif bağlılıkla duygusal bağlılığı birbirine yakın algılamaları sonucunda; duygusal bağlılık alt boyutunun normatif bağlılık ifadelerini içerdiği görülmüştür.

Analizlerin tamamı normatif bağlılığa ait 3. ve 5. ifadeler çıkarılarak hesaplanmış, 1. faktör “duygusal zorunluluk bağlılığı” faktörü, 2. faktör devam bağlılığı faktörü olarak adlandırılmıştır. Duygusal zorunluluk bağlılığı şeklinde adlandırılmasının sebebi; faktörün duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ifadelerini içermesi ve Gül'ün (2002: 46) çalışmasında belirttiği gibi “normatif bağlılıktaki zorunluluğun bireylerin ahlaki duygularına dayanmasından” dolaydır.

Duygusal zorunluluk bağlılığı faktörü; DuygusalB1, DuygusalB2, DuygusalB3, DuygusalB4, DuygusalB5, DuygusalB6, NormatifB1, NormatifB2, NormatifB4 ifadelerinden, devam bağlılığı faktörü DevamB1, DevamB2, DevamB3, DevamB4, DevamB5, DevamB6 ifadelerinden oluşmuştur (Tablo 15). Duygusal zorunluluk bağlılığı faktörü örgütsel bağlılık düzeyinin % 42,924'ünü, devam bağlılığı faktörü örgütsel bağlılık düzeyinin % 17,738'ini açıklamaktadır. Her iki faktör toplam varyansın % 60,661'sini açıklamaktadır (Tablo 13).

Çalışmada duygusal zorunluluk bağlılığı alt boyutunun duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ifadelerini içermesi sebebiyle yapılan analiz yorumları her iki bağlılık boyutu göz önünde bulundurularak yapılmıştır.

Tablo 15: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Döndürülmüş Faktör Matrisi Tablosu 4

	Faktör	
	1	2
DuygusalZB1	,849	
DuygusalZB2	,850	
DuygusalZB3	,876	
DuygusalZB4	,833	
DuygusalZB5	,868	
DuygusalZB6	,719	
DuygusalZB7	,610	
DuygusalZB8	,722	
DuygusalZB9	,722	
DevamB1		,758
DevamB2		,568
DevamB3		,854
DevamB4		,748
DevamB5		,775
DevamB6		,448

Metod: Temel Bileşen Analizi Rotasyon Metodu: Varimax Normalleştirme

DuygusalZB: Duygusal Zorunluluk Bağlılığı

*Sadece faktör yükü 0,4 ve üzerinde olanlar gösterilmiştir.

5.7.2.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Faktör Analizi

Katılımcıların işten ayrılma niyeti düzeyini ölçmek amacıyla kullanılan ve 3 ifadeden oluşan işten ayrılma niyeti ölçeğinin faktör analizi için uygun olup olmadığını gösteren KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett küresellik testine ait sonuçlar aşağıda Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Tablosu

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Yeterlilik Ölçümü		,616
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare	381,770
	Serbestlik derecesi	3
	Anlamlılık (p)	,000

İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin yapılan analizde, KMO değerinin (0,616) 0,6'dan büyük olması ve Bartlett testi sonucunun ($p < 0,001$) anlamlı olması veri grubuna faktör analizinin yapılabileceğini göstermektedir.

Tablo 17: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Açıklanan Toplam Varyans						
Başlangıç Özdeğerleri				Kareler Toplamı		
Bileşen	Toplam	Varyans Yüzdesi	Toplam Varyans Yüzdesi	Toplam	Varyans Yüzdesi	Toplam Varyans Yüzdesi
1	2,562	85,397	85,397	2,562	85,397	85,397
2	0,373	12,448	97,846			
3	0,065	2,154	100			

Metod: Temel Bileşen Analizi

Tablo 18 incelendiğinde işten ayrılma niyeti ölçeğinin öz değerinin 1' den büyük, faktör yüklerinin % 0,40'ın üstünde olan toplamda bir faktörden oluştuğu ve bu faktörün toplam varyansın % 85,397'sini açıkladığı görülmektedir. Analiz sonucunda tek faktör çıkması sebebiyle döndürülmüş faktör matrisi tablosu oluşmamıştır. İşten ayrılma niyeti faktörünün ölçekte bulunan İAN1, İAN2, İAN3 ifadelerinden oluştuğu kabul edilmiştir.

Tablo 18: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Faktör Matrisi Tablosu

	Faktör
	1
İAN1	,868
İAN2	,974
İAN3	,928

Metod: Temel Bileşen Analizi

İAN: İşten Ayrılma Niyeti

*Sadece faktör yükü 0,4 ve üzerinde olanlar gösterilmiştir.

5.7.3. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılık alt boyutları ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine iç tutarlılığı ölçmek amacıyla Cronbach's Alfa değeri hesaplanarak güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ayrıca her bir ölçek için ölçekte yer alan ifadelerin güvenilirlik katsayısına etkisini hesaplamak amacıyla Cronbach's Alpha If Item Deleted (İfade Çıkarıldığında Cronbach's Alfa Değeri) hesaplanmıştır.

Ölçeklerin güvenilir olarak kabul edilebilmesi için alfa değerinin % 61 ile % 80 arasında, çok güvenilir olarak kabul edilebilmesi için % 81 ile % 100 arasında olması gerekmektedir (Nakip, 2013: 205).

5.7.3.1. Örgütsel İletişim Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Örgütsel iletişim ölçeği yapılan faktör analizinden sonra tek boyut olarak ele alınmıştır. Ölçeğin güvenilirliğini ölçmek amacıyla bulunan 9 ifade için güvenilirlik analizi yapılmış olup, analiz sonucunda Cronbach's Alfa değeri= 0,900 olarak bulunmuştur (Tablo 19). Cronbach's Alfa değerinin % 90 olması ölçeğin çok güvenilir olduğu anlamına gelmektedir (Nakip, 2013: 205). Güvenilirlik analizi kapsamında güvenilirlik tablosu oluşturulmuş ve Cronbach's Alpha If Item Deleted (İfade Çıkarıldığında Cronbach's Alfa Değeri) hesaplanmıştır.

Tablo 19: Örgütsel İletişim Ölçeği İfadelerinin Güvenilirliğe Etkileri Tablosu

İfadeler	İfade Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması	İfade Çıkarıldığında Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş İfade-Toplam Ölçek Korelasyonu	İfade Çıkarıldığında Cronbach Alfa Değeri
Öİ1	29,75	52,045	,675	,889
Öİ2	29,99	49,165	,697	,886
Öİ3	30,29	47,961	,762	,881
Öİ4	30,24	48,977	,727	,884
Öİ5	30,41	50,676	,632	,891
Öİ6	30,45	50,278	,656	,889
Öİ7	30,69	48,836	,641	,892
Öİ8	29,96	53,776	,550	,897
Öİ9	30,22	50,706	,677	,888

Örgütsel iletişim ölçeği ifadelerinin güvenilirliğe etkileri tablosunu (Tablo 19) incelediğimizde herhangi bir ifadeyi ölçekten çıkarmamızın güvenilirliği arttırmayacağı görülmüş olup, bu sebeple ölçeğin faktör yapısı korunarak herhangi bir ifade ölçekten çıkarılmamıştır.

5.7.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Yapılan faktör analizi sonrasında örgütsel bağlılık ölçeğinden iki ifade çıkarılmıştır. 15 ifadeden ve duygusal zorunluluk bağlılığı, devam bağlılığı olmak üzere iki alt boyuttan oluşan ölçeğe güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ayrıca ölçeğin iç tutarlılığını ölçmek amacıyla alt boyutlara da güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizine ait sonuçlar aşağıdaki açıklanmıştır.

Tablo 20: Örgütsel Bağlılık Ölçeği İfadelerinin Güvenilirliğe Etkileri Tablosu

İfadeler	İfade Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması	İfade Çıkarıldığında Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş İfade-Toplam Ölçek Korelasyonu	İfade Çıkarıldığında Cronbach Alfa Değeri
DuygusalZ1	51,71	120,799	,653	,875
DuygusalZ2	51,53	122,568	,602	,877
DuygusalZ3	51,75	118,635	,715	,872
DuygusalZ4	51,76	123,264	,567	,879
DuygusalZ5	51,73	120,473	,740	,873
DuygusalZ6	51,49	123,431	,599	,878
DuygusalZ7	51,69	120,634	,590	,877
DuygusalZ8	51,74	121,045	,623	,876
DuygusalZ9	51,85	120,013	,670	,874
DevamB1	52,37	121,242	,485	,882
DevamB2	52,49	127,647	,275	,882
DevamB3	52,72	125,382	,354	,880
DevamB4	52,32	119,860	,572	,878
DevamB5	52,59	120,186	,506	,882
DevamB6	52,28	121,627	,500	,881

Analiz sonucunda Cronbach's Alfa değeri= 0,886 olarak bulunmuştur. Cronbach's Alfa değerinin % 88,6 olması ölçeğin çok güvenilir olduğu anlamına gelmektedir. (Nakip, 2013: 205).

Güvenilirlik analizi kapsamında örgütsel bağlılık ölçeğine ait ifadelerin güvenilirlik tablosu incelendiğinde; herhangi bir ifadeyi çıkarmanın güvenilirliğe bir etkisi olmaması sebebiyle 15 soruluk ölçek yapısı korunmuştur (Tablo 20).

Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarına güvenilirlik analizi yapıldığında duygusal zorunluluk bağlılığı alt boyutuna ait 9 ifade için güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach' s Alfa değeri = 0,926 çıkmaktadır.

Cronbach' s Alfa değerinin % 92,6 olması ölçeğin çok güvenilir olduğu anlamına gelmektedir (Nakip, 2013: 205).

Tablo 21: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Duygusal Zorunluluk Bağlılığı Alt Boyutu İfadelerinin Güvenilirliğe Etkileri Tablosu

İfadeler	İfade Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması	İfade Çıkarıldığında Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş İfade-Toplam Ölçek Korelasyonu	İfade Çıkarıldığında Cronbach Alfa Değeri
DuygusalZ1	32,19	52,775	,789	,914
DuygusalZ2	32,01	53,539	,768	,915
DuygusalZ3	32,24	51,563	,835	,911
DuygusalZ4	32,24	53,725	,748	,917
DuygusalZ5	32,21	53,306	,840	,911
DuygusalZ6	31,97	55,510	,676	,921
DuygusalZ7	32,17	54,834	,579	,923
DuygusalZ8	32,22	54,001	,685	,921
DuygusalZ9	32,34	53,937	,695	,920

Duygusal zorunluluk bağlılığı ölçeğini oluşturan ifadelerin güvenilirliğe etkileri incelendiğinde (Tablo 21) herhangi bir ifadeyi ölçekten çıkarmanın güvenilirliği arttırmaması sebebiyle ölçeğin yapısı korunmuştur.

Devam bağlılığı alt boyutu için güvenilirlik analizi yapıldığında 6 ifade için Cronbach' s Alfa değeri= 0,807 olarak bulunmuştur. Cronbach' s Alfa değerinin % 80,7 olması ölçeğin güvenilir olduğu anlamına gelmektedir (Nakip, 2013: 205).

Güvenilirlik analizi kapsamında devam bağlılığı ölçeğine ait ifadelerin güvenilirlik tablosu oluşturulmuş ve Cronbach' s Alpha If Item Deleted (İfade Çıkarıldığında Cronbach' s Alfa Değeri) hesaplanmıştır (Tablo 22). Tablo 22 incelendiğinde herhangi bir ifadeyi çıkarmanın güvenilirliği arttırmaması sebebiyle 6 soruluk ölçek yapısı korunmuştur.

Tablo 22: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Devam Bağlılığı Alt Boyutu İfadelerinin Güvenilirliğe Etkileri Tablosu

İfadeler	İfade Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması	İfade Çıkarıldığında Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş İfade-Toplam Ölçek Korelasyonu	İfade Çıkarıldığında Cronbach Alfa Değeri
DevamB1	16,17	25,783	,615	,766
DevamB2	16,29	28,493	,408	,800
DevamB3	16,52	25,100	,682	,750
DevamB4	16,12	26,079	,645	,760
DevamB5	16,39	25,003	,657	,755
DevamB6	16,08	28,965	,405	,805

5.7.3.3.İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Güvenilirlik Analizi

İşten ayrılma niyeti ölçeğinde bulunan 3 ifade için güvenilirlik analizi yapılmış olup Cronbach's Alfa= 0,914 bulunmuştur. Cronbach's Alfa değerinin % 90 üzerinde olması ölçeğin çok güvenilir olduğu anlamına gelmektedir (Nakip, 2013: 205).

Tablo 23: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği İfadelerinin Güvenilirliğe Etkileri Tablosu

İfadeler	İfade Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması	İfade Çıkarıldığında Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş İfade-Toplam Ölçek Korelasyonu	İfade Çıkarıldığında Cronbach Alfa Değeri
İAN1	3,74	6,843	,728	,904
İAN2	3,65	5,567	,932	,784
İAN3	3,76	6,200	,831	,874

İşten ayrılma niyeti ölçeğinde bulunan ifadelerin güvenilirliğe etkilerini görmek için Tablo 23 oluşturulmuş, herhangi bir ifadeyi çıkarmanın güvenilirliğe etkisi olmaması sebebiyle ölçeğin yapısı korunmuştur.

5.7.4. Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmanın bu bölümünde çalışanların örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılık alt boyutları ve işten ayrılma niyetlerine ait tanımlayıcı istatistikler verilmiştir.

5'li likert ölçeği kullanılarak yapılan anketlerde çalışanlardan ifadeleri katılma derecelerine göre 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde yanıtlamaları istenmiştir.

Ortalamaların yorumu yapılırken; ortalama aralığı 1,00-1,79 arası çok düşük, 1,80-2,59 düşük, 2,60-3,39 orta, 3,40-4,19 yüksek, 4,20-5,00 çok yüksek olarak alınmıştır (Özdamar, 2003: 32).

Verilerin analizi sonucunda tanımlayıcı istatistikler için aşağıdaki sonuçlar elde edilmiş, Tablo 24' te sunulmuştur.

Tablo 24: Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek	Ölçek Alt Boyutları	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel İletişim		3,7778	0,88076
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Zorunluluk Bağlılığı	4,0222	0,91170
Alt Boyutları	Devam Bağlılığı	3,2524	1,01162
Örgütsel Bağlılık Toplamı		3,7143	0,78508
İşten Ayrılma Niyeti		1,8571	1,21944

Tablo 24 incelendiğinde; örgütsel iletişim ölçeği için toplam puan ortalaması 3,7778 olarak bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarının puan ortalamaları duygusal zorunluluk bağlılığı alt boyutu için 4,0222, devam bağlılığı alt boyutu için 3,2524, örgütsel bağlılık ölçeği toplamı için 3,7143 ve işten ayrılma niyeti ölçeği için 1,8571 olarak bulunmuştur.

Örgütsel iletişim ölçeğine ait ortalama değerinin 3,40'dan fazla olması çalışanların örgütsel iletişimden memnun olduklarını ve örgütsel iletişim seviyesinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeğine ait ortalama değerinin 3,40'dan fazla olması, çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Duygusal zorunluluk bağlılığı alt boyutunun ortalamasının 3,40'tan büyük olması bireylerin duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu, bireylerin kendilerini işletmenin bir parçası olarak gördüklerini ifade etmektedir. Devam bağlılığı değerinin 3,40'ın altında olması bireylerin devam bağlılığı düzeylerinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

İşten ayrılma niyeti ölçeğine ait ortalama değeri (1,8571) 2,60'dan küçük çıkmıştır. Bu durum bir işletme açısından iyi bir değerdir. Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğunun göstergesidir.

5.7.5. Korelasyon Analizi

Belirlenen hipotezler doğrultusunda, örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılık alt boyutları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amacıyla Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda çıkan korelasyon katsayısının +1 veya -1'e yaklaşması ilişkinin kuvvet derecesinin artacağı anlamına gelmektedir (Nakip, 2003: 427). Ayrıca korelasyon katsayısının pozitif olması iki değişken arasındaki ilişkinin aynı yönlü olduğu biri artarken diğ erinin de arttığı, negatif olması iki değişken arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğu, biri artarken diğ erinin azaldığı anlamına gelmektedir (Nakip, 2003: 427). Korelasyon analizine ait sonuçlar Tablo 25'te verilmiştir.

Tablo 25'e göre "örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık" arasında güçlü, pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r= 0,722$, $p< 0,01$). Elde edilen bu sonuca göre işletme içerisinde örgütsel iletişim arttıkça örgüte olan bağlılık düzeyinin de artacağı söylenebilir. Çünkü örgütlerde etkin iletişimin varlığı bireylerin örgüte bağlılığını sağlamak açısından oldukça önemlidir. Bu sebeple örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır şeklinde kurulan H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 25: Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları, İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişken	Duygusal			Örgütsel Bağlılık Toplamı	İşten Ayrılma Niyeti
	Örgütsel İletişim	Zorunluluk Bağlılığı	Devam Bağlılığı		
Örgütsel İletişim	-				
Duygusal Zorunluluk Bağlılığı	,727**	-			
Devam Bağlılığı	,418**	,346**	-		
Örgütsel Bağlılık Toplamı	,722**	,875**	,757**	-	
İşten Ayrılma Niyeti	-,247**	-,347**	-,048	-,266**	-

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

Örgütsel iletişim ile duygusal zorunluluk bağlılığı alt boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde (Tablo 25) bu ilişkinin güçlü ve pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir ($r= 0,727$, $p<0,01$). Ayrıca korelasyon tablosu incelendiğinde örgütsel iletişimle en güçlü ilişkiye sahip olan bağlılık alt boyutunun duygusal zorunluluk bağlılığı olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre örgütsel iletişimin artmasıyla birlikte örgüte olan duygusal ve normatif bağlılık düzeyinin artacağı söylenebilir.

Örgütsel iletişim ile devam bağlılığı arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r= 0,418$, $p< 0,01$). Bu sonuca göre örgütsel iletişim arttıkça örgüte olan devam bağlılığı da artacaktır.

Yapılan analizler sonucunda örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında anlamlı ilişki olduğu görülmüştür, örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır şeklinde kurulan H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 25 incelendiğinde örgütsel iletişim ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü, zayıf ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r= -0,247$, $p= 0,003 < 0,01$). Örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır şeklinde ifade edilen H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışmada örgütsel bağlılık düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin negatif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($r = -0,266$, $p < 0,01$). Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır şeklinde kurulan H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde (Tablo 25) duygusal zorunluluk bağlılığı ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki tespit edilmiştir ($r = -0,347$, $p = 0,000 < 0,01$).

Devam bağlılığı düzeyi ve işten ayrılma niyeti arasında herhangi anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($r = -0,048$, $p = 0,576 > 0,01$). Örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal zorunluluk bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılırken devam bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür bu sebeple H5 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

5.7.6. Örgütsel İletişimin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü

Örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık rolünün test edilmesi amacıyla öncelikle çoklu regresyon analizleri yapılmış ardından hiyerarşik regresyon analizi yapılarak aracılık rolü olup olmadığı test edilmiştir.

5.7.6.1. Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Analizi

Örgütsel bağlılığın aracılık etkisini araştırmak amacıyla öncelikle çoklu regresyon analizi ile örgütsel iletişimin ve kontrol değişkeni olarak kullanılan cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, işletmede çalışma süresi gibi demografik özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Tablo 26'da yer alan çoklu regresyon analiz sonucuna göre, bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığın, örgütsel iletişim ve demografik özellikler tarafından açıklanma düzeyi $R^2 = 0,535$ olarak bulunmuştur. Örgütsel iletişim ve demografik özellikler örgütsel bağlılığa ait toplam varyansın yaklaşık % 53'ünü açıklamaktadır. Örgütsel iletişim ve demografik özelliklere ait F değerinin 25,489 ve anlamlılık

değerinin $p= 0,000 < 0,05$ olması sebebiyle modelin genel olarak istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür.

Tablo 26: Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonucu

Değişkenler	B	Standart Hata (σ)	β (Beta)	t	P
Sabit	1,018	0,354		2,878	0,005
Cinsiyet	0,120	0,129	0,059	0,935	0,351
Medeni durum	0,006	0,118	0,003	0,047	0,962
Eğitim durumu	-0,036	0,053	-0,045	-0,686	0,494
Yaş	0,098	0,076	0,098	1,296	0,197
İşletmede çalışma süresi	-0,007	0,045	-0,012	-0,165	0,869
Örgütsel iletişim	0,626	0,054	0,702	11,506	0,000*

R= 0,731
R²= 0,535
Düzeltilmiş R²= 0,514
F= 25,489 P= 0,000
DurbinWatson= 1,971

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

a.Bağımlı değişken: Örgütsel Bağlılık

Analiz sonuçları incelendiğinde (Tablo 26), örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı $p= 0,000 < 0,05$ ve pozitif yönlü $B= 0,626$ bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Örgütsel iletişim düzeyindeki bir birimlik artış örgütsel bağlılık düzeyinde 0,626 birimlik artışı sağlayacaktır. Bu durum örgütsel iletişim arttıkça örgütsel bağlılığında artacağını göstermektedir. Bu bilgiler ışığında örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığı etkilediği korelasyon analizinden sonra çoklu regresyon analizi ile de doğrulanmıştır.

Kontrol değişkeni olarak kullanılan demografik özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelendiğinde tüm değişkenlerin p değerinin 0,05' ten büyük olması sebebiyle örgütsel bağlılık üzerinde etkili olmadıkları görülmektedir.

5.7.6.2. Örgütsel İletişimin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi:

Çoklu Regresyon Analizi

Analiz kapsamında örgütsel iletişimin ve kontrol değişkeni olarak kullanılan demografik özelliklerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi

yapılarak incelenmiş ve Tablo 27'deki bulgular elde edilmiştir. Bağımlı değişken olan işten ayrılma niyetinin örgütsel iletişim ve demografik özellikler tarafından açıklanma düzeyi $R^2 = 0,103$ olarak bulunmuştur. Örgütsel iletişim ve demografik özellikler işten ayrılma niyetine ait toplam varyansın yaklaşık % 10'unu açıklamaktadır. Örgütsel iletişim ve demografik özelliklere ait F değerinin 2,557 ve anlamlılık değerinin $p = 0,022 < 0,05$ olması sebebiyle örgütsel iletişimin ve demografik özelliklerin işten ayrılma niyetini açıklamada istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür.

Tablo 27: Örgütsel İletişimin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonucu

Değişkenler	B	Standart Hata (σ)	B (Beta)	t	P
Sabit	3,998	0,763		5,241	0,000
Cinsiyet	-0,616	0,277	-0,194	-2,221	0,028*
Medeni durum	-0,272	0,254	-0,096	-1,073	0,285
Eğitim durumu	0,104	0,114	0,083	0,913	0,363
Yaş	0,002	0,163	0,001	0,013	0,990
İşletmede çalışma süresi	0,016	0,097	0,017	0,167	0,867
Örgütsel iletişim	-0,317	0,117	-0,229	-2,707	0,008*

R= 0,322

$R^2 = 0,103$

Düzeltilmiş $R^2 = 0,063$

F= 2,557 P= 0,022

DurbinWatson= 1,786

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

a. Bağımlı değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Analiz sonuçları incelendiğinde, örgütsel iletişimin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı $p = 0,008 < 0,05$ ve negatif yönlü $B = -0,317$ bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Örgütsel iletişimdeki bir birimlik artışın cinsiyet değişkeni sabit kalmak şartı ile işten ayrılma niyetini $-0,317$ birim azaltacaktır. Bu bilgiler ışığında örgütsel iletişimin işten ayrılma niyetini etkilediği korelasyon analizinden sonra

çoklu regresyon analizi ile de doğrulanmıştır. Örgütsel iletişim düzeyi arttıkça kişilerin işten ayrılma niyetleri azalacaktır.

Kontrol değişkeni olarak kullanılan demografik özelliklerin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisine baktığımızda cinsiyet haricinde diğer tüm değişkenlerin anlamsız olduğu görülmektedir. Cinsiyet değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerinde $p= 0,028 < 0,05$ ve negatif yönlü $B= -0,616$ etkisi olduğu görülmektedir. Cinsiyet değişkenindeki bir birimlik artış örgütsel iletişim değişkeni sabit kalmak şartı ile işten ayrılma niyetini $-0,616$ birim azaltacaktır. Kadınların işten ayrılma niyetlerinin erkek çalışanlara göre daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.7.6.3. Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi:

Çoklu Regresyon Analizi

Analiz kapsamında örgütsel bağlılığın ve kontrol değişkeni olarak kullanılan demografik özelliklerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi yapılarak incelenmiş ve Tablo 28' deki bulgular elde edilmiştir.

Tablo 28: Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonucu

Değişkenler	B	Standart Hata (σ)	B (Beta)	T	P
Sabit	4,063	0,762		5,331	0,000
Cinsiyet	-0,585	0,278	-0,184	-2,106	0,037*
Medeni durum	-0,263	0,253	-0,093	-1,039	0,301
Eğitim durumu	0,105	0,113	0,084	0,923	0,358
Yaş	0,022	0,164	0,014	0,133	0,894
İşletmede çalışma süresi	0,023	0,096	0,024	0,241	0,810
Örgütsel bağlılık	-0,376	0,132	-0,242	-2,845	0,005*

R= 0,329

$R^2= 0,108$

Düzeltilmiş $R^2= 0,068$

F= 2,692 P= 0,017

DurbinWatson= 1,789

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

a. Bağımlı değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Tablo 28’de yer alan çoklu regresyon analizi sonucuna göre, bağımlı değişken olan işten ayrılma niyetinin örgütsel bağlılık ve demografik özellikler tarafından açıklanma düzeyi $R^2= 0,10$ olarak bulunmuştur. Buna göre örgütsel bağlılık ve demografik özellikler işten ayrılma niyetine ait toplam varyansın yaklaşık % 10’unu açıklamaktadır.

Örgütsel bağlılık ve demografik özelliklere ait F değerinin 2,692 ve anlamlılık değerinin $p= 0,017 < 0,05$ olması sebebiyle örgütsel bağlılık ve demografik özelliklerin işten ayrılma niyetini açıklamada istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür.

Analiz sonuçları incelendiğinde, örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı $p= 0,005 < 0,05$ ve negatif yönlü $B= -0,376$ bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılıktaki bir birimlik artış cinsiyet değişkeni sabit kalmak koşulu ile işten ayrılma niyetini $-0,376$ birim azaltacaktır. Bu bilgiler ışığında örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini etkilediği korelasyon analizinden sonra çoklu regresyon analizi ile de doğrulanmıştır.

Kontrol değişkeni olarak kullanılan demografik özelliklerin işten ayrılma niyeti üzerine etkisine baktığımızda cinsiyet haricinde diğer tüm değişkenlerin anlamsız olduğu görülmektedir. Cinsiyet değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerinde $p= 0,037 < 0,05$ ve negatif yönlü $B= -0,585$ etkisi olduğu görülmektedir. Cinsiyet değişkenindeki bir birimlik artış örgütsel bağlılık değişkeni sabit kalmak şartı ile işten ayrılma niyetini $-0,585$ birim azaltacaktır. Kadınların işten ayrılma niyetlerinin erkek çalışanlara göre daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu analize göre bireylerin işten ayrılma niyeti üzerinde örgütsel bağlılığın negatif yönde etkisi olduğu, bireylerin örgüte bağlılıklarının işten ayrılma niyetini azalttığı, örgütsel bağlılıkla birlikte cinsiyetinde işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu görülmüştür.

Regresyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu, örgütsel iletişimin ve kontrol değişkeni olarak kullanılan demografik özelliklerden cinsiyetin işten ayrılma niyeti üzerinde birlikte etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda örgütsel bağlılığın ve kontrol değişkeni

olarak kullanılan demografik özelliklerden cinsiyetin işten ayrılma niyeti üzerinde birlikte etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.7.6.4. Örgütsel İletişimin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Hiyerarşik Regresyon Analizi

Meyer ve Allen'in (1997) örgütsel bağlılık modelinde örgütsel bağlılık iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında olduğu gibi benzer ilişkilere aracılık yaptığı görülmektedir. Örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılığın arasında ilişki olması, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki olması ve örgütsel iletişimin dolaylı olarak ve/veya direk işten ayrılma niyetini etkilemesi sebeplerinden dolayı örgütsel bağlılığın bu iki değişken arasında aracılık rolü olduğu düşünülmektedir.

Örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık etkisini ölçmek için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı yöntem kullanılmıştır. Aracılık etkisinden söz edebilmek için aşağıda belirtilen 3 şartı var olması gerekmektedir:

- 1) Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisi olmalıdır.
- 2) Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkili olmalıdır.
- 3) Aracı değişken ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde; bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki meydana geliyorsa "tam aracılık etkisi" olduğu, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse "kısmi aracılık etkisi" olduğu söylenir. Aracı değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişki olması gerekmektedir.

Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu (Madde 1), örgütsel iletişimin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu (Madde 2), örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu (Madde 3) yukarıda çoklu regresyon analizleriyle kanıtlanmıştı. Örgütsel bağlılığın aracılık etkisini ölçmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Kontrol değişkenleri birinci adımda girilerek, bağımlı değişken üzerindeki etkileri kontrol altına alınmış; ikinci adımda bağımsız değişken modele dâhil edilmiş, bağımlı değişken üzerindeki etkisi ölçülmüş, üçüncü adımda aracı değişken modele dâhil edilerek aracılık etkisi analiz edilmiştir. Hiyerarşik regresyon analizine ait sonuçlar Tablo 29'da verilmiştir.

Tablo 29: Örgütsel İletişimin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolünü Belirlemeye İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1.Adım		2.Adım		3.Adım	
	B	Sig	B	Sig	B	Sig
Cinsiyet	-0,699	0,020	-0,616	0,028*	-0,587	0,036*
Medeni durum	-0,244	0,349	-0,272	0,285	-0,271	0,286
Eğitim durumu	0,159	0,168	0,104	0,363	0,095	0,405
Yaş	-0,064	0,700	0,002	0,990	0,026	0,874
İşletmede çalışma süresi	0,054	0,586	0,016	0,867	0,014	0,882
Örgütsel iletişim			-0,317	0,008*	-0,165	0,321
Örgütsel bağlılık					-0,244	0,192
F	1,531		2,557		2,449	
R ²	0,054		0,103		0,115	
Düzeltilmiş R	0,019		0,063		0,068	
P	0,184		0,022*		0,022*	

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

a.Bağımlı değişken: İşten ayrılma niyeti

Sonuçlar incelendiğinde (Tablo 29) ilk adımda analize dâhil edilen kontrol değişkenleri olan demografik özelliklerin bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmemiştir (p= 0,184 > 0,05).

İkinci adımda analize bağımsız değişken olan örgütsel iletişimin dâhil edilmesiyle birlikte modelin açıklama gücü yükselmiş (R²= 0,103), kontrol değişkenlerinden cinsiyetin anlamlı hale geldiği görülmüştür (p= 0,028 < 0,05). Bağımsız değişkenin (örgütsel iletişimin) bağımlı değişkeni (işten ayrılma niyetini) negatif yönde ve anlamlı olarak etkilediği görülmüştür (B= -0,317, p= 0,08 < 0,05).

Üçüncü adımda aracı değişken etkisi olduğu düşünülen örgütsel bağlılık analize dâhil edildiğinde modelin anlamlı olduğu (p= 0,022 < 0,05) ancak aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olmaması (p= 0,192 > 0,05) sebebiyle aracı değişken rolü olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca cinsiyetin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin devam ettiği ancak arttığı görülmüştür. Analiz sonucunda örgütsel bağlılık örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı değişken rolü oynamaktadır şeklinde kurulan, H6 hipotezi reddedilmiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılığın bu

ilişkide aracı değişken olacağı düşünülmekteydi. Ancak elde edilen sonuca göre örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki örgütsel bağlılık aracılığı ile gerçekleşmediği sonucuna ulaşılmıştır.

5.7.7. Örgütsel İletişimin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Aracılık Rolü

Örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal zorunluluk bağlılığının ve devam bağlılığının aracılık rolünün test edilmesi amacıyla öncelikle duygusal zorunluluk bağlılığına ait çoklu regresyon analizleri yapılmış ve hiyerarşik regresyon analizi yapılarak aracılık rolü olup olmadığı test edilmiştir. Ardından aynı işlemler devam bağlılığı içinde gerçekleştirilmiştir. Örgütsel iletişimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi daha önce test edildiği için burada analiz sonuçlarına tekrar yer verilmemiştir.

5.7.7.1. Örgütsel İletişimin Duygusal Zorunluluk Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Analizi

Örgütsel bağlılık alt boyutu olan duygusal zorunluluk bağlılığının aracılık etkisini araştırmak amacıyla öncelikle çoklu regresyon analizi ile örgütsel iletişimin ve kontrol değişkeni olarak kullanılan cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, işletmede çalışma süresi gibi demografik özelliklerin duygusal zorunluluk bağlılığı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Analize ait sonuçlar Tablo 30'da verilmiştir.

Tablo 30'da yer alan çoklu regresyon analizi sonucuna göre, bağımlı değişken olan duygusal zorunluluk bağlılığının örgütsel iletişim ve demografik özellikler tarafından açıklanma düzeyi $R^2 = 0,565$ olarak bulunmuştur. Örgütsel iletişim ve demografik özellikler duygusal zorunluluk bağlılığına ait toplam varyansın yaklaşık % 56'sını açıklamaktadır.

Örgütsel iletişim ve demografik özelliklere ait F değerinin 28,825 ve anlamlılık değerinin $p = 0,000 < 0,05$ olması sebebiyle örgütsel iletişimin ve demografik özelliklerin duygusal zorunluluk bağlılığını açıklamada istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür.

Tablo 30: Örgütsel İletişimin Duygusal Zorunluluk Bağlılığı Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonucu

Değişkenler	B	Standart Hata (σ)	β (Beta)	t	P
Sabit	0,287	0,397		0,722	0,472
Cinsiyet	0,333	0,144	0,140	2,306	0,023*
Medeni durum	0,065	0,132	0,030	0,489	0,625
Eğitim durumu	0,023	0,059	0,025	0,394	0,694
Yaş	0,062	0,085	0,053	0,726	0,469
İşletmede çalışma süresi	0,059	0,051	0,080	1,167	0,245
Örgütsel iletişim	0,752	0,061	0,726	12,312	0,000*

R= 0,752

R²= 0,565

Düzeltilmiş R²= 0,546

F= 28,825 P= 0,000

DurbinWatson= 2,049

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

a. Bağımlı değişken: Duygusal Zorunluluk Bağlılığı

Analiz sonuçları incelendiğinde (Tablo 30), örgütsel iletişimin duygusal zorunluluk bağlılığı üzerinde anlamlı $p= 0,000 < 0,05$ ve pozitif yönlü $B= 0,752$ bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Örgütsel iletişimdeki bir birimlik artış cinsiyet değişkeni sabit kalmak koşuluyla duygusal zorunluluk bağlılığını 0,752 birim arttıracaktır. Bu durum örgütsel iletişim arttıkça duygusal ve normatif bağlılığın artacağı anlamına gelmektedir. Bu bilgiler ışığında örgütsel iletişimin duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı etkilediği korelasyon analizinden sonra çoklu regresyon analizi ile de doğrulanmıştır.

Demografik özelliklerin duygusal zorunluluk bağlılığı üzerine etkisine baktığımızda cinsiyet haricinde diğer tüm değişkenlerin anlamsız olduğu görülmektedir. Cinsiyet değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerinde $p= 0,023 < 0,05$ ve pozitif yönlü $B= 0,333$ etkisi olduğu görülmektedir. Ayrıca kadınların duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha fazla olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuca göre bireylerin duygusal ve normatif bağlılıklarının oluşmasında örgütsel iletişimin etkisinin büyük olduğunu bununla birlikte cinsiyetinde bu bağlılık boyutlarının oluşmasında etkili olduğunu söyleyebiliriz.

5.7.7.2. Duygusal Zorunluluk Bağlılığının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Analizi

Analiz kapsamında duygusal zorunluluk bağlılığı ve demografik özelliklerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi yapılarak incelenmiş ve Tablo 31’de belirtilen bulgular elde edilmiştir.

Tablo 31’de yer alan çoklu regresyon analizi sonucuna göre, bağımlı değişken olan işten ayrılma niyetinin duygusal zorunluluk bağlılığı ve demografik özellikler tarafından açıklanma düzeyi $R^2= 0,148$ olarak bulunmuştur. Duygusal zorunluluk bağlılığı ve demografik özellikler işten ayrılma niyetine ait toplam varyansın yaklaşık % 14’ünü açıklamaktadır. Örgütsel iletişim ve demografik özelliklere ait F değerinin 3,839 ve anlamlılık değerinin $p= 0,001 < 0,05$ olması sebebiyle duygusal zorunluluk bağlılığı ve demografik özelliklerin işten ayrılma niyetini açıklamada istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür.

Tablo 31: Duygusal Zorunluluk Bağlılığının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonucu

Değişkenler	B	Standart Hata (σ)	β (Beta)	t	P
Sabit	4,125	0,696		5,927	0,000
Cinsiyet	-0,475	0,275	-0,150	-1,729	0,086
Medeni durum	-0,245	-0,247	-0,086	-0,991	0,323
Eğitim durumu	0,114	0,110	0,091	1,034	0,303
Yaş	0,029	0,159	0,018	0,800	0,858
İşletmede çalışma süresi	0,041	0,094	0,042	0,438	0,662
Duygusal zorunluluk bağlılığı	-0,424	0,111	-0,317	-3,821	0,000*

R= 0,384
 $R^2= 0,148$
Düzeltilmiş $R^2= 0,109$
F= 3,839 P= 0,001
Durbin Watson= 1,792

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

a. Bağımlı değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Analiz sonuçları incelendiğinde (Tablo 31), duygusal zorunluluk bağlılığının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı $p= 0,000 < 0,05$ ve negatif yönlü $B= -0,424$ bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Duygusal zorunluluk bağlılığında bir birimlik artış işten ayrılma niyetini $-0,424$ birim azaltacaktır. Bu durum duygusal ve normatif bağlılık düzeyi arttıkça işten ayrılma niyetinin azalacağını belirtmektedir.

Demografik özelliklerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelendiğinde tüm faktörlerin p değerinin $0,05$ 'ten büyük olması sebebiyle işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olmadıkları söylenebilir. Bu sonuç işten ayrılma niyeti üzerinde duygusal zorunluluk bağlılığının demografik özelliklerden daha güçlü ve önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

5.7.7.3. Örgütsel İletişimin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zorunluluk Bağlılığının Aracılık Rolü: Hiyerarşik Regresyon Analizi

Örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide duygusal zorunluluk bağlılığının aracılık rolünü ölçmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Örgütsel iletişimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları yukarıda verildiği için burada tekrar verilmesine gerek duyulmamıştır. Örgütsel iletişimin duygusal zorunluluk bağlılığı üzerinde etkisi olduğu, örgütsel iletişimin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu, duygusal zorunluluk bağlılığının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu yukarıda verilen çoklu regresyon analizleriyle kanıtlanmıştır. Duygusal zorunluluk bağlılığın aracılık etkisini ölçmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Kontrol değişkenleri birinci adımda girilerek, bağımlı değişken üzerindeki etkileri kontrol altına alınmış; ikinci adımda bağımsız değişken modele dâhil edilmiş, bağımlı değişken üzerindeki etkisi ölçülmüş, üçüncü adımda aracı değişken modele dâhil edilerek aracılık etkisi analiz edilmiştir. Hiyerarşik regresyon analizine ait sonuçlar Tablo 32'de verilmiştir.

Sonuçlar incelendiğinde ilk adımda analize dâhil edilen kontrol değişkenleri olan demografik özelliklerin bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmemiştir ($p= 0,184 > 0,05$).

İkinci adımda analize bağımsız değişken olan örgütsel iletişimin dâhil edilmesiyle birlikte modelin açıklama gücü yükselmiş ($R^2 = 0,103$), kontrol değişkenlerinden cinsiyetin anlamlı hale geldiği görülmüştür ($p = 0,028 < 0,05$). Bağımsız değişkenin (örgütsel iletişimin) bağımlı değişkeni (işten ayrılma niyetini) negatif yönde ve anlamlı olarak etkilediği görülmüştür ($B = -0,317$, $p = 0,008 < 0,05$). Üçüncü adımda aracı değişken etkisi olduğu düşünülen duygusal zorunluluk bağlılığı alt boyutu analize dâhil edildiğinde bağımsız değişken olan örgütsel iletişimin ikinci adımda anlamlı etkisinin üçüncü adımda anlamsız ($p = 0,985 > 0,05$) hale geldiği görülmüştür. Bu sebeple duygusal zorunluluk bağlılığı örgütsel iletişim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tam aracı değişken rolü oynamaktadır. Ayrıca üçüncü adımda işten ayrılma niyeti üzerinde cinsiyet değişkeninin etkisinin kalktığı, yalnızca duygusal zorunluluk bağlılığının etkisinin olduğu görülmüştür.

Tablo 32: Örgütsel İletişimin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zorunluluk Bağlılığının Aracılık Rolünü Belirlemeye İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1.Adım		2.Adım		3.Adım	
	B	Sig	B	Sig	B	Sig
Cinsiyet	-0,699	0,020	-0,616	0,028*	-0,474	0,089
Medeni durum	-0,244	0,349	-0,272	0,285	-0,245	0,326
Eğitim durumu	0,159	0,168	0,104	0,363	0,114	0,309
Yaş	-0,064	0,700	0,002	0,990	0,028	0,859
İşletmede çalışma süresi	0,054	0,586	0,016	0,867	0,041	0,665
Örgütsel iletişim			-0,317	0,008*	0,003	0,985
Duygusal zorunluluk bağlılığı					-0,427	0,010*
F	1,531		2,557		3,266	
R ²	0,054		0,103		0,148	
Düzeltilmiş R	0,019		0,063		0,102	
P	0,184		0,022*		0,003*	

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

a. Bağımlı değişken: İşten ayrılma niyeti

Örgütsel bağlılık alt boyutları, örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasında aracı değişken rolü oynamaktadır şeklinde ifade edilen H7 hipotezinin duygusal zorunluluk bağlılık değişkeni için olan bölümü kabul edilmiştir.

Bu analiz sonucunda örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin duygusal zorunluluk bağıllığı aracılığı ile gerçekleştiği, tam aracı değişken olması sebebiyle bu ilişkiyi etkileyen başka değişken olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

5.7.7.4. Örgütsel İletişimin Devam Bağıllığı Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Analizi

Analiz kapsamında örgütsel iletişimin ve demografik özelliklerin örgütsel bağıllık alt boyutlarından devam bağıllığı alt boyutu üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi yapılarak incelenmiş ve Tablo 33' teki bulgular elde edilmiştir.

Tablo 33: Örgütsel İletişimin Devam Bağıllığı Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonucu

Değişkenler	B	Standart Hata (σ)	β	t	P
Sabit	2,115	0,593		3,566	0,001
Cinsiyet	-0,199	0,216	-0,076	-0,922	0,358
Medeni durum	-0,083	0,197	-0,035	-0,421	0,675
Eğitim durumu	-0,126	0,089	-0,121	-1,419	0,158
Yaş	0,153	0,127	0,119	1,204	0,231
İşletmede çalışma süresi	-0,107	0,075	-0,131	-1,418	0,159
Örgütsel iletişim	0,437	0,091	0,380	4,790	0,000*

R= 0,461
R²= 0,212
Düzeltilmiş R²= 0,212
F= 5,978 P= 0,000
DurbinWatson= 2,064

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

a. Bağımlı değişken: Devam bağıllığı

Tablo 33'te yer alan çoklu regresyon analizi sonucuna göre, bağımlı değişken olan devam bağıllığı alt boyutunun örgütsel iletişim ve demografik özellikler tarafından açıklanma düzeyi R²= 0,212 bulunmuştur. Örgütsel iletişim ve demografik özellikler devam bağıllığı alt boyutuna ait toplam varyansın yaklaşık % 21'ini açıklamaktadır. Örgütsel iletişim ve demografik özelliklere ait F değerinin 5,978 ve anlamlılık değerinin p= 0,000 < 0,05 olması sebebiyle modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür.

Analiz sonuçları incelendiğinde (Tablo 33), örgütsel iletişimin devam bağlılığı üzerinde anlamlı $p= 0,000 < 0,05$ ve pozitif yönlü $B= 0,437$ bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Örgütsel iletişimdeki bir birimlik artış devam bağlılığını 0,437 birim arttıracaktır. Bu bilgiler ışığında örgütsel iletişimin devam bağlılığını etkilediği korelasyon analizinden sonra çoklu regresyon analizi ile de doğrulanmıştır.

Kontrol değişkeni olarak kullanılan demografik özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelendiğinde tüm faktörlerin p değerinin 0,05' ten büyük olması sebebiyle devam bağlılığı üzerinde etkili olmadıkları görülmektedir. Bu sonuç devam bağlılığı üzerinde örgütsel iletişimin demografik özelliklerden daha güçlü ve önemli bir etkiye sahip olduğu sonucu çıkmaktadır.

5.7.7.5. Devam Bağlılığının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi:

Çoklu Regresyon Analizi

Analiz kapsamında devam bağlılığı alt boyutunun ve demografik özelliklerini işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi yapılarak incelenmiş ve Tablo 34' teki bulgular elde edilmiştir.

Tablo 34: Devam Bağlılığının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonucu

Değişkenler	B	Standart Hata (σ)	B	t	P
Sabit	2,958	0,748		3,954	0,000
Cinsiyet	-0,675	0,284	-0,213	-2,373	0,019
Medeni durum	-0,250	0,260	-0,088	-0,959	0,340
Eğitim durumu	0,150	0,117	0,120	1,278	0,204
Yaş	-0,052	0,168	-0,034	-0,312	0,756
İşletmede çalışma süresi	0,046	0,100	0,047	0,461	0,645
Devam bağlılığı	-0,048	0,106	-0,040	-0,451	0,653

R= 0,236

R²= 0,055

Düzeltilmiş R²= 0,013

F= 1,302 P= **0,260**

DurbinWatson= 1,826

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

a. Bağımlı değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Tablo 34' te yer alan çoklu regresyon analizi sonucuna göre, bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti üzerinde devam bağlılığı alt boyutunun ve demografik özelliklerinin modelin anlamlılık değeri $p= 0,260 > 0,05$ çıkması sebebiyle etkisiz olduğu görülmüş bu sebeple aracılık etkisini belirlemek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmamıştır.

Korelasyon analizi sırasında da devam bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüş bu sonuç çoklu regresyon analizi ile elde edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda örgütsel bağlılığın alt boyutlarının örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığını ifade eden H7 hipotezi devam bağlılığının aracılık rolü olmaması sebebiyle kısmen kabul edilmiştir.

5.7.8. Çalışanların Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Demografik Özelliklere Göre Değişimi: T Testi

İşletme çalışanlarının örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılık alt boyutları ve işten ayrılma niyetlerinin demografik özelliklere göre değişimini görmek amacıyla T testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıda açıklanmıştır.

5.7.8.1. Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılık alt boyutları ve işten ayrılma niyetlerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T testi sonuçları Tablo 35'te verilmiştir. Cinsiyet değişkenine göre kadın ve erkek çalışanların örgütsel bağlılık için aldıkları ortalama puanların birbirine çok yakın olduğu görülmüştür.

Katılımcıların örgütsel bağlılıklarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini öğrenmek için yapılan analizde $p= 0,574 > 0,05$ olduğu görülmüş, örgütsel bağlılığın cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın cinsiyet değişkenine göre farklılık göstereceğini varsayan H8a hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 35: Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin T Testi Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	N	Ort.	SS	T	P
Örgütsel Bağlılık Toplamı	Kadın	25	3,794	0,534	-0,563	0,574
	Erkek	115	3,696	0,830		
Duygusal Zorunluluk Bağlılığı	Kadın	25	4,3156	0,474	-1,789	0,076
	Erkek	115	3,9585	0,971		
Devam Bağlılığı	Kadın	25	3,013	0,977	1,307	0,193
	Erkek	115	3,304	1,015		
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	25	1,426	0,974	1,967	0,051
	Erkek	115	1,950	1,250		

Çalışanların duygusal zorunluluk bağlılığı düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini öğrenmek için yapılan analizde $p=0,076 > 0,05$ olduğu görülmüş, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Çalışanların devam bağlılığı düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini öğrenmek için yapılan analizde $p=0,193 > 0,05$ olduğu görülmüş, devam bağlılığı düzeyinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Bu durumda örgütsel bağlılığın alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre farklılık göstereceğini varsayan H9a hipotezi reddedilmiştir.

Katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini öğrenmek için yapılan analizde $p=0,051 > 0,05$ olarak bulunmuştur, aradaki farkın çok küçük olması sebebiyle işten ayrılma niyetinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği söylenebilir. İşten ayrılma niyetinin cinsiyete göre farklılık göstereceği şeklinde ifade eden H10a hipotezi kabul edilebilir. Ortalama değerlerine baktığımızda erkeklerin (1,950) işten ayrılma niyetlerinin kadınlara (1,426) göre daha fazla olduğu söylenebilir.

5.7.8.2. Medeni Durum Değişkenine Göre T Testi

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılık alt boyutları ve işten ayrılma niyetlerinin medeni durum değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T testi sonuçları Tablo 36'da verilmiştir.

Tablo 36: Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin T Testi Sonuçları

Değişken	Medeni Durum	N	Ort.	SS	T	P
Örgütsel Bağlılık Toplamı	Bekâr	34	3,639	0,852	-0,639	0,524
	Evli	106	3,738			
Duygusal Zorunluluk Bağlılığı	Bekâr	34	3,908	0,992	-0,835	0,405
	Evli	106	4,058	0,886		
Devam Bağlılığı	Bekâr	34	3,235	1,046	-0,113	0,910
	Evli	106	3,257	1,005		
İşten Ayrılma Niyeti	Bekâr	34	2,068	1,394	1,164	0,247
	Evli	106	1,789			

Örgütsel bağlılığın ve boyutlarının medeni durum değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği konusunda da tutarlılık bulunmamaktadır. Bununla birlikte genel kanı evli çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin bekâr çalışanlara göre daha fazla olduğudur (Sürgevil, 2007: 34). Ancak araştırmada elde edilen sonuçlar genel kanıdan farklıdır.

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini öğrenmek için yapılan analizde $p = 0,524 > 0,05$ olduğu görülmüş, örgütsel bağlılığın medeni durum değişkenine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık medeni durum değişkenine göre farklılık gösterir şeklindeki H8b hipotezi reddedilmiştir.

Duygusal zorunluluk bağlılığının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini öğrenmek için yapılan analizde $p = 0,405 > 0,05$

olduğu görülmüş, duygusal bağlılığın ve normatif bağlılığın medeni duruma göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Katılımcıların devam bağlılığı düzeylerinin medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini öğrenmek için yapılan analizde $p = 0,910 > 0,05$ olduğu görülmüş, devam bağlılığı düzeyinin medeni duruma göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu sebeple örgütsel bağlılık alt boyutları medeni durum değişkenine göre farklılık gösterir şeklindeki H9b hipotezi reddedilmiştir.

Katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini öğrenmek için yapılan analizde $p = 0,247 > 0,05$ olduğu görülmüş, işten ayrılma niyetinin medeni durum değişkenine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu sebeple işten ayrılma niyeti medeni durum değişkenine göre farklılık gösterir şeklindeki H10b hipotezi reddedilmiştir.

5.7.9. Çalışanların Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Demografik Özelliklere Göre Değişimi: ANOVA Analizi

İşletme çalışanlarının örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılık alt boyutları ve işten ayrılma niyetlerinin demografik özelliklere göre değişimini görmek amacıyla ANOVA analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıda açıklanmıştır.

5.7.9.1. Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Analizi

Çalışanların örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılık alt boyutları ve işten ayrılma niyetlerinin eğitim durumlarına göre değişip değişmediğini ölçmek amacıyla ANOVA analizi yapılmıştır. Analize ait sonuçlar aşağıda Tablo 37’de gösterilmiştir.

İşletme çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini öğrenmek için yapılan analizde $p = 0,012 < 0,05$ (Tablo 37) olduğu görülmüş, örgütsel bağlılığın eğitim duruma göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu analiz sonucuna göre, örgütsel bağlılık eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir şeklinde kurulan H8c hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 37’de grupların ortalamalarına bakıldığında ilköğretim mezunlarının (ortalama= 3,993) örgütsel bağlılıklarının lisans mezunlarına göre daha yüksek

olduğu (ortalama= 3,754) görülmüştür. Lisans mezunlarını sırasıyla lise mezunları (ortalama= 3,541) ve ön lisans mezunlarının (ortalama= 3,473) izlediği görülmektedir.

Tablo 37: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin ANOVA Analizi Testi Sonuçları

Değişken	Eğitim Durumu	N	Ort.	SS		Kare. Top.	Df	Kare. Ort.	F	P
Örgütsel Bağlılık Toplamı	İlköğretim	49	3,993	0,794	Gruplar	6,634	3	2,211	3,805	0,012
	Lise	55	3,541	0,788	arası					
	Önlisans	20	3,473	0,678	Grup içi	79,039	136	0,581		
	Lisans	16	3,754	0,652	Toplam	85,674	139			
Duygusal Zorunluluk Toplamı	İlköğretim	49	4,231	0,861	Gruplar	3,968	3	1,323	1,612	0,189
	Lise	55	3,844	0,931	arası					
	Önlisans	20	3,966	0,894	Grup içi	111,568	136	0,820		
	Lisans	16	4,062	0,961	Toplam	115,536	139			
Devam Bağlılığı	İlköğretim	49	3,636	0,905	Gruplar	14,114	3	4,705	4,994	0,003
	Lise	55	3,087	1,091	arası					
	Önlisans	20	2,733	0,776	Grup içi	128,135	136	0,942		
	Lisans	16	3,291	0,931	Toplam	142,249	139			
İşten Ayrılma Niyeti	İlköğretim	49	1,442	0,740	Gruplar	21,390	3	7,130	5,233	0,002
	Lise	55	2,290	1,481	arası					
	Önlisans	20	1,983	1,277	Grup içi	185,308	136	1,363		
	Lisans	16	1,479	0,797	Toplam	206,698	139			

Burada farklılığın tam olarak hangi gruptan kaynaklandığını bulabilmek için Tukey HSD testi yapılmasına karar verilmiş olup, bu teste ilişkin bulgular Tablo 38’de sunulmuştur.

Tablo 38’de sunulan Tukey HSD testi sonucuna göre, örgütsel bağlılık açısından ilköğretim mezunu çalışanlar ile lise mezunu çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p= 0,016 < 0,05$). İlköğretim mezunu olan çalışanların lise mezunu olan çalışanlara göre işletmeye daha çok bağlı olduğu tespit edilmiştir. İlköğretim mezunu çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin lise mezunu çalışanlarından 0,45 puan daha yüksek olduğu görülmüştür. Araştırma sonuçları eğitim düzeyi arttıkça bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinin azaldığını göstermektedir.

Tablo 38: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları

Eğitim Durumu		Ortalama Farkı	Standart Hata	P
İlköğretim	Lise	0,451*	0,149	0,016
	Ön lisans	0,519	0,202	0,054
	Lisans	0,239	0,219	0,697
Lise	İlköğretim	-0,451*	0,149	0,016
	Ön lisans	0,068	0,199	0,986
	Lisans	-0,212	0,216	0,761
Önlisans	İlköğretim	-0,519	0,202	0,054
	Lise	-0,068	0,199	0,986
	Lisans	-0,280	0,255	0,691
Lisans	İlköğretim	-0,239	0,219	0,697
	Lise	0,212	0,216	0,761
	Önlisans	0,280	0,255	0,691

Duygusal zorunluluk bağıllığı ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Çalışanların duygusal ve normatif bağıllık düzeyleri eğitim durumlarına göre değişmemektedir.

Katılımcıların devam bağıllığı düzeylerinin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini öğrenmek için yapılan analizde $p = 0,003 < 0,05$ olduğu görülmüş, devam bağıllığı düzeylerinin eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Grupların ortalamalarına bakıldığında ilköğretim mezunu çalışanlarının devam bağıllığı düzeyinin (ortalama= 3,636) en yüksek olduğu, bunu sırasıyla lisans mezunu çalışanların (ortalama= 3,291), lise mezunu çalışanların (ortalama= 3,087) ve önlisans mezunu (ortalama= 2,733) çalışanların izlediği görülmektedir. Burada farklılığın tam olarak hangi gruptan kaynaklandığını bulabilmek için Tukey HSD testi yapılmasına karar verilmiştir.

Tablo 39' da verilen Tukey HSD testi sonuçları incelendiğinde ilköğretim mezunları ile lise mezunları ($p = 0,024 < 0,05$) ve ilköğretim mezunları ile önlisans mezunları ($p = 0,003 < 0,05$) arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür.

İlköğretim mezunlarının devam bağlılığı düzeylerinin lise mezunlarına göre 0,54 birim daha fazla olduğu, önlisans mezunlarına göre 0,90 birim daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 39: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Devam Bağlılığına İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları

Eğitim Durumu		Ortalama Farkı	Standart Hata	P
İlköğretim	Lise	0,548*	0,190	0,024
	Ön lisans	0,902*	0,257	0,003
	Lisans	0,344	0,279	0,608
Lise	İlköğretim	-0,548*	0,190	0,024
	Ön lisans	0,354	0,253	0,502
	Lisans	-0,558	0,325	0,320
Önlisans	İlköğretim	-0,902*	0,257	0,003
	Lise	-0,354	0,253	0,502
	Lisans	-0,558	0,325	0,320
Lisans	İlköğretim	-0,344	0,279	0,608
	Lise	0,203	0,275	0,881
	Önlisans	0,558	0,325	0,320

Duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemesi sebebiyle örgütsel bağlılık alt boyutları eğitim durumuna göre farklılık gösterir şeklinde ifade edilen H9c hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini öğrenmek için yapılan analizde $p = 0,002 < 0,05$ olduğu görülmüş, işten ayrılma niyetinin eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Grupların ortalamalarına bakıldığında işten ayrılma niyeti en fazla olan grubun lise mezunları (ortalama= 2,290) olduğu görülmüştür. Devamında sırasıyla ön lisans mezunlarının (ortalama= 1,983), lisans mezunlarının (ortalama= 1,479) izlediği görülmüştür. İşten ayrılma niyetinin en düşük olduğu grubun ilköğretim mezunu (ortalama= 1,442) çalışanların oluşturduğu grup olduğu görülmüştür.

Burada farklılığın tam olarak hangi gruptan kaynaklandığını bulabilmek için Tukey HSD testi yapılmasına karar verilmiştir. Ancak varyansların homojen olmaması sebebiyle Tamhane T2 testi uygulanmış, Tablo 40’da da Tamhane T2 testine ait sonuçlar verilmiştir.

Test sonucunda (Tablo 40), ilköğretim mezunları ve lise mezunları arasında ($p= 0,002 < 0,05$) ve lise mezunları ile lisans mezunları ($p= 0,036 < 0,05$) arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür.

Tablo 40: Eğitim Durumu Değişkenine Göre İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Tamhane T2 Testi Sonuçları

Eğitim Durumu		Ortalama Farkı	Standart Hata	P
İlköğretim	Lise	-0,848*	0,225	0,002
	Ön lisans	-0,541	0,304	0,425
	Lisans	-0,036	0,225	1,000
Lise	İlköğretim	0,848*	0,225	0,002
	Ön lisans	0,307	0,348	0,945
	Lisans	0,811*	0,282	0,036
Ön lisans	İlköğretim	0,541	0,304	0,425
	Lise	-0,307	0,348	0,945
	Lisans	0,504	0,348	0,642
Lisans	İlköğretim	0,036	0,225	1,000
	Lise	-0,811*	0,285	0,036
	Ön lisans	-0,504	0,348	0,642

Lise mezunlarının işten ayrılma niyetlerinin ilköğretim mezunlarına göre 0,84 puan daha yüksek olduğu görülmüştür. Aynı zamanda lise mezunlarının işten ayrılma niyetlerinin lisans mezunlarına göre 0,81 puan daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşten ayrılma niyetinin eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterir şeklindeki H10c hipotezi kabul edilmiştir.

5.7.9.2. Yaş Değişkenine Göre ANOVA Analizi

Çalışanların örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılık alt boyutları düzeylerinin ve işten ayrılma niyetlerinin yaş değişkenine göre değişip değişmediğini ölçmek amacıyla yapılan ANOVA Analizine ait sonuçlar Tablo 41’de belirtildiği şekildedir.

Tablo 41: Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları

Değişken	Yaş	N	Ort.	SS		Kare. Top.	Df	Kare. Ort.	F	P
Örgütsel Bağlılık Toplamı	30 Yaş ve Altı	47	3,529	0,786	Gruplar arası	2,599	2	1,299	2,143	0,121
	31-40 yaş	67	3,781	0,805	Grup içi	83,075	137	0,606		
	41-50 yaş	26	3,876	0,685	Toplam	85,674	139			
Duygusal Zorunluluk Bağlılığı	30 Yaş ve Altı	47	3,858	0,952	Gruplar arası	2,596	2	1,298	1,575	0,211
	31-40 yaş	67	4,051	0,923	Grup içi	112,939	137	0,824		
	41-50 yaş	26	4,243	0,773	Toplam	115,536	139			
Devam Bağlılığı	30 Yaş ve Altı	47	3,035	1,025	Gruplar arası	3,374	2	1,687	1,664	0,193
	31-40 yaş	67	3,375	0,946	Grup içi	138,876	137	1,014		
	41-50 yaş	26	3,326	1,120	Toplam	142,249	139			
İşten Ayrılma Niyeti	30 Yaş ve Altı	47	1,914	1,321	Gruplar arası	0,493	2	0,246	0,164	0,849
	31-40 yaş	67	1,860	1,237	Grup içi	206,206	137	1,505		
	41-50 yaş	26	1,743	0,994	Toplam	206,698	139			

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p= 0,121 > 0,05$). Örgütsel bağlılık yaş değişkenine göre farklılık gösterir şeklinde kurulan H8d hipotezi reddedilmiştir.

Katılımcıların duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p= 0,211 > 0,05$).

Katılımcıların devam bağlılığı düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p= 0,193 > 0,05$). Örgütsel bağlılık alt boyutları yaş değişkenine göre farklılık gösterir şeklinde kurulan H9d hipotezi reddedilmiştir.

Katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin yaş değişkenine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p= 0,849 > 0,05$). Bu durumda işten ayrılma niyeti yaş değişkenine göre farklılık gösterir şeklinde kurulan H10d hipotezi reddedilmiştir.

5.7.9.3. Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Analizi

Çalışanların, örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılık alt boyutları düzeylerinin ve işten ayrılma niyetlerinin işletmede çalışma süreleri değişkenine göre değişip değişmediğini ölçmek amacıyla yapılan ANOVA Analizine ait sonuçlar Tablo 42’de verilmiştir.

Tablo 42 incelendiğinde örgütsel bağlılığın işletmede çalışma süresine göre anlamlı bir fark göstermediği görülmüştür ($p= 0,876 > 0,05$). Bu durumda örgütsel bağlılık işletmede çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterir şeklinde ifade edilen H8e hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 42: Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları

Değişken	Çalışma Süresi	N	Ort.	SS	Kare. Top.	Df	Kare. Ort.	F	P
Örgütsel Bağlılık Toplamı	1 yıldan az	19	3,550	0,712	Gruplar	0,761	4	0,190	0,302 0,876
	1-5 yıl	40	3,753	0,759	arası				
	6-10 yıl	39	3,779	0,776	Grup içi	84,913	135	0,629	
	11-15 yıl	24	3,683	1,049	Toplam	85,674	139		
	16 yıl ve üzeri	18	3,700	0,543					
Duygusal Zorunluluk Bağlılığı	1 yıldan az	19	3,807	0,864	Gruplar	1,280	4	0,320	0,378 0,824
	1-5 yıl	40	4,033	0,913	arası				
	6-10 yıl	39	4,065	0,852	Grup içi	114,256	135	0,846	
	11-15 yıl	24	4,004	1,204	Toplam	115,536	139		
	16 yıl ve üzeri	18	4,154	0,653					
Devam Bağlılığı	1 yıldan az	19	3,166	0,967	Gruplar	1,823	4	0,456	0,438 0,781
	1-5 yıl	40	3,333	0,955	arası				
	6-10 yıl	39	3,350	1,042	Grup içi	140,426	135	1,040	
	11-15 yıl	24	3,201	1,144	Toplam	142,249	139		
	16 yıl ve üzeri	18	3,018	0,986					
İşten Ayrılma Niyeti	1 yıldan az	19	1,771	1,222	Gruplar	3,383	4	0,846	0,562 0,691
	1-5 yıl	40	2,041	1,371	arası				
	6-10 yıl	39	1,726	1,211	Grup içi	203,315	135	1,506	
	11-15 yıl	24	1,694	0,827	Toplam	206,698	139		
	16 yıl ve üzeri	18	2,037	1,361					

Örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal zorunluluk bağlılığı alt boyutunun çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Duygusal zorunluluk bağlılığını oluşturan duygusal bağlılığın ve normatif bağlılığın işletmede çalışma süresine göre anlamlı bir fark göstermediği görülmüştür ($p= 0,824 > 0,05$).

Devam bağlılığın işletmede çalışma süresine göre anlamlı bir fark göstermediği görülmüştür($p= 0,781 > 0,05$). Örgütsel bağlılık alt boyutları işletmede çalışma süresine göre farklılık gösterir şeklinde tanımlanan H9e hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin işletmede çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde $p= 0,691$ olarak bulunmuş ve $0,05$ 'ten büyük olması sebebiyle anlamlı bir farklılık tespit edilmediği görülmüştür. İşten ayrılma niyeti işletmede çalışma süresine göre farklılık gösterir şeklinde tanımlanan H10e hipotezi reddedilmiştir.

Analiz bölümünde kabul edilen, red edilen ve kısmen kabul edilen hipotezler aşağıdaki tabloda özet olarak gösterilmiştir.

Tablo 43: Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu

Hipotez no	Hipotez	Durum
H1	Örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H2	Örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H3	Örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H4	Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H5	Örgütsel bağlılık alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KISMEN KABUL
H6	Örgütsel bağlılık örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasında aracı değişken rolü oynamaktadır.	RED
H7	Örgütsel bağlılık alt boyutları örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasında aracı değişken rolü oynamaktadır.	KISMEN KABUL
H8	Örgütsel bağlılık demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermektedir.	
H8a	Örgütsel bağlılık cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterir.	RED
H8b	Örgütsel bağlılık medeni durum değişkenine göre farklılık gösterir.	RED
H8c	Örgütsel bağlılık eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterir.	KABUL
H8d	Örgütsel bağlılık yaş değişkenine göre farklılık gösterir.	RED
H8e	Örgütsel bağlılık işletmede çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterir.	RED
H9	Örgütsel bağlılık alt boyutları demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermektedir.	
H9a	Örgütsel bağlılık alt boyutları cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterir.	RED
H9b	Örgütsel bağlılık alt boyutları medeni durum değişkenine göre farklılık gösterir.	RED
H9c	Örgütsel bağlılık alt boyutları eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterir.	KISMEN KABUL
H9d	Örgütsel bağlılık alt boyutları yaş değişkenine göre farklılık gösterir.	RED
H9e	Örgütsel bağlılık alt boyutları işletmede çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterir.	RED
H10	İşten ayrılma niyeti demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermektedir.	
H10a	İşten ayrılma niyeti cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterir.	KABUL
H10b	İşten ayrılma niyeti medeni durum değişkenine göre farklılık gösterir.	RED
H10c	İşten ayrılma niyeti eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterir.	KABUL
H10d	İşten ayrılma niyeti yaş değişkenine göre farklılık gösterir.	RED
H10e	İşten ayrılma niyeti işletmede çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterir.	RED

TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu tez çalışmasında bireylerin örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılık alt boyutları ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin belirlenmesi, bu değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi, bu değişkenlerin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi, örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca daha önce yapılan çalışmalardan farklı olarak örgütsel iletişim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık alt boyutlarının aracılık etkisi olup olmadığı araştırılarak hem literatüre hem de yöneticilere fayda sağlayacak bilgiler bulunmaya çalışılmıştır. Çalışma bu üç kavramın önemli olduğu hizmet sektöründe bulunan bir işletmede gerçekleştirilmiştir. Çalışmada veriler anket yöntemiyle toplanmış olup, analiz edilerek elde edilen sonuçlar değerlendirilmiş ve bu sonuçlara yönelik öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

Çalışmada ilk olarak örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda örgütsel iletişim ölçeğinin ve işten ayrılma niyeti ölçeğinin tek faktörden oluştuğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık ölçeği üç bileşenli olarak çalışanlara sunulmuş, ancak çalışanların duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarını tek boyut olarak algılaması sebebiyle faktör analizi sonucunda ölçek duygusal zorunluluk bağlılığı ve devam bağlılığı şeklinde olmak üzere iki faktörlü olarak ele alınmıştır. Duygusal zorunluluk bağlılığı şeklinde adlandırılmasının sebebi; faktörün duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ifadelerini içermesi ve Gül'ün (2002: 46) çalışmasında belirttiği gibi "normatif bağlılıktaki zorunluluğun bireylerin ahlaki duygularına dayanmasından" dolayıdır.

Meyer vd. (2002) tarafından duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı içeren korelasyonlarda coğrafi bölgenin etkisinin olduğu belirtilmiş, benzer durumla karşılaşılan çalışmalar olduğu görülmüştür (Baysal ve Paksoy, 1999; Gürkan, 2006; Mutlu, 2013; Aslan, 2013). Aynı zamanda ölçeklerin güvenilirlik analizi yapılmış, ölçeklerin ve alt boyutlarının iç tutarlılıkları ayrı ayrı hesaplanarak Cronbach's Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Örgütsel iletişim ölçeğine ait Cronbach's Alfa değerinin 0,90; örgütsel bağlılık ölçeğine ait Cronbach's Alfa değerinin 0,886; örgütsel

bağlılığın duygusal zorunluluk bağlılığı alt boyutuna ait Cronbach's Alfa değerinin 0,926; örgütsel bağlılığın devam bağlılığı alt boyutuna ait Cronbach's Alfa değerinin 0,807; işten ayrılma niyeti ölçeğine ait Cronbach's Alfa değerinin 0,914 olduğu sonucuna ulaşılmış ve tüm ölçeklerin çok güvenilir olarak kabul edilebileceği görülmüştür (Nakip, 2013: 205).

Ankete verilen yanıtlar doğrultusunda tanımlayıcı istatistikler hesaplanmış, bireylerin örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık, duygusal zorunluluk (duygusal bağlılık ve normatif bağlılık) bağlılığı, devam bağlılığı ve işten ayrılma niyetlerinin düzeyi belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarının puan ortalamaları duygusal zorunluluk bağlılığı alt boyutu için 4,0222, devam bağlılığı alt boyutu için 3,2524, örgütsel bağlılık ölçeği toplamı için 3,7143 ve işten ayrılma niyeti ölçeği için 1,8571 olarak bulunmuştur.

Örgütsel iletişim ölçeği için toplam puan ortalaması 3,7778 olarak bulunmuştur. Örgütsel iletişim ölçeğine ait ortalama değerinin 3,40'dan fazla olması çalışanların örgütsel iletişimden memnun olduklarını ve örgütsel iletişim seviyesinin yüksek olduğunu göstermektedir. Örgütsel iletişim ölçeğinde bulunan tüm ifadeler için tanımlayıcı istatistikler hesaplanmış olup; "Önerilerinizi veya sorunlarınızı iletme üzere gerektiğinde bir üst amire/kişiye kolaylıkla ulaşabiliyor musunuz?" sorusuna çalışanların % 50,7'sinin kesinlikle katılıyorum, % 35' inin katılıyorum cevabını verdiği görülmüştür. Gürgen (1997) tarafından yapılan çalışmada benzer sonuçlarla karşılaşılmış işletme çalışanlarının yaklaşık % 73,3' ünün üst amire kolayca ulaşabildiği sonucuna ulaşılmıştır. Kavak ve Vatansever (2007) tarafından beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde yapılan çalışmada; örgüt içi iletişim bileşenlerinin verimlilik üzerindeki etkileri araştırılmış, çalışma sonucunda otel çalışanlarının etkili örgütsel iletişimi; üstlerle iletişim, üstlerin iletişim stratejileri ve yatay iletişim olmak üzere üç bileşen halinde değerlendirdikleri, en ağırlıklı bileşenin üstlerle iletişim olduğu tespit edilmiştir. Otel çalışanları verimli olabilmek için örgüt içi iletişimin iyi olması gerektiğini, üstlerle ve tepe yönetimle olan ilişkilerinin verimliliklerini etkilediğini ancak verimlilik üzerinde üstlerle iletişimin daha etkili olduğu belirttikleri ifade edilmiştir. Bu yüzden örgütün; çalışanların üstleri ile olan iletişimlerine oldukça önem vermesi gerekmektedir. İşletme içerisinde aşağıdan yukarıya doğru iletişim çalışanlar açısından büyük fayda sağlamaktadır. Çalışanın işletme içerisinde fikrinin alınması, bireyin kendini rahatça ifade edebilmesini,

kendisini iyi hissetmesini, işletmeyle kendini özdeşleştirmesini sağlamaktadır (Ekinci, 2006: 18). Buda devamında örgütsel bağlılığın sağlanmasına yardımcı olmaktadır.

Ayrıca işletme içinde meydana gelen sorunların çözümünde yalnızca yöneticilerin değil tüm örgüt çalışanlarının önerilerinin alınmasının faydalı olacağı düşünülmektedir (Demir, 2014: 66). Bu sayede sorun çözme süreci kısılacaktır. İşletme yöneticilerinin bu şekilde davranmaya devam etmesi aynı zamanda ast-üst ilişkisini sağlamlaştırarak ve çalışanların örgüte duygusal bağlılıklarının ve normatif bağlılıklarının artmasını sağlayacaktır. Bu durum beraberinde çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azalmasına ve işten ayrılmaların azalmasını sağlayacaktır.

“Kuruluşunuz yönetiminin, eğitim ve mesleki gelişiminizle ilgilendiğine inanıyor musunuz?” sorusuna çalışanların % 35’inin kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği, % 28,6’sının katılıyorum cevabını verdiği görülmüştür. İşletmenin insan kaynakları departmanı ile yapılan görüşmede eğitim faaliyetlerinin önemsendiği, bireylerin mesleki gelişimlerinin sağlanmasının gerek markanın getirdiği yükümlülükler gerekse örgütün bireye verdiği önemden dolayı yüksek olduğu görülmüştür. Meyer ve Smith (2000) tarafından yapılan çalışmada eğitim ve kariyer geliştirme ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Kuvaas (2008) tarafından yapılan çalışmada eğitim uygulamalarının işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Karabey vd. (2010) tarafından yapılan çalışmada hizmet içi eğitimlerin devam bağlılığını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple işletme yönetiminin çalışanların kendilerini mesleki açıdan geliştirmeleri için eğitimler düzenlemesi önerilmektedir. Bu sayede bireyin kendini geliştirerek gelecek için kendine hedef koyması sağlanabilecek, birey işletme içinde gelişimine önem verildiğini düşünecek ve örgüte bağlılığının artması sağlanacaktır.

“Kuruluşunuzda kişilere adil davranıldığını düşünüyor musunuz?” sorusuna çalışanların % 13,6’ sının kesinlikle katılmıyorum, % 15’ nin katılmıyorum cevabını verdiği, % 22,9’ unun kararsız olduğu görülmüştür. Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009) tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağlılıkla örgütsel adalet arasındaki ilişkinin % 62,5 olduğu tespit edilmiştir. Eğilmezkol (2011) tarafından yapılan çalışmada örgütsel adaletin örgütsel bağlılıkla ilişkisi olduğu, örgütsel adalet azaldıkça bireylerin örgüte bağlılıklarının düşeceği ve bununla işten ayrılma niyetine yol

açacağı belirtilmiştir. İşletme içinde “karasızım” şeklinde cevap verenlerin işletmeden çekindiklerini varsayacak olursak yaklaşık % 50’ nin adil bir yapı olmadığını düşündüğünü görürüz. Bu durumda yöneticilerin bireylere adil davranması gerektiği ve işletme yönetiminin bu konuya eğilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır.

“Örgütsel iletişimden memnun musunuz?” sorusuna çalışanların % 29,3’ü kesinlikle katılıyorum, % 38,6’ sının katılıyorum, % 18,6’sı kararsızım, % 7,9’u katılmıyorum, % 5,7’si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir. Genel olarak bakıldığında bireylerin örgütsel iletişimden memnun oldukları, örgüt içerisinde iletişim seviyesinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İnsan kaynakları departmanı tarafından işletmenin yılın belirli dönemlerinde çalışanları ödüllendirmek amacıyla ve örgüt içindeki iletişimi arttırmak amacıyla toplu tatil organizasyonu yaptıkları belirtilmiştir. Bu tip faaliyetler aynı zamanda bireylerin işten ayrılma niyetlerini de azaltacaktır. Çünkü örgüte bağlılık bireylerin örgüte duydukları içten bağlılıktır ki bu bağlılığın sağlanması için örgüt içerisinde iletişimin iyi olması, bireylerin sorunlarıyla ilgilenilmesi, sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi, örgüt içerisinde motivasyonun artırılması gerekmektedir (Başyigit, 2006: 95).

Örgütsel bağlılık ölçeğine ait ortalama değerinin 3,40’dan fazla olması, çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Duygusal zorunluluk bağlılığı alt boyutunun ortalamasının 3,40’tan büyük olması bireylerin duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu, bireylerin kendilerini işletmenin bir parçası olarak gördüklerini ifade etmektedir. Devam bağlılığı değerinin 3,40’ın altında olması bireylerin devam bağlılığı düzeylerinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Bireylerin devam bağlılığı göstermelerinin örgütte kalmaya ihtiyaçları olduğundan, işten ayrılmanın getireceği maliyetlerin yüksek olmasından dolayı işletmede çalışmaya devam ettikleri anlamına gelmektedir. İşletmeye duyulan bağlılığın çoğunlukla duygusal ve normatif açıdan olduğu görülmektedir. Wasti (2005) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel bağlılığın üç bileşeni olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın meydana getirdiği bağlılık profilleri araştırılmış, örgüte yüksek derecede bağlılığın olduğu profil; duygusal bağlılığın yoğun olduğu profil, duygusal-normatif bağlılığın yoğun olduğu profilin en çok tercih edilen çalışma davranışı olduğu belirtilmiştir. Bozkurt ve Yurt (2013: 131) tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağlılık ortalama değeri 3,48 olarak

bulunmuştur. Boylu vd. (2007: 65) tarafından yapılan çalışmada devam bağlılığı ortalaması çalıştıkları birim için 2,65, üniversite geneli için 2,63 olarak bulunmuş, duygusal ve normatif bağlılık düzeyinin devam bağlılığı düzeyinden daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Aynı şekilde Bozkurt ve Yurt (2013: 132) tarafından yapılan çalışmada da benzer sonuçla karşılaşmış bireylerin örgüte bağlılık ortalamaları duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı şeklinde gerçekleşmiştir. Bulunan sonuç literatürü desteklemektedir. Çünkü işletmelerde bireylerin davranışları üzerinde en çok duygusal bağlılığın, devamında normatif bağlılığın etkili olması, bireylerin örgüte duydukları devam bağlılığı düzeyinin en az olması istenmektedir (Öztutku, 2008: 83).

Yapılan araştırmalarda örgüte karşı duygusal bağ hisseden bireylerin örgütten sadece maddi karşılık için kalmaya devam eden bireylere göre örgütte kalmayı daha fazla istedikleri söylenmektedir (Gürbüzcü ve Bekmezci, 2012: 195). Ayrıca çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması personel devir oranının ve işten ayrılma niyetlerinin düşük olacağını göstermektedir (Gül vd., 2008: 4).

Örgütsel bağlılık ölçeğinde bulunan tüm ifadeler için tanımlayıcı istatistikler hesaplanmış olup; “Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.” ifadesine çalışanların % 42,9’ u kesinlikle katılıyorum,% 32,1’i katılıyorum cevabını vermiştir. Neredeyse çalışanların büyük bir kısmının katıldığı anketlerde işletme için bu durum gurur vericidir. Bu sonuçla birlikte bireylerin örgütü gelecek planları içerisinde gördükleri, örgütlerinden memnun olmaları sebebiyle işten ayrılma niyetlerinin olmadığı söylenebilir.

“Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.” ifadesine çalışanların % 50,7’sinin kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği görülmüştür. “Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.” ifadesine çalışanların % 37,9’ unun kesinlikle katılıyorum, % 35’inin katılıyorum cevabı verdiği görülmüştür. “Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.” ifadesine çalışanların % 52,1’ inin kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği görülmüştür. İfadelere verilen cevaplar göz önünde bulundurulduğunda bireylerin örgütü aile olarak gördükleri, örgütü benimsedikleri ve örgüt için fedakârlık yapmaktan çekinmeyecekleri söylenebilir. Zaten örgütler en çok kendilerine duygusal açıdan bağlılık gösteren bireyleri bünyelerinde barındırmak

istemektedirler. Çünkü bu bireyler daima örgütü düşünür ve örgütte kalmaya ihtiyaçları olduğu için değil örgütte kalmak istedikleri için kalırlar (Balay, 2000: 21).

İfadeler incelendiğinde çalışanların yaklaşık % 70'i işletmenin sadakati hak ettiğini düşündüğü, yaklaşık % 70'inin kendi avantajına olsa bile çalıştığı kurumdan ayrılmanın şimdi doğru gelmediğini düşündüğü tespit edilmiştir. Araştırmada duygusal bağlılık ve normatif bağlılık tek boyut olarak algılanması sebebiyle birlikte değerlendirilmiştir. Normatif bağlılıkta sadakat kavramı önemlidir; birey örgüte sadakat göstermenin önemli olduğuna inanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 47). Bireylerin bu şekilde düşünmelerinde işletmenin birey için sağlamış olduğu avantajların olduğu da düşünülmektedir. Bu yüzden birey örgüte devam etmek için ahlaki zorunluluk hissetmektedir (Gül, 2002: 46). Ayrıca ülkemiz gibi toplum kültürünün egemen olduğu kültürlerde bireylerin “çalışıyor” olmasına önem verilmesi sebebiyle de normatif bağlılığın gelişeceği belirtilmiştir (Eğilmez, 2011: 58).

“Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.” ifadesine çalışanların % 31,4' ü katılıyorum, % 22,1'i kesinlikle katılıyorum cevabını vermiş, yaklaşık % 50'sinin işletmeden ayrıldığı takdirde maddi zarara uğrayacağını düşündüğü tespit edilmiştir. Neredeyse çalışanların yarısından fazlası gerekli sebeplerden dolayı işletmede çalışmaya devam etmektedir. İşletmenin bulunduğu coğrafi konumda ne yazık ki sanayinin henüz tam anlamıyla gelişmemesinin ve verilen bilgilere göre işletmenin il içerisindeki birçok işletmeye nazaran çalışanlara sağladıkları maddi olanakların daha iyi olması sonucun bu şekilde çıkmasına sebep olmuş olabileceği düşünülmektedir. Özellikle servis ve bakım işlerinin ağırlıklı olduğu bu işletmede bireyin mesleki bilgisine maddi anlamda da değer verilmesinin bireyin örgüte duyduğu devam bağlılığı düzeyini arttırdığı düşünülebilir.

İşten ayrılma niyeti ölçeğine ait ortalama değeri (1,8571) 2,60'dan küçük çıkmıştır. Bu durum bir işletme açısından iyi bir değerdir. Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğunun göstergesidir. İşten ayrılma niyeti ölçeğinde bulunan tüm ifadeler için tanımlayıcı istatistikler hesaplanmış olup; “Sık sık işten ayrılmayı düşünürüm.” ifadesine çalışanların yaklaşık % 70' inin katılmadığı, “Gelecek yıl yeni iş aramayı düşünüyorum.” ifadesine çalışanların yaklaşık % 74'ünün katılmadığı, “Gelecek yıl bu işi bırakacağım.” ifadesine çalışanların yaklaşık %

76'sının katılmadığı görülmüştür. Bu sonuçlar çalışanların büyük bir kısmın işten ayrılmak istemediği anlamına gelmektedir.

Korelasyon analizi yapılarak örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal zorunluluk bağlılığı, devam bağlılığı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler tespit edilmeye çalışılmıştır.

Örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasında güçlü, pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İyi işleyen bir iletişim sistemi sayesinde bireyin örgüt içerisinde meydana gelen olaylardan zamanında haberdar olması bireyin örgüte olan bağlılığını arttıracaktır (Ada vd., 2008: 504). Etkin bir iletişim sistemi sayesinde birey problemlerini üstleri ile daha kolay paylaşacak, üstlerinden geri bildirim alabilecek, bu durum bireye örgüt içinde daha değerli olduğunu hissettirerek bireyin örgüte olan bağlılığını arttıracaktır (Ada vd., 2008: 489-504). Doğan ve Kılıç (2007: 51) tarafından bireylerin örgüte bağlılıklarının sağlanmasında örgüt içi iletişim ortamının önemli rol oynadığı ifade edilmiştir. Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde; Kıraç (2012) tarafından yapılan çalışmada iletişim ve örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişki olduğu görülmüştür. Bitmiş vd. (2014) tarafından yapılan araştırmada iletişim doyumu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü korelasyon olduğu görülmüştür.

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

pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Elde edilen sonuç bu yönde yapılan daha önceki çalışmalarla tutarlıdır.

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

Örgütsel iletişim ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü, zayıf ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların önerilerini ve sorunlarını bir üst amirine iletmek istediğinde rahatça ulaşabilmesi, bireyin sorunlarının çözülmesi için yöneticinin çaba sarf etmesi, yöneticisi tarafından desteklenmesi, kuruluşun bireyin mesleki gelişimiyle ilgilenmesi, çalışanın işini yaparken gerekli bilgilere kolaylıkla ulaşabilmesi örgütsel iletişim kalitesinin yüksek olduğunu göstermektedir. İşletmede iletişimin kalitesi arttıkça çalışanın işten ayrılma niyeti de azalmaktadır. Erbaş (2008) tarafından yapılan çalışmada iletişim kalitesinin bireyin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu, birey amiri tarafından işini düzgün yapıp yapmadığı konusunda, sorumluluk ve yetkileri hakkında yeterli bilgilendiğinde daha iyi bir iş teklifi olsa bile gitmek istemeyeceği sonucuna ulaşılmıştır.

Yüksel (2005: 296) örgüt içerisinde iletişimin yokluğunun, eksikliğinin veya yetersizliğinin örgütte belirsizliğe neden olduğuna, belirsizliğin ise örgütsel bağlılık düzeyinin düşmesine ve işten ayrılma niyetinin artmasına sebep olduğu belirtmiştir. Çünkü bireylerin örgüt içerisinde yöneticilerinin kendilerinden ne beklediğini, neden beklediğini, yaptıkları işin sonucunun ne olacağını bilmek istediklerini ve eğer bunlar bilmezlerse belirsizlik ortamının doğacağı ifade edilmiştir (Özkan, 2011: 120).

Sağlıklı bir iletişim ağı sayesinde bireylerin görev ve sorumluluklarının belirli olması sağlanacak ve belirsizlik ortadan kalkacaktır (Özkan, 2011: 120).

Etkili iletişim sistemi sayesinde çalışanların örgütsel bağlılığı artmakta örgütsel bağlılığın artması devamsızlık oranının azalmasını, işten ayrılma niyetinin azalmasını sağlamaktadır (Ada vd., 2008: 515). Gürbüz ve Bekmezci (2012) tarafından yapılan çalışmada işten ayrılma niyeti ile bireyle iletişim arasında orta düzeyde ve negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca yatay iletişimin örgüt içerisinde sosyal bağları geliştirdiği, işten ayrılma davranışını engellediği belirtilmiştir (Ulukuş, 2010: 95).

Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu literatürde belirtilmektedir (Meyer vd., 2002). Çalışmada örgütsel bağlılık düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin negatif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür (Gül vd. (2008), Uysaler (2010) tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağlılık düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki olduğu görülmüştür. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek ise işten ayrılma niyetleri düşük olacaktır (Gül vd., 2008: 4). Alıca (2008) tarafından yapılan korelasyon analizi sonucunda örgütsel bağlılık düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ceylan ve Demircan (2002), Süner (2014) tarafından yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmış örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaldığı görülmüştür. Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişkinin olması; personel devir hızının düşmesini ve kalifiye işgücünün örgütte kalmaya devam etmesini sağlayacaktır (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 195). Kalifiye işgücünün önemli olduğu hizmet sektöründe elde edilen sonuç örgüt için önemlidir. Çalışma sonucu literatür ile uyum göstermektedir.

Duygusal zorunluluk bağlılığı ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Meyer vd. (1993) tarafından duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi olduğu belirtilmiştir. Çalışanların işletmeye olan duygusal ve ahlaki bağlılıkları arttıkça işten ayrılma niyetlerinin azalacağı söylenebilir. Çakar ve Ceylan (2005) tarafından yapılan çalışmada duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olduğu belirtilmiştir. Tolay (2007), Uysaler (2010) tarafından yapılan çalışmalarda da işten

ayrılma niyeti ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucu literatürle uyumludur. Çalıştığı örgütte kendisini ailenin bir parçası olarak gören, örgüte karşı duygusal bir bağ hisseden, çalıştığı kurumdan dışarıdaki insanlara gururla bahsedebilen bireylerin işten ayrılma niyetlerinin en düşük olan bireyler oldukları söylenebilir.

Devam bağlılığı düzeyi ve işten ayrılma niyeti arasında herhangi anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Meyer vd. (1993) tarafından devam bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olmadığı belirtilmiştir. Türkler üzerinde yapılan bir çalışmada duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olduğu, devam bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Wasti, 2000: 201-224). Genç (2014) tarafından yapılan çalışmada devam bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki olmadığı görülmüştür. Elde edilen sonucun literatürle uyumlu olduğu görülmüştür.

Yapılan çoklu regresyon analizleri sonucunda; örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerinde etkili ve pozitif katkısı olduğu görülmüştür. Başyigit (2006) tarafından yapılan çalışmada regresyon analizi sonucunda örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucunda ulaşılmıştır. Akbaş (2008) , Kıraç (2012) tarafından yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlarla karşılaşılmış, regresyon analizi sonucunda örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu, örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık düzeyini etkilediği sonucu elde edilmiştir. Elde edilen sonuçların literatür ile uyumlu olduğu görülmüştür. Ayrıca demografik özelliklerin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç örgütsel bağlılığın üzerinde örgütsel iletişimin demografik özelliklerden daha güçlü ve önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu sebeple örgütün bireyle kurduğu iletişimin, kullandığı iletişim kanalının bireyin örgüte bağlılığını etkileyeceği düşünülerek bireyle iletişim kurulmalıdır.

Örgütsel iletişimin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu ve negatif katkısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ünler vd. (2014) tarafından yapılan çalışmada da, yönetici-çalışan iletişiminin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Cinsiyetin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu ve negatif katkısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Erkeklerin işten ayrılma niyetlerinin

kadınlara göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Şahin (2011), Süner (2014) tarafından yapılan çalışmalarda cinsiyetin işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Sonucun bu şekilde çıkmasında kadınların sürekli iş değiştirmek istememeleri, kadınlara tanınan pozitif ayrımcılık sebebiyle alternatif iş imkânlarının düşük olması, örgütün çalışanlarına sunduğu çalışma koşullarının iyi olmasının etkisinin olduğu düşünülmektedir.

Örgütsel bağlılığın ve cinsiyetin işten ayrılma üzerinde etkili oldukları ve negatif katkıları olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık arttıkça kişilerin işten ayrılma niyetleri azalacaktır. Gül vd. (2008) tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağlılık düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu sonucunda ulaşılmıştır. Alica (2008) tarafından yapılan regresyon analizi sonucunda örgütsel bağlılık düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Mowday (1979) tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağlılığın çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Azaklı (2011), Özdevecioğlu (2004) tarafından yapılan çalışmalarda da örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel iletişimin duygusal zorunluluk bağlılığı üzerinde etkili olduğu ve pozitif yönlü katkısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yılmaz (2011) tarafından yapılan çalışmada da benzer sonuçla karşılaşılmış, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile örgütsel iletişim arasında pozitif yönlü ilişki olduğu, örgütsel iletişimin duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Cinsiyetinde duygusal zorunluluk bağlılığı üzerinde etkili olduğu ve pozitif yönlü katkısı olduğu sonucuna ulaşılmış, kadınların duygusal zorunluluk bağlılığı ortalamasının erkeklere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kadınların duygusal zorunluluk bağlılığı ortalaması araştırmada 4,3156 olarak bulunmuş, erkeklerin duygusal zorunluluk bağlılığı ortalaması 3,9585 olarak bulunmuştur. Küçüközkan (2015) tarafından yapılan çalışmada kadınların duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha fazla olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Kadınların duygusal bağlılık düzeylerinin erkeklere nazaran daha yüksek olmasında kadınların ilişkilerine genellikle daha duygusal açıdan yaklaşımlarının payı olduğu düşünülmektedir (Ersoy, 2009: 212). Kadınların normatif bağlılıklarının yüksek çıkmasında toplumun çok sık iş değiştirmeyi hoş karşılamaması, örgütün kadın çalışanların kanuni hak ve yükümlülüklerini koruması bu sebeple çalışanların kendilerini örgüte borçlu

hissetmeleri düşüncesi olduğu düşünülmektedir. Nitekim anketlerin doldurulmasından sonra bir kadın çalışanın konuşmasına şahit olunmuş, kadın çalışanın 15 yıldır işletmede çalıştığını, işlerinin çok yoğun olmasına ve bu durumdan muzdarip olmasına rağmen, işletmeyi, işletmedeki ilişkileri sevdiğini ayrıca işi bırakarak işletmeyi yüz üstü bırakamayacağını ifade ettiği duyulmuştur. Duygusal bağlılığın çoğunlukla bireyin örgüte duyduğu hissi bağlılık olarak düşündüğümüzde örgüt içerisinde iletişim sayesinde oluşan sosyal ortamın bunu sağlamada büyük katkısı olacağı düşünülebilir. Ayrıca bireyin bu sosyal yapıya kayıtsız kalamayacağı, istese de istemese de yapı düzgün olduğu için saygı duyacağı baz alınırsa normatif bağlılıklarının da yüksek olacağı düşünülebilir.

Duygusal zorunluluk bağlılığının işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu ve negatif katkısı olduğu tespit edilmiştir. Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde benzer durumlarla karşılaşılmıştır. Bu sebeple elde edilen sonuçlar literatürle uyumludur. Uyguç ve Çımrın (2004) tarafından laboratuvar çalışanları üzerinde yapılan çalışmada duygusal bağlılığın ve normatif bağlılığın işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çakar ve Ceylan (2005), Günlük (2010) tarafından yapılan çalışmalarda duygusal bağlılığın ve normatif bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu, farklı ölçülerde olmak üzere duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyi arttıkça işten ayrılma niyetinin azalacağı görülmüştür. Günlük, Özer ve Özcan (2013) tarafından muhasebeciler üzerinde yapılan çalışmada duygusal bağlılığın ve normatif bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bilgiler ışığında duygusal bağlılığın ve normatif bağlılığın işten ayrılma niyetini etkilediği korelasyon analizinden sonra çoklu regresyon analizi ile de doğrulanmıştır.

Ayrıca örgütsel iletişimin devam bağlılığı üzerinde etkili olduğu ve pozitif katkısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yılmaz (2011) tarafından yapılan çalışmada da örgütsel iletişimin devam bağlılığı üzerinde pozitif yönlü katkısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak devam bağlılığının işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olmadığı görülmüştür.

Hiyerarşik regresyon analizi sonucunda, örgütsel bağlılığın, örgütsel iletişim ve işten ayrılma niyeti arasında aracı değişken olmadığı görülmüştür. Sonucun bu şekilde çıkmasında bu analizde örgütsel bağlılığın tek boyut olarak ele alınmasının,

yapılan korelasyon analizi sonucunda devam bağlılığının işten ayrılma niyeti ile ilişkili olmamasının etkili olduğu düşünülmektedir.

Duygusal zorunluluk bağlılığının örgütsel iletişim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tam aracı değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin duygusal zorunluluk bağlılığı aracılığı ile gerçekleştiği söylenebilir. Örgütsel iletişimin artması, bireylerin örgüt içerisindeki iletişimden memnun olması duygusal ve normatif bağlılık düzeyini arttırmakta, duygusal ve normatif bağlılık düzeyinin artması ile bireylerin işten ayrılma niyeti azalmaktadır.

Örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılık alt boyutları ve işten ayrılma niyetinin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla t testleri ve ANOVA testleri yapılmıştır.

Cinsiyet değişkenine göre bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılık göstermediği görülmüştür. Örgütsel bağlılığın cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermemesi muallakta olan bir konudur. Araştırmacıların bir kısmı tarafından kadınların erkeklere nazaran daha çok bağlılık duydukları, bir kısmı tarafından erkeklerin kadınlara nazaran daha fazla bağlılık duydukları, diğer bir kısmı tarafından ise bağlılığın cinsiyete göre değişmeyeceği ifade edilmiştir. Literatüre baktığımızda Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009) tarafından yapılan çalışmada cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Durna ve Eren (2005), Akbaş (2008) tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağlılık ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Bireylerin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Boylu vd. (2007) tarafından yapılan çalışmada benzer sonuçlarla karşılaşılmış, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyinin cinsiyet değişkenine göre değişmediği sonucuna ulaşılmıştır. Bozkurt ve Yurt (2013) tarafından yapılan çalışmada duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Kaya (2010) tarafından hemşireler üzerinde yapılan çalışmada hemşirelerin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Kaya (2008), Durna ve Eren (2005) tarafından yapılan çalışmalarda da duygusal bağlılık düzeyinin normatif

bağlılık düzeyinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada örneklemin % 17,2' sinin kadın olmasının, çalışmaya katılanların çoğunluğunu erkeklerin oluşturmasının bu sonuçta etkili olduğu düşünülebilir.

Bireylerin devam bağlılığı düzeylerinin de cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde benzer sonuçlarla karşılaşıldığı görülmüştür. Ceylan ve Bayram (2006) tarafından yapılan çalışmada devam bağlılığı düzeyinin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Kaya (2008) tarafından akademisyenler üzerinde yapılan çalışmada devam bağlılığı düzeyinin cinsiyete göre değişmediği görülmüştür. Durna ve Eren (2005), Boylu vd. (2007) tarafından yapılan çalışmada benzer sonuçlarla karşılaşılmış, devam bağlılığı düzeyinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Kaya(2010) tarafından hemşireler üzerinde yapılan çalışmada da hemşirelerin devam bağlılığı düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini öğrenmek için yapılan analizde $p= 0,051 > 0,05$ olarak bulunmuştur, aradaki farkın çok küçük olması sebebiyle işten ayrılma niyetinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği kabul edilmiştir. Ortalama değerlerine baktığımızda erkeklerin (1,950) işten ayrılma niyetlerinin kadınlara (1,426) göre daha fazla olduğu görülmüştür. Nitekim çoklu regresyon analizlerinde de benzer sonuçla karşılaşılmıştır. Azaklı (2011) tarafından yapılan çalışmada benzer sonuçla karşılaşılmış, erkek çalışanların kadın çalışanlara göre işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Uştü (2014) tarafından yapılan çalışmada benzer sonuç bulunmuş erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Çalışma sonuçlarının bu şekilde olmasının sebebinin araştırmaya katılan erkek çalışanların çoğunluğunun servis-bakım gibi ağır işleri yapıyor olması, kadınların sürekli iş değiştirmek istememeleri, kadınlara tanınan pozitif ayrımcılık sebebiyle alternatif iş imkânlarının düşük olması, örgütün çalışanlarına sunduğu çalışma koşullarının iyi olmasının etkisinin olduğu düşünülmektedir.

Medeni durum değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin değişmediği sonucuna ulaşılmıştır. Akbaş (2008) tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağlılık düzeyinin medeni duruma göre değişmediği sonucuna ulaşılmıştır. Doğan ve Üstün (2014) tarafından yapılan çalışmada da benzer durumla karşılaşılmış, hizmet sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının medeni durum değişkenine göre değişmediği sonucu elde edilmiştir.

Bireylerin duygusal zorunluluk bağlılığının medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Boylu vd. (2007) tarafından yapılan çalışmada benzer sonuçla karşılaşılmış, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Yalçın ve İplik (2005) tarafından yapılan çalışmada da benzer sonuçla karşılaşılmıştır. Doğan ve Üstün (2014) tarafından yapılan çalışmada da benzer durumla karşılaşılmış, hizmet sektörü çalışanlarının duygusal ve normatif bağlılıklarının medeni durum değişkenine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Bireylerin devam bağlılığı düzeyleri de medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Kaya (2008) tarafından akademisyenler üzerinde yapılan çalışmada devam bağlılığı düzeyinin medeni durum değişkenine anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Durna ve Eren (2005), Bozkurt ve Yurt (2013) tarafından yapılan çalışmada devam bağlılığı düzeyinin medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Gündoğan (2009), Yalçın ve İplik (2005) tarafından yapılan çalışmalarda da benzer sonuçla karşılaşılmıştır.

İşten ayrılma niyetinin de medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Bireylerin örgütsel bağlılık, devam bağlılığı, duygusal zorunluluk bağlılığı düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri bekâr veya evli olmalarına göre değişmemektedir. Baklacı (2013) tarafından yapılan çalışmada benzer sonuçla karşılaşılmış, banka çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin medeni durum değişkenine göre değişmediği görülmüştür. Doğan ve Üstün (2014) tarafından yapılan çalışmada da benzer durumla karşılaşılmış, hizmet sektörü çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin medeni durum değişkenine göre değişmediği görülmüştür. Sonuçların bu şekilde çıkmasında çalışanların hayatlarını idame ettirmek zorunda

olmalarının, bekâr- evli ayrımı olmaksızın çalışmak zorunda olmalarının etkisinin olduğu düşünülmektedir.

Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyinin farklılık gösterdiği, ilköğretim mezunu çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin lise mezunu çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinden daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Meyer ve Allen (1990) tarafından yapılan çalışmada eğitim düzeyi düşük olan bireylerin eğitim düzeyi yüksek olan bireylere göre örgüte daha çok bağlı oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Celep (2000), eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin örgütten beklentileri artacağı için örgütsel bağlılık düzeylerinin azalacağını söylemektedir. Sarıdede (2004: 28) tarafından bu durumun normal olduğu, eğitim düzeyi düşük personelin iş bulma imkânı düşük olacağı için örgüte daha çok bağlılık göstereceği söylenmiştir. Alıca (2008) tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağlılık düzeyinin eğitim seviyesi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009) tarafından yapılan çalışmada da benzer durumla karşılaşılmış örgütsel bağlılık düzeyinin eğitim durumuna göre değiştiği, örgütsel bağlılık düzeyi en yüksek olan çalışanların ilköğretim mezunu çalışanlar olduğu görülmüştür.

Örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal zorunluluk bağlılığının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Kasil (2010) tarafından benzer sonuçlar bulunmuş, bireylerin normatif bağlılıklarının ve duygusal bağlılıklarının öğrenim durumlarına göre değişmediği sonucuna ulaşılmıştır. Kaya (2010) tarafından yapılan çalışmada da benzer sonuçlarla karşılaşılmış, hemşirelerin duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin eğitim durumu değişkenine göre değişmediği sonucuna ulaşılmıştır. Bozkurt ve Yurt (2013) tarafından akademisyenler üzerinde yapılan çalışmada da benzer sonuçla karşılaşılmıştır.

Devam bağlılığı boyutunun eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. İlköğretim mezunu çalışanların lise ve önlisans mezunu çalışanlara göre devam bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonucun bu şekilde çıkmasının lise mezunu ve önlisans mezunu çalışanların eğitim düzeylerinin ilköğretim mezunu çalışanlara göre daha yüksek olması sebebiyle kendilerine güvenin ve alternatif iş imkânlarının daha fazla olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Yalçın ve İplik (2005) tarafından yapılan çalışmada

benzer sonuçla karşılaşılmış, çalışanların devam bağlılığının eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Ayrıca işten ayrılma niyetinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği, lise mezunu çalışanların ilköğretim ve lisans mezunu çalışanlarına göre işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonucun bu şekilde çıkmasında örgütün bulunduğu şehirde daha çok orta öğretim düzeyinde, teknik bilgiyi daha kolay öğrenebilecek işgörene ihtiyaç duyulması, lisans ve ilköğretim mezunu çalışanların iş bulma imkânlarının az olması olduğu düşünülmektedir. Alıca (2008) tarafından yapılan çalışmada işten ayrılma niyetlerinin eğitim seviyesi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Yaş değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyinin anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Aynı zamanda örgütsel bağlılık alt boyutlarının da anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Örucü ve Kışlalıoğlu (2014) tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağlılığın üç alt boyutunun ölçülmesi ve örgüte bağlılığı etkileyen faktörlerin tespit edilmesi amaçlanmış, metal sektöründe uygulanan çalışmada; çalışanların yaşları ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bozkurt ve Yurt (2013), Kaya (2008), Kaya (2010) tarafından yapılan çalışmalarda da benzer sonuçla karşılaşılmıştır. Boylu vd. (2007) tarafından yapılan çalışmada çalışanların devam bağlılığı düzeylerinin yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Aynı şekilde benzer durumla Durna ve Eren (2005), Örucü ve Kışlalıoğlu (2014), Gürkan (2006) tarafından yapılan çalışmada da karşılaşılmış çalışanların devam bağlılığı düzeylerinin yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür.

Yaş değişkenine göre bireylerin işten ayrılma niyetlerinin anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ceylan ve Bayram (2006) tarafından yapılan çalışmada işten ayrılma niyetinin yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Benzer durum Kaya (2008) tarafından akademisyenler üzerinde yapılan çalışmada görülmüş, işten ayrılma niyetinin yaş değişkenine göre değişmediği tespit edilmiştir. Doğan ve Üstün (2014) tarafından hizmet sektöründe banka çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada; çalışanların işten ayrılma niyetleri ile yaş arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bireylerin yaşlarına göre işten ayrılma niyetlerinin anlamlı farklılık göstermemesinde ekonomik

koşullardan kaynaklı olarak bireylerin genç ya da yaşlı olup olmadıklarına bakmaksızın çalışmak zorunda olmalarının etkili olduğu düşünülmektedir.

İşletmede çalışma süresi değişkenine göre bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Akbaş (2008) tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağlılık düzeyinin örgütte çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Duygusal zorunluluk bağlılığını oluşturan duygusal bağlılığın ve normatif bağlılığın işletmede çalışma süresine göre anlamlı bir fark göstermediği görülmüştür. Kaya (2008) tarafından akademisyenler üzerinde yapılan çalışmada duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerinin örgütte çalışma süresine göre değişmediği görülmüştür.

Devam bağlılığın işletmede çalışma süresine göre anlamlı bir fark göstermediği görülmüştür. Bozkurt ve Yurt (2013) tarafından yapılan çalışmada benzer sonuçla karşılaşılmış devam bağlılığı ile işletmede çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Bireylerin işten ayrılma niyetlerinin de işletmede çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Kaya (2008) tarafından akademisyenler üzerinde yapılan çalışmada işten ayrılma niyetinin örgütte çalışma süresine göre değişmediği görülmüştür. Bireylerin işletmede çalışma süresine göre işten ayrılma niyetlerinin anlamlı farklılık göstermemesinde ekonomik koşullardan kaynaklı olarak bireylerin çalışmak zorunda olmalarının, işe yeni başlayan bireyinde yıllardır örgütte çalışan bireyinde yaşamını devam ettirebilmek için çalışmaya ihtiyacının etkili olduğu düşünülmektedir.

Elde edilen bilgileri genel olarak değerlendirdiğimizde bireylerin işten ayrılma niyetlerini en çok etkileyen değişkenin duygusal zorunluluk bağlılığı olduğu görülmüştür. Bu şu anlama gelmektedir; bireylerin örgüte ağırlıklı olarak duygusal bağlılık olmak üzere, normatif bağlılık düzeyleri (faktör analizi sonucu bulunan duygusal zorunluluk bağlılığı çoğunlukta duygusal bağlılık boyutuna ait ifadeleri içermekte) arttırıldığında bireylerin işten ayrılma niyetleri de azalacaktır. Ayrıca örgütsel iletişim ile diğer değişkenler arasındaki ilişkide; duygusal zorunluluk bağlılığı ile arasındaki ilişkinin en yüksek olduğu görülmüştür. Örgütlerde bireyin

davranışları üzerinde en çok duygusal bağlılığın devamında normatif bağlılığın etkili olması istenmektedir (Öztutku, 2008: 83). Bu yüzden örgütte bireyin ağırlıklı olarak duygusal bağlılık düzeyini arttıracak faaliyetler gerçekleştirilmesi önerilmektedir. Bireylerin örgüt içerisinde yöneticileri ile kurdukları iletişimin etkin olması sağlanmalıdır. Çünkü iletişimin etkinliği sayesinde bireylerin örgüte duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin artması sağlanmakta ve bu bağlılık düzeylerinin artmasıyla işten ayrılma niyetleri azalmaktadır.

Ayrıca yapılan araştırmada duygusal zorunluluk bağlılığının örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasında tam aracı değişken olduğunu göstermektedir. Bu sonuç örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin ağırlıklı olarak duygusal bağlılık olmak üzere duygusal bağlılık ve normatif bağlılık aracılığı ile gerçekleştiği şeklinde yorumlanabilir.

Elde edilen bulgular sonucunda çalışanların örgütsel iletişimden memnuniyetlerinin artırılması, örgüte olan bağlılıklarının artırılması, işten ayrılma niyetlerinin azaltılması için; örgüt personelini istek ve şikâyetlerinin değerlendirilmesi, bölüm sorumlularının bireylerin sorunlarıyla ilgilenmesi, karar almada bireylerin katılımlarının sağlanması, başarılı veya başarısız olsalar bile yöneticileri tarafından geri bildirim verilmesinin sağlanması, bireylere yaklaşım tarzlarının daha insancıl olması, bireylerin eğitim düzeyi ne olursa olsun bir birey olarak ve değerli biri olarak yaklaşmaları, fikir katkı sağlamayacak olsa bile bireyin örgüt içerisinde “dinlendiğini” görmesi ve hissetmesi için fikirlerinin dikkate alınması, bireylerle toplantılar yapılması, bireylerin örgütün durumu hakkında düzenli olarak bilgilendirilmesi, örgüt içinde etkinliklerin, sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi, yöneticinin bireyle kurduğu iletişimin şeffaf olmasını sağlaması ve güvene dayalı olması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abdullah, Mohamed H.A. and Shaw, Jason, D. (1999). "Personal Factors and Organizational Commitment: Main Interactive Effects In The United Arab Emirates", *Journal of Managerial Issues*, 11 (1), 77-93.
- Ada, Nesrin, Alver, İpek ve Atlı, Fatma (2008). "Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma." *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8 (2) , 487-518.
- Akbaş, Bahadır (2008). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Akca, Bilge (2012). *Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü: İso İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Akıncı, Beril Zekiye (1998). *Kurum Kültürü ve İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Alexander, Jeffrey A., Bloom, Joan R. and Nuchols, Beverly A. (1994). "Nursing Turnover and Hospital Efficiency: An Organization-Level Analysis". *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 33 (4), 505–520.
- Alıca, Esin (2008). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Eğilimi Üzerine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması: Bir Kamu Bankası Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Allaire, Yvan and Firsirotu, Mihaela E. (1984). "Theories of Organizational Culture". *Organizational Studies*, 5 (3), 193-226.
<http://oss.sagepub.com/content/5/3/193> (Erişim Tarihi:03.05.2014).
- Anderson, Donna, Plotnikoff, Ronald C., Raine, Kim, Cook, Kay, Smith, Cynthia and Barrett, Linda (2004). "Towards The Development of Scales To Measure 'Will'to Promote Heart Health Within Health Organizations In Canada". *Health Promotion International*, 19 (4), 471-481.
<http://www.readcube.com/articles/10.1093%2Fheapro%2Fdah409> (Erişim Tarihi:01.02.2014).

- Aslan, Bilge (2013). *Moderator Effect Of Leader Member Exchange In The Relation Between Organizational Commitment And Turnover Intention: A Case Of SEMs*. Unpublished Master Thesis, Cankaya Universty, Ankara.
- Aşkun, İnal Cem ve Tokat, Bülent (2003). *İşletmelerde Yönetim ve Örgüt*. İstanbul: Eğitsel Yayın.
- Atak, Metin (2005). “Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi”. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2 (2), 59-67.
http://www.hho.edu.tr/HutenDergi/2005TEMMUZ/10_ATAK.pdf (Erişim tarihi:15.03.2014).
- Avcı, Nilgün ve Küçükusta, Deniz ve “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1), 33-44.
- Ayanoğlu, Fatma (2002). *İletişim ve Örgütsel İletişimin İşgören Verimliliği Açısından Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Aydın-Dincer, Utkun, H. (2012). *Örgütsel İletişim Açısından Örgüt Kültürü ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Aydoğdu, Sinem (2009). *An Empirical Study of The Relationship Between Job Satisfaction, Organizational Commitment And Turnover Intention*. Unpublished Master’s Thesis. Yeditepe Universty, İstanbul.
- Ayhan, Sevgi (2006). *Sıralı lojistik regresyon analiziyle Türkiye’deki hemşirelerin iş bırakma niyetini etkileyen faktörlerin belirlenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Azaklı, Özlü (2011). *Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ve İş Güvencesizliği Algısı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Bakan, İsmail ve Büyükbeşe, Tuba (2004). “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 4 (7), 1-30.
<http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423868884.pdf> (Erişim Tarihi:15.10.2014).

- Baklaci, Eda (2013). *İş Stresi ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.
- Balay, Refik (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bal, Hasan, Bal- Çına, Emine ve Arı- Sağlam, Güler (2010). “İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (3), 143-166.
<http://sablon.sdu.edu.tr/fakulteler/iibf/dergi/files/2010-3-8.pdf>
(Erişim Tarihi:15.03.2014).
- Baron, Reuben M. and Kenny, David A. (1986). “The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic And Statistical Considerations”. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Baş, Türker (2006). *Anket Nasıl Hazırlanır? Uygulanır? Değerlendirilir?* Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Başığit, Ashlan (2006). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Bayram, Levent (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Baysal- Can Ayşe ve Paksoy, Mahmut (1999). “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (1), 7-15.
<http://www.arastirmax.com/system/files/dergiler/2057/makaleler/28/1/arastirmax-meslege-orgute-bagliligin-cok-yonlu-incelenmesinde-meyer-allen-modeli.pdf> (Erişim tarihi: 12.09.2014).
- Bilgiç, Ali Serkan (2006). *Örgütsel İletişim ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Bilgin, Kamil Ufuk (1996). “Kamu Yönetiminde Yönetimsel İletişim”. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 5 (2), 25-35.
- Bitmiş, Gökhan Mustafa, Güney, Semra ve Demirel, Hilal (2014). “İletişim Doyumu Verimlilik İlişkisinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Rolü: Çoklu

Aracılı Bir Model Test". *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32 (2), 57-74.

<http://www.iibfdergi.hacettepe.edu.tr/article/view/5000086222/5000080211>

(Erişim Tarihi:15.10.2014).

Bolat, Oya İnci ve Bolat, Tamer (2008). "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (19) ,75-94.

<http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c11s19/makale/c11s19m6.pdf>

(Erişim Tarihi:12.09.2014).

Boylu, Yasin, Pelit, Elbeyi, Güçer, Evren (2007). "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Bir Araştırma". *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44 (511), 55-74.

Bozkurt, Öznur ve Yurt, İrfan (2013). "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11 (22), 121-139.

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/comuybd/article/viewFile/5000037256/5000036131> (Erişim tarihi: 12.09.2014).

Büyükyılmaz, Ozan ve Çakmak, Ahmet F. (2014). "İlişkisel ve İşlemsel Psikolojik Sözleşmede Algılanan İhlalin İşten Ayrılma Niyeti ve Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi". *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 14 (4), 583-596.

Cammann, Cortlaxdt, Fichman, Mark, Jenkins, Douglas and Klesh, John (1983), "Assessing The Attitudes and Perception of Organizational Members". (Ed.: Seashore, Stanley, Edward, Lawler, Mirvis, Philips and Cammann, Cortlaxdt), *Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures, and Practices*, New York: John Wiley & Sons, pp. 71-138.

Celep, Cevat (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Ceylan, Adnan ve Demircan, Nigar (2002). "Çalışanların Örgüte Bağlılığı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma." *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 31 (1) , 53-65.

Ceylan, Canan ve Bayram, Nuran (2006). "Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu

Regresyon İle Analizi”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (1), 105-120.

<http://e-dergi.atauni.edu.tr/atauniiibd/article/view/1025003673>

(Erişim Tarihi:12.09.2014).

Cotton, John L. ve Tuttle, Jeffrey M. (1986). “Employee Turnover: A Meta-Analysis And Review With Implications For Research”. *The Academy Of Management Review*, 11 (1), 55-70.

Çakar- Demircan, Nigar ve Ceylan, Adnan (2005). “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1) , 52-66.

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

Çekmecelioğlu, Hülya (2006). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8 (2) ,153-168.

<http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=263&cilt=8&sayi=2&yil=2006>

(Erişim Tarihi:13.10.2014).

Çelik, Yazgül (2007). *Yöneticinin İletişim Korkusunun Örgütsel İletişim Sürecine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Çımrın, Dilek ve Uyguç, Nermin (2004). “Deü Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 19 (1), 91-99.

http://iibf.deu.edu.tr/deuj/index.php/cilt1-sayi1/article/view/162/pdf_147

(Erişim Tarihi: 13.10.2014).

Çöllü, Fazıl E. ve Summak, Erhan M. (2010). “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya’da Bulunan Mali Müşavir Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, 13 (1-2), 273- 288.

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/selcuksbmyd/article/view/5000084567>

(Erişim Tarihi:01.02.14).

- Demir, Mahmut (2012). “Örgütsel Destek, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi: Havalimanı Yer Hizmetleri İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”. *İş, Güç; Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14 (1), 49-64.
<http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=476&cilt=14&sayi=1&yil=2012>
(Erişim Tarihi:03.09.2014).
- Demir, Soner (2014). *Eskişehir İlindeki Temel Eğitim Okulu Öğretmenlerinin İşbirlikli Sorun Çözme Yaklaşımlarının Örgütsel İletişim İle İlişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Demirtaş, Mine (2010). “Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği”. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 28 (1), 411-444.
http://dosya.marmara.edu.tr/ikf/iib-dergi/2010-1/21_demirtas.pdf (Erişim Tarihi:15.05.14).
- Dereli, Özge (2010). *Örgütsel Kültürün Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi: Örgütlerde Resmi ve Gayri Resmi İletişim Dengelerini Ölçmeye Yönelik Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Doğan, Selen ve Kılıç, Selçuk (2007). “ Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
<http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi29/sdogan.pdf> (Erişim Tarihi:13.10.2014)
- Doğan, Selen ve Üstün- Kervancı, Ferda (2014). “Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma”. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (29), 573-58.
http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt7/sayi29pdf/kervanci_ferda_selendogan.pdf (Erişim Tarihi:13.10.14)
- Donnelly, James H., Gibson, James L. and Ivancevich, John M. (1984). *Fundamentals Of Management*. Texas: Business Publication.
- Durna, Ufuk ve Eren, Veysel (2005). “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2) , 210-219.
- Eğilmezkol, Güneş (2011). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel*

- Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ekinci, Kadir (2006). *Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Ellis, Donald G. and Maoz, Ifat (2003). “A Communication And Cultural Codes Approach To Ethnonational Conflit”. *The International Journal Of Conflict Management*, 14 (3-4), 255-272.
- Erbaş, Gökçen (2008). *Yönetici ve İşgören Arasındaki İletişimin Kalitesi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Eren, Erol (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergeneli, Azize ve Eryiğit, Mehmet (2001). “Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara’da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması”. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (2), 159-178.
- Eronat, Zeynep (2004). *İşletmelerde İş Tatmini ve İş Gücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobi’lerde Ampirik Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Ersoy, Ercan (2009). “Cinsiyet Kültürü İçerisinde Kadın ve Erkek Kimliği (Malatya Örneği).” *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (2), 209-230.
<http://web.firat.edu.tr/sosyalbil/dergi/arsiv/cilt19/sayi2/209-230.pdf> (Erişim Tarihi:15.04.2015).
- Ersoy, Sevdije ve Bayraktaroğlu, Serkan (2010). “Örgütsel Bağlılık”. (Ed.: Derya Ergun Özler). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* içinde (s.1-16). Bursa: Ekin Kitapevi.
- Etzioni, Amitai (1961). *Modern Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Genç, Alper (2014) . *Psikolojik Dayanıklılığın Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Görgül Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Gözen- Dağdeviren, Emine (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.

- Güçlü, Hatice (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1681, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu Yayınları No:9.
- Gül, Hasan (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 1(2), 37-56.
- Gül, Hasan ve Çöl, Güner (2005). “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), 291-306.
<http://e-dergi.atauni.edu.tr/atauniiibd/article/view/1025003631/1025003460>
(Erişim Tarihi:28.04.2014).
- Gül, Hasan, Oktay, Ercan ve Gökçe, Hakan (2008). “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”. *Akademik Bakış Dergisi*, 15, 1-11.
[http://www.arastirmax.com/system/files/dergiler/9383/makaleler/15/arastirmax-tatmini-stres-orgutsel-baglilık-isten-ayrilma-niyeti-performans-arasindaki-iliskiler-saglik-sektorunde-bir-uygulama.pdf](http://www.arastirmax.com/system/files/dergiler/9383/makaleler/15/arastirmax-tatmini-stres-orgutsel-bagliлик-isten-ayrilma-niyeti-performans-arasindaki-iliskiler-saglik-sektorunde-bir-uygulama.pdf)
(Erişim Tarihi: 10.11.14).
- Gülнар, Birol (2007). *Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu*. İstanbul: Literatürk Yayınları.
- Gülova-Altın, Asena ve Demirsoy, Özge (2012). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”. *Business And Economics Research Journal*, 3 (3), 49-76.
<http://www.berjournal.com/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/BERJ%203%283%2912%20Article%204%20pp.49-76.pdf>
(Erişim tarihi:12.06.2014).
- Gümüş, Murat, Hamarat, Bahattin ve Erdem Haluk (2003). "Örgütsel Bağlılığın İş Mükemmelliği İle İlişkinin Otel İşletmelerinde Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 22-24 Mayıs 2003*, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, s. 987-998.
- Gündoğan, Tamer (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
<http://www3.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/tamergundogan.pdf>

(Erişim Tarihi: 10.11.2014).

Günlük, Mehmet (2010). *Muhasebecilerin Meslek ve Örgütsel Bağlılık, Memnuniyet ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

Günlük, Mehmet, Özer, Gökhan ve Özcan, Murat (2013). “İş Memnuniyetinin Muhasebecilerin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerindeki Etkisi”. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9 (20), 57-76.

Gürbüz, Sait ve Bekmezci, Mustafa (2012). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41 (2), 189-213.

Gürgen, Haluk (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.

Gürkan, Güney Çetin (2006). *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesinde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.

Gürkan, Güney Çetin ve Koçoğlu, Merve (2014). “Yaratıcı Örgüt İkliminin Kariyer Tatmini Üzerine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracı Değişken Rolü: Türkiye’de Bir Vakıf ve Bir Devlet Üniversitesinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma” *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (29), 588-602.

http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt7/sayi29pdf/kocoglu_merve.pdf

(Erişim Tarihi: 01.02.2014).

Gürüz, Demet ve Gürel, Emel (2006). *Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Güzel, Özer (2009). *The Relationship Between Social Power Bases And Organizational Commitment: The Moderating Effect Of Trust In Organization*. Unpublished Master’s Thesis, Marmara University, Istanbul.

Halis, Muhsin (2000). “Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma”. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14 (1), 217-230.

<http://e-dergi.atauni.edu.tr/atauniiibd/article/view/1025003494/1025003323>

(Erişim Tarihi:02.02.14).

- Hüseyinliklioğlu, Buket (2010). *Bireysel Değerler ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi İlişkisi: Asker Hastanesi Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- İbicioğlu, Hasan (2000). “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 13-22.
http://iibf.deu.edu.tr/deuj/index.php/cilt1-sayil/article/view/77/pdf_63
(Erişim Tarihi:13.10.2014).
- Joo, Baek-Kyoo (Brian) (2010). “Organizational Commitment For Knowledge Workers: The Roles Of Perceived Organizational Learning Culture, Leader–Member Exchange Quality, And Turnover Intention”. *Human Resource Development Quarterly*, 21 (1), 69-85.
- Kandlousi, Nader Sheykh Al Eslami, Ali, Anees Janee and Abdollahi, Anahita (2010). “Organizational Citizenship Behavior In Concern Of Communication Satisfaction: The Role Of The Formal And Informal Communication”. *International Journal Of Business And Management*, 5 (10), 51-61.
- Kanter, Rosabeth M. (1968). “Commitment And Social Organization: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communitise”. *American Sociological Review*, 33 (4),499-517.
- Kanter Rosabeth M., Barry Stain A. and Todd Jack D. (1992). *The Challenge Of Organizational Change*. New York: The Free Press.
- Karabey, Ahmet, Palavar, Tayfun ve Çöp, Serdar (2010). “İşgörenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2 (4) , 3-18.
<http://isarder.org/full-issues/2010-vol.2-issue.4-full-issues.pdf>
(Erişim Tarihi:13.10.2014).
- Karahan, Atila (2008). Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1), 145-162.
- Karatepe, Osman M. ve Halıcı, Ali (1998).“ İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Ampirik Bir Değerlendirme”. *6.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 21-23 Mayıs 1998*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, s.139-158.

- Kasil, Nagehan (2010). *Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki-Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Katz, Daniel and Kahn, Robert L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (Çev.: Halil Can ve Yavuz Bayar), Ankara: Todaie Yayınları.
- Kavak, Bahtişen ve Vatansever, Nilüfer (2007). "Hizmet Sektöründe Örgüt İçi İletişim Bileşenleri ve İşgören Verimliliği Üzerindeki Etkileri". *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2,120-140.
<http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2007/Sayi2/120-140.pdf> (Erişim Tarihi: 12.09.2014).
- Kaya, Didem Ş. (2010). "Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma". *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14 (20), 77-95.
<http://asosindex.com/articlesearch?command=search&keyword=Hem%C5%9Firelerin+%C3%96rg%C3%BCtsel+Ba%C4%9Fl%C4%B1%C4%B1%C4%9F%C4%B1> (Erişim Tarihi:12.12.2014).
- Kaya, Harun (2008). "Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma". *Maliye Dergisi*, 155, 119-143.
- Kaya, İlke (2010). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin İş Tatminini Etkileyen İş Bırakma Eğilimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (2), 219-236.
<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/cusosbil/article/view/5000001430/5000002121> (Erişim Tarihi:13.10.2014).
- Kaya- Mert, Yasemin (2008). *Yükseköğretim Kurumlarında Çalışan Akademisyenlerin Çalışma Biçimlerinin Örgütsel Bağlılıklarına ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Kıraç, Esmâ (2012). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Koçel, Tamer (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

- Kuvaas, Bård (2008). "An Exploration Of How The Employee-Organization Relationship Affects The Linkage Between Perception of Developmental Human Resource Practices And Employee Outcomes". *Journal of Management Studies*, 45 (1), 1-25.
- Küçüközkan, Yasemin (2015). "Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma". *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1) 14-37.
<http://yonbildergi.com/index.php/YONBIL/article/view/2/2>
(Erişim Tarihi:13.01.2015).
- Loscocco, Karyn A. (1990). "Reactions To Blue-Collar Work: A Comparison of Women And Men". *Work And Occupations*, 17 (2),152-177.
- Martin, Adam and Roodt, Gert (2008). "Perception of Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intentions In A Post-Merger South African Tertiary Institution". *South African Journal of Industrial Psychology*, 34 (1), 23-31.
- Meyer, John P. and Allen, Natalie J. (1984). "Testing The Side Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations". *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 372-378.
- Meyer, John P. and Allen, Natalie J. (1990). "The Measurement And Antecedents of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization". *Journal Of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.
- Meyer, John P. and Allen, Natalie J. (1991), "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resources Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, John P. and Allen, Natalie J. (1997). *Commitment In The Workplace: Theory, Research, And Application*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Meyer, John P., Allen, Natalie J. and Gellatly, Ian R. (1990). "Affective And Continuance Commitment To The Organization: Evaluation of Measures And Analysis of Concurrent And Time-Lagged Relations". *Journal of Applied Psychology*, 75 (6), 710-720.
- Meyer, John P., Allen, Natalie J. and Smith, Catherine A. (1993). "Commitment To Organizations And Occupations: Some Methodological Considerations". *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.

- Meyer, John P. and Herscovitch, Lynne (2001). "Commitment In The Workplace: Toward A General Model". *Human Resource Management Review*, 11 (3), 299-326.
- Meyer, John P. and Smith, Catherine A. (2000). "HRM Practices And Organizational Commitment: Test of A Mediation Model". *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17 (4), 319-331.
- Meyer, John P., Stanley, David J., Herscovitch, Lynne and Topolnytsky, Laryssa (2002). "Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates And Consequences". *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), 20–52.
- Mimaroğlu, Hande (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Mobley, William H. (1977). "Intermediate Linkages In The Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover". *Journal of Applied Psychology*, 62 (2), 237-240.
- Mowday, Richard T., Steers, Richard M. and Porter, Lyman W. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-247.
- Mowday, Richard T., Steers, Richard M. and Porter, Lyman W. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, Richard T., Steers, Richard M. and Porter, Lyman W. and Boulian, Paul V. (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians". *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603-609.
- Munter, Mary (1987). *Business Communication: Strategy And Skill*. New Jersey: Prentice Hall Int.
- Mutlu, Pınar (2013). *The Effect of Perceived External Prestige On The Relationship Between Perceived Qualification And Both Organizational Commitment And Turnover Intention*. Unpublished Master Thesis, Marmara University, Istanbul.

- Nacar, Nihat (2012). *Kütüphanelerde Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Nadiri, Halil and Tanova, Cem (2010). "An Investigation of The Role of Justice In Turnover Intentions, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior In Hospitality Industry". *International Journal of Hospitality Management*, 29 (1), 33-41.
- Nakip, Mahir (2013). *Pazarlamada Araştırma Teknikleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Northcraft, Gregory B. and Neale, Margaret A. (1990). *Organizational Behaviour: A Management Challenge*. USA: The Dryden Press,
- O'Reilly III, Charles and Chatman, Jennifer (1986). "Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification And Internalization On Prosocial Behavior". *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.
- Oskay, Ünal (1992). *İletişimin A B C'si*. İstanbul: Simavi Yayınları.
- Önal, Güngör (1998). *İşletme Yönetimi ve Organizasyon*. İstanbul: Türkmen Kitabevi Yayınları.
- Örücü, Edip ve Kışlalıoğlu, Ruşen Sezen (2014). "Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması". *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10 (22), 45-65.
- Özarallı, Nurdan ve Torun, Alev (2011). "Bıçimsel ve Bıçimsel Olmayan İletişim, Yönetici İle Kuruma Duyulan Güven ve Üstün Uzmanlık Gücü Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma". *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 5 (1), 101-113. <http://beykon.org/dergi/2011/FALL/N.Ozaralli.pdf> (Erişim Tarihi:13.10.2014).
- Özdamar, Kazım (2003). *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir:Kaan Kitabevi.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2004). "Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri". *Amme İdaresi Dergisi*, 37 (4), 97-115.
- Özgen-Mimaroğlu, Hande ve Özgen, Hüseyin (2010). "Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine

Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma”. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (1), 1-19.

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/cusosbil/article/view/5000001388/5000002079> (Erişim Tarihi:12.09.2014).

Özkan, Gülden (2011). *Duygusal Emek Gerektiren Mesleklerde Örgütsel İletişim Doyumunun Duygusal Emeğe Bağlı İş Doyumuna Etkisi: Çağrı Merkezlerinde Bir Uygulama Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Özkaya- Onay, Meltem, Kocakoç –Deveci, İpek ve Karaa, Emre (2006). “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”. *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 13 (2), 77-96.

Özkılıççı, Gökçe (2011). *Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Özmen-Timurcanday, Ömür, Süral-Özer, Pınar ve Saatçioğlu- Yaşar Ömür (2005). “Akademiye Yönelik Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma”. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 6 (2), 1-14.

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/deuifede/article/view/5000035505/5000034521> (Erişim Tarihi:13.10.2014).

Özutku, Hatice (2008). “Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37 (2), 79-97.

<http://www.ifdergisi.org/index.php/ifdergi/article/view/62/20> (Erişim Tarihi:12.12.2014).

Özyer, Kubilay (2010). *Etik İklim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Penley, Larry E. and Gloud, Sam (1988). “Etzioni’s Model of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations”. *Journal of Organizational Behavior*, 9 (1), 43-59

Polatoğlu, Aykut (1984). “Örgüt Kuramları ve İletişim”. *Amme İdaresi Dergisi*, 17 (4), 62-76.

- Polatoğlu, Aykut (1988). "Türk Kamu Örgütlerinde Ast ve Üst Arasında İletişim". *Amme İdaresi Dergisi*, 21 (2), 85-98.
- Presthus, Robert (1962). *The Organizational Society*. New York: Alfred A. Knopf.
- Randall, Donna M. (1987). "Commitment And The Organization: The Organization Man Revisited". *Academy of Management Review*, 12 (3), 460-471.
- Redding, Charles W. (1972). *Communication within the Organization: An Interpretive Review of Theory and Research*. New York: Industrial Communication Council.
- Reichers, Arnon E. (1985). "A Review And Reconceptualization of Organizational Commitment". *Academy of Management Review*, 10 (3), 465-476.
- Rusbult, Caryl E., Farrell, Dain, Rogers, Glen and Mainous, Arch G. (1988). "Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty, And Neglect: An Integrative Model of Responses To Declining Job Satisfaction". *Academy of Management Journal*, 31 (3), 599-627.
- Rüzgâr, Nilüfer ve Kurt, Mustafa (2013). "Yöneticiler Aslında Ne Yapar? Yönetici Rollerini Hakkında Bursa Merkezli İşletmelerde Bir Araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (4), 35-49.
http://www.isarder.org/isardercom/2013vol5issue4/vol.5_issue.4_article03_full_text.pdf (Erişim Tarihi:11.11.2014).
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek (1995). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek (2003). *Örgütsel İletişim*. Bursa: Furkan Ofset.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Sağbaşı, Nuray Özge (2013). *İletişim, Örgütsel İletişim ve Okul Yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Sarıdede, Ufuk (2004). *Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Schneider, Arnold H., Donaghy, William C. and Newman, Pamela Jane (1975). *Organizational Communication*. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha Ltd.
- Sevinç, İsmail ve Şahin, Ali (2012). "Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı: Karşılaştırmalı Bir Çalışma". *Maliye Dergisi*, 162, 266-281.

- Sıgır, Ünsal (2007). “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2) ,261-278.
- Somuncu, Funda (2008). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Stevens, John M., Beyer, Janice M. and Trice, Harrison M. (1978). “Assessing Personal. Role, And Organizational Predictors Of Managerial Commitment”. *Academy Of Management Journal*, 21 (3), 380-396.
- Süner, Zümrüt (2014). *İş Yükümlülüklerinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.
- Sürgevil, Olca (2007). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Şahin, Ali (2007).“Türk Kamu Yönetiminde Yönetimsel İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları”. *Maliye Dergisi*, 152, 81-102.http://dergiler.sgb.gov.tr/calismalar/maliye_dergisi/yayinlar/md/152/ali_sahin.pdf (Erişim Tarihi: 28.04.2014).
- Şahin, Faruk (2011). “Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi”. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11 (2), 277 – 288.
- Şimşek Şerif, Akgemici, Tahir ve Çelik Adnan (1998). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek, Şerif M. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Taşlıyan, Mustafa ve Hırlak, Bengü (2014). “Örgütsel İletişim Etkinliği İle İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3 (2), 7-36.
- Tett Robert P. & Meyer John P. (1993). “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings”. *Personel Psychology*, 46 (2), 259-293.

- Tolay- Sabuncuoğlu, Ebru (2007). “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7 (2) , 613-628.
- Topaloğlu, Melih ve Sökmen, Alptekin (2001). “Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisi: Ankara’da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 12 (1), 34-44.
- Toraman, Öznur (2009). *İş- Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Tulunay, Ömür (2010). *Sınıf Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İletişim İle İlişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Tutar, Hasan (2003). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, Hasan ve Yılmaz, Kemal Mustafa (2002). *Genel İletişim Kavramlar ve Modeller*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tütüncü, Özkan ve Demir, Mahmut (2003). “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (2), 146–169.
<http://www.sbe.deu.edu.tr/dergi/cilt5.say%C4%B12/5.2%20tutuncu%20demir.pdf> (Erişim Tarihi:13.10.2014).
- Ulukoş, Kanuni Süleyman (2010). *Örgütsel İletişim Örüntüsünün Kurum İçi İlişkilerdeki Önemi (Aksaray İl Emniyet Teşkilatında Uygulamalı Bir Çalışma)*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Uştu, Hasan (2014). *Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve SosyoDemografik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılığı Yordama Düzeylerinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Uygur, Akyay (2007). “Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 71-85.
- Uysaler, Alper L. (2010). *Örgütsel Yabancılaşmanın Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Eğilimi İle Bağlantısı ve Yabancılaşma Yönetimi*.

Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

Ünler, Ela, Kılıç, Bülent ve Çıray, Jale Canan (2014). "İletişim İkliminin, İş Doyumu ve İşden Ayrılma Niyeti İlişkisine Etkisi". *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11 (41), 237-250.

http://e-dergi.marmara.edu.tr/maruoneri/article/view/5000011415/pdf_150

Varol, Muharrem (1993). *Örgüt Sosyolojisine Giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.

Vural-Akıncı, Beril Zekiye (2003). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Vural-Akıncı, Beril Zekiye (2005). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Wasti, Arzu S. (2000). "Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış". (Derleyen: Zeynep Aycan) *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* içinde (s. 201-224). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Wasti, Arzu S. (2003). "Organizational Commitment, Turnover Intentions and The Influence of Cultural Values". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76 (3), 303-321.

Wasti, Arzu S. (2005). "Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms And Job Outcomes". *Journal of Vocational Behavior*, 67 (2), 290-308.

Wiener, Yoash (1982). "Commitment In Organizations: A Normative View". *Academy Of Management Review*, 7 (3), 418-428.

Yalçın, Azmi ve İplik, Nur Fatma (2005). "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 395-412.

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/cusosbil/article/view/5000001045/50000017>

[36](#) (Erişim Tarihi:12.09.2014).

- Yaprak, Ecem (2009). *Hemşirelerin İşten Ayrılma Niyetlerini Belirleyen Faktörler: Örgüt İklimi, Sosyodemografik ve Çalışma Özellikleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Yavuz, Ercan ve Tokmak, Cüneyt (2009). “İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1 (2), 1307-9832.
- Yazıcıoğlu, İrfan ve Topaloğlu, Işıl G. (2009), “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (1) , 3-16. http://www.isarder.org/isardercom/cilt1_no1/a1.pdf (Erişim Tarihi:11.08.2014).
- Yetim- Erel Ece A. (2010). *Genel Liselerde Örgütsel İletişim İle Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yılmaz, Ali (2007). *Kurumlarda Öfke İfade Biçiminin Örgütsel İletişim Kalitesine Etkisinin Değerlendirilmesi ve Eskişehir Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğü'nde Bir Uygulama Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Yılmaz, Emine (2011). *Örgütsel Bağlılığa İletişimin Etkisi: Bir Örnek Olay*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Yorulmaz, Ayşe (2001). *Kurum İçi İletişimin Verimlilik ve İmaj Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Yüksel, İhsan (2005). “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 291-306.
- Yürümezoğlu-Arslan, Havva (2012). *Kanıtı Dayalı Hemşirelik Yönetimi Uygulamalarının Hemşire İş Doyumu Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Ek-1: Anket Formu**ANKET FORMU**

Değerli katılımcı,

Aşağıda bulunan anket Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı bünyesinde Doç. Dr. Ferit Ölçer' in danışmanlığında yürütülen “Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Hatay İlinde Bir İnceleme” başlıklı yüksek lisans tezi için hazırlanmıştır. Tezde amaç örgütsel iletişim örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Vermiş olduğunuz bilgiler gizli tutulacak ve yalnızca analiz amaçlı kullanılacaktır. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için tüm soruları eksiksiz yanıtlamanızı rica ederiz. Yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

1. KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: () Erkek () Kadın

2. Medeni Durum: () Bekâr () Evli

3. Eğitim Durumunuz: () İlköğretim () Lise () Ön lisans () Lisans

4. Yaşınız: () 30 yaş ve altı () 31-40 yaş () 41-50 yaş () 51 ve üzeri

5. Bu İşletmede Çalışma Süreniz: () 1 yıldan az () 1-5yıl () 6-10yıl () 11-15yıl () 16yıl ve üzeri

2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM SORULARI

Sıra No	ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ÖLÇEĞİ: Sizin için en uygun seçeneği işaretlemenizi rica ederiz.	Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
1	Önerilerinizi veya sorunlarınızı iletmek üzere gerektiğinde bir üst amire/kişiye kolaylıkla ulaşabiliyor musunuz?	1	2	3	4	5
2	Yöneticiniz daha başarılı olmanız için size destek veriyor mu?	1	2	3	4	5
3	İşinizi en iyi şekilde yapma konusundaki çabalarınız yöneticiniz tarafından takdirle karşılanıyor mu?	1	2	3	4	5
4	Kuruluşunuz yönetiminin, eğitim ve mesleki gelişiminizle ilgilendiğine inanıyor musunuz?	1	2	3	4	5
5	Yöneticilerin çalışanların sorunlarını yakından izlediklerine ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcadıklarına inanıyor musunuz?	1	2	3	4	5
6	Kuruluşunuzda yönetimin kişilerin yanlış hareketlerine karşı gereken tepkinin gösterildiğini düşünüyor musunuz?	1	2	3	4	5
7	Kuruluşunuzda kişilere adil davranıldığını düşünüyor musunuz?	1	2	3	4	5
8	İşinizi yapmanız için gerekli bilgilere/verilere kolaylıkla ulaşabiliyor musunuz?	1	2	3	4	5
9	Örgütsel iletişimden memnun musunuz?	1	2	3	4	5

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SORULARI

Sıra No	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ: Sizin için en uygun seçeneği işaretlemenizi rica ederiz.	Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
1	Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
3	Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
4	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	1	2	3	4	5
7	Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	1	2	3	4	5
8	Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	1	2	3	4	5
9	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
10	Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	1	2	3	4	5
11	Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	1	2	3	4	5
12	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biride, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	1	2	3	4	5
13	Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	1	2	3	4	5
14	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
15	Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
16	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
17	Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissedirim.	1	2	3	4	5

4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ SORULARI

Sıra No	İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ: Sizin için en uygun seçeneği işaretlemenizi rica ederiz.	Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
1	Sık sık işten ayrılmayı düşünürüm.	1	2	3	4	5
2	Gelecek yıl yeni iş aramayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3	Gelecek yıl bu işi bırakacağım.	1	2	3	4	5

