



YAŞAR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE
ETKİSİ: TURİZM SEKTÖRÜNDE OTEL ÇALIŞANLARINA
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

SEMRA KARASU

TEZ DANIŞMANI: DR. ÖĞR. ÜYESİ YILDIRIM OSMAN ÇETMELİ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

EYLÜL 2021

Jüri üyeleri olarak bu tezi okuduğumuzu ve kapsam ve kalite bakımından Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik tezi olarak uygunluğunu onaylıyoruz.

Jüri Üyeleri:

İmza:

Dr. Öğr. Üyesi/Doç./Prof. Dr. Xxx YYY
... Üniversitesi

.....

Dr. Öğr. Üyesi /Doç./Prof. Dr. Xxx YYY
... Üniversitesi

.....

Dr. Öğr. Üyesi/Doç./Prof. Dr. Xxx YYY
... Üniversitesi

.....

Dr. Öğr. Üyesi/Doç./Prof. Dr. Xxx YYY
... Üniversitesi

.....

Dr. Öğr. Üyesi/Doç./Prof. Dr. Xxx YYY
... Üniversitesi

.....

Dr. Öğr. Üyesi/Doç./Prof. Dr. Xxx YYY
... Üniversitesi

.....

Prof. Dr. Yücel ÖZTÜRKOĞLU
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdür Vekili

ÖZ

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ: TURİZM SEKTÖRÜNDE OTEL ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Semra KARASU

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Yıldırım Osman ÇETMELİ

Eylül 2021

Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi ve sürekliliklerini sağlayabilmesi için insan faktörü vazgeçilmez bir unsurdur. Örgüt faaliyetlerini gerçekleştirecek olan çalışanların işleri ile ilgili bilgi ihtiyaçları örgüt yönetimleri tarafından karşılanmalı ve örgütsel iletişimleri desteklenmelidir. Örgüt içinde iyi işleyen bir örgütsel iletişim, çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda güdülenmesine ve örgütsel bağlılıklarının artmasına yardımcı olmaktadır.

Bu bağlamda, söz konusu tez çalışmasının amacı, çalışanların örgütsel iletişimi ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek ve örgütsel iletişimin çalışanlarda örgütsel bağlılığın hangi alt boyutlar üzerindeki etkisinin daha fazla olduğunu incelemektir. İzmir’de faaliyet gösteren 254 otel işletmesinden 8’i ile yapılan çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket çalışması yapılmıştır. Verilerin analizinde korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık.

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH ON HOTEL EMPLOYEES IN THE TOURISM SECTOR

Karasu, Semra

Master Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Asst. Prof.(PhD) Yıldırım Osman ÇETMELİ

September 2021

The human factor is an indispensable element for organizations to reach their goals and ensure their continuity. The information needs of the employees who will carry out the activities of the organization should be met by the organizational management and their organizational communication should be supported. A well-functioning organizational communication in the organization helps to motivate the employees towards the goals of the organization and to increase their organizational commitment.

In this context, the purpose of this thesis is to determine the relationship between employees' organizational communication and their organizational commitment, and to examine which sub-dimensions organizational commitment has more impact on employees. In the study conducted with 8 of 254 hotel businesses operating in İzmir, a survey was conducted as a data collection method. Correlation and regression analyzes were used in the analysis of the data. As a result of the research, it was concluded that organizational communication has a positive and significant effect on organizational commitment.

Keywords: Organization, Organizational Communication, Organizational Commitment.

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitim sürecinde tecrübe ve bilgilerini öğrencilerine aktaran, ders aldığım bütün kıymetli hocalarıma, yüksek lisans tezimin hazırlanmasında göstermiş olduğu akademik danışmanlığından ve her türlü desteğinden dolayı değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Yıldırım Osman Çetmeli'ye, bana her konuda destek olan babam Ali Rıza Karasu'ya, annem Hülya Karasu'ya ve kardeşim Zeynel Abidin Karasu'ya teşekkürlerimi sunarım.



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ: TURİZM SEKTÖRÜNDE OTEL ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Semra KARASU



İÇİNDEKİLER

ÖZ	iv
TEŞEKKÜR	vi
YEMİN METNİ	vii
TABLO LİSTESİ	xii
1. GİRİŞ	1
2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	3
2.1. Örgüt Kavramı	3
2.1.1. Örgüt Yapısı ve İletişim İlişkisi	5
2.2. Örgütsel İletişim Tanımı	7
2.3. Örgütsel İletişimin Önemi	10
2.4. Örgütsel İletişimin Amacı	11
2.5. Örgütsel İletişimin İşlevi	13
2.6. Örgütsel İletişimin Kapsamı	15
2.6.1. Örgüt İçi İletişim	15
2.6.2. Örgüt ile Dış Çevresi Arasındaki İletişim	16
2.7. Örgütsel İletişim Kanalları	16
2.7.1. Biçimsel (Resmi) İletişim Kanalları	17
2.7.2. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları	23
2.8. Örgütsel İletişim Ağları	25
2.9. Örgütsel İletişimde Kullanılan Araçlar	27
2.9.1. Yazılı İletişim Araçları	27
2.9.2. Sözlü İletişim Araçları	29
2.9.3. Sözsüz İletişim Araçları	30
2.9.4. Görsel-İşitsel Elektronik İletişim Araçları	31
2.10. Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler	33
2.10.1. Fiziksel ve Çevresel Uzaklık	34
2.10.2. Kişisel Faktörler	35
2.10.3. Kültürel Farklılık	36

2.10.4. Statü Farklılığı.....	36
2.10.5. Dil Farklılığı.....	37
2.10.6. Örgütsel Faktörler.....	37
2.10.7. Kesintiler.....	38
2.11. Örgütsel İletişimi İyileştirmenin Yolları	38
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	41
3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi.....	41
3.2. Örgütsel Bağlılık Tanımı	43
3.3. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri	45
3.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	47
3.4.1. Tutumsal Bağlılık.....	47
3.4.2. Davranışsal Bağlılık.....	55
3.4.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	57
3.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	57
3.5.1. Kişisel Faktörler	57
3.5.2. Örgütsel Faktörler.....	59
3.5.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	61
3.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	61
3.7. Örgütsel İletişim ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	63
4. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ.....	70
4.1. Araştırmanın Amacı.....	70
4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	71
4.3. Araştırma Evreni ve Örneklem	71
4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	72
4.5. Veri Toplama Araçları.....	72
4.5.1. Örgütsel İletişim Ölçeği.....	73
4.5.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	73
4.6. Veri Analizi Yöntemleri	73
4.7. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi	74
4.8. Araştırma Bulguları	75
4.8.1. Demografik Özelliklerin Betimleyici İstatistikleri	75

4.8.2. Örgütsel İletişim Ölçeğinin Faktör Analizi.....	77
4.8.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi.....	78
4.9. Varsayımlara İlişkin Bulgular	81
4.9.1. Korelasyon Analizi: Örgütsel İletişim ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki 81	
4.9.2. Çoklu Regresyon Analizi.....	82
4.10. Literatürdeki Çalışmalara Göre Sonuçların Karşılaştırılması.....	87
SONUÇ	89
KAYNAKÇA	95
EK 1 - Anket Formu	104
ANKET FORMU.....	104

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel İletişimin İşlevleri	14
Şekil 2. Organizasyonda İletişim İlişkileri.....	18
Şekil 3.Şekil 3 Örgütsel İletişim Ağları	26
Şekil 4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	47
Şekil 5. Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli.....	51



TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Örgütün Farklı Kademelerdeki Çalışanları Açısından Bilgi İhtiyacı.....	9
Tablo 2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	74
Tablo 3. Demografik Verilerin İstatistikleri	76
Tablo 4. Örgütsel İletişim Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik Test Sonuçları ...	77
Tablo 5. Örgütsel İletişim Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	78
Tablo 6. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik Test Sonuçları ..	78
Tablo 7. Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi Sonuçları.....	80
Tablo 8. Korelasyon Analizi Değerleri (Değişkenler Arası İlişkiler)	81
Tablo 9. Örgütsel İletişimin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi Analiz Sonuçları	83
Tablo 10. Örgütsel İletişimin Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi Analiz Sonuçları	85
Tablo 11. Örgütsel İletişimin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi Analiz Sonuçları	86

SİMGE VE KISALTMALAR

df	Serbestlik derecesi
f	Frekans
p	Analizin anlamlılığına ilişkin değeri
F	Regresyona ilişkin yapılan varyans analiz değeri
B	Regresyon Katsayısı
β (BETA)	Standartlaştırılmış Regresyon
t	Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi
VIF	Varyans şişme değeri
R	Çoklu kolerasyon katsayısı
R^2	Çoklu açıklayıcılık katsayısı, çoklu kolerasyon katsayısının karesi

BÖLÜM 1

1. GİRİŞ

Eski çağlardan bu yana insanlar ihtiyaç ve gereksinimlerini giderebilmek için mücadele etmiş fakat tek başlarına bütün bunları tamamlayamamışlardır. Zaman, bilgi, yetenek ve güç gibi günlük hayatta gereksinim duyulan konularda bireysel olarak yetersiz olduklarından iş birliği yapma gereği duymuşlardır. İnsan ihtiyaçlarının bu yönlü günlük hayata yön vermesi meslekleri oluşturduğu gibi örgüt oluşumunun da temel yapılarından biridir. Örgütler insan ihtiyaçları sonucunda ortaya çıkmıştır ve iş birliği gerektirmektedir.

Örgütlemenin ve örgüt oluşumunun bu kadar eskiye dayanması, insanların amaçlarına daha kolay ulaşma hedeflerindedir. İşletmeler ise mal ve hizmet üretimi amacı güden örgütlerdir. Bu bağlamda işletmelerde bir araya gelen çalışanların ortak amaçları ekonomik fayda sağlamaktır. Nitekim işletmenin yönetim fonksiyonlarından biri olan örgütleme, planlama kısmının eyleme döküleceği yani planları hayata geçirecek kişilerin belirlenmesiyle oluşturulur. Göreve seçilen kişilerin, işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için aynı dili doğru, yalın ve açık konuşmaları gerekmektedir. İşletme içindeki iletişim bu kapsamda çok önemlidir. Küreselleşen dünyada birçok kurum ve kuruluş örgütsel iletişimin doğru yapılabilmesi için pek çok yöntem kullanmış ve bunları kendi organizasyonlarına en doğru biçimde uygulamaya çalışmışlardır.

Bu tezin konu başlıkları olan örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık konularını incelemeden önce, bu konuların ortaya çıkışını sağlaması ve daha iyi anlaşılabilmesi için örgüt kavramı birinci bölümde açıklanmıştır.

Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi ve sürekliliklerini sağlayabilmesi için örgüt faaliyetlerinin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu faaliyetlerin yerine getirilmesinde insan faktörü, örgütler için vazgeçilmez bir unsurdur. Örgütler, işle ilgili ihtiyaç duyulan bütün bilgileri çalışanlarına sağlamalıdır. Bu yüzden, örgüt

yönetimleri kendi organizasyon şemalarına en uygun olan sade ve etkili bir örgütsel iletişim oluşturmalarıdır.

Sektörlerin günden güne gelişmesi, örgütlerin artan rekabet ortamında sürekliliğini zorlaştırmaktadır. Birçok işletme bu zorluklarla mücadele edebilmek adına en önemli kaynakları olan insan faktörüne gereken değeri verebilmek için stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımına bağlı konulara ilgilerini arttırmaktadır. Çünkü örgütler asıl güçlerini çalışanlarından almakta ve örgüt işlerinin yürütülmesi, amaçların gerçekleştirilmesi, örgütün sürekliliği çalışanlarla sağlanmaktadır. Bu konulardan biri olan örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmak üzere, günümüzde birçok örgüt için önemli bir kavramdır. Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını arttırmaya yönelik bir takım uygulamalar ortaya koyan örgütler, bu sayede hem çalışanların iş tatminini, verimliliğini arttırmaya çalışmakta hem de işgücü devir oranı, işe devamsızlık gibi iş gören kaynaklı maliyetleri en aza indirmeye çalışmaktadır.

Bu bağlamda bu tez çalışmasının amacı; örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek ve örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırmanın evreni İzmir’de turizm sektöründe faaliyet gösteren otellerin çalışanları olarak belirlenmiştir. Araştırmaya yönelik verilerin toplanmasında anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde örgüt kavramı, örgütsel iletişim kavramı, örgütsel iletişim kanalları ve ağları, örgütsel iletişimin araçları ve örgütsel iletişimi engelleyen faktörler; üçüncü bölümünde örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığın göstergeleri ve örgütsel bağlılığın sınıflandırılması gibi konular literatür araştırılması yapıp teorik olarak açıklanmıştır. Dördüncü bölümde ise ilk iki bölüme yönelik araştırma yapılmış ve varsayımlara ilişkin analizler incelenip teorik bilgiler ışığında yorumlanmıştır.

BÖLÜM 2

2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

2.1. Örgüt Kavramı

Sanayi Devrimi sonrası ortaya atılan örgüt kavramı, bugün organizasyon, işletme, kurum, kuruluş gibi faaliyet gösterdiği alanlara göre farklı isimlerle anılmaktadır. Fakat insanoğlunun var oluşundan bu yana örgütler sürekli olarak etkin olmuştur. Milattan öncesine bakılacak olursa besin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla bir araya gelen ve yardımlaşan avcılar ya da Mısır piramitlerini inşa etmek için bir araya gelen köleler, işçiler gibi. Günümüzde örgütler için devletler, kar amaçlı işletmeler, vakıflar, üniversiteler gibi birçok örnek verebiliriz.

Örgütlerin oluşumunda, insanların istek ve ihtiyaçlarını tek başlarına karşılayamamaları yatmaktadır. Bir insan nasıl ki aynı anda hem doktor hem öğretmen hem terzi olamaz ki bu durum toplumsal oluşum ve rol paylaşımı sebebiyle meslek gruplarını oluşturmuştur. Aynı durum örgütlerin oluşumu içinde geçerlidir. Örgütler en az iki kişiden oluşmaktadır. Bunun sebebi amaca giden yolda işlerin çokluğu ve bir kişinin tek başına bütün işleri yapamamasıdır. Belirlenen hedeflere ulaşmak için çok fazla iş gücü ve zamana ihtiyaç duyan insanlar başkalarından yardım alır, kendi amaçlarını onların amaçları haline getirir ve böylece kişiler iş paylaşımı ve yardımlaşma ile birbirlerini örgütlerler.

Klasik örgüt kuramları ile başlayan yönetim sürecinde örgütün en önemli elemanı olan insana önem verilmediği, ihtiyaçlarının duyulmadığı kısaca insanın ikinci planda tutulduğu belirtilmektedir. Bu yönetim yapısına sahip örgütlerde iletişim, hiyerarşiye bağlı olarak emir komuta zincirine göre kurulmaktadır. Örgütteki verimliliğin makinelerdeki iyileştirmelerin arttıracağını sanan yönetimler zaman içinde yanıldıklarını anlayarak en önemli üretim faktörü olan insana gerekli değeri vermeye başlamış ve bilimsel araştırmalar ışığında yönetim kuramlarının değişmesine neden olmuştur. Değişmeler sonucu modern yönetim kuramlarıyla

yönetilen son dönem örgütlerinde iletişim kavramına ve insana daha çok önem verildiği görülmektedir (Polatoğlu, 1984: 68-72).

Örgütleri anlamak ve anlatmak için yapılan yüzlerce araştırma vardır. Örgüt için kesin bir tanım olmamakla birlikte yaygın olarak kabul gören çokça tanım bulunmaktadır. Bunların birkaçını inceleyecek olursak;

- Katz ve Kahn'a göre örgüt, "belli sayıdan oluşan bireylerin kalıplaşmış ve standart hale gelmiş eylemlerin birleşimidir" şeklinde tanımlanmıştır (1977: 18).
- "Örgüt, önceden belirlenmiş olan hedeflere ulaşabilmek için ortaya koyulan çabaların bir araya getirdiği yapı, kural ve süreçlerin tümüdür" (Önal, 2000: 51).
- Çelebi ise örgütü, "standardize olmuş, kalıplaşmış, rutin hale gelmiş kurallar ve davranışlar bütünü" olarak tanımlamıştır (1983: 34).
- "Örgüt, karışık ve çok fazla olan işleri yapabilmek için bir araya gelen, sayıca çok insanın bilinçli ve sistemli bir şekilde aralarında ilişkiler kurdukları toplumsal bir varlıktır" (Daft, 2014: 9, Akt: Aziz ve Dicle, 2017: 26).
- Başka bir tanımda ise "Örgüt, karşılıklı dayanışma halinde olan ve gerek kendi aralarında gerekse kendileriyle toplumsal çevreleri arasında devamlı ilişkiler içinde bulunan bölümlerden ve öğelerden oluşmuş, belirli bir kimliğe sahip çevresine açık bir tümüdür" şeklinde açıklanmıştır (Aziz ve Dicle, 2017: 28).
- Koçel örgütü, "kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri hedeflerini, başkaları ile bir araya gelerek topluluk halinde gayret, bilgi ve becerilerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan iş bölümü ve koordinasyon sistemidir" şeklinde tanımlamıştır (2018: 198).

Örgüt için yapılan bu tanımlarda hedeflere ulaşmak için bir araya gelen insanlar ve bu insanların birbirleriyle uyumlu ve koordineli bir biçimde çalışması gerektiği vurgulanmıştır. Örgütlerde insanlar, makinalarla yani teknolojik faktörlerle de bir araya gelmiştir. Bu bakımdan örgütler için, teknik faktörlerle olduğu gibi organizasyon şemasında belirlenen işlerle, iş görenlerle, ast-üst yapısıyla, bunlar arasındaki ve örgütün dış çevresindeki haberleşme ve otorite ilişkisini gösteren bir yapıda olduğu için sosyal faktörlerle ilgili düzenlemelerdir de diyebiliriz. Bu nedenle örgütler, işletmeler veya organizasyonlar varlıklarını sürdürebilmek, hedeflerine ulaşabilmek için yönetim süreçlerini iyi yönetmek zorundadır.

2.1.1. Örgüt Yapısı ve İletişim İlişkisi

Örgüt yönetimi örgütün yapısıyla alakalıdır. Örgüt yapısı ise örgütün nasıl oluşturulduğu ile ilgilidir. Örgütlerde bir araya gelen insanların birbirleriyle olan ilişkileri yönetim tarafından düzenlenmiş ve görevler veya kurallar açıkça belirtilmiştir. Bu kuralların açıkça saptanması, örgüt içindeki belirsizlikleri veya anlaşılmayan durumları ortadan kaldırmakta ve kişilere daha doğru ve düzgün ilerleyen bir ilişki sağlamaktadır. Bu noktada örgüt kurallarının neler olduğu, işleri yapacak insanların nasıl seçileceği, seçilen kişilerin arasında yapılacak iş bölümü, alacakları ücret, örgütün sürekliliği örgütün yapısını oluşturur. Koçel, örgüt yapısını belirleyen unsurları 11 maddede toplamıştır (2018: 198-200).

- **Amaç:** Lundgren çalışmasında (aktaran Koçel, 2018: 198) ulaşılmak istenilen amaçların ve bu amaçlara ulaştıracak faaliyetlerin niteliğine göre örgüt yapısının değişeceğini belirtmiştir. Rutin ve belli işlerin yapılacağı bir örgütte klasik-bürokratik bir yapı daha uygun olabilir. Fakat, her seferinde değişik işlerin yapılacağı veya kişiye bağlı ustalık isteyen bir durumda serbest bir örgüt yapısı daha uygun olacaktır.
- **İş bölümü ve Uzmanlık Derecesi:** İşlerin küçük parçalara ayrılması iş bölümünü; belli bir görevi sürekli aynı kişinin yapması ise o işte uzmanlaşarak verimliliği arttırdığı ifade edilmektedir.
- **Formelleşme (Biçimsellik) Derecesi:** Örgüt işleri için neyin, ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağını önceden belirlenmesini ifade eder. Eğer bir örgütte koyulan kurallara uyulması zorunlu ise formelleşme derecesi yüksektir.
- **Kontrol Alanı:** Örgüt içinde bir yöneticiye kaç sayıda çalışanın bağlı olacağını belirleyen unsurdur. Çok sayıda çalışanın bağlı olduğu yönetici altındaki bütün çalışanlarla aynı iletişimi kuramayabilir.
- **Organizasyondaki Kademe Sayısı:** Kontrol alanı ile ilgili olan bu faktör örgüt içindeki kademe yapısının basık veya sivri olmasına neden olur.

- **Merkezileşme Derecesi:** Örgütte karar alma süreçleri ile ilgilidir. Alt ve orta kademedeki çalışanların fikirleri sorulmayıp üst düzey yöneticiler karar alma sürecinde tek başlarına hâkimlerse merkezileşme üst düzeydedir.
- **Karmaşıklık Derecesi:** Örgüt içinde yatay, dikey ve coğrafi farklılaşma ile ilgilidir.

Yatay Farklılaşma: Örgüt içindeki birimlerin farklılığına göre oluşmaktadır. Çok fazla birim varsa ve bu birimlerde çalışanlar uzmanlıkları, eğitim seviyeleri açısından farklılık gösterirse etkileşim ve iletişim karmaşıklaşır.

Dikey Farklılaşma: örgüt içerisindeki hiyerarşik yapı ile alakalıdır. Üst yönetim ile alt kademe çalışanlar arasında çok basamak olması karmaşıklığı artırır ve iletişim açısından sıkıntılar meydana getirir.

Coğrafi Farklılaşma: Örgütün iş yerlerinin coğrafi olarak başka yerlerde olması, yayılması ile ilgilidir.
- **Departmanlaşma:** İş bölümü ve uzmanlık derecesine göre, görevler bir araya gelip işleri, işler bir araya gelerek iş grupları ve pozisyonları, pozisyonlar bir araya gelerek departmanları oluşturmaktadır.
- **Emir-Komuta ve Kurmay Organlarının Oluşturulması:** Bir örgütte emir komuta organı olarak görev yapacak bölümler ile kurmay organ olarak görev yapan bölümler arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. İletişim faktörünün önemini öne çıkaran bir örgüt unsurudur.
- **Komite ve Gruplar:** Örgüt içinde karar verme yetkisini kullanabilen komite veya gruplar yöneticiye karar vermede yardımcı olma, çalışanlara bilgi aktarımında destekleme gibi görevleri de yapabilirler.
- **İletişim Kanalları ve Şekli:** Örgüt içindeki çalışanlar, birimler, departmanlar arasındaki ilişkiyi belirleyen unsurlardan biridir. Örgüt yönetim metoduna göre yatay, dikey veya çapraz iletişim ilişkisi kuracaktır.

Örgüt yapılarını belirleyen bu unsurlar farklı şekillerde bir araya gelerek birbirinden farklı örgüt yapılarını meydana getirmektedir. Örgütlerin ne tür bir yapıya sahip olacağını, yani bu unsurlardan hangilerini bünyelerinde bulunduracağını belirleyen faktörler ise örgütün büyüklüğü, çevresi, teknoloji ve örgüt içindeki güç-kontrol ilişkisidir.

Tüm bu unsurlar ve faktörler örgüt işlerinin yapılabilmesi için örgütün hem kendi içinde hem de dış çevresiyle kurduğu ilişkinin sonucudur. Bu ilişki ise iletişim ile

mümkündür. Karatepe'ye göre; örgütte işleyişin sağlıklı olması için örgütte yapılan ve yapılacak faaliyetlere ilişkin bilginin çalışanlara aktarılması gerekir. Bir kurumda görevler ne kadar iyi düzenlenmiş olursa olsun, görevleri yapacak çalışanlar arasında iletişim olmadan eşgüdüm ve amaç ile hedeflere yönelik etkileşim gerçekleşmez ve beklenen verim elde edilemez. İletişim, her örgütte fazla göze çarpmasa da çok önemlidir ve çalışanlar arasında sağlanacak işbirliğinin de ilk adımını teşkil eder (Karatepe, 2005: 222). Bu yüzden yönetim süreçlerin iyi yönetilebilmesi için işletme içinde örgütsel iletişim merkezi konumda olmalıdır. Bu ise ancak örgüt içinde kurulan doğru ve yalın bir iletişim ile mümkündür.

2.2. Örgütsel İletişim Tanımı

İnsanoğlu konuşma ve düşünme yeteneğine sahip tek varlıktır. Bu yetenekler, toplu halde yaşamaya başlayan insanoğlunda iletişim kurma isteğini oluşturmuştur. Bu istek insanoğlunu sosyal bir varlık haline getirmiş ve hayatı boyunca çevresiyle etkileşim içinde olmasına neden olmuştur. Yaşadığı, gördüğü ve öğrendiği bilgileri çevresiyle paylaşması insanı toplumsal bir varlık haline getirmiştir. İnsanoğluna sosyal ve toplumsal bir varlık olma özelliği yükleyen iletişim, sosyal bilimlerce bugüne kadar pek çok araştırmaya konu olmuş ve iletişim için birçok tanım yapılmıştır.

TDK'da iletişim; “bilgi, düşünce ve duyguların her çeşit yolla başkalarına aktarımı, haberleşme, bildirim, komünikasyon” olarak ifade edilmektedir. Güney tarafından iletişim “duygu, düşünce ve bilginin bir araç kullanılarak bireyler arasında, birey ve grup arasında, grup ve toplum arasında karşılıklı bir aktarım süreci” olarak tanımlanmıştır (Güney, 2011: 211).

Başka bir tanımda ise iletişim, “bireyler arasında bağ kuran ve onların toplumsal bir grup halinde ve uyum içinde çalışmalarını sağlayan bir bağ” olarak tanımlanmıştır. Eğer etkili ve verimli bir çalışma ortamı oluşturulmak isteniyorsa, bu ortamı oluşturan bireyler arasında bilgi, düşünce ve duyguların karşılıklı olarak aksamadan iletilmesi gerektiği belirtilmiştir. (Karatepe, 2005:223).

Bu bağlamda hayatının her alanında iletişime ihtiyaç duyan insan iş hayatı içerisinde de iletişimden ayrı düşünülemez. Ortak bir hedefi gerçekleştirmek amacıyla bir araya

gelen kişiler veya gruplar için, iletişim son derece önemlidir. Bu kişiler veya gruplar kendi içlerinde olması gereken etkileşimi iletişim ile oluştururlar ve literatürde bu etkileşim örgütsel iletişim olarak anılmaktadır.

Başarısızlıklarının nedenini bulmaya çalışan birçok organizasyonda, iletişimin yetersizliği, yönetsel kademelerdeki ilişkilerin zayıflığı, çeşitli iletişim araçlarının etkin kullanılmaması örgütsel iletişimin bir nevi doğumuna sebep olmuştur. Örgütsel yapı içinde işleyişin sağlanması ve örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için gereken örgütü oluşturan bölüm ve unsurlar ile örgüt ve çevresi arasındaki düşünce ve bilgi akışı arasındaki iletişimin kurulmasına imkân veren toplumsal süreç olarak ifade edilen örgütsel iletişim (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 129-130); örgüt ile ilgili olan, örgüte dair ve örgüt bünyesinde gerçekleşen ilişkileri içermektedir. Örgütsel yapı içinde gerçekleşen iletişim çerçevesinde birim olarak örgütün çevresi ile iletişimi planlı ilişkileri de içermektedir. Örneğin, örgütsel yapı içinde belirli amaçlar için yapılan halkla ilişkiler uygulamaları örgütsel iletişime dâhildir. Örgütsel iletişim dendiğinde örgüt yapısı ile ilgili her çeşit iletişim kastedilmektedir (Erdoğan, 2005: 260).

Örgütsel iletişim özünde, işletme içinde ve dışında yapılan sözel ya da sözel olmayan iletilerin gönderilmesi ve alınması sürecidir. İşletme veya örgüt yapısına göre şekil alan örgütsel iletişim, örgütlerin kendi içlerinde oluşturdukları sisteme göre oluşur. Bu yüzden örgütsel iletişimde yöneticiler ve çalışanlar, olaylar karşısındaki davranışlarını bu yapıya göre sergilerler ve neyi yapıp neyi yapmamaları gerektiğini öğrenirler. İletişim ayrıca, örgüt ortamında yöneticiler tarafından kullanılan temel araçlardan biridir (Koçel, 2018: 417).

Örgütsel iletişim, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi ile ilgilidir ve örgütün oluşmasını sağlayan yapılar arasında ilişkileri kurmaktadır. Sistemik bir yapıya sahip olan işletmelerde, örgütsel iletişim süreci, iletişimde olduğu gibi çift yönlüdür ve mutlaka bir gönderici ve bir alıcı olmak zorundadır. Bu süreçte işletmedeki ast ve üst konumundaki çalışanlar arasında bilgi iletilmesi işlevi gerçekleşmiş olur (Şimşek ve Çelik, 2002:198).

Örgütsel iletişim süreci çift taraflı bir ilişkiyi ifade etmesine rağmen söz konusu sürecin etkili ve açık olması, örgüt yöneticilerine bağlıdır. Bir başka ifade ile

çalışanların iletişim sürecindeki etkileri, üstlerin iletişimde açık olması ve sürecin işleyişi ile mümkün hale gelmektedir. Dolayısıyla personelin bilgilendirilmesine yönelik kaynaklar arasında üstler önemli bir rol üstlenmektedir (Yüksel, 2005: 293).

Tüm örgütler bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Fakat örgüt içindeki her bir birim veya her bir çalışan, yönetici-işçi fark etmeksizin, kendi birimleri ve işleri ile ilgili her bilgiye ulaşmalıdır. İhtiyaç duyulan bu bilgiler, örgütün bütün kademelerdeki çalışanlarına verilmesi gerekir. Çünkü en alt kademedeki işçiler işlerini doğru ve etkili yapabilmesi ve yöneticilerin örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmesi için bu bilgilere ihtiyaç duyarlar. Rosenblatt ve arkadaşlarının (aktaran Halis, 2000: 220) 1982’de oluşturduğu, örgüt içerisindeki insanların kademelerine göre ihtiyaç duyduğu bilgiler aşağıdaki tabloda verilmiştir .

Tablo 1. Örgütün Farklı Kademelerdeki Çalışanları Açısından Bilgi İhtiyacı

<p>1- Üst Düzey Yöneticilerin Bilgi İhtiyaçları</p> <ul style="list-style-type: none"> - Çalışanların örgüte karşı düşüncelerini bilme - Örgütün kural ve politikalarının ne derece anlaşıldığını bilme - Çalışanların verimliliğe katkıda bulunma yollarını tahmin edebilme - Çalışanların şikâyetleri 	<p>2- Orta Düzey Yöneticileri Bilgi İhtiyaçları</p> <ul style="list-style-type: none"> - Denetleme yetkileri - Denetleme otoritesinin sınırlılıkları - Sendika ilişkileri - Üst yönetim ile ilişkiler 		
<p>3- Çalışanların Bilgi İhtiyaçları</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>İş Hakkında Bilgi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gelişme ve ilerleme - İş Güvenliği - Eğitim imkânları - Ücret - Hizmet Programı - Menfaat - Departman Performansı - Gelecekteki İstihdam </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>Örgüt Hakkında Bilgi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Örgütün Geçmişi - Endüstrideki yeri ve yapısı - Satışlar, Kar - Araştırma Faaliyetleri - Ürünler ve Reklam Programı - Sendika ilişkileri - Yönetim ve Örgüt Politikası - Büyüme Planları </td> </tr> </table>		<p>İş Hakkında Bilgi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gelişme ve ilerleme - İş Güvenliği - Eğitim imkânları - Ücret - Hizmet Programı - Menfaat - Departman Performansı - Gelecekteki İstihdam 	<p>Örgüt Hakkında Bilgi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Örgütün Geçmişi - Endüstrideki yeri ve yapısı - Satışlar, Kar - Araştırma Faaliyetleri - Ürünler ve Reklam Programı - Sendika ilişkileri - Yönetim ve Örgüt Politikası - Büyüme Planları
<p>İş Hakkında Bilgi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gelişme ve ilerleme - İş Güvenliği - Eğitim imkânları - Ücret - Hizmet Programı - Menfaat - Departman Performansı - Gelecekteki İstihdam 	<p>Örgüt Hakkında Bilgi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Örgütün Geçmişi - Endüstrideki yeri ve yapısı - Satışlar, Kar - Araştırma Faaliyetleri - Ürünler ve Reklam Programı - Sendika ilişkileri - Yönetim ve Örgüt Politikası - Büyüme Planları 		

Tablo 1’i incelediğimizde üst düzey yöneticilerin çalışanlar hakkında bilgiye ihtiyaç duydukları görülmektedir. Orta düzey yöneticiler için bilgi ihtiyacı denetim ve üst

yönetim ile ilişkidir. Çalışanlar için ise bilgi ihtiyacı yaptıkları iş ve örgüt hakkındadır diyebiliriz.

Örgüt içinde iletişim sürekli etkin haldedir. Beyaz veya mavi yaka fark etmeksizin, gerek yazılı gerekse sözlü olarak ihtiyaç duyduğu pek çok bilgi vardır. Bu kapsamda iyi bir iletişim sistemi olmayan örgütler zamanla yok olmaya mahkumdurlar (Atak, 2005: 61). Her örgüt veya işletmede üstten alta her bir çalışanın rolü, iş yükü, görevleri ve hedefleri açıkça belirtilmelidir. Böylece yapılacak faaliyetlerin tamamlanacak işlerin süreçleri daha iyi anlaşılır. Önemsiz ve gereksiz işler faaliyetten çıkartılır. Birimlerin ve kişilerin iş verimliliği, performans ölçümü kolayca yapılabilir. Örgüt hedeflerine daha kolay, zaman ve maliyet açısından daha karlı olacak şekilde ulaşılabilir.

2.3. Örgütsel İletişimin Önemi

Örgütler, insanların fiziksel araç ve maddi-manevi bütün imkanlarıyla belli bir amacı gerçekleştirmek için kurulmuş sistemlerdir. Bu sistemlerin, düzgün işleyebilmesi için örgüte üye olanların birbirleriyle uyumlu ve koordineli biçimde çalışması gerekmektedir.

Örgütsel iletişim, örgütsel yapı içindeki farklı özelliklere sahip bireyler arasında bağ oluşturan bir tür eş güdümlene aracıdır. Bu çerçevede bir örgütsel yapı içinde kurulmuş olan örgütsel iletişim, farklı departmanlar ve çalışanlar arasında uyumlu, verimli bir faaliyet alanı inşa edilmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda örgüte dâhil olan personel ya da gruplar arasında karşılıklı bilgi ve mesaj paylaşımları örgütsel ve yönetsel fonksiyonların yerine gelmesini sağlamaktadır (Tutar, 2003: 117).

Örgüt üyelerinin birbirine mesaj ve bilgi paylaşmasını sağlayan iletişim, ayrıca örgütün dış çevresiyle de mesaj ve bilgi paylaşımını sağlamaktadır. Örgütün dış çevreye karşı oluşturduğu tüzel kişiliğini beslemesinde örgüte yarar sağlayan bir faktördür. Böylece örgütler, işletmeler veya organizasyonlar buldukları piyasalarda değişen ve gelişen koşulları takip edip kendi içlerinde birbirlerine yeni durumları iletebilir, stratejik planlarına bu bilgiler sayesinde yön verebilirler. İletişim bir tür örgütsel araç olarak nitelendirilmekte olup bireyler ile örgüt yapısındaki organlar, bölümler ve diğer bireyler arasındaki iletişimin belirli bir çerçevede düzenlenmesini sağlamakta, kendine özel araçlar ile iletişim kurmakta, denetim altında tutmaktadır (Gümüş ve Sabuncuoğlu, 2008: 60).

Örgütlerin sürekliliğini koruyabilmesinde iletişimin büyük bir katkısı vardır. Bir örgütün kendi içinde ve dış çevresiyle iletişimi etkin değilse devamlılıklarını sürdüremezler. Örgütlerdeki bütün yönetim etkinliği, iletişim kurmayı gerektirir. Mell Grosz (aktaran Tutar, 2003: 188) yönetim fonksiyonları olan planlama ve kontrol süreçlerinin aslında bir bilgi işleme fonksiyonu olduğunu belirtmiştir ve bu süreçlerin iletişim sayesinde olduğunu vurgulamıştır.

Örgütsel iletişimin önemini ve örgütlere sağladığı faydaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Bakan ve Büyükmeşe, 2004: 3-4):

- Yönetime karar almada ihtiyaç duyulan bilgileri sağlar.
- Yönetimin aldığı kararların çalışanlar tarafından amaca uygun şekilde anlaşılmasını ve eyleme dönüştürülmesini sağlar.
- Çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırarak müşteri ilişkilerini iyileştirir.
- Çalışanların davranışlarını olumlu yönde etkileyerek örgütsel performansı artırır.
- Çalışanların paylaşım duygularını geliştirir.
- Örgütsel faaliyetlerin iş birliği içinde yürütülmesine olanak sağlar.
- Örgütsel faaliyetlerle ilgili hataları azaltır ve maliyetlerin düşürülmesine olanak sağlar.
- Örgütsel etkinliği ve karlılığı artırır.

Bu maddelere bakarak örgütsel iletişimin, her bir örgüt üyesini, ast-üst bakılmaksızın, hem mental hem de fiziksel anlamda beslediği söylenebilmektedir. İşletmelerde yönetim fonksiyonlarının etkin ve kesintisiz bir biçimde işlemesi ancak iyi bir örgütsel iletişimin olmasına bağlıdır.

2.4. Örgütsel İletişimin Amacı

Örgütler, hedeflerine ulaşmak üzere kurulmuş sistemlerdir ve bu sistemler örgüt üyelerinin işbirliği ile varlıklarını sürdürebilirler. Örgüt üyelerinin işbirliği hedeflerine ulaşmak isteyen örgütlerin daha verimli ve kaliteli çıktılar ortaya koymasını sağlamaktadır. Örgütsel iletişimde amaç örgüt hedeflerini gerçekleştirebilmek için örgüt üyelerinin amaçlara yönelik olarak güdülmesini sağlamaktır (Aziz ve Dicle, 2017: 51).

Örgütsel iletişimin amaçlarını sıralayacak olursak (Güllüoğlu, 2011: 24-25: Tutar, 2009: 119: Akıncı, 1998: 121-122):

- Yönetimin tarafından alınan kararların personele anlatılması ve duyurulması,
- Örgüt içinde çalışanların; hedeflerin, çalışma sisteminin, prim ve ücret sisteminin, ceza ve ödül sisteminin, sosyal hakların, kariyer fırsatlarının, kurumsal bütçelerin, faaliyet ve projelerin bilincinde olmasının sağlanması ve böylece güven ve bağlılığın pekiştirilmesi,
- Örgüt için daimi bir bilgi akışı sağlanarak dayanışma ve güven ortamı sağlanabilmesi için çalışan ilişkilerinin geliştirilmesini sağlayarak çalışanların motivasyonunun artırılması,
- Örgütte yapılan değişikliklerden çalışanların haberdar olmasının sağlanması ve bu çerçevede ortaya çıkabilecek hataların engellenmesi,
- Örgüt hedeflerinin, amaçlarının, kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesinin sağlanması,
- Yetki, görev ve sorumluluklar ile ilgili olarak çalışanların bilgilendirilmesi,
- Bireysel, gruplar arası ve departmanlarda ortaya çıkan sorunların giderilmesi ve örgütte tam bir koordinasyonun sağlanması,
- Bilgi seviyesi yüksek durumda personel sağlanması ile örgütün çevresinde tanıtılmasını sağlaması,
- Yeni yönetim ve teknoloji yaklaşımlarına yönelik bilgilerin taraflara aktarılması ve bunların uyum sağlaması,
- Örgütsel sorunların açığa çıkmasına olanak sağlaması.

Bahsedildiği üzere örgütler iş birliği sistemi içerisindedirler. Maddelerde belirtilen tüm hususlar örgütteki bilgi akışının bu iş birliğinin gereği olduğunu, iş birliğinin ise örgütsel iletişimin amacı olduğunu göstermektedir. Bütün örgüt, işletme ve organizasyonlarda verimlilik, karlılık ve süreklilik bu iş birliği sayesinde yani örgütsel iletişim ile olmaktadır.

Örgütler her çalışanın verimini arttırmak için örgütsel iletişim odaklı stratejiler tasarlamaktadır. Bunun amacı çalışanların karşılıklı olarak anlayış ve bağlılıklarını arttırmak ve çalışanlara karar alma olanağı sağlamaktır. Ancak iletişim odaklı bu stratejilerin örgüt içindeki iletişim sürecini nasıl etkilediği sürekli denetlenmeli ve ortaya çıkacak problemler için önceden önlem alınması gerektiği vurgulanmaktadır (Uzunçarşılı, 2010: 22).

Sonuç olarak diyebiliriz ki her örgütte iletişim önemli bir unsurdur ve her örgütün kendi yapısal durumuna göre belirlediği iletişim modeli bulunmaktadır. Bu iletişim modeli örgütün kendi içinde bulunduğu sosyal ve kültürel çevre, sektör, yönetim tarzı, çalışanları gibi değişkenlerden dolayı kendine özgü bir modeldir. Örgütsel iletişim, yönetim süreçlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi ve örgütsel amaçlara ulaşmada etkin bir araç olarak değerlendirilmektedir (Günbayı, 2007: 788).

2.5. Örgütsel iletişimin İşlevi

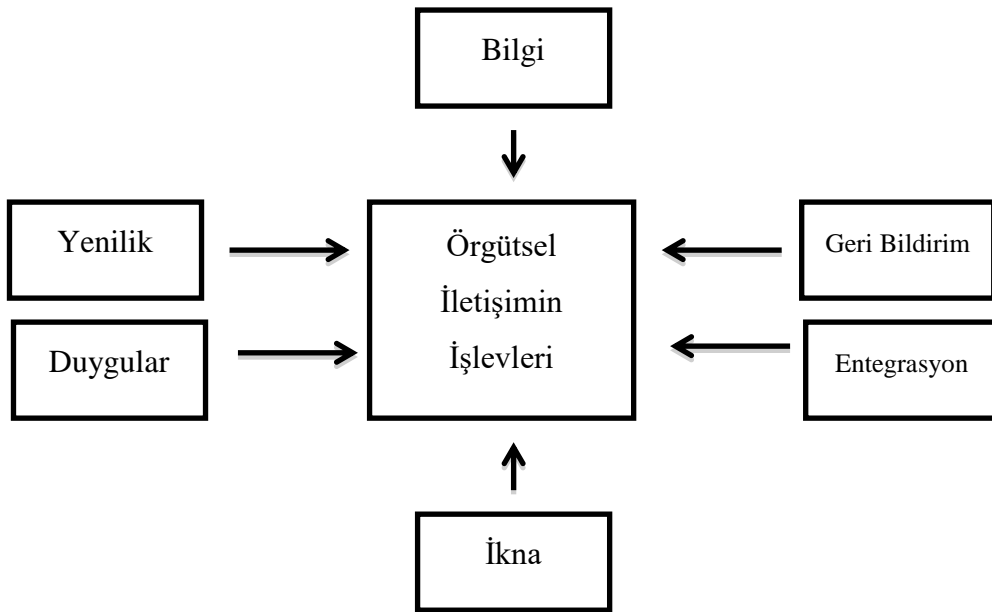
Örgütler amaçlarına ulaşabilmek için kendi içlerinde aksamayan, kesintisiz bir iletişim içinde olmalı. Aksi halde bu amaçlara ulaşmak, örgüt sürekliliğini ve karlılığını sağlamak mümkün olmaz. Üyelerin birbirleriyle etkili ve anlaşılır bir iletişimde olması örgütsel iletişimin işlevlerinin yerine getirilmesiyle sağlanabilir.

Örgütsel iletişimde temel işlevleri dört grup altında ele almaktadır, bunlar bilgi verme, öğretici iletişim kurma, emir verme ve ikna etme-etkileme yoluyla birleştirmedir. Literatürde şöyle açıklanmaktadır:

- **Bilgi Verme İşlevi:** Örgütsel iletişimde en temel işlev olarak kabul edilir ve örgütün devamlılığı, amaçların gerçekleştirilmesi için çalışanların bilgi alışverişini destekler. Yönetimin planlama, karar verme ve denetim gibi görevlerinin yerine getirmesini sağlar. Ayrıca yönetim kademesinin çalışanlara yetki ve sorumluluklarını bildirmesi, görevler arasında uyumların sağlanması, çalışanlara iş ve örgüt hakkında bilgilerin aktarılmasını sağlar. Örgütsel iletişimin bilgi verme işlevi, örgütsel yapı içinde yönetim kademesinde bulunan kişilerin sorunların temelini tespit etmelerine, doğru kararlar vermelerine ve tespit edilen sorunlar için doğru/kesin çözümler bulmalarına imkân vermektedir (Aziz ve Dicle, 2017: 91). Bilgi aktarımı sonrası çıktıların yönetim tarafından değerlendirilebilmesi için sonuçların yönetime bildirilmesi ve örgütün ne derece başarılı olduğunu anlamada etkili bir denetim sistemi kurulmasına yardımcı olur. Böylece sorunları anlayan yönetim aldığı doğru kararları tekrar çalışanlara örgütsel iletişimin bilgi verme işlevi ile iletebilir.
- **Öğretici İletişim Kurma ve Emir Verme İşlevi:** Yöneticinin çalışanlara neyi, nasıl yapacaklarını emrederek ya da onları eğitmek amacıyla öğretici bir tavırla anlatma durumu iletişimin işlevlerinden biridir. Örgüt içindeki

hiyerarşi kademelerinde oluşan bu işleyle yöneticiler altlarında bulunan çalışanlara görevlerini açıklarlar. Önemli olan nokta örgütün görevleri vermede ve açıklamada yöneticilere ne kadar yetki verdiği. Çalışanın yöneticisine tanınmış olan yetki ve hakları kabul ederek ondan gelecek emirleri yerine getirmesini sağlayan iletişim işlevidir (Tutar, 2003: 120).

- **Etkileme ve İkna Etme İşlevi:** Personelin davranış ve tutumları ile uyumlu olacak biçimde bireyleri etki altına alma etkileme; bireyin karşısındaki bireyin tutum ve davranışlarını istediği biçimde değiştirme süreci ise ikna etme olarak ifade edilmektedir (Gürgeç, 1997: 25). Bu durumda örgüt yöneticileri, örgüt çalışanlarını, örgüt amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda daha etkili ve kaliteli bir biçimde çalışmalarını için onları örgüt amaçlarına inandırmalı ve görevlerini yerine getirme konusunda ikna etmelidir.
- **Birleştirici İşlevi:** Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanların işlerine odaklanmasıyla, birbirlerini örgüt işleri için desteklemesiyle ilgili kurulan karşılıklı ilişki, herkesin her şeyi bildiği, yalın ve açık yönetim sistemlerinin olduğu örgütlerde iletişimin birleştirici işlevinden söz edilebilir (Tutar, 2003: 121).



Şekil 1. Örgütsel İletişimin İşlevleri

(Chapeaux, 1996: 369)

Örgütsel iletişimin örgüte ve örgüt üyelerine kazandırdığı birçok işlev vardır. Bu işlevler yukarıda açıklananlara ek olarak Şekil 1’de gösterilen geri bildirim, yenilik, duygular, entegrasyon gibi farklı işlevlerde olabilir. Örgütsel iletişimin işlevi, örgüte hedeflenen amaçlara ulaşmada yardımcı olduğu gibi, örgüt üyelerine ise bilgi aktarımıyla örgüte güvenleri, duygusal bağlılıkları, iş tatminleri gibi yönlerden tatmin ederek yardımcı olmaktadır.

2.6. Örgütsel İletişimin Kapsamı

İletişimin alt alanlarından biri olan örgütsel iletişim oldukça geniş bir iletişim alanı kapsamaktadır. Çünkü örgütlerdeki iletişim süreci öncelikle örgüt içindeki işleyişle ilişkili olması; onları düzenlemesi yanında, örgütün amacı olan çalışma alanıyla örgütün çevresiyle olan ilişkilerini de düzenler, kapsamına alır (Aziz ve Dicle, 2017: 59).

Bir örgütün ürün veya hizmet üretmesi için çalışanların senkronize bir biçimde çalışması, kendi içlerinde üretim, yönetim, muhasebe, pazarlama, insan kaynakları gibi birimlerinin birbirleriyle olan ilişkisi örgütün kendi içinde yaptığı iletişim ile sağlanmaktadır. Ayrıca hammadde kaynağı, lojistik desteği, tedarikçiler, bulunduğu piyasa ve tüketiciler ile kurduğu ilişki örgütün dış çevresiyle kurduğu iletişim ile mümkündür.

Bu bağlamda Aziz ve Dicle, örgütsel iletişimi, kapsama alanı olarak iki temel gruba ayırmıştır: Örgüt İçi iletişim ve Örgüt ile Dış Çevresi Arasındaki İletişim; Kurumsal İletişim (2017: 59).

Her ikisi de bir örgütün birbirinden ayrılmaz, birbirini tamamlayan, birbirini etkileyen iletişim türleri ve olgularıdır. Ancak çalışmaların her iki konuyu da yeterli zaman, yeterli emek ve yer olmayışı gibi nedenlerle aynı ağırlıkta kapsamaları beklenmeyebilir (Aziz ve Dicle, 2017: 59).

2.6.1. Örgüt İçi İletişim

Örgütte hakim olan iç iletişim ile ilgilidir. Örgütün yapısı, işleyişi, birimlerin ve çalışanların ilişkilerine göre şekil almaktadır. Aziz ve Dicle dört grupta incelemiştir (2017: 60).

- **İçsel İletişim;** örgüt üyelerinin örgüt hakkındaki düşüncelerini ifade eder.

- **Kişilerarası İletişim;** örgüte üye olan, en az iki kişinin, kendi aralarında geçen iletişimidir. Ancak bu iletişim örgüt hakkında olmalıdır. Örgütle alakası olmayan konular örgüt içi iletişimi ifade etmez.
- **Kişi ile Grup Arasındaki İletişim;** örgütün içinde yönetsel bir birim, grup veya departmanla, yine örgüte üye olan birey arasında geçen örgüt hakkındaki iletişimidir.
- **Gruplar Arası İletişim;** örgüt içindeki yönetsel gruplar arasında, örgütü ilgilendiren konularda yapılan iletişimidir.

Buradaki önemli olan nokta iletişimin örgüte üye olan kişiler veya gruplar arasında yapılması ve iletişimdeki konunun mutlaka örgüt hakkında olması gerekmektedir. Örgüt üyelerinin kendi aralarındaki sosyal iletişimlerini örgüt içi iletişime girmemektedir.

2.6.2. Örgüt ile Dış Çevresi Arasındaki İletişim

Örgütü temsil eden üye veya grupla, örgütün içinde yer almayan kişiler veya gruplarla yaptığı iletişim türüdür. Örgütün dış çevresiyle kendisi hakkında yaptığı bu iletişim, örgüt ihtiyaçlarının giderilmesi, ürettiği mal veya hizmeti satması, tüzel kişiliği hakkında bilgi toplaması, piyasayı, teknolojik gelişmeleri takip etmesi gibi konular örnek verilebilir (Aziz ve Dicle, 2017: 71).

2.7. Örgütsel İletişim Kanalları

İletişim yöneticilerin aldığı kararların çalışanlara iletilip, uygulanmasında kullanılan en temel araçtır. Ast ile üstü birbirine bağlayan bir ilişki kurmaktadır. Bu ilişki bilgi akışının sürekliliği ve alınan kararlar doğrultusunda çalışanlara görevlerinin yeniden dağıtılması iletişim kanallarını oluşturur. Bu nedenle bilgi aktarımlarının sürekli olarak birbirini takip etmesini sağlayan öge iletişim kanalları olarak açıklanabilir.

İletişimde kanal, mesajın kaynaktan alıcıya doğru gönderilmesi için kullanılan yol olarak tanımlanmaktadır (Tutar, 2003: 56). Örgüt işleyişinde temel yapılardan biri olan iletişim, bu çalışmada anlatılan örgüt yapısına ve bu yapının niteliklerine göre kanallar oluşturmaktadır.

Örgüt içerisinde bireyler ve birimler arasındaki ilişkiler biçimsel (resmi) ve biçimsel olmayan iletişim kanalları sayesinde sağlanmaktadır.

2.7.1. Biçimsel (Resmi) İletişim Kanalları

Biçimsel iletişim kanalları, “örgütlerin organizasyon şemalarına bakarak, kimin kim ile iletişim kuracağı, kurması gerektiği sorularına cevap veren iletişim sistemidir” şeklinde açıklanmaktadır (Ekinci, 2006: 16).

Biçimsel iletişim; örgütün sahip olduğu hiyerarşik yapı çerçevesinde şekillendirilen, resmi çizgilerde devam eden bir ilişki biçimidir. Bir başka ifade ile hiyerarşik oluşum ile belirlenen iletişim olup bireyler arasında kimin hangi konuyu kiminle konuşması gerektiğini ifade eden bir biçim olarak ortaya çıkmaktadır (Gülner, 2007: 69). Ayrıca biçimsel iletişimde, örgütün içinde ve örgütün dışında bulunan çevre arasında bilginin kim tarafından iletileceği belirlenmiştir (Başyigit, 2006: 21).

Hedeflerine ulaşmak isteyen örgütleri, üyelerini birbirine bağlayan hiyerarşik yapılar ve kurallar oluşturmaktadır. Örgüt içerisinde 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 ve niçin yapacağı belirlenmiştir (Demir, 2014: 33).

Biçimsel iletişim ile çalışan, örgütün ona verdiği görevleri, örgüt tarafından belirlenen kurallar doğrultusunda yapar. Böylece örgüt kurumsallaşır ve örgütteki bu yapı sayesinde bütün işler düzenli ve aksamadan yapılmış olur. Çalışan astını, üstünü, görev ve sorumluluklarını bilerek onlara uygun hareket eder. Biçimsel iletişim, örgüte üye kişilerin kişiliklerinden soyutlanan, statüler arasındaki iletişim biçimi olarak ifade edilmektedir (Gürgen, 1997: 63).

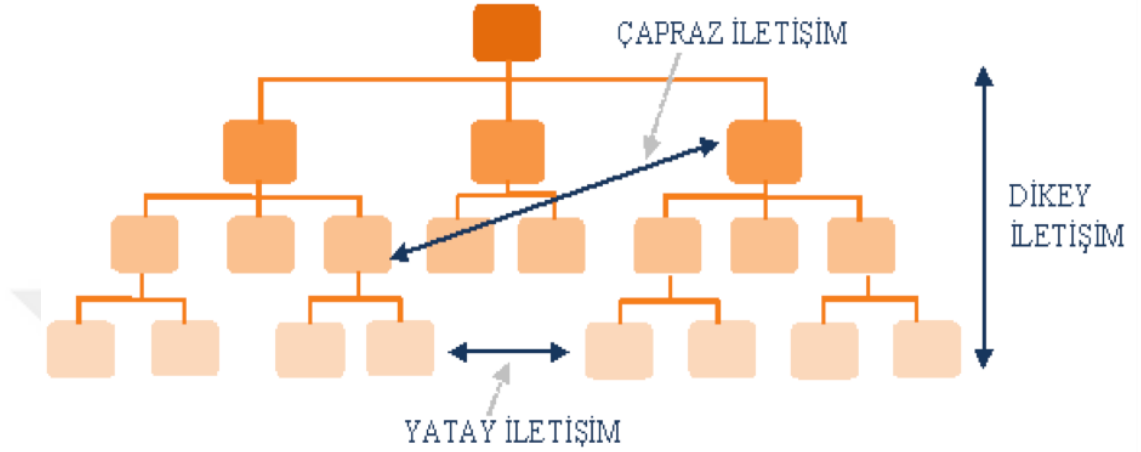
Aziz ve Dicle, biçimsel iletişimin amaçlarını şu üç noktada toplamıştır (2017: 62):

- Örgütün belirlediği stratejik kararlara ilişkin bilgileri ve bunlarla ilgili emirleri örgütteki her kademeye ulaştırmak,
- Çalışanların duygu ve düşüncelerini geri bildirimle yönetime iletmek,
- Örgütteki bütün çalışanlara, örgütün amaçları ve elde ettiği başarılar hakkında bilgi sağlamak.

Bu amaçlar incelendiğinde hiyerarşik yapı gereğince de biçimsel iletişim, örgütlerin yönetim kademeleri için çok önemlidir. Yolladıkları mesajların anlaşılması, uygulamaya koyulup yapılması ve sonuçların kendilerine tekrar mesaj olarak geri

dönmesi, örgütün sürekliliği ve bütünlüğünü sağlamada yönetimin alacakları yeni stratejik kararları beslemede büyük rol oynar.

Biçimsel iletişim üç biçimde ortaya çıkmaktadır: yatay, dikey ve çapraz iletişim. ek olarak günümüzde değişen ve gelişen örgütsel yapılar sebebiyle çok yönlü ve açık sistem iletişim kanalları da literatürde incelenmeye başlanmıştır.



Şekil 2. Organizasyonda İletişim İlişkileri

(Koçel, 2018: 557)

2.7.1.1. Dikey İletişim Kanalları

Dikey iletişim “örgüt içerisinde en alt kademedan en üst kademeye kadar gerçekleştirilen iletişimdir” şeklinde açıklanmaktadır (Başyigit, 2007: 21). Farklı hiyerarşik yapılara göre şekil alan dikey iletişim aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağı ve doğru dikey iletişim kanalları olmak üzere ikiye ayrılır. Aşağıdan yukarı doğru kurulduğunda ise çalışanların yöneticilerle iletişim kurması, yukarıdan aşağıya doğru kurulduğunda yöneticilerin çalışanlar ile iletişim kurması söz konusudur (Dereli, 2010: 62).

Dikey iletişim türü, astların görevlerini ve üstlerin emirlerini anlamalarına, üstlerinse astlara verilen görevleri ne ölçüde anladıklarını, astların isteklerini, iş sonuç raporları ve bilgilendirme yazılarını almalarına ve anlamalarına olanak sağlamaktadır. Dikey iletişimde emirler, direktifler yukarıdan aşağıya doğru; raporlar, bilgilendirme yazıları, istekler aşağıdan yukarı doğru iletilir (Aydın, 2012: 13).

Örgütlerde ortaya çıkan birçok sorunun kaynağı, dikey iletişimdeki yetersizliktir. Ast ve üst kademe arasındaki yetersiz bilgi alışverişi işlerin aksamasına, verimsizliğe ve

çalışanların iş tatminsizliklerine yok açmaktadır. Eğer örgütler bu sorunları yaşamak istemiyorsa kendi içinde dikey iletişim kanallarını doğru ve aktif bir şekilde kullanmalıdır.

a. Yukarıdan Aşağıya Doğru Dikey İletişim Kanalları

Bilginin, örgüt yapısının hiyerarşik kademeleri arasında üst düzey yöneticilerden başlayarak kanallarla orta ve alt düzey çalışanlara iletilmesidir. Bu iletişim kanalı, üst düzey yöneticilerin örgüt için hazırlamış oldukları stratejik planlarına uygun olarak aldıkları kararları emir ve direktiflerle aşağıya doğru bütün çalışanlara iletilmesini sağlar. Organizasyon şemasının verdiği hiyerarşik yapısı çerçevesinde en tepedeki yöneticiden başlayıp, aşağıya doğru yönelen iletişim biçimi olarak ifade edilmiştir (Bilgiç, 2006: 38).

Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde amaç görevlerin çalışanlara iletilmesi, örgüt amaçlarının çalışanlara benimsetilmesi ve örgüt hedeflerini gerçekleştirmeleri için gerekli bilgilerin örgüt üyelerine iletilmesidir. Kantz ve Kahn'a göre bu iletişim şeklinin gerçekleşmesinde beş amaç bulunmaktadır (1977: 440) :

- Çalışanlara iş hakkında emirlerin iletilmesi,
- Çalışanlara örgütün işleyişi ve uygulamaları hakkında bilgiler sağlanması,
- Çalışanlara yapacakları işin nedenleri hakkında gerekli olan bilgilerin verilmesi,
- Astlara yaptıkları işler hakkında üstlerinin yorumda bulunmasını sağlanması,
- Örgütün amaçlarının çalışanlarla paylaşılmasını sağlanması.

Aşağıya doğru iletişim için örgüt içinde bilgilendirme yazıları, notları, raporlar, iş veya departmanlarla ilgili evraklar, çalışan evrakları, toplantı kararları ve tutanakları, örgütün yaptığı iş ile ilgili yazışmaları örnek verilebilir.

Bu iletişim türü uygulanırken bir takım sorunlar meydana gelmektedir. Bunlar, gönderilen mesajın içeriğinin değişmesi ya da çalışana gereğinden fazla ya da az bilginin iletilmesi gibi sorunlar olarak belirtilmiştir. (Şahin, 2007: 89). Ayrıca, yöneticinin gönderdiği bilgilerin çalışanlar tarafından doğru anlaşılması, bu iletişim türünün sorunları arasında gösterilmektedir. Bu sorunların en aza indirilmesi için üst astı ile iletişim kurduğunda ona olan davranış ve tutumlarına dikkat etmeli ve işle ilgili bilgileri astın anlayacağı şekilde iletmelidir. Üstünün davranış tarzı astına,

saygı duymasını ve benimsemesini sağlayacaktır. Böylece ast, verilen emir ve görevleri doğru ve etkili bir şekilde yerine getirecektir (Polatoğlu, 1988: 93).

b. Aşağıdan Yukarıya Doğru Dikey İletişim Kanalları

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim, örgüt içinde bilgi akışının çalışanlardan yöneticilere doğru olduğu iletişim şeklidir. Örgütlerde bu kanal en alt kademedeki en üst kademeye doğru bilgi akışını sağlar. Eğer örgütlerde aşağıdan yukarıya doğru dikey iletişim mevcutsa o örgütte çift yönlü iletişim kurulmuş demektir. Çünkü astlar yöneticilerden aldığı emir ve görevleri ne kadar algıladıkları ve uyguladıklarıyla ilgili geri bildirim gönderirler (Bilgiç, 2006:40).

Örgütlerdeki iletişimin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için aşağıdan yukarıya iletişim kanalının açık olması gerekir. Çünkü çalışanların işletmeye bağlılığının artması ve örgüt yönetiminin aldığı kararlardan haberdar olması bakımından mutlaka kullanılması gereken bir iletişim kanalıdır (Bilgiç, 2006: 40). Ayrıca yöneticiler aldığı kararların doğruluğunu anlayabilmek için bu iletişim kanalına gereksinim duyarlar. Çalışanların yaptıkları işle ilgili olumlu veya olumsuz sonuçlarını tekrar yöneticilere iletebilmesini sağlayan bu kanal, çalışanların fikirlerine önem verildiğini hissetmesini sağlar. Bu da çalışanın verimliliğini, iş doyumunu, işe ve örgüte bağlılığını artırır (Akıncı, 1998: 124).

Bütün yönetim organlarının asıl amacı yapılan işle ilgili örgütün sürekliliğini ve verimliliğini sağlayacak planlar oluşturmak ve bu planları çalışanlara iletip, sonuçları doğrultusunda tekrar örgüt yararını gözetecek planlar kurmaktır. Aşağıdan yukarıya doğru iletişim kanalının amacı ise yönetime, amaçları için aldıkları kararlar doğrultusunda yapılan çalışmalar hakkında bilginin iletilmesini sağlamaktır. Kısaca bu kanal yönetimi besleyen ve yöneticiye yardımcı olan iletişim kanalıdır (Sağbaş, 2013: 39).

Kantz ve Kahn'a göre aşağıdan yukarıya doğru iletişimin amaçları şöyle sıralanmıştır (1977: 442):

- Çalışanın kendi performansına ve sorunlarına yönelik bilgiler,
- Örgütün diğer çalışanlarının performans ve sorunlarına yönelik bilgiler,
- Örgüt hedeflerine göre yapılan çalışmalara yönelik bilgiler,
- Çalışanların işlerini nasıl yaptığına yönelik bilgiler akmaktadır.

Bu iletişim kanalında çalışanlarla iletişim kurulabilmesi için şikayet ve öneri kutuları, raporlar veya anketler kullanılabilir (Ekinci, 2006: 17).

Örgütlerde yukarıya doğru iletişimi engelleyen birçok sebep bulunmaktadır. Basamaklar arası bilginin değişikliğe uğraması, yöneticinin iletişime olan bakış açısı bunlara örnek verilmektedir (Akbaş, 2008: 15). Oysa, çalışanların konular hakkındaki öneri veya sıkıntılarını yönetime ulaştırması, onların örgüt için değerli olduklarını hissettirip özgüvenlerini artıracığı için daha istekli çalışacakları ve böylece örgüte olan katkılarının da artacağı belirtilmektedir. (Akıncı, 1998: 124). Günümüzde örgütlerin şikayet ve öneri kutuları, açık kapı politikası gibi yöntemler bu iletişim kanalını geliştirmeye yönelik yöntemleridir (Ekinci, 2006: 17).

2.7.1.2. Yatay İletişim Kanalları

Yatay iletişim kanalları aynı kademede bulunan çalışanlar arasındaki iletişimi ifade eder. Bu iletişim türü “aynı kademede yer alan yöneticilerin bağlı oldukları üst kademeye danışmaksızın ya da üst kademe emrine gerek olmaksızın karşılıklı bir biçimde kendilerini ilgilendiren konular da iş birliği içine girmeleri halinde ortaya çıkan örgütsel iletişim türü” olarak açıklanmaktadır. (Ekinci, 2006: 18).

Örgütlerde dikey iletişimden çok yatay iletişimin gerçekleştiği söylenebilir (Yılmaz, 2011: 50). Bu durumun sebebi, çalışan sayısının yönetici sayısından fazla olması ve aynı kademede bulunan çalışanların birbirleriyle konuşmalarının yöneticileriyle konuşmalarına nazaran daha kolay olmasından kaynaklanmaktadır (Gülner, 2007: 78)

Yatay iletişimle aynı pozisyondaki çalışanlar birbirleriyle koordineli bir biçimde çalışır. İşle ilgili ortaya çıkan sorunlara anlık çözümler bularak iş aksamalarını engelleyebilir ve iş sürecine hız kazandırabilir. Birimler arası işler eş zamanlı olarak gerçekleştirilebilir ve böylece birimler arasında iş uyumu sağlanmış olur. Yatay iletişim, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlar (Varol,1993: 134).

Yatay iletişimin örgüte sağladığı bu faydaların yanı sıra, çalışanların arasındaki rekabetten dolayı, birbirlerine yanlış bilgiler vermeleri iş aksamalarına ve yönetimin sıkıntı yaşamasına sebep olabilir.

2.7.1.3. Çapraz İletişim Kanalları

Çapraz iletişim kanalları örgütün herhangi bir kademesinde bulunan çalışanlar arasında oluşan iletişim olarak tanımlanmaktadır. Bu kanal, başka birimlerde çalışan

ast veya üstün, örgüt içindeki hiyerarşik kademelere bakılmaksızın, kendinden farklı bir birimdeki ast veya üstle iletişim kurmasını sağlamaktadır (Yılmaz, 2011: 51).

Çapraz iletişim kanalı işlerin daha pratik ve hızlı ilerlemesini sağlar. Özellikle sorun çözmede personelin kullandığı önemli bir iletişim kanalıdır. Çapraz iletişim kanallarının kullanımı, genellikle uzun ve karmaşık olan dikey iletişim kanallarının eksiklerinin giderilmesi ve acil durumlarda kısa sürede çözüm bulabilmeyi sağladığından örgütler için önemli olduğu vurgulanmaktadır (Ekinci, 2006: 20).

Günümüzdeki teknolojik gelişmeler, hızlı değişimler ve uzmanlaşmanın artması gibi konular bu iletişimin önemini arttırmıştır. Hızlı karar veren ve uygulayan birçok örgüt, yoğun rekabet ortamında kendini rakiplerinden ayırır. Pratik davranmak zorunda olan çalışanlar, iş devamlılığını sağlayabilmek adına, farklı birimlerdeki astı veya üstü ile çapraz iletişim kanallarını kullanarak iletişim kurar. Çapraz iletişim, herhangi bir bölüm yöneticisinin kendi bölümünün alanına gire konularda diğer bölümlerin astlarıyla bilgi alışverişini yansıtır (Şimşek, 2010: 61-62).

Robbins ve Coulter (aktaran Aziz ve Dicle, 2017: 69) Klasik örgüt kuramında hiyerarşi ve yetki durumunu göz ardı ettiği için saygısızlık olarak görülen bu iletişim türü, günümüz örgütleri için işlerin daha hızlı ve verimli bir şekilde işlenmesini sağlayan bir aracı haline geldiği belirtilmektedir.

Çapraz iletişimde kullanılan araçlara e-posta, telefon görüşmeleri, anlık karar verilen yüz yüze veya görüntülü yapılan toplantılar örnek verilebilir.

2.7.1.4. Çok Yönlü ve Açık Sistem İletişim Kanalları

Sosyal varlıklar olarak anılan örgütler, sürekli değişen ve gelişen bir çevrede, amaçlarını sürekli olarak gerçekleştirebilmeleri için çevrelerinde oluşan yeni koşullara uyum sağlamak zorundadırlar. Bu yüzden toplumdaki soyutlanmaları mümkün değildir (Başyiğit, 2006: 23).

Örgütün, hem kendi içinde hem de dış çevresiyle olan ilişkilerini bu yeniliklere göre düzenlemesi çok yönlü ve açık sistem iletişim kanallarını oluşturmuştur. Açık iletişim, bilgilerin en üstten en alta, en alttan en üste bilgi akışıdır (Ekinci, 2006: 20).

Örgüt içinde oluşturulan içe dönük açık sistem kanallarında temel işlevler olmak üzere çalışanların örgütlenmede uzmanlaşması en belirgin özellikleridir. Bu çeşit örgütlenmede emirler bir üst amirden değil, işlerin gereklerine göre ilgililerden de

alınabilmektedir. Bu da çalışanlara ekip halinde çalışmaya uygun ortam oluşturur ve çalışanlar arasında iş bölümü gerçekleşmesine yardımcı olur (Kalkandelen, 1986: 105).

Örgütün dış çevresiyle oluşturulan dışa dönük açık sistem kanalları, örgütü dış çevreye tanıtmak ve dış çevrede olup bitenden haberdar olmak amaçlarını içerir. Örgüt dışından alınan bilgiler yönetim organlarında, örgütün yapısında, kültüründe, işleyişinde ve davranış biçimlerinde sürekli düzenleme ve ayarlama yapılmasına olanak verir. Bu şekilde örgüt, teknolojik gelişmelerden, toplumsal hareketlilikten haberdar olarak kendini sürekli yenileyebilir (Karatepe, 2005: 234-235).

2.7.2. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları

Sosyal iletişim olarak da anılan bu iletişim örgüt içinde biçimsel iletişim kanallarının dışında çalışanlar arasında oluşan bir iletişim kanalı türüdür (Aziz ve Dicle, 2017: 69). İletişim kurarak sosyal bir varlık olan insan, örgüt içindeki resmi kanallar ne kadar iyi çalışırsa çalışsın, insanların beraber oldukları her ortamda arkadaşlık, sohbet etme, hemşeri olma, aynı aileden olma ya da aynı mahallede oturma gibi nedenlerde sosyal hayat içerisinde de iletişim kurar.

Örgütün hiyerarşik kademeleri arasında oluşan iletişimin, çalışanların bilgi ihtiyacını tam olarak karşılayamadığı için, örgüt içinde bireylerin biçimsel olmayan iletişim kanallarına yöneldiği söylenmektedir (Sağbaşı, 2013: 42-43). Ayrıca biçimsel olmayan iletişim kanalları sayesinde çalışanlar kendileri ile ilgili her konuda bilgi toplayabilirken biçimsel iletişim kanalıyla elde edemediği bilgileri de elde edebilmektedir (Özarallı ve Torun, 2011: 102).

Örgütlerde gayri resmi ilişkiler dostluk, arkadaşlık ilişkileri, gruplaşmalar, duygusal beraberlikler şeklinde gerçekleşebilir. Bu ilişkiler örgüt içerisinde merak, dedikodu, söylenti, uydurma veya yakıştırmaya gibi haberlerin yayılmasını sağlayarak biçimsel olmayan iletişime neden olurlar. Bu durum biçimsel iletişim kanallarının iyi çalışmaması olarak görülmemelidir. Aksine biçimsel olmayan iletişimin örgüt içinde çalışanlar arasındaki sosyalliği arttırdığı ve biçimsel iletişimin güçlenmesini sağladığı düşünülmektedir (Özarallı ve Torun, 2011: 102).

Örgütlerde biçimsel olmayan iletişimin engellenmesi mümkün değildir. Fakat bu kanaldaki bilgiler bazı durumlarda farklı yaklaşımlara yol açabilmektedir çünkü her zaman tam zamanlı bilgiler söz konusu değildir. Bu nedenle biçimsel iletişim alt üst

olmakta ve örgütsel yapı bu durumda ciddi oranda zarar görebilmektedir (Akıncı, 1998: 128).

Bu bağlamda biçimsel olmayan iletişimin örgütlere sağladığı yararlar biçimsel iletişimi tamamladığı, çalışanların birbirini tanımasını sağlayarak takım ruhunu geliştirdiği ve örgüt içindeki problemlerin görülmesini sağlayarak düzeltilmesine olanak sağladığı şeklinde; örgütlere verebileceği zararları ise örgüt sırrı olabilecek bilgilerin dışarı çıkabileceği, örgütün iletişim düzenini bozabileceği, mesajların yanlış iletilmesi ihtimaline karşı örgüt faaliyetlerinin aksayabileceği ve bu sebeple çalışanlar arasındaki ilişkiyi bozabileceği şeklinde belirtilmektedir (Tutar, 2003: 137-138).

Sağladığı yarar ve zararlara bakılmaksızın, bir örgütte biçimsel olmayan iletişim kanallarının çok fazla kullanılması, biçimsel iletişim kanallarının işlevini yerine getirmesine ve örgüt içi iletişim sürecinde problemler yaşanmasına sebep olduğu belirtilmektedir (Demirtaş, 2010: 416).

Literatürde biçimsel olmayan iletişim kanalları şu başlıklar altında toplanmıştır:

- **Tek Hatlı Zincir:** Sırayla ilerleyen iletişim şeklidir. Mesajı söyleyen kişi ile başlar ve sırayla en son alıcıya kadar devam eder. Bu iletişim kanalında iletilen çok değişikliğe uğrar ve alıcıya çok geç ulaşır (Aydın, 2012:19).
- **Dedikodu Zinciri:** Biçimsel olmayan iletişimin örgütlerde en çok rastlanan modelidir. Örgüt içerisinde bir kişi bir şey öğrenir ve bu bilgiyi örgütteki herkes duyar. Bazen dedikodular iletilirken ileten kişinin söylenenden etkilenmesi sonucu bilgiyi abartarak veya eksik aktarması örgüt içi iletişimde problemler meydana gelebileceği belirtilmektedir (Demir, 2014: 41).
- **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 olur (Kıraç, 2012: 52).
- **Küme Zincir Modeli:** Bu iletişim şeklinde kaynak mesajı seçtiği kişiye söyler, seçtiği kişide kendi seçtiği kişilere söyleyerek süreci devam ettirmektedir (Demir, 2014: 42).

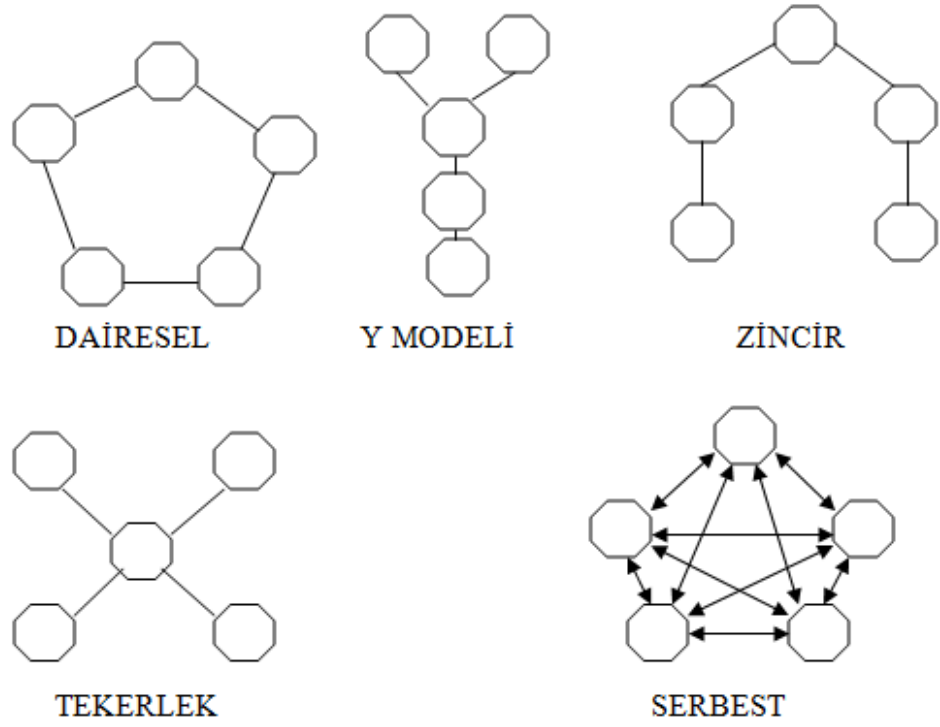
2.8. Örgütsel İletişim Ağları

Örgütsel iletişimde birden fazla alıcı ve birden fazla verici bulunmaktadır. Bu sebeple verici ve alıcı arasındaki iletişim örgüt içinde bir ağ oluşturmaktadır. İletişim ağları, örgütün karar merkezleri ile birimler arasındaki ilişkiyi oluşturur (Kantz ve Kahn, 1977: 258). İletişim ağları yöneticiye, verdiği görevlerin yapılıp yapılmadığının kontrolünü, işle ilgili sorunların olup olmadığını ve sorun varsa bunların çözümüyle ilgili bilgilerin aktarımını sağlamaktadır (Kavak ve Vatansever, 2007 125).

Eğer yöneticiler sağlam bir iletişim ağı kurabilirlerse çalışanlara, işlere, örgüt içi problemlere kısaca örgütle alakalı her türlü konuya dair bilgiler alabilir, vereceği kararları bu bilgilerle besleyebilir. Ayrıca, çalışanlar bu kanallar sayesinde yöneticilerine kolayca ulaşarak sorunları iletebilir, yöneticisiyle birlikte sorunları çözmeye işe ortak olup öneriler sunabilir. Bu bağlamda, çalışanların örgüte olan bağlılığını, iş doyumunu ve iş tatminini artırarak, kendini örgüt için değerli bir kişi olarak hisseder (Vural, 2003: 147).

Yapılan çalışmalarda; örgüt içerisinde iletişim ağı sayısı ile örgütün faaliyetlerinin başarıyla yerine getirilmesi arasında ters orantı olduğu sonucuna varılmıştır (Varol, 1993: 126). Bunun nedeni ise ağ sayısı az olduğunda doğrulama işlemini yapabilmek imkanının çok olmasıdır (Kantz ve Kahn, 1977: 259).

Örgütler iletişim ağlarını, örgütün büyüklüğüne, bilginin iletileceği kanallara, geribildirim alıp almayacağına ve seçeceği ağın örgüte uygunluğuna göre oluşturmalıdır (Başyigit, 2006: 25).



Şekil 3. Örgütsel İletişim Ağları

(Eren, 2011: 440)

Örgütsel iletişimde iletişim ağları dairesel iletişim modeli, zincir iletişim modeli, merkezi (tekerlek) iletişim modeli, 'Y' iletişim modeli ve serbest iletişim modeli olmak üzere literatürde beş başlık altında incelenmektedir.

- **Dairesel (Çember) İletişim Modeli:** Bu modelin en önemli özelliği yapısı itibariyle demokratik oluşudur. Grup üyelerinin birbiriyle iletişim olanakları eşit ve fazladır. Bu durum merkezde iletişim tekeline sahip kişilerin ortaya çıkmasını engellemektedir. Böylece bilgi daha hızlı ve doğru iletilmektedir (Dicle, 1974 :97).
- **Zincir İletişim Modeli:** İletişim hızı ve doğruluk derecesi yüksek olmayan bu modelde bilgi ulaşması gereken yere birbirini takip eden iletişimler sonucu ulaşır (Şimşek, 2002: 63).
- **Merkezi (Tekerlek) İletişim Modeli:** Bu modelde, karar alma ve yetki örgütün en üst yöneticisindedir. Örgütün bütün üyeleri merkez konumdaki yetkili ile bilgi alışverişinde bulunur, kendi aralarında iletişimde bulunmazlar (Şimşek, 2002: 62).

- **'Y' İletişim Modeli:** Bu modelde iletişimi yöneten bir lider bulunduğundan merkezileşme yüksektir. Bilgiler lidere belli kademelerden geçerek gelir. Kanal sayısı az olduğu için iletilen mesajlar doğru ve hızlı bir şekilde iletilir (Karatepe, 2005: 228).
- **Serbest İletişim Modeli:** Tüm iletişim kanalları her zaman herkese açıktır. Örgütün bütün üyeleri birbirine bir kısıtlama olmaksızın ulaşabilir, iletişim kurabilir. Demokratik bir yapıya sahip olan bu modelde merkezileşme derecesi düşüktür. Fakat bilginin hızı ve doğruluk derecesi düşük olabilmektedir (Şimşek, 2002: 63).

2.9. Örgütsel İletişimde Kullanılan Araçlar

Örgütsel iletişim çerçevesinde birçok araç kullanımı söz konusudur. Örgütler, kullanacakları iletişim araçlarını tercih ederken özellikle bilgi aktarımının kolay bir biçimde yapılabileceği, mesaj içeriğinin ve şeklinin değişmeden iletebileceği, hızlı ve anlaşılır olmasına dikkat etmelidir (Budak ve Budak, 2004: 512).

Kullanılabilecek çok sayıda iletişim aracının olması, örgütlerin doğru araç seçimini zorlaştırmaktadır. Örgütlerdeki birçok problemin iletişim kaynaklı olduğunu ve yine bu problemlerini çözümünde iletişimin kullanılacağını bilen örgüt yöneticileri, örgütsel iletişime önem vererek örgüt için en uygun iletişim araçlarını seçebilmelidir. Bu bağlamda örgütler, örgütsel iletişimde kullanacakları araçlara örgütün yapısına, amaçlarına, örgüt kültürüne ve örgüt çalışanlarının niteliklerine göre karar vermelidir. Bu çalışmada örgütlerde kullanılmakta olan örgütsel iletişim araçları yazılı, sözlü, sözsüz ve görsel-işitsel elektronik iletişim araçlarını olarak sınıflandırılıp açıklanacaktır.

2.9.1. Yazılı İletişim Araçları

Örgütlerde mesajın kalıcı olması isteniyor ve bekleniyorsa yazılı iletişim araçları kullanılmalıdır (Sabuncuoğlu, 1987: 127). Örgütsel iletişimde önemli rol oynayan yazılı iletişim, üst düzey yöneticilerin emir ve talimatlarını, örgüt kural ve politikalarını çalışanlara doğru ve anlaşılır biçimde iletilmesini sağlamaktadır.

Yazılı iletişim örgütlerde hiyerarşinin kaybolmasını engeller, böylece örgüt içinde birbirinden haberdar olma sağlanır, güvenlik ihtiyacı karşılanır, bilgi geçerlilik kazanmış olur, yazılı iletişim sayesinde birey kendisine iletilen yazıyı okuyarak

anlatılmak isteneni daha iyi anlayabilir ancak bununla birlikte örgüt içinde yazıların dağıtılması ve basılması gibi sebeplerden dolayı kağıt ve zaman kaybı meydana gelir (Gürgen, 1997: 94-95).

Yazılı iletişim araçları birçok kaynakta işletme gazetesi, el kitapları, broşür, ilan tahtaları, yazılı raporlar, afişler, bültenler ve dilek kutuları gibi iletişim araçlarıyla örneklendirilmiştir.

- ***İşletme Gazetesi:*** Örgütte yapılan etkinlikler, eğitimler ve yatırımlar, örgütün gelecek planları ve hedefleri gibi konularda örgütün tüm üyelerine bilgiler vermektedir. Çoğunlukla kurumsallaşmış büyük firmaların kullandığı gazeteler aracılığıyla çalışanlar ya da dış kuruluşlar, kendi örgütsel yapılarında gelişen olaylar ile verilen kararlarla ilgili bilgi sahibi olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 140).
- ***Broşür ve El Kitapları:*** Genel olarak küçük dergi boyutlarında hazırlanan broşürler, örgütün kuruluşu içinde ve kuruluş dışında tanıtımını yapmak için kullanılan veya bir konu hakkında bilgi vermek için hazırlanan kitapçıklar olarak tanımlanmaktadır (Demirtaş, 2010: 419). Genel veya özel amaç için farklı şekillerde tasarlanabilmektedirler. Genel amaçlı broşürler örgüt tanıtımını, örgütün vizyon ve misyonunu, amaçlarını konu edinerek örgüt hakkında ilk bilgilerin verilmesinde kullanılmaktadır. Özel amaçlı broşürler ise belli bir kitleye, örgütün ürünleri veya çalışanlarına tanıdıkları ayrıcalıklar gibi daha özel konulara ilişkin bilgiler vermektedir. El kitapları, broşürlere göre konuların daha detaylı bir şekilde ele alındığı, görsellikten çok yazılı bilgilerin önemli olduğu iletişim araçları olarak ifade edilmektedir (Kıraç, 2013: 54).
- ***Afişler, İletişim Panoları ve Bültenler:*** Afişler ve iletişim panoları örgütlerde belli yerlere asılan iletişim araçlarıdır. Çalışanların dikkatini çekmek amacıyla farklı resimler ve başlıklar içerir. Afişlerde görsellik ve sloganın dikkat çekmesi çok önemlidir, burada amaç herkesin dikkatini çekmektir. İletişim panoları örgütte herkesin görebileceği yerlere yerleştirildiğinde iletişim ucuz ve hızlı sağlanmış olur (Gürgen, 1997: 102). Genellikle çalışanlara günlük iş rutinleri, mola ve yemek saatleri, yemekhane menüleri gibi konularda bilgi sağlar. Bültenler örgüt çalışanlarının örgütte yapılan çalışmalardan haberdar olmaları için hazırlanan, belirli zamanlarda basılan

çok sayfalı iletişim aracıdır (Gürgen, 1997: 99). Elle dağıtılan bültenler sadece örgüt üyeleri için değil, örgütün dış çevresinde bulunanları da bilgilendirmek amacıyla kullanılabilir.

- **Yazılı Raporlar:** Anlaşılır ve yalın bir dil kullanılması gereken yazılı raporlar örgütün faaliyetleri hakkında gerekli yerlere bilginin iletilmesini sağlamaktadır (Güllü, 2020: 108).
- **Dilek Kutuları:** Çalışanların örgüt içerisinde gördükleri eksiklikleri iyileştirmek veya örgütte yaşadıkları problemleri belirtmek amacıyla kullanılan iletişim araçlarıdır (Gürgen, 1997: 102)

2.9.2. Sözlü İletişim Araçları

Sözlü iletişim dil ile gerçekleştirilen, bireyler arasındaki bilginin iletimini sağlamak amacıyla kullanılan iletişim aracıdır (Akbaş, 2008: 18). İletişimin hızlı olması gereken zamanlarda ayrıca kişiler arası iletişimin de gelişmesi için örgütlerin kullandığı iletişim araçlarından biridir.

Sözlü iletişim araçlarını diğer iletişim araçlarından ayıran en önemli özelliği mesajın alıcıya hızlı bir biçimde anlık olarak ulaşmasıdır. Örgütlerin işle alakalı herhangi bir konuda aldıkları ani karar değişikliklerini, acil toplantı duyurularını, bu toplantılarda alınan kararları hızlı bir şekilde çalışanlara iletilmesini sağlar.

Sözlü iletişim aracılığıyla bireyler zaman tasarrufu yapabilmekte, yüz yüze gerçekleşen iletişim sayesinde etkinlik artmakta ve karşıdaki kişinin tam manasıyla ne demek istediğinin anlaşılması kolaylaşmakta, geri bildirim anlık biçimde gerçekleşebilmektedir. Bu bağlamda kişiler arası iletişimde daha hızlı sonuçlar alınabilir. Sözlü iletişimin birçok avantajının bulunmasına karşın dezavantajları da vardır. Verilen bilgiler yazılı olmadığı için belli bir süre sonra unutulabilir. Zaman tasarrufu sağlar fakat söylenen tam anlaşılmadığında veya yanlış anlaşıldığında zaman kaybına neden olabilir. Ast-üst ya da ast-ast arasında çatışma veya rekabet varsa sözlü iletilen emirler tam olarak yerine getirilmeyebilir (Şahin, 2007: 88).

Yüz yüze iletişim, konferans ve seminerler, görüşme ve toplantılar sözlü iletişim araçlarındandır.

- **Yüz Yüze İletişim:** Gönderici ve alıcı arasında karşılıklı olarak, herhangi bir yazılı kağıt veya kayıt olmadan birebir yapılan iletişim şeklidir. Jest ve

mimiklerden faydalanan gönderici vermek istediği mesajı alıcıya daha net ve anlaşılır bir biçimde ulaştırabilir.

- **Konferans ve Seminer:** Konferans, dinleyicilere belirli bir konuda fikirlerin anlatıldığı sözlü iletişim aracı olarak ifade edilmiştir. (Demirtaş, 2010: 423). Konferans, bilginin birden fazla kişiye aynı anda toplu olarak iletilmesini sağlamaktadır. Konferansın etkili olabilmesi için bilgiyi veren konuşmacı tarafından kullanılan dil ile anlatım biçimi anlaşılır olmalıdır. Seminer, konferans ile kıyaslandığında daha uzun zaman alan ve genel itibarıyla personelin belirli konularda bilgi seviyesini yükseltmek için yapılan faaliyetlerden oluşmaktadır (Başyigit, 2006: 29). Seminer ve konferanslar konuşmacı tarafından yönlendirilir ve onun aktardığı bilgilerle sınırlı kalır. Konuşmacı anlaşılır ve sade bir dil kullanmalıdır. Ayrıca sadece konuşmacının etkin olması sebebiyle dinleyicilere iletişim kurma imkanı tanınmamaktadır.
- **Görüşme ve Toplantılar:** İş hayatı içerisinde sözlü iletişim araçlarından en çok tercih edilen ve çalışanlara iletişim açısından kolaylık sağlayan en etkili iletişim araçlarıdır. Görüşmeler en az iki kişinin karşılıklı olarak, onları bir araya getiren konu hakkında, konuşma, anlama ve soru sorma şeklinde gerçekleşen bir iletişim aracıdır. Görüşmeye katılan kişiler, görüşen ve görüşülen şeklinde tanımlanmaktadır (Gürgen,1997: 106). Toplantılar, görüşmelere göre daha kapsamlıdır. Üç veya daha fazla kişi bir araya gelerek amaçları doğrultusunda çalışmalar yapıp kararlar almasını sağlayan iletişim aracıdır. Örgütlerde ast ve üstü bir araya getiren toplantılar, çalışanların yöneticilerine fikirlerini rahatça anlatabilecekleri ortamlar oluşturmaktadır. Böylece, kendini ifade edebilen çalışanın örgütsel iletişimi ve örgüte bağlılık seviyesi artacaktır.

2.9.3. Sözsüz İletişim Araçları

Birçok kaynakta “Sözel olmayan İletişim” olarak da anılan bu iletişim araçları, insanların konuşma olsun ya da olmasın bedensel hareketler ile birbiriyle iletişime geçebileceğini söyler. İnsanlar duygusal yönleri ağır basan varlıklar olup karşısındakinin duruşundan veya göz temasından, giyiminden, oturuş tarzından, iletişim kurarken arasında bıraktığı mesafeden, karşısındaki kişi hakkında bilgi sahibi olabilir, iletişim kurabilir (Gürgen,1997: 84).

Bu bağlamda sözel olmayan iletişim araçları literatürde aşağıdaki gibi açıklanmıştır:

- ***Beden Dili:*** İnsanlar bazı zamanlarda duygu ve düşüncelerini tam manasıyla ifade edemeyebilir. Ancak beden dillerini kullanarak da olaylara tepkilerini gösterebilirler. Duygu ve düşüncelerini saklayan bireylerin beden dilleri, aslında ne hissettiklerini gerçek anlamda göstermektedir. Bu yüzden sözsüz iletişimin sözlü iletişime göre daha güvenilir olduğu belirtilmektedir (Gürgen, 1997: 85).
- ***Mekan Kullanımı:*** Konuşma sırasındaki karşıdaki kişiyle olan mesafe, kurulmak istenen iletişim hakkında bilgiler verir. İletişim esnasında kişilerin birbirlerine olan mesafesi fazla ise ciddiyeti belirtir (Sağbaş, 2013: 24).
- ***Göstergeler:*** Kişilerin dış görünüşü ve sosyal çevresi (giyindiği kıyafetler, taktığı aksesuarlar, gezdiği ve yemek yediği mekânlar) gibi göstergeler bulunduğu topluma yaşam tarzı ve statüsü hakkında bilgiler vermektedir (Aydın, 2012: 27).
- ***Susma:*** Dile getirilen cümleyi onaylama-onaylamama, söylenenlerin üstüne bir şey eklemeye gerek duymama ya da eklenecek bir şey bulamama, konuyu tam manasıyla anlayamama, karşıdaki kişiyi kızdırmak amacıyla susma ya da susarak anlaşma gibi birçok tepki susma eylemi içinde yer almaktadır (Gürgen, 1997: 94).
- ***Ses Tonu:*** İletişim kurduğumuz bireyin ses tonu, sesinin hızı, yüksekliği veya alçaklığı, vurguladığı kelimeler gibi belirtiler bize çeşitli mesajlar vermektedir (Yılmaz, 2011:58).

Sözü edilen iletişim araçları bireysel açıdan konuşma olmadan veya konuşmaya bağlı biçimde bedensel ipuçları (duruş, jest ve mimikler, bireyler arası mesafe, ses tonu vb.) çerçevesinde ortaya çıkmaktadır. Örgütsel açıdan ise binaya ait mimari yapı, logo, renkler, amblem, ofis düzeni, personel giyimi vb. faktörlerle açığa çıkabilmektedir (Güllüoğlu, 2011: 34).

2.9.4. Görsel-İşitsel Elektronik İletişim Araçları

Elektronik araçlar, çok sayıda kişiyle aynı anda iletişim kurabilme özelliklerinden dolayı günümüzde örgütlerin tercih ettiği iletişim araçlarıdır. Bu araçlar telefon, tablet, televizyon, faks, network, telekonferans, video konferans, web siteleri, e-

postalar, sesli mesajlar gibi daha çoklarıyla örneklendirilebilir (Arslan ve Arslan, 2007: 50).

İletişimi destekleyici bu araçlar sayesinde, çalışanların bilgi edinmeleri kolaylaşır. Özellikle çalışmaya yeni başlamış bireyler için işletmenin üretim süreçleri, fiziki yapısı, çalışma şartları, iş alanı gibi unsurlara yönelik görüntüler, slayt, video vb. işitsel ve görsel yöntemler kullanılarak aktarılabilir (Güllüoğlu, 2011: 38). Bu sayede çalışanlar örgüt ve yaptıkları iş hakkında fikir sahibi olabilirler. Bu araçlar diğer sözlü ve yazılı iletişim araçlarını destekleyici niteliktedir.

Gelişen teknoloji ile birlikte toplumsal ve bireysel olarak en çok kullanılan iletişim araçlarıdır. Telefonun icadıyla başlayan ve 20. yüzyıla damgasını vuran internetin bulunuşu, örgütler için iletişimde dönüm noktası olmuştur.

Hızlı haberleşme, bilgiye çabuk erişim ve zaman tasarrufu sağlayan bilgisayar sistemleri bugün her birey ve her örgüt tarafından kullanılmaktadır. Telefonlar, e-postalar gibi elektronik haberleşme aletleri hem örgüt içinde hem de örgüt dışında kullanılabilirdiğinden iletişim konusunda örgütlere büyük kolaylıklar sağlar. Örgüt dışı iletişim ağı olan ekstranet ve örgüt içi iletişim ağı olan intranet sistemleri ile örgütler örgüt içinde ve dışında sistem kullanıcılarıyla kolaylıkla haberleşme imkanı bulmaktadır (Güllü, 2020: 110).

Telefonlar, örgütler için en bilinen iletişim araçlarıdır. Yazılı raporların yerine geçen e-postalar ise hem ofislerde yer işgal etme hem de zaman ve kağıt israfından kullanıcılarını kurtarır.

İnternet kullanımının yaygınlaşmasıyla başlayan video konferanslar, görüntülü ve sesli iletişime olanak sağlar. Böylece geniş bir pazar alanına sahip olmak isteyen, çok uluslu yapıda olan şirketler, çalışanları ya da ortakları ile yaptıkları video konferanslar aracılığıyla yüz yüze iletişim kurmakta gibi toplantılar yaparak alınması gerekli olan kararları zaman kaybetmeksizin gerçekleştirebilirler (Tutar, 2003: 205).

Bu iletişim araçlarına ek olarak; dünyada yaygın olarak benimsenen fakat ülkemizde yeni kullanılmaya başlanan kurumsal bloglarda bulunmaktadır. Ülkemizde az sayıda ve genellikle pazarlama aracı olarak kullanılmaktadır. Kurumsal bloglarda iletişim süreci, örgüt adına gayriresmi bir dille ileti(post) göndermesi, gönderilere yapılan yorumlara göre hedef kitleden geri bildirim alınması ile gerçekleştirilmektedir. Bu

blogların web siteleri veya e-posta uygulamalarının yerini alacağı düşünülmektedir (Güllü, 2020: 109).

2.10. Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler

Günlük yaşantımızda anlaşılama ve iletişim eksikliği, en mühim sorunlardan birini meydana getirmektedir. Kişiler kendilerini anlatamamakta, başkalarını dinleme tahammülünü de gitgide kaybetmektedir. Bu ve buna benzer birçok sorun iletişimin etkinliği önünde bir engel oluşturmaktadır (Uztuğ, 2007: 200). Aynı sorunlar örgüt içi iletişimi de etkilemekte ve amaçları doğrultusunda hareket eden örgütlere büyük zararlar vermektedir.

Örgütsel iletişim örgüt içinde biçimsel ve biçimsel olmayan kanallar arasında kurulan iletişimdir. Bazı durumlarda iletişim faktörleri gerektiği gibi kullanılmaz ve böylece etkin iletişim sağlanamaz. Bunun nedeni, çalışanların psikolojik halleri veya örgütün iç ve dış çevresinde oluşan olumsuzluklardır. İletişim engelleri genellikle kaynak ve alıcı arasında uyumun sağlanamaması veya uyumun sağlanması için gerekli geri bildirimlerin yanlış anlaşılmasından kaynaklanmaktadır (Erdoğan, 1998: 293).

Örgütlerde, çalışanlar arasında etkili bir iletişim kurmak için, göndericiler mesajı anlaşılır ve yalın bir dille eksiksiz yollamalıdır. Alıcılar ise gönderilen mesajı dinlemeli ve anlamalı, objektif bir biçimde değerlendirmeli, yargılamamalıdır. Geri bildirim gerektiği açıklıkta ve anlamda iletmeli, anlam karışıklıklarından kaçınmalıdır. Bunlar dikkat edilip yapılmadığı zaman örgüt içinde çatışmalara, zıtlışmalara ve anlaşmazlıklara neden olur (Başyigit, 2006: 32).

Örgütler, başarıyı yakalayabilmek için kendi içlerinde sağlıklı ve etkin bir iletişim oluşturmak zorundadır. Örgütlerde kişiler veya gruplar arası aksayan ve kesintiye uğrayan iletişim, örgüt için işlerin gecikmesine, yapılamamasına, zaman ve para kaybına sebep olurken; çalışanlar için ise iş tatminsizliği ve performans düşüklüğü gibi sorunlara sebep olmaktadır. Örgütlerde, etkin bir iletişim sistemi için gerekli tüm araçlar olsa dahi etkin bir iletişim sağlanamamaktadır. Bu yüzden örgüt içinde iyi işleyen bir iletişim sistemi yöneticiler tarafından kurulmalı ve astlar bu konuda desteklenmelidir. Çünkü örgütlerde yönetici-işçi iletişimsizliği çok fazladır. Yeterli iletişim becerisine sahip olmayan yöneticiler işçilerle gerektiği gibi iletişim kuramayabilir. Çalışanlarına örgüt ve yapılan işle ilgili alınan kararları geç veya eksik gönderebilir. İletişim kurarken çalışanlarıyla bilgi paylaşımını neden yaptığının

önemini kavrayamayabilir. Bu da yöneticinin hata yapmasını ve böylece örgütün bütününe etkiler. İşçilerin iletişim problemlerini ise Tutar, şöyle sıralamıştır (2003: 156):

- İşçilerin dinlenme için istek duymaması,
- Kavrama ve anlama ile ilgili becerilerin yetersizliği,
- Mesaja karşı isteksizlik oluşması,
- Sorunluluk hissinin işçilerde zayıf olması,
- Dalgınlık düzeyinin yüksek olması,
- Mesajın anlaşılması için yeterli kapasitenin olmaması.

Yöneticiler tarafından sağlam ve etkin bir iletişim planı oluşturulsa bile yukarıdaki sebeplerden ötürü iletişim, planladığı gibi yürütülemez.

Örgütsel iletişim sisteminin kurulmasını ve varlığını devam ettirmesini engelleyen birçok neden vardır. Bu yüzden, iletişim engellerini tamamen yok etmek mümkün değildir. Bireyler kendilerinden kaynaklanan sorunlar ortadan kaldırırsa bile çevresel pek çok engelleyici unsur mevcuttur. Bu gibi durumlarda engellerin kaçınılmazlığının kabullenilmesi yapılabilecek en iyi şeydir. Ayrıca bu iletişim engellerinin üstesinden gelmenin yolları aranmalıdır (Karaçor ve Şahin, 2004: 110).

İletişimi olumsuz etkileyen örgütsel faktörler olabileceği gibi kişisel veya psikolojik faktörler, iletişim araçlarının veya kanallarının doğru seçilmemesinden kaynaklı da olabilir. Bu bağlamda iletişimi olumsuz etkileyen fiziksel uzaklık, kişisel ve örgütsel faktörler, kültürel, statü ve dil farklılıkları ve kesintiler aşağıda açıklanacaktır.

2.10.1. Fiziksel ve Çevresel Uzaklık

Örgütlerin büyümesiyle birlikte kullanılan iletişim kanalı sayısı artmakta, uzayan kanallar mesajların tam algılanmamasına sebep olmaktadır (Ekinci, 2006: 25). Örgütün hiyerarşik yapısı ne kadar uzarsa iletişim sürecindeki kanallar artacağından sorunlarda aynı oranda artacaktır. İletişim kanallarının uzaması ise yöneticiden gelen bilgilerin çok fazla kademelerden geçerek çalışanlara iletilmesi demektir. Bu durumda gönderilen yeni bilgiler değişebilir, yanlış veya eksik iletilebilir, her kademedeki farklı anlayan farklı anlatan olacağından, yöneticinin yolladığı mesajın özü çalışanlar tarafından algılanamayabilir (Karatepe, 2005: 241).

Çevresel uzaklık ise hiyerarşi kademeleri arasında değil örgütün faaliyet gösterdiği mekanların birbirine olan uzaklığı da kapsamaktadır. Örgütlerin büyüyüp gelişmesi ve farklı mekanlarda faaliyetlerini gerçekleştirmesi örgütsel iletişimin etkinliğini azaltmaktadır. Çünkü örgüt içinde yeni birim ve yeni faaliyet alanlarının oluşması örgütsel iletişim için iletişim kanallarının uzaması demektir. Bu yüzden örgütlerde yerleşim düzeninin çalışanların fiziksel anlamda birbirlerine ulaşmayı güçleştirecek şekilde yapılmış olması da mesajların iletilmesinde veya anlaşılmasında bazı problemler meydana getirebilecektir (Yılmaz, 2011: 57).

Örgütler fiziksel ve çevresel uzaklıktan kaynaklanan iletişim engellerini, gelişen teknolojiye yararlanarak en aza indirmeye çalışabilir. Özellikle internet kullanımı, telefon, e-posta veya video konferanslarla örgüt yapısından ve konumundan kaynaklanan mesafeleri yakınlaştırabilir. Çalışanlarına hem yatay hem de dikey kanallarda serbestçe dolaşma imkanı tanıyarak örgüt içinde iletişim özgürleşebilir, daha kolay ve hızlı hale gelebilir.

2.10.2. Kişisel Faktörler

İletişimin temel unsurlarından olan alıcı ve gönderici, ayrıca iletişimi engelleyici faktörler arasından gösterilmektedir (Güllüoğlu, 2011: 45).

Örgütsel iletişimi olumsuz etkileyen en önemli faktör gönderici ve alıcının kişilik özelliklerinden kaynaklanan sorunlardır. Bu nedenle yöneticiler hem kendi kişisel özelliklerini hem de çalışanların kişilik özelliklerini bilmeli ve buna uygun davranmalıdır (Koçel, 2018: 534).

Kişiler göndericiden gelen bilgileri kendi bilgileri, yetiştirilme tarzları, kendi değer yargıları kısaca kendi düşüncelerine göre yorumlar ve yorumladığı şekilde bilgiye tepki verir. Aynı olaya iki kişinin birbirlerinden farklı olarak yorumlaması, kendi bakış açılarına göre olaya yaklaşmalarıdır. Objektif değerlendirme yapılamamasıdır. Bunların önüne geçilebilmesi için mesajın önemli yerlerinin vurgulanması gerekmektedir. Aksi halde, mesaj istenilen şekilde algılanmayacak ve yapılması istenilen iş belirtildiği gibi yapılmayacaktır (Başyığıt, 2006: 32).

Bunların yanı sıra cinsiyet farkı gözetmek, geri beslemede yetersiz olma, alıcıya fazla bilgi gönderme, alıcının anlama kapasitesi, iletişim araçlarını kullanmadaki yetersizlik, motivasyon, ilgisizlik, psikolojik etkenler, kişisel inanç ve düşüncelerin farklılığı gibi kişisel faktörlerle alakalı iletişimi bozan birçok örnek sayılabilir.

2.10.3. Kültürel Farklılık

İnsanların sahip oldukları toplumsal çevrenin kültürel yapısı, iletişim kurarken bazı problemler meydana getirmesi durumudur. Bireyler genellikle iletişim kurarken kendi kültürel değerlerine göre davranırlar. Bu durum sosyal çevrelerinde var olan başka bireylere davranışlar, dil aksanları, söz öbekleri, gelenek ve görenekler açısından farklı veya anlaşılmaz gelebilir. Bu yüzden aynı kültür ve değer yargılara sahip olan insanların daha fazla ortak noktası bulunur, aralarındaki iletişim daha kolay ve hızlı bir şekilde sağlanır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 5).

Örneğin doğu kültürüne sahip bir yönetici, batı kültürüne sahip bir çalışanla iletişim kurarken, kendi kültürünün getirdiği doğu şivesine göre konuşursa çalışanla iletişim sıkıntısı yaşar. Çalışanın onu anlamakta zorluk çekmesine neden olabilir. Bu yüzden yönetici kendi kültürüne uygun olarak değil de bilgiyi gönderen(kaynak, gönderici) pozisyonunda olduğunu bilerek alıcıya yani çalışana bilgileri anlayacağı şekilde açık ve net bir biçimde göndermelidir.

2.10.4. Statü Farklılığı

Statü toplumu oluşturan bireyler tarafından kişiye toplum içerisinde verilen yer olarak tanımlanmaktadır (Başyigit, 2006: 33). Bireyler kendisi istediği için o statüde değil toplum tarafından bulunduğu statüde görülmektedir.

İnsanlar sosyal hayatları içinde genellikle yüksek statüde gördükleri insanlarla iletişim içinde olmak isterler. Çünkü onların güç ve olanaklarından yararlanmak, onlarla iletişimde olup çevrelerine onların statülerinde olduklarını göstermek isterler. Düşük statüde gördükleri insanlarla bağlantı kurmak istemezler, iletişimde bulunmazlar ve bu konuda da isteksiz davranırlar. Bu durumda iletişim kurmada bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütlerde ise statü farklılıkları yöneticilerle astlar arasında gerçekleşmektedir. Bu durum iletişimi engelleyici bir unsur olarak görülmektedir. Örgütlerde bireylerin düşünceleri konumlarına göre farklılık gösterebilmektedir. Farklı örgüt kademelerinde bulunan çalışanların çevrelerini algılamaları farklı olacağından tutum ve davranışlarının da birbirinden farklı olacağı belirtilmektedir (Gürgen, 1997: 136).

Örgütlerdeki basamaklı yapının varlığı iletişimi engelleyen bir başka faktördür. Çalışanlar özellikle yöneticilerinin gözünde statülerini alçaltacak ya da yüksek statülü bir kişiye kendilerini yetersiz gösterecek bilgileri saklama veya ayıklama

eğilimi gösterebilmektedir. Bu da basamaklı yapının iletişimde geri bildirim önünü kesmesi demektir. Böyle bir örgütsel yapıda çalışanlar haklı olsalar bile yüksek statülü kişileri eleştirmekten kaçınırlar. Yüksek statüde bulunan yöneticiler ise kendi düzeyinde bulunan kişilerden çok alt kademedeki çalışanları eleştirirler (Gürgen, 1997:136).

Örgütlerde yöneticiler, statü farkı gözetmeksizin iş görenlerini dinler, ihtiyaç duydukları bilgileri onlara sağlar, işle alakalı sorunlarda paylaşımda bulunursa bu farklılığın sebep olduğu engeller ortadan kaldırılabilir. Ayrıca çalışanlarda yaptıkları işe odaklanıp onunla alakalı her türlü konuyu sıklımadan yöneticileriyle konuşabileceklerini bilip ona göre davranırsa bu iletişim engeli ortadan kalkabilir.

2.10.5. Dil Farklılığı

İnsanlar birbirleriyle iletişim kurarken kullandıkları en önemli araç dil olarak görülmektedir (Başyiğit, 2006: 32). Dil farklılığından kaynaklanan problemler emir ve görevleri anlamada iş görenleri, yapılan işle ilgili ortaya çıkan sorun ve sonuçları anlama da yöneticileri zora sokmaktadır.

Örgütlerde dil ile ilgili yaşanan en önemli problemlerden biri olarak gönderici ile alıcının aynı kelimeye farklı anlamlar yüklemesi gösterilmektedir. Kişinin yaşadığı çevre, kültürel öğrenimleri ve kişilik özellikleri mesajı anlamada farklılık yaratabilmektedir. Bir başka dil problemi olarak ise aynı kelimenin birden çok anlamı olması sebebiyle gönderi ile alıcının birbirini anlayamaması gösterilmektedir (Erbaş, 2008:48).

Örgütlerde bu farklılıkların minimize edilmesi için mesajlarda önemli yerler vurgulanarak ifade edilmeli, sıkça kullanılan kavramların tanımlaması yapılmalı ve ast-üst fark etmeksizin bütün örgüt çalışanları bu konuda kendilerini geliştirmelidir.

2.10.6. Örgütsel Faktörler

Örgütlerin organizasyon şemaları, örgütsel iletişimi oluşturmada kullandıkları en temel araçtır. Örgütlerin büyüklüğü, kademeleri, yönetim tarzı, mesafenin fazlalığı veya çevresel etmenler iletişime engel oluşturabilmektedir (Yetim, 2010: 35).

Merkezi yönetim şeklinin uygulandığı örgütlerde astlar karar verme yetkileri olmadıkları için yapacakları tüm işleri yöneticilerine danışmalıdır. Bu durumda yöneticisine ulaşamayan çalışan zaman kaybedebilir, iş gecikebilir. Ayrıca orta

kademe yöneticilerde gelen emirlere göre hareket ettiğinden bilgisi olmayan konuda altındaki çalışanı yanlış yönlendirip işin yanlış yapılmasına sebep olabilir (Gürgen, 1997).

Çalışanların işlerinde uzmanlaşması iletişime engel olan örgütsel faktörlerden bir diğeridir. Kişi uzmanlaştıkça ben bilirim demekte ve uzmanlık alanı kendinden farklı olan kişilerle iletişim kurması güçleşmektedir (Yılmaz, 2011: 51).

2.10.7. Kesintiler

İletişimde kaynak ile aracı arasına giren bütün engeller bir kesintidir. Örneğin; bir çalışan işi ile ilgili bir yazı hazırlarken çalan telefonu onu yazıda kaynak olarak ilettiği mesajdan uzaklaştırıp dikkatini dağıtmasına sebep olmuştur. Ya da toplantı esnasında yönetici konuşurken odaya birinin girmesi yöneticiyi vermek istediği mesajdan anlık dahi olsa koparır ve hem konuşanın hem de dinleyicilerin arasına girerek onları kesintiye uğratmış olur. Bu tip durumlar alışılmış durumlar olduğu için kimse kesintileri engel olarak görmemektedir (Tutar, 2003: 161).

İnsanların, günlük ve iş hayatlarında sürekli olarak karşısına çıkan bu kesintileri yok etmek mümkün değildir. Fakat insanlar bu gibi durumların iletişimlerini olumsuz etkilememesi için kesinti bittikten sonra kesintiye uğradıkları yerleri dikkatle tekrar üstünden geçmelidir.

2.11. Örgütsel İletişimi İyileştirmenin Yolları

İletişim, örgütlerin yönetim fonksiyonlarını koordineli bir biçimde yürütebilmesinde vazgeçilmez bir unsurdur. Örgüte süreklilik sağlar. Yönetim tarafından kararlar alınmasına ve bu kararların çalışanlara duyurulmasında önemli bir rolü vardır. Örgütte çalışanlar arası uyum ve birliktelik sağlar. İletişimle örgüt içi her işte eşgüdüm sağlanır, bilgi ihtiyacı giderilir, yapılacak işlerle ilgili bilgiler birimlere ve çalışanlara doğru ve hızlı bir şekilde aktarılır.

Örgütlerde iletişimin özellikle yönetim tarafından oluşturulması ve desteklenmesi gerekir. Yöneticiler, iş görenlerin onların verdikleri kararlar doğrultusunda çalıştıklarını bilmeli ve iş görenlerle arasında iletişim engellerinin olmasına izin vermemeli, bunları minimum seviyeye indirmelidir. İş görenin geri bildirimlerini dikkate almalıdır. Böylece hem yeni kararlarını daha doğru alır hem de çalışanını iletişim konusunda destekler. Yöneticilerin iletişim sürecini daha etkin hale

getirebilmesi için çeşitli teknikler kullanılmaktadır. Bu tekniklerin bazıları aşağıda verilmiştir (Koçel, 2018: 560):

- **Sonuç İzleme:** İletişim sürecinde kaynağın alıcıdan gönderdiği mesaj ile ilgili geri bildirim almasıdır (Ada vd., 2008: 494). Mesajın etkisinin ne olduğunu, anlaşılıp anlaşılmadığını öğrenilmesi için alıcıdan geri dönüş istenmelidir (Bilgiç, 2006: 60).
- **Haber Akışının Yönetimi:** Çalışanların yaptıkları her işle ilgili yöneticilerine bilgi vermek istemeleri, yöneticilerin ya çalışanları dinlemekten kendi işlerine vakit ayıramamasına ya da çalışanı dinlemediği için iletişim etkinliğini azaltıp yanlış kararlar vermesine neden olur. Her iki durumda da hem zaman hem de işle ilgili sorun yaşanacağından çalışanlara hangi bilgileri yöneticilerine iletmeleri gerektiği öğretilmelidir (Koçel, 2018: 559).
- **Empati:** İnsanın kendisini başkasının yerine koyarak onun bakış açısından olayları yorumlaması, duygu ve düşüncelerinin anlamaya çalışmasına empati denir. Empati, iletişim sürecinde insanların birbirini tam olarak anlamasını ve iletişimin hızlı bir şekilde gerçekleşmesini sağladığı ifade edilmektedir (Tutar: 2003: 101).
- **Tekrar:** Gönderici tarafından mesajın tekrar edilmesi, alıcının mesajı daha iyi algılamasını ve unutmamasını sağlayarak iletişimin etkin olmasına yardımcı olacaktır (Kıraç 2012: 84).
- **Kullanılan Dilin Sadeleştirilmesi:** Mesajı oluşturan çeşitli sembollerin bütün çalışanlar tarafından biliniyor olması gerekmektedir (Koçel, 2018: 560). Öyle ki gönderici ve aracı arasındaki kültür farkı, statü farkı ve yetiştirilme tarzı, iletişim kurulurken kullanılan jargon gibi farklılıklar alıcının mesajı algılamamasına neden olabilmektedir. Bu durumların önüne geçebilmek için yöneticilerin sade ve tek bir anlama gelecek ifadeler kullanması önerilmektedir (Ekinci, 2006: 29).
- **İletişim Kanallarının Artırılması:** Yöneticiler, yazılı ve sözlü iletişimin yanında bu iletişim araçlarını destekleyici başka araçlar kullanarak mesaj gönderme kanallarını çeşitlendirmelidir. İlan tahtaları, toplantılar, bültenlerle örgüt içi iletişim sürecinin etkinliği artırılmalıdır (Koçel, 2018: 560).
- **İletişim Teknolojisinin ve Bilgisayar Kullanımının Artırılması:** Gelişen bilgisayar ve iletişim teknolojileri örgütlerin iletişim kurmalarından büyük

yararlar sağlamaktadır. Bilgisayarlar ve bilgisayar destekli sistemler her çalışan için zaman ve mekan kavramını ortadan kaldırmakta, istenilen tüm bilgilere anında ulaşmayı mümkün kılmaktadır. Özellikle yöneticilere kontrol fonksiyonunu daha doğru ve personele gerek duymadan yapılmasına olanak sağlamaktadır (Koçel, 2018: 560).

Yöneticiler tarafından örgüt üyelerine uygulanabilecek bu teknikler örgütsel iletişimi iyileştirmek adına oldukça etkilidir. Yöneticiler örgütün bütününde etkili ve sürekli bir iletişim sağlayabilmek adına aşağıdaki konuları dikkate almalı ve yukarıda açıklanan tekniklerle desteklemelidir (Gümüş ve Sabuncuoğlu, 2008: 191).

- Örgütsel yapıya uygun iletişim kanalları tercih edilmeli ve çalışanların kanalları bilmesi sağlanmalıdır.
- Çalışanlar arasında yazılı ve sözlü iletişim araçlarının birbirlerini tamamlayıcı ve destekleyici nitelikte kullanımına dikkat edilmelidir.
- Çalışanlara örgüt içi iletişim ile ilgili detaylı bilgi vererek etkin iletişimin nasıl olacağı ile ilgili eğitimler verilmelidir.
- İletişimde gürültüden kaynaklanan karışıklığı minimum seviyeye indirilmesine özen gösterilmelidir.
- İletilen mesajlar sade ve açık olmalıdır.
- Kademeler arası uzaklıkların azaltılması ve ast-üst iletişiminin yüz yüze yapılması sağlanmalıdır.
- Demokratik bir yönetim tarzı oluşturulmalı ve örgüt üyeleri işbirliği ve bilgi alışverişi içinde bulunmaları sağlanmalıdır.
- Çalışanların birbirlerine güvenmeleri sağlanmalıdır.
- Gönderilen emir ve görevlerle ilgili geri bildirim desteklenmelidir.

Hem gönderici hem de alıcı pozisyonunda olan yöneticiler örgütsel iletişim süreçlerini iyi planlamak ve yönetmek zorundadırlar. Örgüte uygun bir iletişim sisteminin kurulması örgüt içinde iletişimin etkinliğinin artmasına ve yöneticilerin başarılarının ve örgütteki etkinliklerinin artmasına yardımcı olur.

BÖLÜM 3

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi

Üretim faktörlerinin bir araya getirilip işletilmesinde insan, örgütler için en önemli varlıktır. Klasik(Geleneksel) Yönetim anlayışıyla başlayan, Modern Yönetim anlayışıyla devam eden yönetim, tarihsel gelişim sürecini insanlara ve onların düşüncelerine verdiği değer ile gelişmiştir. Yönetimdeki bu değişim hedeflenen amaçlara ulaşmada işletmelere kolaylık sağlamış ve insan faktörüne daha çok önem verilmiştir.

Klasik Yönetim’de insan faktörü önemsizmediği ve makinaların insanlardan daha çok değer gördüğü ifade edilmektedir (Polatoğlu, 1987: 68). Zaman içinde yönetim anlayışlarının değişmesiyle kendini yenileyemeyen bu organizasyonlar yok olmaya mahkum olmuşlardır. Son dönemdeki Modern yönetim anlayışıyla işletmeler bünyesinde bulunan çalışanlarının değerlerini yapılan araştırmalar sonucu daha iyi anlamakta ve kendilerini bu konuya yönelik geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bu araştırmalar sonucunda organizasyonlar içindeki insan faktörü, işletmelerin kar elde etme ve sürdürülebilirlik ilkeleri için ne kadar önemli ve değerli oldukları ispatlanmıştır.

Değişen yönetim anlayışı ile çalışanlara verilen önemin artması ‘işçi yoksa işletme yoktur’ düşüncelerini güçlendirmiştir. Çünkü işletmenin hayatta kalabilmesi için çalışanların o işletmeden ayrılmamaları gerekir. Bir işletmenin gücü çalışanlarından gelir. Çalışanlar işletmeye ne kadar bağlı ise o işletme o kadar güçlüdür. Çalışanların örgütsel amaç ve hedefleri kabul etmeleri, bu amaç ve hedeflere ulaşabilmek için çok çalışmaları ve örgütün sürekli elemanı olmak istemeleri örgütlerine olan bağlılıklarını gösterdiği belirtilmektedir (Karatepe ve Halıcı, 1998). Çalışanların yaptıkları işle ilgili görüşlerinin alınması, yönetime katılmasına izin verilmesi,

düşüncelerini rahatça söylemesi işletmeyle aralarında bağ kurmalarında etkili olmuştur. Bu bağ günümüzde hem akademik açıdan hem de uygulayıcılar tarafından örgütsel bağlılık olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel bağlılığın, örgüt çalışanını örgütte kalmaya ikna etmesi ve kişinin de bu duruma istekli olmasını, örgütsel hedef ve görevlere olan inancını ölçtüğü belirtilmektedir (Gül, 2003: 75).

TDK'da bağlılık; sadakat, bağlı olma durumu, birine karşı saygı, sevgi ve yakınlık gösterme ve duyma olarak ifade edilmektedir. Birbirinden farklı olan örgüt ve bağlılık kavramları, modern yönetim anlayışında bir araya gelerek örgütsel bağlılık kavramını oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütlerin ve o örgütte çalışan bireylerin ortak amaç ve değerlerde birleşmesini sağlamaktadır. Bireylerde oluşan aidiyetlik duygusu örgüt ve birey arasında bağ kurmaktadır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık kavramı örgütsel verimin artmasını, bireyin kendini örgütle birlikte tanımlaması, örgütsel değişimleri kabul etmesi, üretkenliği gibi konuları etkilemesi sebebiyle örgüt yönetimleri için önemli bir kavramdır (Sığırı, 2007: 262). Balay, örgütsel bağlılığın örgütler için neden önemli olduğunu şunlarla belirtmiştir (2000: 1):

- İşe devam etmeme, geri çekilme, işi bırakma, iş arama gibi faaliyetlerle,
- İşe sarılma, iş tatmini, performans ve moral türündeki davranışsal, bilişsel yapılarla,
- Sorumluluk, özerklik ve görev anlayışıyla,
- Yaş, cinsiyet, eğitim, çalışma süresi gibi çalışanla alakalı kişisel özellikleriyle,
- Çalışanların sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeye,

doğrudan ilgili olarak görülmektedir. Örgüte bağlılık aslında, çalışanla örgüt arasında karşılıklı değişim sürecinin gerçekleşmesidir. Çalışan örgütten bir ödül veya çıktı alırsa bunun karşılığında kendini örgüte adamaktadır (Balcı, 2003: 27). Çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırmak amacıyla ücret arttırma, pozisyon yükseltme, ikramiye, özel sigortalar gibi çalışanları motive edici yollar izlenmektedir. Ayrıca örgüt içinde yapıcı bir iletişim sistemi, bilginin paylaşılmasına, yayılmasına ve toplanmasına olanak sağlayarak çalışanlara uyum ve beraberlik sağlar. Bu da çalışanları olumlu yönde etkilemekte, iş verimliliğini arttırmakta, iş tatminini doyumakta ve örgüte olan bağlılıklarını güçlendirmektedir.

Örgütsel bağlılık davranışı çalışanlarda gönüllülük esasına dayanmalıdır ve bunu emretmek yanlış bir davranıştır. Çalışanların örgütlerine olan bağlılığı bunu isteyerek gösterdiklerinde önemlidir. Çünkü davranışların katılım değerinin davranışa zorladıkça düştüğü belirtilmektedir (Ceylan ve Demircan, 2002: 2).

Örgüte bağlılık duyan çalışan, örgüt amaçlarına inanır, yöneticisinden gelen emir ve görevlere gönüllüce uyar. Hatta çalışan, istenen işi asgari bir şekilde değil üstün bir çaba göstererek tamamlar. Örgütte kalmak ve örgüte faydalı olmak isteyen çalışan içsel olarak güdülenir. İçsel ödülleri ise eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından gelmektedir (Balay, 2000: 3).

Sağladığı yararlar sayesinde bugün birçok örgüt, çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini arttırmak istemektedir. Fakat bunu kısa bir zaman içinde gerçekleştirmek mümkün değildir. Farklı bireyler farklı bağlılık nedenleriyle örgütlerin karşısına çıkabilmektedir. Örneğin örgüt üyesi bulunduğu bölüme bağlı olup örgütün kendisine bağlılık hissetmeyebilir. Bu sebeple çalışanların bağlılıklarını değerlendirebilmek için bağlılıklarındaki merkezi gücün asıl nedenini belirlemek gerekir.

3.2. Örgütsel Bağlılık Tanımı

1960'lardan bu yana pek çok araştırmaya konu olan Örgütsel Bağlılık kavramı işe bağlılık, sadakat, adanmışlık, işe sarılma, iş arkadaşlarına bağlılık gibi farklı isimlerle adlandırılmıştır. Ülkemizde ise bu kavram, literatürde iki farklı isimle kullanılmıştır. Varoğlu (1993) ve Tuncer (1995) için bu kavram, bu çalışmada geçtiği gibi örgütsel bağlılık; Celep (2000) ve Balcı (2000) için ise bu kavram örgütsel adanmışlık olarak adlandırılmıştır (aktaran Balay, 2000: 5-6).

Modern yönetim anlayışıyla ortaya çıkan örgütsel bağlılık kavramı son 50 yılda birçok araştırmaya konu olmuştur. Fakat bu kavramın tanımıyla ilgili henüz bir fikir birliğine varılamamıştır (İnce ve Gül, 2005: 3). Bunun sebebi ise psikoloji, sosyoloji vb. farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanlarına göre ele almasıdır (Sökmen, 2000: 28).

Konuyla alakalı literatür taraması yapıldığında yaygın olarak kullanılan bazı tanımlar aşağıda verilmiştir:

- Yüksel, örgütsel bağlılık kavramını, “sadece işverene sadakatle bağlı olmak değil, örgütün tamamını düşünerek başarının ve iyiliğin devam etmesi için örgüt dâhilindeki herkesin düşüncelerini açıkladığı ve çaba sarf ettiği süreçtir” biçiminde tanımlanmıştır (2000: 301).
- Benzer bir tanımda örgütsel bağlılık, “iş görenin işle bütünleşerek sadakat göstermesi ve örgütün değerlerine inanması” şeklinde ifade edilmiştir (Akıncı, 1998: 37).
- Celep tarafından örgütsel bağlılık “bir örgütün bireyden beklediği formel ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır” olarak belirtmiştir (2000: 8).
- Bir başka kaynakta örgütsel bağlılık “iş görenin çalıştığı örgütle özdeşleşmesi, örgütün amaç, ilke ve değerlerini benimsemesi, örgütsel kazanç için çaba göstermesi ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğine yönelik ölçü” olarak açıklanmıştır (Çöl, 2004: 30).
- Balay örgütsel bağlılığı, “bireyin örgüte yaptığı yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün hedef ve değerleriyle özdeşleşmesi” şeklinde tanımlamıştır (2000: 7).
- “Örgütsel bağlılık, kişinin çalıştığı örgüt ile kimlik birliği girip oluşturdukları güç birliğidir” (Karaca, 2001: 48).
- Farklı bir açıdan değerlendiren Becker ise 1960’da yaptığı çalışmasında (aktaran: Gökmen, 1996: 1-2) örgütsel bağlılığı “çalışanın örgütte sarf ettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para gibi değerlerin örgütten ayrıldığında kaybedeceği ve yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılıktır” şeklinde tanımlamıştır. Becker’e göre, çalışan duygusal olarak örgüte bağlanmaz, kazandığı değerleri kaybedeceğini düşündüğü için örgüte bağlılık duyar ve çalışmaya devam eder.

Yapılan tanımlara bakılacak olursa örgütsel bağlılık iş görenlerin örgütlerine karşı olan duygusal veya mantıksal yaklaşımı, sadakat tutumu denilebilir. Örgütsel bağlılıkta çalışan, örgütünün başarılı olabilmesi için gösterdiği fazlaca çabalarının sebebi şeklinde özetlenebilir. Örgüte bağlılığı çalışanların davranışlarını etkilemesinde dört farklı çıktı bulunmaktadır (Balcı, 2003: 28):

- Örgütün amaçları için kendini adayın çalışanlar, örgütün işlerine aktif katılım sağlar.
- Çalışanlar örgütte kalmaya ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye istek duyarlar.
- Çalışanların örgüte bağlılığı işten ayrılma isteklerini azaltır.
- İşten doyum, işten ayrılma için güçlü bir sebepken zamanla bağlılık, işten ayrılma düşüncesinden daha fazla önem kazanır.

Örgüte bağlılık gösteren çalışanların işlerine faal olarak katılma, işini yaşamının merkezine koyma, kendilerine olan saygılarının temeli olarak algılama ve kendisini iş performanslarıyla tanımlaması gibi davranışlar gösterecekleri ileri sürülmektedir. Örgütsel bağlılıkta çalışan kendisini örgütle bütünleştirmekte ve örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutmaktadır (Gül, 2003: 55).

Her örgüt, çalışanlarının örgütsel bağlılığını arttırmak ister. Örgütün imajı veya güvenilirliği yüksekse çalışan daha fazla bağlılık gösterir. Bu bağlılığı sadece örgüte değil, yöneticisi veya bağlı olduğu birime de gösterebilir. Bağlılık hissettiği örgüt, birim ya da yönetici olsun bulunduğu yerde varlığını sürdürmek ister. Böylece, bağlılık hissettiği yere yönelik yüksek çaba sarf edip işini en iyi şekilde yapar. Bu bağlamda örgütsel bağlılığın üç temel unsuru belirtilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 6):

- Örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inançla bağlanma ve kabul etme.
- Örgüt işleri için beklenenin üzerinde çaba gösterme.
- Örgüte üyeliğin devamı için güçlü bir arzu duyma.

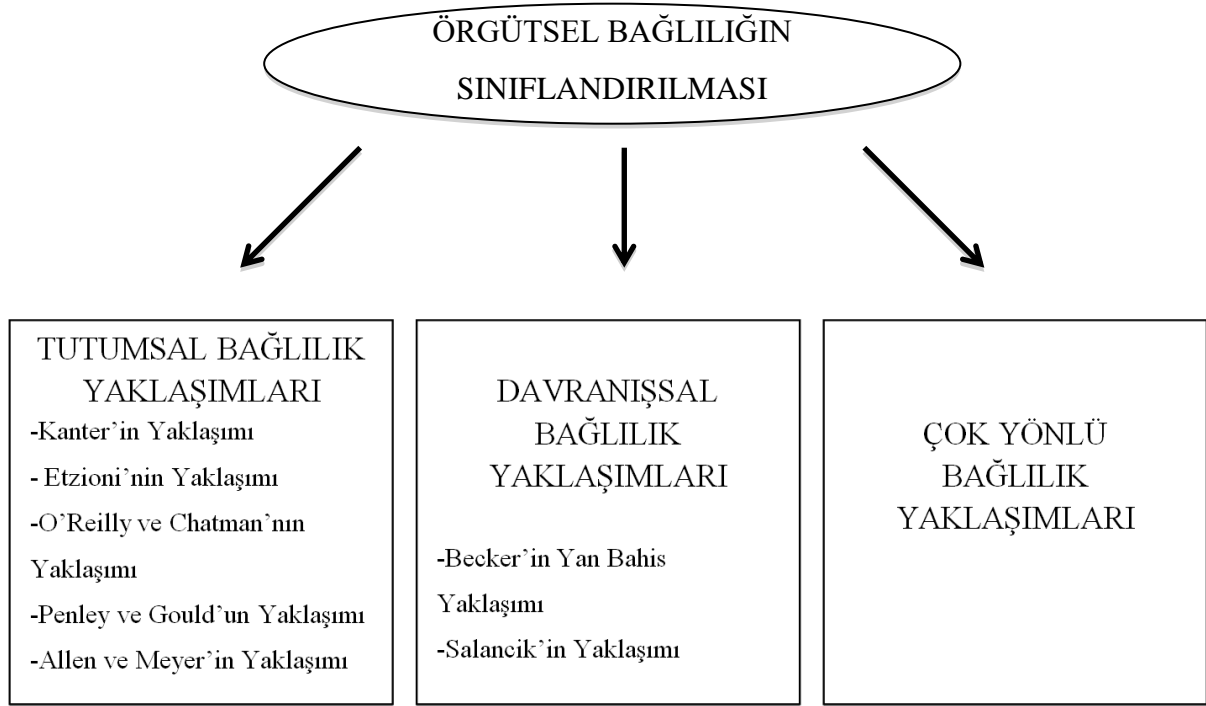
Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte basit bir bağlılıktan daha fazlasıyla bağlandığını ifade etmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığın diğer örgütsel konuları da olumlu yönde etkilediği geçmişe yönelik çalışmalarda görülmektedir. Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışmada performans artışı, iş tatmini gibi konuların yüksek olduğu gözlenirken, işten ayrılma, işe devamsızlık gibi konularında düşük olduğu görülmüştür.

3.3. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Kişiyeye göre değişiklik gösteren özel bir yapıya sahip olan örgütsel bağlılık tespitinde, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesinde ve değerlendirilmesinde bazı göstergeler kullanılmaktadır. Bu göstergeler literatürde şöyle açıklanmaktadır:

- **Örgütün amaç ve değerlerini benimseme:** Bireyin, bulunduğu örgüte karşı en önemli bağlılık göstergesidir ve örgüt ile amaç ve değerlerinin örtüşmesidir. Eğer çalışan örgütün amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleriyle örtüştüremiyorsa örgütsel bağlılıktan söz edilemez (İnce ve Gül, 2005: 9). Örgüt ve çalışanın özdeşleştirdiği değer ve hedefleri, çalışanın kendini tatmin etme açısından önemlidir. Çünkü çalışanın hedef ve beklentileri örgüt tarafından çalışana sağlanıyorsa bağlılık yüksek olacaktır. Sonuç olarak çalışanın amaç ve beklentileri ile örgütün amaç ve değerleri arasındaki fark, bağlılık düzeyini belirlemektedir.
- **Örgüt için fedakarlıkta bulunabilme:** Çalışanların örgüt lehine olağanüstü çaba harcamasıdır. Bu çaba çalışandan beklenen çalışmanın üzerinde değildir. Örgütten herhangi bir maddi yarar veya beklenti içine girmeden, sadece örgüt yararına, örgütün başarısı için çalışmasını ifade etmektedir. Örgütlerine bağlı olamayan çalışanlar maddi getirisi yoksa örgütleri için beklenenin üzerinde bir çaba harcamamaktadırlar. Çalışanın fazla mesai yapması veya ücretinde kesintiler yaşaması durumlarında yine örgüt yararına çabalamaya devam ediyorsa bu durum örgütüne bağlı olduğunu ve fedakarlıkta bulunduğunu göstermektedir (Somuncu, 2008: 30).
- **Örgüt üyeliğinin devam ettirme isteği:** Çalışanın örgütsel bağlılığının sağlanması, örgütün sorunlarıyla ilgilenme derecesiyle ilgilidir. Çalışanın örgüt içinde karşılaştığı tutum ve davranışlarla şekillenen bu gösterge etkin iletişim süreci, motivasyon toplantıları, iş dışı sosyal etkinliklerle desteklenebileceği ifade edilmektedir (Ahmed, 2004: 72).
- **Örgütle özdeşleşme:** Çalışan ile örgütün kişilik olarak birleşmesi, bütünleşmesidir (Balcı, 2003: 29). Eğer çalışan örgütünün ona sağladığı çıktılardan memnunsa örgütü benimsemesi, özdeşleşmesi artar. Özdeşleşme isteği fazla olan çalışanların performans, devamlılık ve memnuniyet dereceleri yüksektir.
- **Örgütle içselleşme:** Çalışanlar örgütün amaçlarını, değerlerini, politikalarını ve kültürünü içselleştirebildikleri düzeyde örgüte bağlılık duydukları belirtilmektedir. Kısaca içselleştirmede, örgütün değerleri ile çalışanın değerlerinin örtüşmesi gerekti vurgulanmaktadır (İbicioğlu, 2000: 16).

3.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması



Şekil 3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

(İnce ve Gül, 2005: 26)

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalar sonucu farklı düşünce ve tanımlamaların yapılması, bu kavramın sınıflandırılmasına ve çeşitli yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Literatürde üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Bunlar; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çok yönlü bağlılık şeklindedir.

3.4.1. Tutumsal Bağlılık

Kişilerin tutumları duygusal, davranışsal ve bilişsel olarak üç ögeden oluşmaktadır. Duygusal öge, tutumun insanlarda oluşturduğu duygusal tepkimelerdir. Davranışsal öge, insanın tutumuna yönelik harekete geçmesini ifade eder. Bilişsel öge ise insanların olaya, nesneye veya kişilere karşı inançlarıdır (Can, 1997: 151). Bu iç öge, çalışan ile örgüt arasında bağlılık oluşturmaya ve bu bağın çalışanlarda örgütle ilgili duygu ve düşüncelerin oluşmasına zemin hazırlamaktadır.

Tutumsal bağlılık, bireyin örgüt için duygusal olarak eğilimi ve yönelimi şeklinde tanımlanabilir. Çalışanın örgütle arasındaki bağ, onun örgüte karşı tutumunu, davranışlarını ve bu davranışları ortaya koyma nedenleri olmaktadır. Bu davranış

biçimlerinin ise örgüt için çaba sarf etme, örgütten ayrılma niyeti ve işe devamsızlık gibi sıralanmaktadır (Gül, 2002: 41).

3.4.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'e göre bağlılık, sosyal sistem ve kişilik sistemi olarak iki farklı şekilde ortaya çıkmaktadır (aktaran Sökmen, 2000: 35). Bu yaklaşımda sosyal sistem olarak görülen örgütlerin amaç ve değerlerinin, kişilik sistemini oluşturan çalışanların istek ve ihtiyaçlarını karşılıklı olarak giderilmesiyle oluşan bağlılığı ifade etmektedir. Örgütleri tarafından beklentileri karşılanan çalışanlar, örgüte olumlu duygular besleyerek örgüt için daha fazla çaba harcamaktadır (Cengiz, 2001: 30). Çalışanlar örgütleri tarafından istenilen davranışa yönlendirilebilir. Üyelere empoze edilen bu davranışlar farklı bağlılık türlerini oluşturur, üçe ayrılmaktadır (aktaran Güçlü, 2006: 17):

- **Devam Bağlılığı:** Çalışanın örgütte kalarak örgütün sürekliliğine kendini adanmasıdır. Örgütün kalıcı olması için kendini adanması olarak tanımlanmıştır.
- **Birlik Bağlılığı:** Çalışanın diğer sosyal bağlarıyla ilişkisini koparıp örgüt içinde kendine yeni sosyal bağlar kurması, yeni gruplarla sosyal ilişkiler oluşturmasıdır.
- **Kontrol Bağlılığı:** Çalışanların örgütteki faaliyetlerini örgütün kurallarına uygun şekilde davranmaları, örgütün kural ve değerlere bağlanması olarak ifade edilir.

3.4.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni, çalışanlara örgüt tarafından verilen yetkilerin, onları örgüte yakınlaştırdığını belirtmiştir (aktaran Balay, 2000: 15). Örgütsel bağlılıkta çalışanların örgüte yaklaşmasını üç başlık altında toplamıştır:

- **Ahlaki Açıdan Yakınlaşma:** Diğer adı moral-pozitif bağlılıktır. Çalışan örgütün amaçlarını, vizyonunu, misyonunu, kurallarını kabul edip, örgütün ona verdiği yetkilerle özdeşleşmesi ve böylece çalışanın örgüte bağlılığının artmasını ifade etmektedir (Varoğlu, 1993: 4). Çalışan örgütün ona verdiği yetkileri değerli görmekte ve bununla özdeşleştiği için örgüt işlerini olağanüstü bir çabayla gerçekleştirmektedir.
- **Çıkara Dayalı Yakınlaşma:** Örgüt ile üyeler arasındaki karşılıklı alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Çalışanlar örgütlerine kattıklarının karşılığında

alacakları ödüllere dolayı örgütlerine bağlılık duymaktadır (Çakır, 2001: 51).

- **Yabancılaştırıcı Yakınlaşma:** Çalışanın örgütü benimsememesi, kendi için cezalandırıcı olarak görmesidir. Bu yakınlaşmada üye, örgüte psikolojik olarak bağlılık duymamasına karşın üye olarak kalmak mecburiyetindedir (Balay, 2000:16).

3.4.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre çalışan, örgüte tamamen psikolojik olarak bağlanmaktadır. O'Reilly ve Chatman, bir örgüte bağlılığın üç boyuta ele alınabileceğini öne sürmüşlerdir ve bu boyutlar şu şekilde açıklanmaktadır (aktaran Cengiz, 2001: 31-32):

- **Uyum Bağlılığı:** Yaklaşımın ilk boyutunu oluşturan uyum bağlılığı, çalışanların örgüte bağlılık göstermeleri ve bunu davranışlarına yansıtma temeli, örgüt tarafından verilecek belli ödülleri elde etmek veya belli cezalardan, yaptırımlardan kaçmaktır.
- **Özdeşleşme Bağlılığı:** Yaklaşımın ikinci boyutu olan özdeşleşme, çalışanın örgütte kalma isteğini belirtir. Çalışan kendisini ifade etmek ve tatmin etmek için örgütün diğer üyeleriyle ilişki kurar. Bu ilişkiyi sürekli hale getirmek ister. Böylece o örgütte olduğu için tatmin olup gururlanır, örgütün amaç ve değerlerini kendi değerlerine katarak bağlılık gösterir.
- **İçselleştirme Bağlılığı:** Çalışanın, kişisel ve örgütsel amaç ve değerler arasındaki denkliliği ifade eder. Çalışan diğer örgüt üyeleriyle değerler sistemini birleştirirse bu boyuta ulaşabilir.

3.4.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould, örgütlerde birden fazla sosyal, bireysel veya örgütsel sistemin olabileceğini belirterek, çalışanların örgüte bağlanma sebeplerine etkili olabileceğini ileri sürmüştür (1988: 45). Penley ve Gould'a göre bağlılığın üç boyutu mevcuttur (1988: 47-49):

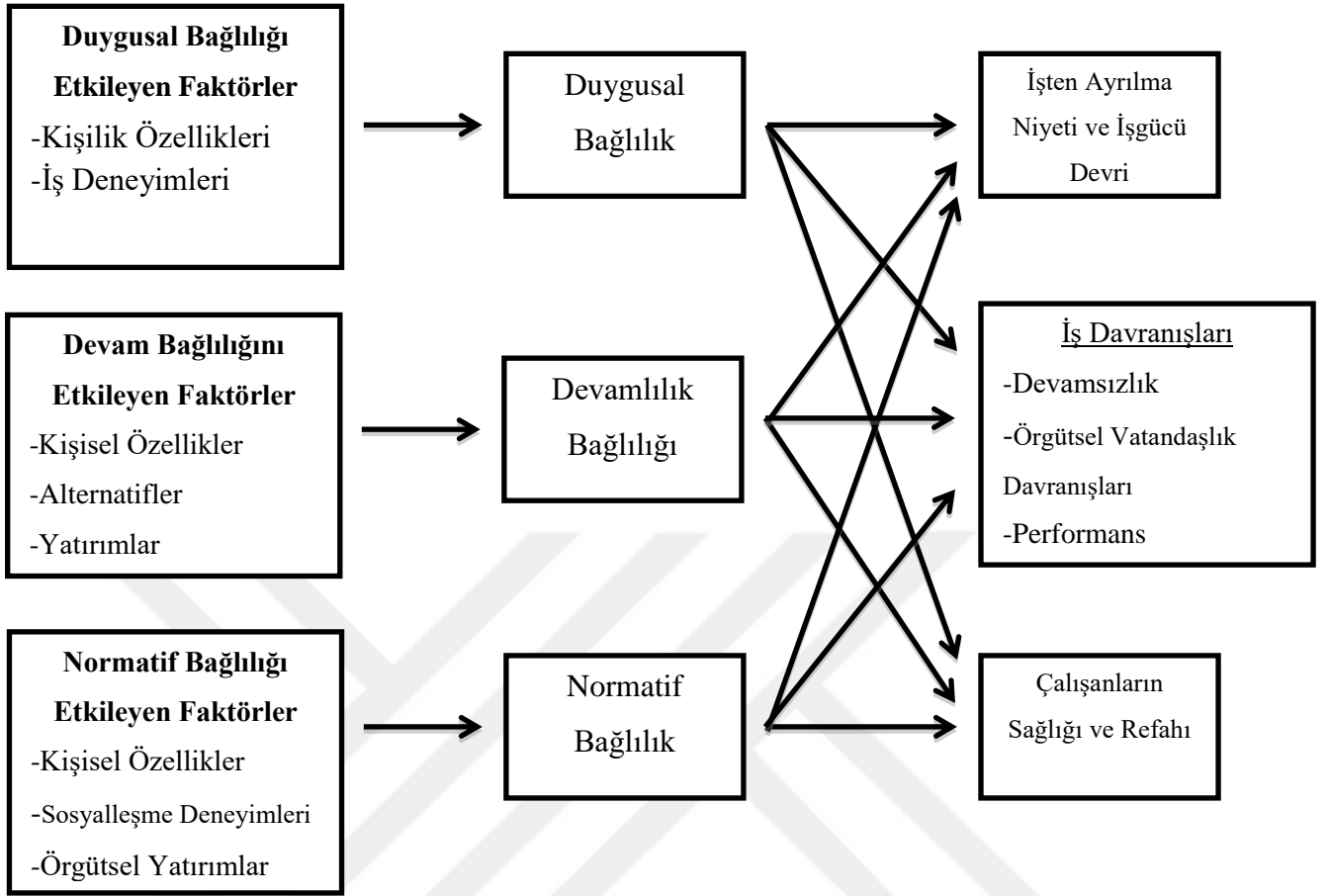
- **Ahlaki Bağlılık:** İşe aşırı düşkün olma, mesai saatleri dışında da çalışma gibi davranışlar içeren bu bağlılık türünde çalışan örgüt üyeliğinin devamını sağlamak istediği için olağanüstü performans göstermektedir.

- **Çıkarıcı Bağlılık:** Çalışanın yaptığı iş karşısında örgütten beklediği ödüllerle ilgilidir. Çalışan kendine verilen görevleri en iyi şekilde yerine getirerek yöneticilerinden veya örgütten kendisinin fark edilmesini beklemektedir.
- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Bu bağlılık türü çalışanın iş ve kariyerle ilgili durumlar üzerinde kontrol eksikliği duymasıyla ilgilidir. Çalışanlar örgütte belli bir yere sahip olduğunu ve bunu devam ettirmek istediği için örgüte bağlılık duyar.

3.4.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer, literatürde daha önceden yapılmış olan farklı sınıflandırmaları içine alan üçlü bir sınıflandırma yapmışlardır. En önemli tutumsal bağlılık yaklaşımlarından biri olan bu model ayrıca literatür araştırmalarında en çok kullanılan bağlılık modelidir.

Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılık, örgüt üyelerinin psikolojik bir etkiyle ve değerler ve hedefler bakımından örgütlerle ilişkilerini düşünmeye yönelten, bunun sonucunda da örgütün sürekli üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış durumu olarak tanımlanmıştır (1991: 61). Bu bağlılık yaklaşımı kişinin örgüt ile arasındaki ilişkiyi değerlendirmesi ve bunun sonucuna bağlı olarak örgüt hakkında oluşturduğu düşünceleri veya duygusal yönelimi ifade etmektedir. Kişinin örgüte ilişkin tutumları; işe devamsızlık, örgüt için fedakarlıkta bulunma, örgüt üyesi olarak kalma, olağanüstü performans gibi davranışlarını belirtmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 1).



Şekil 4. Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

(Meyer and et al.,2002: 22; aktaran İnce ve Gül, 2005: 39)

Bu çalışmada, çalışanların örgütsel bağlılıklarını belirlemek adına Allen ve Meyer'in geliştirdiği bu modelden faydalanılacaktır.

- **Duygusal Bağlılık:** Çalışanların örgütle bütünleşmesi, örgüte duygusal bağlanmasıyla oluşmaktadır. Güçlü bir bağlılık içinde olan çalışanların örgütleriyle özdeşleştiği, örgütün içine girdiği, örgüt hedeflerine ulaşabilmesi için kendilerinden beklenenin üstünde performans sergiledikleri, örgütün başarı için çalıştıkları ve o örgütte olmaktan mutluluk duyduğu belirtilmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 2).

Duygusal bağlılık boyutu diğer boyutlara göre en güçlü bağlılık boyutudur (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 57). Birçok akademik araştırmada tek başına

incelenen duygusal bağıllık boyutu, çalışanların örgütleri için neden olağanüstü çabalar sarf ettiklerini ortaya koymaktadır (Gülova ve Demirsoy, 2012: 57). Çünkü duygusal bağıllık boyutu iş gücünü, rollerin ve hedeflerin belirginliği, yönetimin yeni fikirlere açık olması, iş arkadaşlarına olan bağıllık, örgüte güven, eşitlik, geribildirim ve katılım gibi faktörlerden etkilendiği belirtilmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 6).

Duygusal bağıllık, çalışanları örgüte bağlamanın en iyi yoludur (Gürkan ve Koçoğlu, 2014: 596). Çünkü çalışanlarda performans artışı, işten ayrılma düşüncesinde ve işe devamsızlıkta azalma, örgüte ve üstlerine karşı sevgi ve memnuniyet duyma gibi örgütsel birçok yararı bulunmaktadır.

Yüksek düzeyde bağıllığı ifade eden bu bağıllık boyutunda çalışanlar, örgütün amaç ve değerlerini benimserler. Örgüt işlerini olağanüstü bir çabayla yaparlar ve mesai saatleri dışında da örgüt işleri ile ilgilenirler. İş doyumunu, örgütte kalma isteği, iş arkadaşlarına karşı memnuniyeti yüksektir. Bu yüzden örgüt için rahatlıkla fedakarlıkta bulunurlar. Ayrıca örgütlerin çalışanlarını desteklemesi, ödüllendirmesi, adil ve eşit davranması örgüte güven duygusunun artmasına ve çalışanların bağıllık düzeylerinin artmasına olumlu etkileri vardır (Somoncu, 2008:42). Bu çalışanların örgütten ayrılmaları için hayal kırıklığı, örgütün amaç ve değerlerinin değişmesi, iş doyumunsuzluğu ve az ödüllendirme veya mahrum bırakma gibi durumların gerçekleşmesi gerekir (Doğan ve Kılıç, 2007:55).

- **Devamlılık Bağıllığı:** Çalışanın örgütten ayrıldığında karşılaşacağı maliyetlerin farkındalığı nedeniyle oluşan bağıllık türüdür. Örgüte kendisi için yaptığı katkılar ve örgütten sağladığı faydaların fazla olması, örgütten ayrılıp bu birikimleri kaybedecek olması çalışanı örgütte kalmaya iten durumlar olarak ifade edilmektedir. Devam bağıllığı olan çalışanların örgütte kalma sebebi örgüt bünyesinde kalmaya ihtiyaçlarının olmasıdır (Allen ve Meyer, 1991: 63). Örgüt dışında kendileri için uygun iş alternatiflerinin az olduğu düşüncesi çalışanları örgüte devam bağıllığı ile bağlar. Bunun sonucunda çalışan yapması gereken işleri minimum çaba sarf ederek yapar (Bolat ve Bolat, 2008: 78). Bu durum ise örgütlere kısa veya uzun vade fark etmeksizin zarar verir.

Devam bağıllığında, çalışan örgüt tarafından ihtiyaçları karşılandığı müddetçe örgütte kalır. Örgüt ile çalışan arasında karşılıklı ihtiyaçları karşılamak için kurulan bir alış-veriş durumu söz konusudur. Eğer çalışanın kıdemi, maaşı gibi elde ettiği kazançlar yüksekse devam bağıllığı yüksektir ve çalışan bunları kaybetmemek için mecburi olarak örgütte kalmaya devam eder (Gül, 2002: 45).

Çalışanların devam bağıllığını etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 1-18). Bunlar; çalışanın yetenekleri, eğitimi, içinde bulunduğu toplum, emeklilikte yüksek prim alma, örgütte kendine yaptığı bireysel yatırım, alıştığı yeri değiştirmek istememe gibi sıralanabilir.

Düşük düzeyde bağıllığı ifade eden bu bağıllık boyutunda çalışanlar, örgütler için istenmeyen çalışanlar olarak belirtilmekte ve örgütte duygusuz çalışanlar olarak nitelendirilmektedir. Bu çalışanlar fırsatını buldukları anda başka bir örgüte geçebilmeyi arzularlar, örgüt görevlerini ve grup bağıllığının sağlanmasında en az çabayı harcamaktadırlar (Koç, 2009: 206). Düşük düzeyde örgütsel bağıllık yani devam bağıllığına sahip çalışanlar örgütte söylenti, şikayet veya itirazlarla örgüt ortamını kötü yönde etkileyebilir. Tüm bunlar ise örgütün adına zarar getirmekte, örgütle ilişkili olan iç ve dış ilişkilerde güveni sarsmakta ve gelir kayıplarına neden olmaktadır (Bayram, 2005: 135).

- **Normatif Bağıllık:** Normatif bağıllık kişinin örgütte kalmak için zorunluluk hissetmesi şeklinde tanımlanmıştır. Kişinin örgütüne bağıllık göstermesinin doğru olduğunu düşünmesi ve bunu bir görev olarak görmesinden kaynaklanan bir bağıllıktır. Bireyin hayatı boyunca kültürel, sosyal ve ailesel öğrenimleri, ahlaki durumu duygu, düşünce ve davranışlarına yansiyarak örgütle kurduğu karşılıklı ilişki sonucunda oluştuğu belirtilmiştir. Normatif bağıllığa sahip çalışanların örgütte kalma konusunda bir gereklilik hissine sahip oluşu ve bu hissiyatın çalışanın örgütte edindiği tecrübelerle sadakat duygusuyla da hareket edebileceği ifade edilmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 4).

Çalışanın aile yaşantısı, toplumsal değerleri, edindiği tecrübe, yöneticisinin ona karşı tutumu gibi sebepler normatif bağıllığı etkileyen unsurlardan

birkaçıdır (Sevinç ve Şahin, 2012:267). Çalışanlar bu sebeplerden ötürü örgütlerine normatif bağlılık boyutuyla bağlılık duyarlar ve bu davranışın etik ve doğru olduğunu düşünürler (Durna ve Eren, 2005: 211).

Normatif bağlılıkta çalışan örgüte girmeden önce (ailevi veya kültürel sosyalleşme) örgüte girdikten sonra (örgütsel sosyalleşme) ile elde ettiği bireysel tecrübelerden etkilenir (Allen ve Meyer, 1990: 4). Örgütün çalışana kazandırdığı eğitim, kıdem, tecrübe gibi yatırımların sonucunda çalışan kendini örgüte karşı borçlu hissetmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 47). Ancak bireyin borcunu örgüte ödediğini düşündüğü anda işten ayrılmayı düşüneneği ve bağlılığın biteceği belirtilmektedir (Allen ve Meyer, 1991: 72).

Orta düzeyde bağlılığı ifade eden normatif bağlılık boyutunda çalışanlarda, örgütün kendine kattığı tecrübe ve birikimlerden dolayı oluşan minnet duygusu ve örgütün kendisine ihtiyacı olduğunu düşüncesi, bununla birlikte çalıştığı yerde devam etmesinin yapılacak en doğru hareket olduğu düşüncesi hakimdir (Bayram, 2005: 136).

Normatif bağlılık yani orta düzeyde bağlılık gösteren çalışanda örgütlerine karşı sadakat duyma ve işte kalma isteklerinde artış meydana getirmektedir. Bu durum örgütlere işe devamsızlık ve iş gören devir oranında azalma olarak olumlu şekilde yansımaktadır. Ancak orta düzeyde örgütsel bağlılığın örgütler için olumsuz sonuçları da vardır. Örgütün kötü gidişatı veya herhangi bir belirsizlikte örgütte katkı sağlamaz ve işten ayrılabilir. Çalışanların örgütteki herhangi bir belirsizlik ortamında örgüte katkı sağlamamaları ve örgütten ayrılma durumları ortaya çıkabilir veya mevcut işinden daha iyi bir teklifle karşılaşırsa işten ayrılabilir (Başyigit, 2006: 69).

Allen ve Meyer'in bu üçlü sınıflandırmasına göre bağlılık, çalışanın örgütle ilişkisini belirleyen psikolojik bir etkidir ve kişinin örgütte kalmaya devam etme ya da etmeme kararını etkilemektedir. Her üç yaklaşımında temelinde psikolojik etkenlerin farklı olduğu açıktır.

Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte duygusal olarak bağlanmasını, örgütle özdeşleşmesini ve örgüte olan katılımını ifade etmektedir. Güçlü duygusal bağlılığa sahip çalışanların örgütte kalmak istemelerinin temel nedeni örgütte kalmak için

duydıkları güçlü istektir. Devam bağlılığında örgütten ayrılmanın getireceği zararların farkındalığı yatmaktadır. Örgütlerine bağlanmalarının odağında devam bağlılığı olan çalışanların örgütte kalma nedeni, örgütte kamaya ihtiyaçlarının olmasıdır. Son olarak normatif bağlılık örgütte kalmadaki zorunluluk hissini yansıttığı ifade edilmektedir (Allen ve Meyer, 1991: 67).

3.4.2. Davranışsal Bağlılık

Örgütsel Davranışları inceleyen araştırmacıların ortaya attığı tutumsal bağlılık kavramına karşı, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık kavramını oluşturmuştur. Davranışsal bağlılık, kişinin örgüte karşı değil de kendi davranışlarına karşı geliştirdiği bağlılıktır. Kişi belli bir davranışı yaptıktan sonra bu davranışları haklı çıkarmak ve devamının gelmesi için belli tutumlar geliştirir ve davranışlarını tekrarlar (İnce ve Gül, 2005:48).

Davranışsal bağlılık, örgüt çalışanlarının örgüte sahiplik duygusu beslemeleri, kişisel tecrübe ve bilgilerini örgüt yararına kullanması örgütün karlılığı, verimliliği gibi örgüt için ortaya koydukları faydaları ifade etmektedir. Bu bağlılığın temelinde, çalışan ile örgütün bütünleşip, aynı amaç ve değerler için birlikte hareket etmesi vardır.

3.4.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

İnsanların tutarlı ve devamlı davranışlarını yapmaktan vazgeçtiklerinde kaybedecekleri değerlerin onların davranışlarının devamlı olarak sürdürülmesini sağlamaktadır. Becker bu yaklaşımda, kişinin davranışlarına bağlılık gösterdiğini ve bu bağlılıkla örtüşen tutumlu davranışlarda bulunduğunu belirtir. Bu davranışlarda bulunmasının sebebi de bazı yan bahislere girmesinden kaynaklanmaktadır. Becker'e göre yan bahis, kişinin değer verdiği bir şeyi ortaya koyması ve bahse girerek örgüte katkı sağlamasıdır. Çalışanların bahse koyduğu şeyler zaman, enerji, tecrübe mevkii gibi sıralanabilir. Bahis için ortaya konulan şey çalışan için ne kadar değerliyse bağlılığı da o kadar yüksektir (aktaran İlsev, 1997: 30). Bu bağlamda çalışan örgüte zaman, enerji ve emek verdiği için örgütten ayrılması da kolay değildir.

Becker, çalışanların örgüte bağlılık göstermesini etkileyen yan bahis kaynaklarını, toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal roller ve sosyal etkileşimler olmak üzere dört gruba ayırmıştır (1960: 33-35):

- **Toplumsal Beklentiler:** İnsanların, içinde bulunduğu toplumun beklentileri, düşünceleri ve baskısı yüzünden kendi davranışlarını sınırlandırarak bazı yan bahislere girebilmektedir. Örneğin; çok fazla iş değiştiren kişilere toplumun nasıl baktığının algısı, kişinin daha iyi teklifler almasına rağmen güvenilir ve kararlı biri olduğunu kanıtlamak için teklifleri kabul etmeyip aynı işinde devam etmesi.
- **Bürokratik Düzenlemeler:** Yasal düzenlemelerde bireyin tutum ve davranışlarını sınırlandırarak bazı yan bahislere girmesine neden olabilir. Örneğin; emeklilik maaş primi yüksek yatan bir kişi başka bir örgüt geçmek istemeyebilir. Bu durumda emekli aylığı için bürokratik düzenleme ile bahse girmiş olur.
- **Sosyal Etkileşimler:** Kişi, örgütte kaldığı süre boyunca örgütteki diğer insanların kendisi hakkında fikir sahibi olmasına neden olmuştur. Oluşan bu fikirlerin bozulmaması için kişi, tutarlı davranışlarına uygun hareket etmeye devam eder.
- **Sosyal Roller:** Kişinin toplum içinde bulunmaya alıştığı sosyal çevre veya statünün yan bahislere konu olmasını ele alır. Çalışan, örgüt içindeki sosyal rolüne öyle alışmıştır ki başka rollere uyum sağlayamaz.

3.4.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik (1977), örgütsel bağlılığı Becker'in yaklaşımındaki gibi kişinin kendi davranışlarına bağlanarak bunlarla tutarlı davranışlar göstermesi olarak tanımlamıştır. Salancik'e göre bağlılık, kişinin geçmişte yaptığı davranışları ile gelecekte yapacağı davranışları arasındaki tutarlılığı oluşturmaktadır. Davranışlar ile tutumlar arasındaki uyuma dayanan bu yaklaşımda kişi ikisi içinde tutarsızlık gösterdiğinde kendi ile çatışır, stres ve gerilim yaşar (İnce ve Gül, 2005: 53). Eğer davranışları ve tutumları uyumlu ise bağlılıktan söz edilebilir.

Salancik'in yaklaşımında, kişi belirlemiş olduğu davranışlarını kendisi ile özdeşleştirir ve buna devam eder. Üç farklı unsur, bireyi davranışlarına bağlar. Bunlar; değişmezlik, görünürlük ve isteğe bağlılıktır. Bu üç unsuru kullanarak birey davranışlarına az veya çok bağlılık duyabileceği belirtilmiştir (Cengiz, 2001: 51).

3.4.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers (1985) tutumsal bağlılığı geliştirerek çoklu bağlılık kavramını ortaya koymuştur. Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar çoğunlukla bağlılığın örgütün tamamına duyulduğu mantığı yatmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesinde sebep olabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele aldığı söylenmektedir (aktaran Balay, 2000: 28).

3.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılıklarını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunlara çalışanın demografik özellikleri, motivasyonu, örgütsel etkenler gibi faktörler örnek verilebilir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler literatürde kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç başlık altında toplanmıştır.

3.5.1. Kişisel Faktörler

Kişilik özelliklerine göre motivasyonunun artması veya azalması öncelikle yöneticilerin, çalışanların örgüte bağlılıklarını sağlaması için önem vermeleri gereken bir konudur. Her birey farklı kişisel özelliklere sahiptir. Ancak bu özellikler gerekli hallerle tespit edilerek, kişilerin ortak özellikleri belirlenebilir. Böylece örgütlerde çalışanlarını kişilik özelliklerine göre güdüleyerek örgüt ile arasındaki ilişkileri kuvvetlendirip örgütsel bağlılık için uygun zemin hazırlayacaktır (Perçin, 2008: 51). Çalışan örgütün hedef ve değerlerini özdeşleştirebilirse örgüte olan bağlılığını artabilir ve böylece örgütte kalma ve örgüt yararına davranışta bulunma isteği oluşabilir. Bu bağlamda örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve çalışma süresinden oluşmaktadır.

- **Yaş:** İş hayatına yeni başlayan gençlerin örgütsel bağlılık düzeyleri yaşlı çalışanlara göre daha azdır. Çünkü gençlerde yeni iş ve daha iyi iş bulabilme imkanları ve iş tatminsizlikleri daha fazladır. Bu da örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkiler. Ayrıca yaşlı çalışanların örgüt içinde bulunma süreleri oluşturdukları kariyer, statü gibi etkenlerden ötürü örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksek olmaktadır. Kariyerleri için yatırım yapmamış çalışanların

mesleki başarıda kendini kanıtlamış olan yaşlı çalışanlara göre daha yüksek düzeyde iş bırakma eğilimleri bulunmaktadır (Tiryaki, 2005: 125).

- **Cinsiyet:** Erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğunu anlamak için birçok araştırma yapılmıştır. Ve sonuçlar iki kısma ayrılmıştır. İlk sonuç kadınların erkeklere göre örgütsel bağlılık düzeylerinin fazla olduğu yönündedir. Gerekçeleri ise kadın çalışanların sık iş değiştirmekten hoşlanmadıkları ve buldukları örgütlerde istikrarlı bir biçimde çalışmayı istemeleridir. Ayrıca iş hayatında karşılaştıkları cinsiyetçi ve diğer bütün engellerin motivasyonlarını artırıp daha büyük azimle başarıya arzusu hissetmelerini sağlayarak örgütlerine olan bağlılıklarının arttığı savunulur. İkinci sonuç ise kadınların erkeklere göre örgütsel bağlılıklarının daha az olduğu yönündedir. Buna gerekçe olarak iki madde ortaya konmuştur. Birincisi kadına verilen ailesel roller, ikincisi ise kadınların iş hayatına girmelerindeki engellerdir. Örgütlerin daha çok erkek çalışan çalıştırması, ailesel nedenler, kültürel veya ahlaki tutumlar bu engellere örnek verilebilir (Güllüoğlu, 2010: 75).
- **Medeni Durum:** Özellikle evli olan çalışanların ekonomik olarak kendini güvende hissetmeleri örgütsel bağlılıklarını etkileyecek önemli bir faktördür (Perçin, 2008: 52). İki veya daha fazla kişiden sorumlu olan bireylerin örgütsel bağlılıkları daha fazladır. Ancak bu bağlılık duygusal bağlılığı değil zorunlu bağlılığı oluşturmaktadır.
- **Eğitim Düzeyi:** Kişinin eğitim düzeyi, çalışma hayatında beklentilerini etkileyen önemli bir değişkendir. Eğitim düzeyi yükseldikçe çalışma hayatına yüklenen anlam ve beklentilerin çeşitlendiği ifade edilmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların iş alternatiflerinin ve beklentilerinin düşük eğitilmiş çalışanlardan daha fazla olmasından ötürü bağlılıklarının daha düşük seviyede olabileceği düşünülmektedir (Yavuz, 2008: 87).
- **Çalışma Süresi:** Kişi örgütte çalıştığı süre zarfında hem kendisine hem de örgüte zaman ve emek bakımından belli bir yatırım yapmış olur. Bu sebeple çalışma süresi fazla olan çalışanların az olan çalışanlara göre örgütsel bağlılıkları daha yüksek olmaktadır. Ayrıca çalışma süresi fazla olan çalışanların emekli aylıkları, tatil imkanları, örgütün tanıdığı diğer ayrıcalıkların etkisi de örgüte bağlılığı yükselttiğini kabul edilmektedir (Özkaya vd., 2006: 79-81).

3.5.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörler örgütlerin çalışanlarına karşı sergilediği tutum ve davranışlardır. Örgütsel adalet, örgütte yapılan işi niteliği, karar alma süreçlerinde çalışanlara verilen katılma hakları, örgüt kültürü, örgüt yönetim tarzı, çalışanlara verilen ödüller, iş grupları gibi birçok örgütsel faktör bağlılığı etkilemektedir.

- **Örgütsel İletişim ve Örgüt Yapısı:** Yapı itibariyle büyük olan örgütlerin iletişim kanalları ve iletişimde kullandıkları araçlar fazla olmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde belirttiğimiz gibi bu sayılanların fazla olması örgütlerde iletişimin zorlaşmasına sebep olabilmektedir. Bu bağlamda örgütlerin organizasyon şemalarında belirtilen işlerin nerede, ne zaman ve kim tarafından yapılacağıın belirlenmesi ve buna tam olarak uyulması örgütlerin biçimsellik derecelerinin yüksek olduğunu göstermektedir (Kılınç, 1985: 114). Örgütsel iletişim ve örgüt yapısı göz önüne alındığında küçük çaplı örgütlerin örgütsel bağlılıkları büyük çaplı örgütlere göre daha fazla olabileceği belirtilmektedir (Güllüoğlu, 2011: 83).
- **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Adalet:** Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık birbirleri ile bütünleşik kavramlardır. Örgüt kültürü, örgüt çalışanları tarafından ortaya atılmış, değerlerden oluşan ve bu değerlerin kabul edildiğini belirten bir kavram olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılık çalışanların örgütün kültürünü, değerlerini ve hedeflerini benimsemesi anlamına geldiğinden örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlara sahip bir örgütte güçlü bir örgüt kültürü olduğu belirtilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2005: 178-179). Örgütsel adalet kavramı ise, yönetimin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ifade etmektedir. Örgüt üyeleri kendilerini diğer örgüt üyeleri ile kıyaslar ve kuralların herkese eşit olması, izinlerin ve sosyal hakların çalışanlara eşit şekilde verilmesi örgütsel bağlılığı etkilediği belirtilmektedir (Doğan, 2002: 72).
- **İşin Niteliği ve Önemi:** Çalışanlar yaptıkları iş hakkında benimseme, motive olma, işe doyum, işin niteliği gibi faktörlerden psikolojik olarak etkilenmeleri, örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Çalışanlar yeteneklerini ortaya koyma şansı veren işleri yaptığında, başarıları hakkında yöneticilerden

geri bildirim alması örgütlerine olan bağlılıklarını daha çok arttıracığı belirtilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 71).

- **Yönetim ve Liderlik:** Örgütlerde yöneticilerin sergilemiş oldukları yönetim ve liderlik tarzları çalışanların örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılıklarını etkilemektedir. Yöneticinin çalışanlarla olan iletişimleri, onlara yaptıkları iş ile ilgili katılım hakkı tanıyıp tanınamaması veya ne kadar güvendiği gibi etkenler sonucunda çalışanlar örgütü değerlendirmekte ve çıkardıkları sonuca göre örgütsel bağlılık düzeyleri etkilenmektedir (Abraham, 1997:181).
- **Örgütsel Vatandaşlık:** Örgütsel vatandaşlık davranışları, emir vermeye bağlı olmayan, örgüte fayda sağlayan, biçimsel olmayan, çalışanlarda şikayet eme gibi istenmeyen davranışları azaltan, işi vaktinde bitirmeye, kendini geliştirmeye ve diğer çalışanlara gönüllü olarak yardım etmeye dayanan davranışlar içermektedir. Kişiler genellikle görev tanımlarının dışında örgüt için önemli görevleri yerine getirerek örgütsel etkinliğe katkıda bulunmaktadır (Ünüvar, 2006: 7). İyi bir örgüt vatandaşı, örgütteki günlük işlerinin dışında örgütle alakalı tüm konularda fikir geliştiren ve bu fikirlerini yöneticileriyle paylaşan, örgüt içi toplantılarda ve faaliyetlerde düzenli olarak yer alan, örgütteki gelişmelere ayak uyduran, değişimleri yakalayan, örgütle ilgili bilgi sahibi olan ve bunu arkadaşlarıyla paylaşan kişilerdir. Tüm bunlar ise çalışanda zamanla örgütü benimseme, örgüt için çaba harcama ve örgütte kalma isteği doğuracaktır (Atalay, 2005: 7). Ayrıca bu çalışanlar örgütsel iletişimde de etkin rol oynayarak örgütte iletişimin sürekli olmasına yardımcı olmaktadır.
- **Ücret:** Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir diğer faktör de çalışanların aldıkları ücretlerdir. Çalışanların fazla ücret almaları yaptıkları işi daha çekici hale getirmekte ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Düşük ücret alan çalışanlar daha iyi ücret alabilecekleri başka işler ararlar. Kendini işine ve örgütüne bağlamazlar, geçici iş olarak görürler. Bu yüzden düşük ücret veren örgütlerin, çalışan devir hızı yüksektir (Balay, 2000: 68).
- **Örgütsel Ödüller:** Örgütlerde iş teşvikleri de örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerdir. Çalışanlar örgütün, kendilerine verdikleri görevleri yükselme olanakları sağlaması veya iyi ücret alacaklarını algılamalarıyla örgüte yüksek düzeyde bağlılık duyacaklardır. Ödüllerin örgütsel bağlılıkta

önemli rol oynaması için gösterilen performansın sonucunda çalışanlara gerçekten ödül olarak verilmesine bağlıdır (Altınbaş, 2008: 15).

- **Takım Çalışması:** Belli bir sayıda çalışanın bulunduğu takımlar, örgütleri adına bir araya gelerek örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışmaları, sorunları çözmeleri, örgütlenmeleri gibi eylemler gerçekleştirmektedir. Yapılan araştırmalarda takım çalışmalarının örgütsel bağlılığı artırdığı gözlemlenmiştir (Altınbaş, 2008: 17).

3.5.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütün dış çevresiyle ilgili bazı faktörler çalışanların örgütlerine olan bağlılığını etkilemektedir. Bunlar literatürde profesyonellik ve yeni iş olanakları olarak açıklanmaktadır.

- **Profesyonellik:** Mesleki bağlılıkla alakalı olan bu kavram, kişinin mesleğini benimseyip onunla özdeşleşmesi olarak açıklanabilir. Bu bağlamda, mesleğinde profesyonelleşen bireyler belli değerlere inanan, belirlediği kurallara uyan ve bunların geçerliliğini kabul eden, sorumluluk sahibi ve kendi alanı için çeşitli örgütlerle iş birliği yapan kişilerdir. Profesyonellerin buldukları örgüt eğer mesleki gelişimlerine destek oluyorsa, mesleki bağlılıklarını olumsuz yönde etkilediği fakat örgüte olan bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 84-85).
- **Yeni İş Olanakları:** İşe yeni başlayan çalışanlar örgüt hakkında pek fazla bilgi sahibi olmadıkları için örgütsel bağlılıkları düşük olabilir. Bu yüzden yeni başlayan çalışanlara daha iyi iş olanakları cazip gelebilir. Özellikle ekonomik açıdan daha karlı olan işler çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyebilir. Ancak alternatif iş olanakları daha az olan çalışanların yeni iş bulamayışları işten ayrılmak istememelerine sebebiyet vererek örgüte olan bağlılıklarını artırabilmektedir (Altınbaş, 2008: 17).

3.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütler, amaçlarını gerçekleştirmeyi başarmanın yanında çalışanlarının da örgütsel bağlılıklarını yükseltmeyi hedeflemelidir. Örgütün devamlılığı ve işlerin sorunsuzca halledilebilmesi için bu durum çok önemlidir. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan

çalışanlar örgütler için çok verimli olmakta ve problem çıkarmak yerine olan problemleri çözmeye çalışmaktadırlar.

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan birçok çalışmada, bağımsız değişken olarak devamsızlık, iş gören devir oranı gibi iş davranışlarını etkilediği ve bağımlı değişken olarak demografik özelliklerden, rol çatışmalarından veya örgüt yapısından etkilendiği belirtilmektedir. Bu bağlamda İnce ve Gül çalışmalarında devamsızlık, performans, işe geç kalma ve işten ayrılma isteği gibi davranışların örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu söylenmekte ve şöyle açıklamaktadır (2005: 94):

- **Bağlılık ve Devamsızlık:** Bağlılık ve devamsızlık arasında olan ilişki genellikle çalışanların devamsızlığını azalttığı yönündedir. Öyle ki örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüt işlerinin gecikmemesi, örgüt adına faydalı olabilmesi için işe devamsızlığı mümkün olduğunca yapmamaya çalışırlar. Çalışanlar yıllık izinler, raporlu durumlar dışında örgüte bağlılıklarından dolayı işe devamsızlıkları azdır. Devamsızlık, örgütler için üretimi ve verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir.
- **Bağlılık ve Performans:** Çalışanın maddi beklentilerine göre değişiklik gösteren bağlılık ve performans ilişkisi; eğer çalışanın maddi beklentisi yüksekse örgütsel bağlılık ve performans ilişkisini olumsuz yönde, eğer çalışanın maddi beklentisi düşükse bu ilişkiyi olumlu yönde etkileyebilmekte şeklinde ifade edilmiştir.
- **Bağlılık ve İşe Geç Kalma:** Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine karşı sorumluluk duygularını pekiştirmektedir. Bu yüzden bağlılığı fazla olan çalışanlar iş yerlerine zamanında gitmeye ve tam saatinde iş yapmaya özen göstermektedirler.
- **Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti:** Örgütlerde sürekli işçi giriş çıkışlarının olması hem fazladan maliyete hem de işlerin aksamasına neden olmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılık ile işgücü devir oranı arasında ters yönlü bir ilişki bulunduğu ifade edilmiştir. Eğer çalışanların bağlılıkları yüksekse örgütün işgücü devir oranı düşüktür ve işten ayrılma niyetleri azdır.

3.7. Örgütsel İletişim ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi

İletişim, insanların duygu ve düşüncelerini başkalarına aktarmasını ve anlaşılmasını sağlayan, karşılıklı olarak gerçekleştirilen bir süreçtir. Bu süreç insanlar arasında bir bağ oluşturabilmektedir. Nitekim Karatepe bu bağın bazen insanları birbirine yakınlılaştırdığını bazen de uzaklaştırdığını ifade etmektedir (2005: 223). Bu duruma sosyal hayatımızdan arkadaşlık ilişkisi kurduğumuz insanları örnek verebiliriz. Şöyle ki aynı dili konuştuğumuz, duygu ve düşüncelerimize önem veren, bizi dinleyen ve anlamaya çalışan kısaca anlaşabildiğimiz insanlarla arkadaşlık kurarız. Bu noktada ise iletişim etkili bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Arkadaş, eş veya dost olarak seçtiğimiz insanlarla kurduğumuz iletişimin yüksek seviyede olması arkadaşlık bağlarının oluşumuna ve bu bağın güçlenmesine sebep olmaktadır. Sağlıklı bir ilişkinin kurulmasında bugün birçok uzmanın belirttiği unsurların başında iletişim gelmektedir. Kaliteli bir iletişim insanların birbirini anlamasına, fikirlerin dikkate alınmasına, farklı düşünceleri karşılıklı açıklanmasına, aynı düşüncelere sahip olabilmek için birbirlerini güdülemelerine ve böylece aynı amaçlar etrafında toplanmalarına yardımcı olmaktadır.

İletişim kuramadığımız, fikirlerimizi önemsemeyen, bizi dinlemeyen veya anlamadığımız insanlarla aramızda bir bağ oluşturamayız. Aynı amaç etrafında toplanamayız. Toplanmak zorunda bile kalsak kalitesiz iletişim yüzünden tam bir birliktelik ve süreklilik sağlayamayız.

İnsanların sosyal hayatları içerisinde bahsedilen bu durum iş hayatları içinde geçerli olmaktadır. Çünkü insan sosyal bir varlıktır ve bulunduğu ortamda diğer insanlarla iletişim ile ilişki kurar. Örgüt içinde bir çalışanın örgütteki diğer çalışanlarla ilişkisini belirlemede kurduğu iletişimin seviyesi, birbirlerine olan tutum ve davranışlarına, düşüncelerine yansır.

- ***Biçimsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi:*** Örgütsel iletişim, örgütteki birimleri ve çalışanları birbirine bağlayan ve aralarındaki anlaşmayı, uzlaşmayı sağlayan bir sistemdir. Bu sistem sayesinde çalışanlar ve birimler birbiriyle uyum içinde çalışabilir. Çalışanlar arası anlaşma, uzlaşma ve uyumun oluşumunda iletişimin gerekliliği bağlılığın oluşmasında da önemli rol oynar. Bağlılığın oluşması için iletişim ne kadar gerekli ise iletişimde etkin ve düzgün işleyen bir sistem olabilmesi için bağlılık gerekmektedir.

Çünkü bağlılığın farklı birimler arasında iletişimi kolaylaştırdığı ve karşılıklı duygu ve düşüncelerin anlaşılmasında köprü görevi gördüğü söylenmektedir (Boyacı, 2010: 83).

- ***Biçimsel Olmayan İletişim ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi:*** Örgüt içinde bir sistem olarak bahsettiğimiz örgütsel iletişim yalnız biçimsel iletişim kanallarıyla değil biçimsel olmayan iletişim kanallarıyla da gerçekleşir. Farklı olarak gözükseler de aslında bu iki iletişim türü birbirinin alternatifi değil aksine birbirini tamamlayıcıdır. Çalışanların örgütle etkileşim içinde olması örgütsel bağlılığı oluşturan bir başka faktördür. Çalışanın örgütle etkileşimi ise biçimsel olmayan iletişimle oluşur. Çalışan sadece biçimsel iletişim kanallarına göre resmiyet ortamında, emir-komuta zincirine uygun olarak davranır ve yine sadece iş hakkında konuşur, sorulara cevap verir veya işi ile ilgili konularda fikirlerini söyleyemezse örgütteki otoriter yapı içinde sıkılır, kendini rahat hissetmez. Bu da çalışanın verimliliğini, örgüte yapacağı katkıları ve örgüte olan bağlılığını etkiler. Ancak biçimsel olmayan iletişim ile işiyle ilgili veya farklı birim ve kişilerle, yöneticileriyle iletişim kurar. Örgüt ortamında katılımcı, verimliliği arttırıcı bir iletişim sisteminin oluşturulması, çalışanların örgüte ve işlerine karşı yüksek tatmin duymasını sağlayarak örgütsel bağlılığı oluşturacağı ifade edilmektedir (Akbaş, 2008: 40). Ayrıca biçimsel olmayan iletişim kanalları iş hakkında olmayan konuşmalar, günlük sohbetlerinde gerçekleşmesini sağlayarak çalışanların birbirini tanımaya, örgütle etkileşim kurmasına yardımcı olmaktadır. Birbirini tanıyan çalışanların kaynaşması, anlaşması ve uyum içinde çalışması bağlılığın oluşmasında ve iletişimin etkin olarak devam etmesinde önemli ölçüde etkili olmaktadır. Ancak biçimsel olmayan iletişim türünün bir çeşidi olan dedikodunun olumsuz etkilerinin örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyebileceği belirtilmektedir (Kıraç, 2012: 122). Bağlılığın olumsuz etkilenmesiyle örgüt içinde etkin ve sağlıklı olan iletişim sistemi buna bağlı olarak etkilenebilir. Bu durum ise örgüte, çalışana ve iş işleyişine zarar verebilir. Fakat örgüt içinde meydana gelen dedikodu ve söylentilerin amacını aşmadığı sürece, örgütteki bilgi aktarımını ve paylaşımını destekleyeceği ve böylece etkin iletişime sebep olarak örgütsel bağlılığa katkı sağlayacağı ifade edilmektedir (Boyacı, 2010:84).

Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini çalışanlar açısından değerlendirecek olursak; etkin iletişim sayesinde çalışana görevleri, sorumlulukları, neyi yapip neyi yapmaması gerektiği doğru bir şekilde iletilir. Doğru anlayan ve uygulayan çalışanda iletişim doyumunun gerçekleştiği belirtilmektedir (Kıraç, 2012: 122). İşle ilgili bütün bilgilere sahip olan, gerektiğinde geri bildirim gönderebilen, amir veya yöneticisinden karşılık alan çalışanın iş doyumunu ve iş verimliliği artar, örgüte maksimum fayda sağlar. İş arkadaşları ve yöneticileri tarafından fikirlerine önem verildiğini hisseder. Tüm bunlar ise çalışanda iş tatminine neden olur. Çalışanın kurduğu etkin iletişimle değer gördüğünü, dinlendiğini ve örgüte fayda sağladığını düşünmesi örgüte bağlılık duymasını sağlayacak ve bağlılığı güçlendirecektir. Ast veya üst fark etmeksizin çalışanlarla iletişim halinde olmak, onlara zaman ayırmak, fikirlerini dinlemek, verilen değerlerin göstergesi olarak çalışanların işe olan bağlılığının da arttıracakı söylenmektedir (Donuk, 2007: 48).

Örgütsel iletişim ile çalışanlar örgüt kültürünü, örgüt hakkındaki genel bilgileri, örgütün geçmişi ve geleceği, sürekliliği, elde ettiği başarıları, finansal durumu ile ilgili bilgileri öğrenebilmektedir. Çalıştığı yer hakkında bu tarz bilgilere sahip olmak çalışanlara güven duygusu vermektedir. İşini kaybetme korkusu, maddi kaygı yaşamayacağını bilen çalışan daha huzurlu ve rahat bir ortamda çalışmaktadır. Bu durum ise örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır. Belli bir süre sonra örgüt sıkıntı içine girse dahi kurulan etkin iletişimin sebep olduğu örgütsel bağlılık sayesinde örgüte fayda sağlayacak davranışlarda bulunmaya devam edecektir.

Bunlara ek olarak; etkin iletişimle çalışanların örgütün neyi, neden yaptığını bilmesi iletişim doyumunu yükselteceği belirtilmektedir. Böylece çalışan örgütle uyumlu bir şekilde çalışmalarını sürdürür ve örgütün amacının ne olduğunu ve nedeni konusunda bilgilenir. Bu bilgiler doğrultusunda kendi kariyeriyle ilgili örgütsel etkinlik sağlar. Bunun sonucunda ise örgütsel bağlılığın sağlanacağı belirtilmektedir (Kıraç, 2012: 122).

Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığını örgüt yönetimleri veya yöneticiler açısından değerlendirecek olursak; örgütsel iletişimle yöneticiler çalışanların algılarını kontrol edebilmektedir. Çalışanların örgüt hakkındaki düşüncelerini yönetebilen, örgütün imajını çizebilen bir yönetim veya yönetici bütün çalışanların güvenini kazanmakta ve örgüte olan bağlılıklarını güçlendirmekte olduğu söylenmektedir (Kıraç, 2012: 116). Bir örgütte iletişim her zaman yönetim tarafından oluşturulmalı ve

desteklenmelidir. Fakat genel olarak örgütlerin çoğunda dikey iletişim yani tek yönlü ve kapalı iletişim kullanılmaktadır. Bunun yerine örgütler çok yönlü ve açık iletişime başvurmalıdır. Çünkü bu tarz iletişim şekillerinde etkin bir geri bildirim alınacaktır. Bu durumda çalışanların yeteneklerini ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarmaları sağlanacaktır. Bunun sonucunda ise çalışanlar örgütlerinden ve işlerinde soğumayacak, verimlilikleri düşmeyecektir. Böylece örgütlerine olan duyguları geliştirerek bağlılığa dönüşecektir (Boyacı, 2010, 85).

Çok yönlü açık iletişimin olduğu örgütlerde çalışanlar üstlerine ve astlarına kolaylıkla ulaşabilmektedir. Çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini arttıran bu uygulamada çalışan tarafından beklentilerin karşılanması örgütün iş kalitesinde ve verimliliğinde artış sağlayacaktır. Ayrıca üst yönetime olan saygı ve sevginin artmasına ve üstlerin otoritesinin güçlenmesine sebep olarak çalışanların yöneticilerine ve örgütlerine olan güven ve bağlılıkları artacaktır (Boyacı, 2010: 85).

Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığın alt boyutlarına olan etkisini belirlemede oluşturulan hipotezler aşağıda belirtilen ilişkilere dayanılarak ortaya atılmıştır. Bu ilişkiler:

- **Örgütsel İletişim ve Duygusal Bağlılık İlişkisi:** Örgütsel iletişimin bu çalışmada örgütsel bağlılığın alt boyutu olarak ele alınan duygusal bağlılık boyutuna etkisi, bu boyuta etki eden faktörlerde açıkça belirtilmiştir (İnce ve Gül, 2005: 99). Bu faktörler:
 - Örgütün veya yönetimin çalışanlardan ne istediği ve görev tanımlarını açıkça belirtmesi,
 - Yönetimin öneriye açık olması,
 - Çalışanların görevlerinin ve yaptığı işlerin amacını anlaması,
 - İş arkadaşlarına bağlılık hissetmesi,
 - Örgütün çalışanlara eşit ve adil davranması,
 - Çalışanın işine ve örgüte kişisel olarak önem vermesi,
 - Ast üst arasında sürekli geribildirim olması,
 - Çalışanın örgüt işlerine katılımı.

Bu maddelere bakıldığında duygusal bağlılık boyutuna etki eden faktörlerin bir çoğu iletişimle mümkün olmaktadır. Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerinde

etkilerini çalışanlar açısından değerlendirdiğimiz bölümdeki bütün bağlılık oluşumları bu noktada iletişim ile gerçekleşmektedir.

- **Örgütsel İletişim ve Devam Bağlılığı İlişkisi:** Örgütsel bağlılığın diğer bir alt boyut olan devam bağlılığını etkileyen faktörleri incelediğimizde (Doğan ve Kılıç, 2007: 60):
 - Çalışanın yeteneklerinin ve eğitiminin sadece o örgütte işe yarayacağını düşünmesi,
 - Çalışanın zaman ve emek açısından örgüte yatırım yapması,
 - Emeklilik primi, özel sigortalar gibi maddi durumlar,
 - Bireysel zorunluluklar.

Devam bağlılığında bu maddelerden de anlaşılacağı üzere, çalışanlar daha çok bireysel sebeplerden ötürü örgütte kalmak isterler. Bu kalış çalışanın, örgüte ve örgütte kendine yapmış olduğu yatırımlardan dolayı oluşmaktadır. Bu yüzden iletişim devam bağlılığıyla ilişkilendirildiğinde, iletişimin devam bağlılığına etkisi az olacaktır. Ancak yöneticilerin iletişimle çalışanların algılarını etkileyebiliyor oluşu devam bağlılığını duygusal bağlılık yönüne çekecektir.

- **Örgütsel İletişim ve Normatif Bağlılık İlişkisi:** Örgütsel bağlılığın başka bir alt boyutu olan normatif bağlılık boyutuna etki eden faktörler ise daha çok toplumsal değerler, ailesel öğretiler, ahlaki açıdan doğru davranma gibi sebeplerle çalışanın örgüte karşı sorumluluk hissetmesidir. Çalışan örgüte karşı sadakatin önemli olduğuna inanır ve bu konuda ahlaki açıdan bir zorunluluk hisseder (Doğan ve Kılıç, 2007: 47). Örgüte veya yöneticisine karşı hissettiği sorumluluk duygusuyla işini en iyi şekilde yapma çabasına giren çalışan, örgütsel iletişim etkinliğini arttıracak ve katılım sağlayacaktır. İletişim ve bağlılık ilişkisini örgüt ve yöneticiler açısından değerlendirdiğimiz bölümdeki bütün sonuçlar normatif bağlılık ile ilişkilendirilebilir. Çünkü bu bağlılığın oluşmasında ve güçlenmesinde yöneticilerin çalışanlarla olan ilişkisi rol almaktadır.

Bu bağlamda, gücünü çalışanlarından aldığını bilen ve çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini arttırmak isteyen örgüt yönetimleri öncelikle bütün örgütü kapsayacak ve koordineli bir şekilde işleyecek başarılı bir iletişim sistemi kurmalıdır. Bu sistemle çalışanlar ihtiyaç duyduğu bilgilere hızlı ve kolay bir şekilde ulaşacaktır. Ayrıca

yöneticilerinde aldığı kararlar sonucunda çalışanlarını erken bilgilendirme yapabilecektir. Etkili iletişim uygulamaları çalışanların önemsendiği algısını oluşturacak ve bağlılığı arttıracaktır.

Örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık ilişkisini ortaya koyan bazı çalışmalar incelenmiş ve farklı çalışma alanlarına göre sonuçları kısaca anlatılmıştır.

- Bektaşoğlu ve Şengül (2020) tarafından hastane çalışanlarına yönelik yapılan araştırmada amaç, çalışanların iletişime bağlı olarak örgütsel bağlılıklarının nasıl etkilendiğinin incelenmesidir. Araştırma kapsamında korelasyon analizi yapılmış ve örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ($r= 0,382$) anlamlı ve pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir.
- Kırac'ın (2012) Türk Telekom'un çalışanlarıyla yaptığı araştırmada belirlenen amaç, iletişim konusunda hizmet veren bir kurumun örgütsel iletişimlerinin nasıl işlediği ve örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamaya yöneliktir. Araştırma sonucunda örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasında ($r= 0,670$) anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelenmesi için basit regresyon analizinden yararlanılmış ve çıkan sonuç ($R^2= 0,483$, $p<0,01$) iki değişken arasındaki etkileşimin anlamlı ve pozitif yönde olduğu şeklindedir.
- Başıyigit (2006) tarafından bir alışveriş merkezi çalışanlarına yönelik yapılan araştırmada örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi zayıf düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı ($R^2= 0,068$, $\beta= 0,263$, $p<0.01$) olarak bulunmuştur.
- İletişim doyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran Bitmiş vd.'nin (2014), bir kamu kuruluşunda çalışanlara yönelik yaptıkları çalışma sonucuna göre, iki değişken arasındaki ilişkinin ($r= 0,53$) anlamlı ve pozitif yönlü olduğunu tespit etmiştir.
- Ada vd. (2008) tarafından imalat sektörü çalışanlarına yönelik yapılan araştırmada, çalışanların örgüt içi iletişimi nasıl algıladıkları ve bu bağlı olarak örgütsel bağlılığı nasıl değerlendirdikleri araştırılmıştır. Araştırma kapsamında yapılan korelasyon analizi sonucunda iletişim ile duygusal bağlılık arasında ($r= 0,650$) orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu; iletişim ile devam bağlılığı arasında ($r= 0,202$) zayıf düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir

ilişki olduğu; iletişim ile normatif bağlılık arasında ($r= 0,715$) güçlü düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.



BÖLÜM 4

4. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ

Bu araştırma, örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ve örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin ne derecede olduğunu belirlemeye yöneliktir.

Araştırmanın bu kısmında İzmir’de turizm alanında faaliyet gösteren otel işletmelerindeki çalışanlara yönelik gerçekleştirilen anket araştırmasına yer verilmektedir. Bu bağlamda oluşturulan bu bölümde araştırmanın amacı, evreni ve örneklemini, araştırma modeli ve hipotezleri, sınırlılıkları belirtilmektedir. Ayrıca yapılan anket araştırması sonucunda bulgular ve değerlendirmeler açıklanmaktadır.

4.1. Araştırmanın Amacı

Otel çalışanları ile yapılan bu çalışmada amaç, örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ölçerek bu iki değişken arasında var olan ilişkinin ortaya çıkarılmasıdır. Böylece örgüt içinde iletişimin etkin olarak kullanıp kullanılmadığını ve bunun sonucunda çalışanların örgüte olan bağlılıklarının örgütsel bağlılık modeline göre hangi alt boyutta toplandığını belirlemek içindir. Ayrıca demografik özelliklerin farklı olması, çalışanların örgütsel iletişimde ve örgütsel bağlılıkta ne derece etkilediği analiz edilmiştir. Bu araştırmanın amaçları;

- Otelerde çalışan insanların, örgüt içinde örgütsel iletişimi ne derece etkin kullandıkları,
- Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığın alt boyutları üzerine etkisinin belirlenmesi,
- Örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin önemini belirtmek,
- Turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerine örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık konularında öneriler sunmak ve yardımcı olmak şeklindedir.

4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Bu araştırmada, otel çalışanlarının örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere tarama modelinde faydalanılmıştır. Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılıklara ilişkin etkileri incelenecektir.

Çalışma için oluşturulan hipotezler aşağıda açıklanmaktadır:

- H₁ : Çalışanların algılarına göre, örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H₂ : Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H₃ : Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H₄ : Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

4.3. Araştırma Evreni ve Örneklem

İzmir ilinde faaliyet gösteren 254 (<https://izmir.ktb.gov.tr/TR-77217/tesis-verileri.html>, Erişim Tarihi: 01.05.2021) otel işletmesi araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu işletmeler içinden görüşme yapılan ve olumlu geri dönüş verip araştırmaya katkı sağlamak istediklerini belirten 8 işletme belirlenmiştir. Bu otellerin çalışanın katkılarıyla toplamda 214 anket doldurulmuştur. Bu sektörde çalışanların seçilmesinin nedeni işleri gereği birbirleriyle sürekli iletişim halinde olmalarıdır. Bu açıdan örgütsel iletişimi fazla olan otel çalışanlarının bağlılık nedenlerini belirlemede söz konusu araştırma için uygun bir evrendir.

Araştırmada gerekli örneklem büyüklüğünü hesaplamada; yüzde 95 güven aralığında yüzde 5 hata payı ($\alpha= 0,05$ değeri için 1,96 alınmıştır) ile sonuç 245 bulunmuştur. Anket elektronik ortamda dağıtılmış olup 214 anketten geri dönüş alınmıştır. Sosyal bilimlerde sağlıklı yorumlar yapılabilmesi için anket geri dönüş oranının %70 - %80 olması beklenir (Büyüköztürk, 2005: 144). Bu çalışmada toplam geri dönüş oranı % 87'dir. Toplamda veri analizi yapılan anket sayısı 214 olarak belirlenmiştir.

4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmaya belli bir il ile sınırlı sektör ve çalışanların dahil edilmiş olması araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Ayrıca araştırmaya örneklem oluştururken görüşme yapılan bazı otel yönetimleri anket sorularından ötürü işletmelerinin çok fazla sorgulandığını ve bu soruları cevaplarırsa işletmelerine ait özel bilgilerin ortaya çıkabileceğini belirttiler. Ayrıca anket sorularının içeriğinin çalışanla işletme arasında kalması gereken konular olduğunu düşünerek bu tarz özel sorulardan ötürü araştırmaya katkı sağlayamayacaklarını bildirmişlerdir. Bu sebeple daha örneklem oluştururken belli sınırlılıklarla karşılaşmıştır.

Araştırmaya yapılan otellerin adları, yönetimlerinin bu konuda izin vermemesinden dolayı belirtilememiştir.

Araştırmada elde edilen veriler, kuramsal çerçeve kısıtlı kalarak ölçeklerdeki sorularla ve deneklerin sorulan sorulara verdikleri yanıtlar ile sınırlanmıştır. Ayrıca örgütsel iletişim için kullanılan ölçeğin örgütsel iletişim ile örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet gibi boyutları da kapsaması ölçeğin kısıtları arasındadır.

Araştırmanın anket çalışması tüm dünyayı olumsuz yönde etkileyen Covid-19 hastalığının sebep olduğu kısıtlamalar içinde gerçekleştirilmiştir. Bu yüzden otel yönetimleriyle yüz yüze görüşme gerçekleştirilememiş olup sadece e-posta ve telefon görüşmeleriyle araştırma açıklanmıştır. Yapılan bu görüşmeler sonucunda salgın hastalık olması sebebiyle anket çalışanlara elektronik ortamdan (e-posta, whatsapp mesaj grupları vb.) link paylaşımıyla gerçekleştirilmiştir. Otellerin insan kaynakları departmanları çalışanlara ulaşmada köprü görevi görerek anketi ilgili yerlere ulaştırmıştır. Fakat anketin bir otelde bulunan bütün departmanlara (kat görevlisi, temizlik personeli, mutfak çalışanları, insan kaynakları, resepsiyon, muhasebe vb. gibi) ulaştırılıp ulaştırılmadığı konusunda tam bilgi edinilememiştir. Bu durumda anketin bütün departman çalışanları tarafından çözülüp çözülmediği, hangi departmanların çoğunlukta olduğu veya eşit bir dağılımla mı çözüldüğü bilinmemektedir. Bu sebeple sınırlı sayıda bir örneklem hacminin olması ve tüm çalışanlara ulaşılamadığının düşünülmesi bu araştırmanın sınırlılıkları arasındadır.

4.5. Veri Toplama Araçları

Araştırmada ölçüm aleti olarak anket kullanılmıştır. Anketin içeriği demografik özellikler, örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin yer aldığı üç farklı

bölümden oluşmaktadır. Anket formu demografik özellikler hariç 5’li Likert Ölçeği olarak yapılandırılmış ve ölçeğin puanlamaları sırasıyla;

- Kesinlikle Katılmıyorum = 1
- Katılmıyorum = 2
- Kararsızım = 3
- Katılıyorum = 4
- Kesinlikle Katılıyorum = 5

şeklinde yapılmıştır.

4.5.1. Örgütsel İletişim Ölçeği

Örgütsel iletişimin etkinliği için Gürgen (1997) tarafından geliştirilen, çalışanların örgütsel iletişimi nasıl değerlendirdiklerini anlamak amacıyla kullanılan ölçeğin, Ekinci (2009) tarafından yüksek lisans tezi çalışması için kullandığı şekli esas alınmıştır. Ölçek 9 maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ekinci (2006) yaptığı çalışmada ölçeğin güvenilirliğini beş farklı işletme üzerinde deneyerek, güvenilirlik kat sayılarını sırasıyla 0,96, 0,97, 0,98, 0,98, 0,97 olarak bulmuş ve ölçeğin güvenilir olduğunu sonucuna varmıştır.

4.5.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılık etkinliğinin ölçülmesi için Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen ve literatürde yaygın bir şekilde kullanılan “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Dağlı ve arkadaşları (2018) tarafından Türkçeye çevrilen ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Örgütsel bağlılığın üç boyutunu içeren ölçeğin ilk 6 maddesi (1, 2, 3, 4, 5, 6) duygusal bağlılık boyutunu, sonraki 6 maddesi (7, 8, 9, 10, 11, 12) devam bağlılığı boyutunu ve son 6 maddesi (13, 14, 15, 16, 17, 18) ise normatif bağlılık boyutunu oluşturmaktadır. Duygusal bağlılık boyutundaki 3, 4 ve 5. sorular ile normatif bağlılık boyutundaki 13. soru ters kodlamalı ifadelerdir. Ölçek analiz edilirken gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

4.6. Veri Analizi Yöntemleri

Araştırma kapsamında, ilk olarak demografik özelliklere ait bulgulara frekans analizi yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach’s Alpha değerleri hesaplanmıştır. Araştırmada kullanılan örgütsel iletişim ölçeğinin ve örgütsel bağlılık ölçeğinin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizleri

gerçekleştirilmiştir. Buna bağlı olarak KMO ve Bartlett Küresellik testleri yapılmıştır. Son olarak da araştırma modelinde oluşturulan hipotezlerin testi için korelasyon analizi ve regresyon analizi uygulanmıştır.

4.7. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizleri, değişkeni ölçen ifadelerin arasındaki ortalama ilişkiyi değerlendirip ölçeğin içsel tutarlılığını belirlemek adına yapılmaktadır.

Güvenilirlik yöntemleri arasında literatürde en çok kullanılan yöntem Cronbach's Alpha'dır. Alpha katsayısı ölçekteki farklı ifadelerin aynı niteliği ölçerken birbirlerini ne kadar tamamladıklarını tespit etmektedir. Ayrıca uygulanan ölçeğin iç tutarlılığı ve homojenliğini ölçmede kullanılmaktadır. Ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri Alpha katsayısına göre literatürde aşağıdaki şekilde kabul edilmektedir.

1,00-0,80 arası: Yüksek Güvenilirlik

0,80-0,60 arası: Kabul Edilebilir Güvenilirlik

0,60-0,40 arası: Şüpheli Güvenilirlik

0,40-0,00 arası: Kabul Edilmeyen Güvenilirlik

Güvenilirlik katsayısı 1'e yaklaştıkça yükselmekte, 0'a yaklaştıkça düşmektedir. Bu bağlamda Alpha katsayısı için sosyal bilimlerde 0,70 ve üzeri olan güvenilirlik ölçüm düzeyleri yeterli olarak görülmektedir. Bu çalışmada kullanılan ölçekler için Alpha katsayısından yararlanılarak güvenilirlik analizleri yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	BOYUTLAR	SORU SAYISI	CRONBACH'S ALPHA DEĞERİ
Örgütsel İletişim	Örgütsel İletişim	9	0,919
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	6	0,856
	Devam Bağlılığı	6	0,710
	Normatif Bağlılık	6	0,804

Tabloya bakıldığında örgütsel iletişim ölçeğinin Alpha değeri 0,91 olarak bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ölçeğinde ise alt boyutlar için duygusal bağlılık 0,85, devam bağlılığı 0,71 ve normatif bağlılık 0,80 düzeyinde bulunmuştur. Bu sonuçlara göre ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri sosyal bilimlerce kabul edilebilir düzeydedir ve ölçeklerin güvenilirliği ve değişkenlerin iç tutarlılığına sahip olduğu görülmektedir.

4.8. Araştırma Bulguları

4.8.1. Demografik Özelliklerin Betimleyici İstatistikleri

İzmir’de faaliyet gösteren otellerin çalışanları üzerinde yapılan anket çalışmasında demografik özelliklere ilişkin bulgular anketi dolduran kişilerin cinsiyetleri, yaşları, eğitim seviyeleri ve örgütlerindeki çalışma süreleri konularını içermektedir. Bu kapsamda demografik verilerin frekans değerleri ve yüzdeler dağılımları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3. Demografik Verilerin İstatistikleri

DEĞİŞKENLER		FREKANS(f)	%
Cinsiyet	Kadın	101	47,2
	Erkek	113	52,8
TOPLAM		214	100,0
Yaş	21 yaş ve altı	2	,9
	22-32 yaş	61	28,5
	33-45 yaş	65	30,4
	46 yaş ve üzeri	86	40,2
TOPLAM		214	100,0
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	2	,9
	Lise	14	6,5
	Üniversite/Yüksek Lisans	198	92,5
TOPLAM		214	100,0
Çalışma Süresi	1 yıl ve daha az	26	12,1
	2-5 yıl	53	24,8
	6-9 yıl	43	20,1
	10 yıl ve daha fazla	92	43,0
TOPLAM		214	100,0

Tablo incelendiğinde ankete katılanların %47,2 (101)'si kadın, %52,8 (113)'inin ise erkek olduğu görülmektedir. Birbirine yakın yüzdelerin olması bu sektörde erkek çalışan kadar kadın çalışanlarında bulunduğunu belirtmektedir.

Yaş değişkene bakıldığında çalışanların %0,9 (2)'u 21 yaş ve altında, %28,5 (61)'i 22-32 yaş aralığında, %30,4 (65)'ü 33-45 yaş aralığında ve %40,2 (86)'si 46 yaş ve üzeri yaş aralığındadır. 22-32 yaş ve 33-45 yaş aralıklarının toplamları dikkate alındığında ankete katılanların çoğu genç çalışanlardır denilebilir. Fakat 46 yaş ve üzeri çalışanların yüzde 40,2 değerinde olması sayıların birbirine yakın olduğunun göstergesidir ve bu durum göz önünde bulundurulmadır.

Ankete katılan çalışanların eğitim düzeyleri için çıkan sonuçlar %0,9 (2)'u ilköğretim, %6,5 (14)'i lise ve %92,5 (198)'i üniversite/yüksek lisans mezunu şeklindedir. Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisini incelemeye otel çalışanlarını seçme sebebimiz eğitim seviyelerinin yüksek olduğunu ve işleri gereği etkin bir iletişim kurduklarını düşünmektir. Eğitim düzeyleri yüksek olan çalışanlar örgüt içi iletişimi daha sağlıklı ve doğru bir biçimde kurabilir ve bunun sonucunda çalışanların örgütlerine karşı bağlılık durumları oluşabilir. Bu bağlamda ankete katılanların eğitim seviyelerinin yüksek olması iletişim ile bağlılık ilişkisine ilişkin doğru sonuçlar almamıza yardımcı olmaktadır.

Ankete katılanların çalışma süreleri ise %12,1 (26)'i 1 yıl ve daha az, %24,8 (53)'i 2-5 yıl, %20,1 (43)'i 6-9 yıl ve %43,0 (92)'i 10 yıl ve daha fazla şeklindedir. Çalışma süreleri 10 yıl ve daha fazla olan çalışanlar diğer çalışma sürelerine göre fazla olması ankete katılanların örgütlerinde uzun zamandır çalıştıklarını göstermektedir. Bu durum örgütlerine olan bağlılıklarından dolayı mı, öyle ise örgütsel bağlılığın hangi alt boyutuyla alakalı olduğunun incelenmesinde fayda sağlamaktadır.

4.8.2. Örgütsel İletişim Ölçeğinin Faktör Analizi

Araştırma için kullanılan örgütsel iletişim ölçeğinin faktör analizinin yapılması için öncelikle örneklemin büyüklüğünü ve elde edilen verilerin yeterli olup olmadığını anlamak amacıyla KMO ve Bartlett Küresellik Testleri yapılmıştır. Sonuçlar aşağıda yer alan tabloda bulunmaktadır.

Tablo 4. Örgütsel İletişim Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik Test Sonuçları

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ÖLÇEĞİ	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi		0,914
	Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1220,222
		Serbestlik Derecesi (df)	36
		Anlamlılık (p)	0,000

Tabloda görüldüğü üzere Örgütsel İletişim Ölçeğinin KMO örneklem büyüklüğü yeterliliği test sonucunda çıkan değer 0,914'dür. Bu değer 0,6'dan büyük çıkması örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. Yine söz konusu ölçeğin Bartlett testinde anlamlılık değeri 0,001'den küçük olması ölçeğin faktör analizi için uygun olduğunun göstergesidir.

Yapı geçerliliğinin ölçülmesi amacıyla Örgütsel İletişim Ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve bunun sonucunda ölçek tek faktörlü olarak bulunmuştur. Bu yüzden döndürülmüş faktör matrisi bulunmamaktadır. Analizde elde edilen değerler incelendiğinde öz değeri 1'den büyük olan sadece bir faktör elde edilmiştir ve değeri 5,501'dir. Bu faktörün toplam varyansa oranı ise %62'dir. Çıkan sonuçlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 5. Örgütsel İletişim Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	İfadeler	Faktör	Tek Faktörün Öz değeri	Açıklanan Toplam Varyans	Kümülatif Varyans
Örgütsel İletişim Ölçeği	Önerilerinizi veya sorunlarınızı iletmek üzere gerektiğinde üst amire/kişiyeye kolaylıkla ulaşabiliyor musunuz?	0,692	5,501	% 61,120	% 61,120
	Yöneticiniz daha başarılı olabilmeniz için size destek veriyor mu?	0,847			
	İşinizi en iyi şekilde yapma konusundaki çabalarımız yöneticiniz tarafından takdirle karşılanıyor mu?	0,812			
	İş yerinizin eğitim ve mesleki gelişiminizle ilgilendiğine inanıyor musunuz?	0,804			
	Yöneticilerin çalışanların sorunlarını yakından izlediklerine ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcadıklarına inanıyor musunuz?	0,858			
	Çalıştığınız kurum yönetimi, kişilerin yanlış hareketlerine gereken tepkinin gösterildiğini düşünüyor musunuz?	0,683			
	İş yerinizde çalışanlara adil davranıldığını düşünüyor musunuz?	0,796			
	İşinizi yapmanız için gerekli bilgilere/verilere kolaylıkla ulaşabiliyor musunuz?	0,717			

4.8.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi

Araştırma kapsamında kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin KMO ve Bartlett Testi sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 6. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik Test Sonuçları

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi		0,845
	Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1224,657
		Serbestlik Derecesi (df)	78
		Anlamlılık (p)	0,000

Örgütsel Bağlılık Ölçeği için KMO test sonucu değeri 0'6'dan büyüktür. Bartlett testi sonucu da 0,001'den küçüktür. Bu durumda bu ölçek içinde faktör analizi yapılması uygundur sonucuna varılmıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu yüzden de doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve döndürülmüş faktör matrisi tablosu oluşturulmuştur. Üç faktörden oluşan ölçeğin faktör analizi sonucu incelendiğinde normatif bağlılık boyutu 1. faktörle, duygusal bağlılık boyutu 2. faktörle ve devam bağlılığı boyutu ise 3. faktörle ilişkilendirilmiştir.

Ölçekte duygusal bağlılık boyutuna ait 6. ifadenin 1. ve 3. faktörlere dağıldığının ve 2. ifadenin ise döndürülmüş faktör matrisi tablosunda 1. faktörde toplandığının gözlemlenmesi sonucu bu ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Devam bağlılığı boyutuna ait 4. ve 5. ifadelerin 3. faktörde 0,3'ün altında değer alması ve 1. ve 2. faktöre dağılması nedeniyle bu ifadeler de analizden çıkarılmıştır. Normatif bağlılık boyutuna ait 2. ifadenin ise faktör yükünün 3. faktörde toplanması sonucu yine bu ifade de ölçekten çıkarılmıştır. Toplamda çıkarılan ifade sayısı 5 olup bu ifadelerin analizden çıkarıldığında oluşan son faktör analizi tablosu aşağıda verilmiştir.

Tablo 7. Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Alt Boyutlar	İfadeler	1. Faktör (Normatif Bağlılık)	2.Faktör (Duygusal Bağlılık)	3.Faktör (Devam Bağlılığı)	Faktörlerin Öz Değerleri	Açıklanan Toplam Varyans	Kümülatif Varyans
	Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Duygusal Bağlılık	Meslek hayatımın geri kısmını bu iş yerinde geçirmek beni mutlu eder.		0,427		5,189	% 39,919
İş yerime karşı güçlü bir aidiyetlik duygusu <u>hissetmiyorum.</u>				0,848		1,633	12,562	% 52,481
İş yerime karşı duygusal bağlılık <u>hissetmiyorum.</u>				0,823		1,216	9,355	% 61,837
Bu iş yerinde kendimi ‘ailenin bir parçası’ gibi <u>görmüyorum.</u>				0,808				
Devam Bağlılığı		Şu anda bu iş yerinde çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindedir.				0,506		
		Bu iş yerinden ayrılmayı istesem dahi bu bana çok zor gelirdi.				0,677		
		Şu anda iş yerinden ayrılacak olsam hayatımda birçok şey altüst olur.				0,733		
		Bu iş yerinden ayrılacak olsam uygun alternatiflerim az olurdu.				0,387		
Normatif Bağlılık		Bu iş yerinde çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir sorumluluk <u>hissetmiyorum.</u>	0,544					
		Bu iş yerinden şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.	0,807					
		Bu iş yeri benim sadakatimi(bağlılığımı) hak ediyor.	0,698					
		Bu iş yerindeki insanlara karşı bir sorumluluk hissettiğim için şu anda bu iş yerinden ayrılamam.	0,820					
		Bu iş yerine çok şey borçluyum.	0,667					

Söz konusu ölçeğin faktör analizi incelendiğinde faktör öz değeri 1’den büyük üç faktör elde edilmiştir. Öz değeri 1’den büyük olan bu faktörlerin toplamda varyansın %61,837’sini açıkladığı sonucuna varılmıştır. Bu da toplam üç faktörün bu ölçeğin % 61’ini açıkladığını belirtmektedir. Birinci faktörün öz değeri 5,189 iken toplam varyansın %39,919’unu; ikinci faktörün öz değeri 1,633 iken toplam

varyansın%12,562'sini; üçüncü faktörün öz değeri 1,216 iken toplam varyansın %9,355'ini açıklamaktadır.

4.9. Varsayımlara İlişkin Bulgular

4.9.1. Korelasyon Analizi: Örgütsel İletişim ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Değişkenler arası ilişkilerin analizini gerçekleştirmek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Çalışmada yer alan örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişkilerin analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 8. Korelasyon Analizi Değerleri (Değişkenler Arası İlişkiler)

DEĞİŞKENLER	Örgütsel İletişim	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Örgütsel İletişim	1			
Duygusal Bağlılık	,595**	1		
Devam Bağlılığı	,313**	,479**	1	
Normatif Bağlılık	,579**	,655**	,554**	1

**p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Korelasyon analizi ile ilgili literatürde farklı sınıflandırmalar yapılmakla birlikte, genellikle (0,00-0,30) arası zayıf, (0,31-0,49) arası orta, (0,50-0,69) arası güçlü ve (0,70-0,100) arası çok güçlü ilişki olduğu şeklinde ifade edilmektedir (Tavşancıl, 2006: 66). Araştırma kapsamında yapılan korelasyon analizi sonucunda değişkenlerin anlamlılık dereceleri 0,000 çıkmıştır ve p<0,01 şartını sağlamaktadır. Bu bilgiler göz önünde bulundurularak yukarıdaki tablo incelendiğinde; örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık arasında (0,595**) güçlü düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki görülmektedir. Örgütsel iletişim ile

diğer bir alt boyut olan devam bağlılığı arasında (0,313**) orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görölmektedir. Örgütsel iletişim ile normatif bağlılık arasındaki ilişki (0,579**) ise güçlü düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı şekildedir.

Örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık alt boyutlarına dair değişkenlerin değerleri incelendiğinde, duygusal bağlılık boyutu ile normatif bağlılık boyutuna ait değerlerin birbirine yakın olduğu gözlemlenmiştir. Fakat, örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığa ait alt boyutlar arasındaki en güçlü ilişkiye sahip olan boyutun duygusal bağlılık boyutu olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, otel çalışanlarının örgütsel iletişim düzeylerinin artmasıyla örgütlerine olan duygusal bağlılık düzeylerinin de artacağı söylenebilir.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda “**H₁: Çalışanların algılarına göre, örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.**” hipotezi kabul edilmiştir.

4.9.2. Çoklu Regresyon Analizi

Araştırma kapsamında, örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığın alt boyutları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Varsayımlar için gerekli bilgiler tablolarda verilmiştir.

4.9.2.1. Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutu Olan Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi

İlk olarak örgütsel iletişimin duygusal bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Bağımlı değişken olan duygusal bağlılığın üzerinde demografik özelliklerin ve örgütsel iletişimin etkisi araştırılmaktadır. Çoklu regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda bulunmaktadır.

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık	Değişkenler	B	Standart Sapma	Beta (β)	t	P	VIF	R=0,642 R ² =0,413 Düzeltilmiş R ² =0,398 F=29,214 p=0,000**
	Sabit	0,930	0,589		1,578	0,116		
	Örgütsel İletişim	0,662	0,059	0,608	11,286	0,000***	1,027	
	Cinsiyet	-0,178	0,109	-0,088	-1,626	0,105	1,031	
	Yaş	0,116	0,083	0,097	1,393	0,165	1,717	
	Eğitim Seviyesi	-0,049	0,176	-0,015	-0,280	0,779	1,030	
	Çalışma Süresi	0,134	0,065	0,143	2,075	0,039*	1,681	

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

Tablo 9. Örgütsel İletişimin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi Analiz Sonuçları

Tablo incelendiğinde, değişkenler arası anlamlılık düzeyi (p=0,000) p<0,05 olduğundan kurulan regresyon modeli anlamlıdır. VIF değerlerinin de (VIF<10) 0'a yakın olduğu ve böylece değişkenlerin birbirleriyle bağıntısının olmadığı gözlemlenmiştir. Bağımlı değişken olan duygusal bağlılık, örgütsel iletişim ve demografik özellikler tarafından %41,3 (R²=0,413) düzeyinde açıklanmıştır. Duygusal bağlılığa ait toplam varyansın ise yaklaşık %40'ı (Düzeltilmiş R²=0,398) örgütsel iletişim ve demografik özellikler tarafından açıklanmaktadır. Yani duygusal bağlılığın %41,3'ü örgütsel iletişim ve demografik özelliklerden tarafından oluşmaktadır.

Sonuçlara bakıldığında örgütsel iletişimin duygusal bağlılık üzerinde (B=0,662) pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Buna göre, otel

alışanlarının rgt içinde örgütsel iletişim seviyelerinin bir birim yükselmesi duygusal bağlılıklarını %66,2 (0,622) artıracaktır. Bu durum, örgütsel iletişimin artmasıyla duygusal bağlılığı etkileyeceğini göstermektedir. Böylece rgtsel iletişim arttığında duygusal bağlılıkta artacaktır.

Demografik özelliklerden regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin sadece çalışma süresinin ($p < 0,05$) anlamlı olduğu görülmüştür. t değerinde de ($t \geq 2$) sadece çalışma süresinin beklenen şartı sağlaması, duygusal bağlılık oluşumunda demografik özelliklerden sadece çalışma süresinin etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre ise otel çalışanlarının duygusal bağlılıklarının oluşmasında örgütsel iletişim ile birlikte çalışma sürelerinin de etkili olduğu söylenebilir.

Bu bilgiler işığında ‘‘**H₂: Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**’’ hipotezi kabul edilmiştir.

4.9.2.2. Örgütsel İletişimin rgtsel Bağlılığın Alt Boyutu Olan Devam Bağlılığı zerindeki Etkisi

Örgütsel iletişimin devam bağlılığı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bağımlı değişken olan devam bağlılığı üzerinde demografik özelliklerin ve örgütsel iletişimin etkisi araştırılmaktadır. Çoklu regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 10. Örgütsel İletişimin Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi Analiz Sonuçları

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı	Değişkenler	B	Standart Sapma	Beta (β)	t	P	VIF	R=0,351 R ² =0,123 Düzeltilmiş R ² =0,102 F=5,840 p=0,000**
	Sabit	2,033	0,527		4,861	0,000		
	Örgütsel İletişim	0,252	0,052	0,317	4,813	0,000***	1,027	
	Cinsiyet	-0,049	0,098	-0,033	-0,499	0,618	1,031	
	Yaş	0,084	0,074	0,096	1,128	0,216	1,717	
	Eğitim Seviyesi	0,088	0,157	0,037	0,561	0,575	1,030	
	Çalışma Süresi	0,047	0,058	0,068	0,812	0,418	1,681	

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

Tablo incelendiğinde değişkenler arası anlamlılık düzeyi $p<0,05$ olduğundan kurulan regresyon modeli anlamlıdır. VIF değerlerinin de ($VIF<10$) 0'a yakın olduğu ve böylece değişkenlerin birbirleriyle bağıntısının olmadığı gözlemlenmiştir. Bağımlı değişken olan devam bağlılığı, örgütsel iletişim ve demografik özellikler tarafından %12,3 ($R^2=0,123$) düzeyinde açıklanmıştır. Devam bağlılığına ait toplam varyansın ise %10'unu (Düzeltilmiş $R^2=0,102$) örgütsel iletişim ve demografik özellikler tarafından açıklanmaktadır. Yani devam bağlılığının %12,3'ü örgütsel iletişim tarafından oluşmaktadır.

Sonuçlara bakıldığında örgütsel iletişimin devam bağlılığı üzerinde ($B=0,252$) pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre, otellerde çalışan insanların örgütsel iletişim seviyelerinin bir birimlik artışı devam bağlılıklarını %25,2 (0,252) artıracaktır. Bu durum, örgütsel iletişimin artmasıyla devam bağlılığını etkileyeceğini göstermektedir. Böylece örgütsel iletişim arttığında devam bağlılığı da artacaktır.

Regresyon katsayılarının anlamlılığını ilişkin p değeri koşulunun ($p<0,05$) ve t değeri koşulunun ($t \geq 2$) sağlanmamasından ötürü demografik özelliklere bağlı değişkenlerin devam bağlılığına bir etkisinin olmadığı gözlemlenmiştir.

Bu bilgiler ışığında “**H₃: Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**” hipotezi kabul edilmiştir.

4.9.2.3. Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutu Olan Normatif Bağlılığa Etkisi

Örgütsel iletişimin normatif bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bağımlı değişken olan normatif bağlılık üzerinde demografik özelliklerin ve örgütsel iletişimin etkisi araştırılmaktadır. Çoklu regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 11. Örgütsel İletişimin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi Analiz Sonuçları

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık	Değişkenler	B	Standart Sapma	Beta (β)	t	P	VIF
	Sabit	1,421	0,595		2,389	0,018	
	Örgütsel İletişim	0,617	0,059	0,583	10,437	0,000***	1,027
	Cinsiyet	-0,123	0,110	-0,062	-1,113	0,267	1,031
	Yaş	-0,081	0,084	-0,069	-0,959	0,338	1,717
	Eğitim Seviyesi	-0,180	0,178	-0,057	-1,013	0,312	1,030
	Çalışma Süresi	0,178	0,065	0,195	2,724	0,007*	1,681

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

Tablo incelendiğinde değişkenler arası anlamlılık düzeyi p<0,05 olduğundan kurulan regresyon modeli anlamlıdır. VIF değerlerinin de (VIF<10) 0'a yakın olduğu ve böylece değişkenlerin birbirleriyle bağıntısının olmadığı gözlemlenmiştir. Bağımlı değişken olan normatif bağlılık, örgütsel iletişim ve demografik özellikler tarafından %36,7 (R²=0,367) düzeyinde açıklanmıştır. Normatif bağlılığa ait toplam varyansın ise yaklaşık %36'sı (Düzeltilmiş R²=0,352) örgütsel iletişim ve demografik özellikler tarafından açıklanmaktadır. Yani normatif bağlılığın % 36'sı örgütsel iletişim ve demografik özellikler tarafından oluşmaktadır.

Sonuçlara bakıldığında örgütsel iletişimin normatif bağlılık üzerinde (B=0,617) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Buna göre, otellerde

çalışan insanların örgüt içinde örgütsel iletişim seviyelerinin bir birimlik artışı normatif bağlılık %61,7 (0,617) artıracaktır. Bu durum, örgütsel iletişimin artmasıyla normatif bağlılığı etkileyeceğini göstermektedir. Böylece örgütsel iletişim arttığında normatif bağlılıkta artacaktır.

Demografik özelliklerden regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin sadece çalışma süresinin ($p < 0,05$) anlamlı olduğu görülmüştür. t değerinde de ($t \geq 2$) sadece çalışma süresinin beklenen şartı sağlaması, normatif bağlılık oluşumunda demografik özelliklerden sadece çalışma süresinin etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre ise otel çalışanlarının normatif bağlılıklarının oluşmasında örgütsel iletişim ile beraber çalışma sürelerinin de etkili olduğu görülmektedir.

Bu bilgiler ışığında “**H4: Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**” hipotezi kabul edilmiştir.

4.10. Literatürdeki Çalışmalara Göre Sonuçların Karşılaştırılması

Bölüm başında bahsedilen araştırmaların sonuçları ile bu araştırmanın sonuçlarını karşılaştıracak olursak;

- Bektaşoğlu ve Şengül'ün (2020) yaptığı araştırma sonucunda örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma sonucunda da iki değişken arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bahsedilen araştırmada bu çalışmayı destekleyen bulgular görülmüştür.
- Kıraç (2012) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Bu araştırma içinde sonuç aynıdır. Ayrıca bahsedilen araştırmada örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılığa ait ölçek ifadeleri kullanılmış ve buna göre örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunun %48'i örgütsel iletişim ile açıklanmıştır. Bu çalışmada ise duygusal bağlılık boyutunun %41,3'ü örgütsel iletişimle açıklanmaktadır. Buna göre bahsedilen araştırma ile bu araştırma arasında benzer bulgulara rastlanmıştır.
- Başığit'in (2006) yaptığı araştırmada örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi zayıf düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bulunmuştur. Buna göre, örgütsel bağlılığın sadece %7'si örgütsel iletişimle açıklanmaktadır. Bu

araştırmada bahsedilen araştırmadan farklı olarak örgütsel iletişimin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı olarak bulunmuştur.

- Ada vd. (2008) tarafından yapılan araştırma sonucunda örgütsel iletişimle; duygusal bağlılık arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki, devam bağlılığı arasında zayıf düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki, normatif bağlılık arasında güçlü düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada örgütsel iletişimle; duygusal bağlılık arasında güçlü düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki, devam bağlılığı arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki, normatif bağlılık arasında güçlü düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Karşılaştırılan araştırmalarla ilgili sonuçların benzer çıkması, bağımsız değişken olarak ele aldığımız örgütsel iletişimin, bağımlı değişken olarak ele aldığımız örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu varsayılmaktadır. Sonuçların farklı çıkması ise araştırma için seçilen örneklemlerin ayrı sektörlerde faaliyet göstermesine bağlı olarak, çalışanların örgütsel iletişim etkinliklerinin birbirlerine göre farklılaşmasından kaynaklanabilir. Ayrıca örgüt yapıları, çalışanları demografik özellikleri, sosyal ortamları, beklentileri veya duygu ve düşüncelerinin hızla değişmesi gibi sebeplerde çalışma sonuçları arasındaki farkı açıklayabilir.

SONUÇ

Sosyal çevrede insanın kendini başkalarına ifade edebilmesi için gerekli olan iletişim, örgütler için vazgeçilmez bir unsurdur. Bulunduğu çevrede varlığını korumak ve hedeflediği ideallere ulaşabilmek için örgüt içinde çalışan ve yöneticilerin aynı dili konuşmaları gerekmektedir. Birbirini anlayan ve tanıyan çalışanlarda örgüte olan bağlılık, güven ve aidiyetlik duyguları önemli derecede iş performansına verimlilik olarak yansıtacak, başarılan işler ise çalışanların hem örgütlerine hem de birbirlerine olan bağlılıklarını arttıracaktır.

Bir yapı olarak örgütler, ortak hedefleri olan insanların bir araya gelerek hedefleri doğrultusunda belli kurallar içinde hareket ettiği sistemlerdir. Bu sistemlerin işlenmesi, kuralların koyulup uygulanması, faaliyetlerin gerçekleştirilmesi, çevresiyle uyum içinde yaşaması iletişimle mümkündür. İletişim ise kaynak ve alıcı arasında sembollerin karşılıklı olarak iletilmesidir. Bu iletiler sonucunda, sembollerin anlamlandırılması ve davranışları yönlendirmesi şeklinde tanımlanabilir.

Kişiler arasındaki iletişim, sosyal birer varlık olan örgütler içinde geçerlidir. Örgütsel iletişim olarak anılan bu kavram, örgüt içindeki bilgi paylaşımlarının tamamını kapsar. Her örgüt, kendi organizasyon şemalarına en uygun olan iletişim kanallarını, ağlarını ve araçlarını seçmelidir. İşin kim tarafından, nerede yapılacağı, işin içeriği hakkındaki bilgiler, emir-komuta zincirinde kimin hangi asta veya üste bağlı olduğu, yapılan işin sonuçları ile ilgili geribildirimler gibi bilgilerin örgütün en üst kademe çalışanından en alt kademe çalışanına kadar ulaştırılmalıdır. Bu ise anlaşılır ve etkili bir örgütsel iletişim ile mümkündür.

Etkili ve işleyen bir örgütsel iletişim sistemi kurmada en büyük görev örgüt yöneticilerine düşmektedir. Yöneticiler, örgüt yapılarına uygun, örgütsel iletişimi desteklemeli, çalışanlarının işle ilgili ihtiyaç duyduğu bilgileri onlara vermeli ve işle ilgili problem yaşandığında çalışanların kendisine kolayca ulaşabileceği bir iletişim ağı oluşturmalıdır. Örgütte yeterli ve olumlu bir örgütsel iletişimin olması çalışanların memnuniyetlerini ve verimliliklerini artırır. Yöneticilerine ve iş arkadaşlarına iş hakkında fikir ve önerilerini kolayca iletebilen, çözüm sürecine

katılan çalışan kendini örgüt için değerli hisseder. Böylece çalışan, örgüt işleri ve örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için beklenenin üstünde çaba harcayarak işlerini yapmaya çalışır. Ayrıca, örgüt çalışanları arasında iyi ilişkilerin kurulması da etkin bir örgütsel iletişim ile mümkündür. Birbirini anlayan ve tanıyan çalışanlar arasında güven duygusu oluşur. Bu duyguyla çalışanlar birbirini destekler ve örgüt işleri için birbirlerine yardımcı olurlar. İşlerle ilgili problemler birbirlerini destekledikleri için daha kısa sürede çözülebilir. Böylece çalışan iş ortamını sevmeye başlar ve örgütsel bağlılık oluşur. Örgütsel iletişim devamlılığının sağlanmasıyla da bağlılık giderek artabilir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri olan örgüt kültürünün çalışanlar tarafından özümsemesi yine örgüt içinde kurulan iletişimle mümkündür. Örgüt kültürü örgüt içinde bireyler tarafından paylaşılan değerlerle oluşmaktadır ve örgütün temel özelliklerini yansıtır. Bu paylaşımı sağlayan ve destekleyen en önemli araç ise iletişimdir. Özellikle işe yeni başlayan çalışanlar için örgüt kültürünü öğrenmede, kısaca oryantasyon sürecinde yardımcı olan destekçi iletişimdir. Ayrıca yöneticilerinde yeni çalışan alırken, örgüt kültürüne uyum sağlayabilecek değerlere sahip olduğunu düşündüğü adayları tercih etmelidir. Böylece örgüt içi bilgi paylaşımı açısından uyumlu bir ekip oluşturulabilir. Yöneticiler örgüt kültürüne yön vererek ideal bir çalışma ortamı yaratabilir ve böylece çalışanların örgütsel bağlılığını güçlendirebilir.

Örgütsel bağlılığı güçlendiren örgütsel vatandaşlık davranışı ise yine iletişimle sağlanmaktadır. Örgütün sosyal ve psikolojik ortamından beslenen örgütsel vatandaşlıkta, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olan gönüllülük esası yatmaktadır. Örgütün amaçlarına ve kurallarına uymakta zorluk yaşayan çalışanların birbirine yardım etmeleri, birbirlerini korumaları örgütsel bağlılık oluşumuna sebep olabilir. Ayrıca örgütte etkin rol almayı gerektiren örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların iletişimde etkin olmalarına ve örgütsel iletişimi geliştirdikleri söylenebilir.

Araştırma kapsamında otellerde resepsiyonist, kat görevlisi, temizlik personeli, servis elemanı, halkla ilişkiler, muhasebe, insan kaynakları gibi bir çok departman çalışanın iletişim etkinliklerinin örgütsel bağlılıklarına etkisi incelenmiştir. Ancak araştırma sınırlılıkları kapsamında anketin tüm departman personelleri tarafından doldurulup doldurulmadığı bilinmemektedir. Bu durumda sonuçlara ilişkin

değerlendirmede ankete katılanların demografik özelliklerinin sonuçlarında eğitim seviyesinin yüksek çıkması, anketi tüm otel personelinin değil de beyaz yaka diye nitelendirilen idari kadronun ağırlıklı olarak çözdüğü düşünülmektedir. Bu duruma sebep olarak da mavi yaka personelin anket sorularından kaynaklı örgütlerinden çekinerek çözmek istemeyeceği, araştırmaya katkı sağlamak istememeleri, eğitim seviyeleri gibi kişisel nedenler olduğu düşünülmektedir. Ayrıca anketin elektronik ortamdan katılımcılara ulaştırılması, ellerinde anketi çözecek gerekli aracın olmaması veya anket formunu internet üzerinden geri gönderememeleri sebebiyle de ankete katılmamış olabilecekleri düşünülmektedir.

Bu anlatılanlarla birlikte bu çalışmada örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılıklar üzerindeki etkisi ortaya koymaya çalışılmış ve otel çalışanlarının örgütsel iletişimlerinin örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çıkan sonuçlara göre örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığın boyutları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmadan çıkarılabilecek en genel sonuç ise çalışanların iletişimin etkisiyle örgütlerine duygusal ve normatif bağlılık hissettikleri ve örgütün başarısını ön planda tuttuklarıdır. Örgüt içinde verimli gerçekleşen bir iletişim sistemi ile çalışan örgüt ile ilgili bütün bilgilerden ve olaylardan zamanında haberdar olmaktadır. Bu da bireylerin örgütlerine olan bağlılıklarını etkilemektedir. Etkin bir iletişim sistemi sayesinde çalışanlar yaptıkları iş ile ilgili yöneticilerine daha kolay ulaşabilmektedir. Yöneticilerinden gelen geri bildirimler sayesinde ise örgüt için değerli olduğunu hissetmesi duygusal ve normatif bağlılıklarını artırmaktadır.

Duygusal ve normatif bağlılık oluşumlarındaki açıklanan sonucun devam bağlılığından daha yüksek olmasının bir sebebi olarak da iletişimi etkileyen faktörlerin çalışanlarda yüksek ve orta düzeyde bağlılık göstermelerine neden olduğu söylenebilir. Çalışanların kişisel özelliklerine daha yakın bir örgüt kültürü, yönetici çalışan ilişkisi, iletişimin açıklığı ve örgütsel diğer etkenler sonuçlara göre yüksek olan duygusal ve normatif bağlılıkta etkili olduğu düşünülmektedir.

Duygusal bağlılıkla ilgili sonuçlarda, çalışanların örgüt ile duygusal bir bağ kurmasında ve örgütün amaçlarını benimsemesinde örgütsel iletişimin etkili olduğu söylenebilir. Örgütsel iletişimle güdülenerek kendini örgütün bir parçası olarak gören çalışanlar, işlerini yoğun bir çaba sarf ederek gerçekleştirirler. Böylece verimlilik

konusunda örgüte maksimum fayda sağlarlar. Örgüt zaman içinde zor dönemler geçirse bile işinden ayrılmak istemezler hatta örgütü desteklemeye ve toparlanması için çalışmaya devam ederler. Yüksek düzeyde bağlılık gösteren bu çalışanlar kısaca kendileri istedikleri için örgütte kalırlar ve örgüt yararını gözetirler. Örgüt kültürünü, yapısını, değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimserler.

Normatif bağlılıkla ilgili sonuçlara bakıldığında çalışanların, iş arkadaşlarına, yöneticilerine veya örgütlerine, kendilerine sağladığı faydalardan dolayı duyduğu sorumluluk hissi ile örgütte kalmasında örgütsel iletişimin etkili olduğu söylenebilir. Ayrıca yine sonuçlardan anlaşılacağı üzere ankete katılanların kültürel, ailesel ve toplumsal değerleri, yöneticinin kendisine karşı tutumu ve örgütte edindiği tecrübeler de normatif bağlılıklarını etkilemiş olabilir. Doğru olduğuna inandıkları davranışları sergilemek adına örgütlerine normatif bağlılıkla bağlanmışlardır. Orta düzeyde bağlılık gösteren bu çalışanlarda, çıkan sonuca göre örgütlerine karşı sadakat duyma ve işte kalma istekleri fazladır diyebilmekteyiz.

Devam bağlılığı ile çıkan sonuçlara baktığımızda ise beklenildiği gibi örgütsel iletişimin devam bağlılığı üzerindeki etkisinin az olduğu tespit edilmiştir. Fakat yine de aradaki etki pozitif yönlü ve anlamlıdır. Sonucun anlamlı ve pozitif yönlü olmasında örgütte iletişim ile oluşturduğu sosyal çevresi, kıdemi, örgütten sağladığı yararlar gösterilebilir. İletişimin etkisiyle bunlardan fayda sağlaması çalışanda devam bağlılığı oluşturmaktadır. Çünkü devam bağlılığı ile örgütüne bağlı olan bir çalışan ihtiyaçları karşılandığı müddetçe örgütte kalır. Ayrıca örgütten ayrıldığında karşılaşacağı maliyetlerin fazlalığı da bu bağlılığın oluşumunda etkili olmuştur denilebilmektedir. Düşük düzeyde bağlılık gösteren bu çalışanlar fayda sağlayacağı başka bir örgüt bulduğunda işten ayrılacaktır. Bu çalışanlar örgütler için zaman ve gelir kaybı oluşturabilmektedir.

Demografik özelliklerle ilgili analizlerin sonucuna bakıldığında cinsiyet, yaş ve eğitim seviyelerinin örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık oluşumunda bir etki meydana getirmediği görülmüştür. Sadece duygusal ve normatif bağlılık oluşumunda çalışanların çalışma sürelerinin etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Fakat araştırma sınırlılığı içerisinde bu araştırmaya katılan çalışanlara özgü bir durum olacağı düşünülmektedir. Çünkü katılımcıların demografik özelliklerine göre eğitim seviyeleri, yaşları veya cinsiyetlerinin etkisi belirlenememiştir.

Araştırmaya katılan çalışanlar örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığı etkilediği görüşündedirler. Bu yüzden iletişimde eksik veya zayıf kalınan konular varsa öncelikle otel yönetimleri bunları tespit etmelidir. Çalışanlarının daha verimli çalışabilmesi ve örgütsel bağlılık seviyelerinin artırılabilmesi için örgüt içinde etkin bir iletişim sistemi kurulmalıdır. Bu sistemi kurmada örgütler yöneticilerine ve çalışanlarına eğitim aldırmalı ve buna teşvik etmelidirler. Etkin ve verimli bir iletişim sistemi için biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kanallarının kullanımı sürekli hale getirilmelidir. Özellikle yöneticilerin iletişim kanallarını açık tutması ve örgütsel iletişimi desteklenmesi sağlanmalıdır. Otel personelinin iletmış olduğu istek ve şikayetlerini dikkate alınması, yöneticilerin sorunlarla birebir ilgilenmesi, başarılı olduğunda yöneticilerinden geribildirim alması kendilerini, örgütün bir parçası olarak görmelerine ve önemli hissetmelerine neden olacaktır. Tüm bunlar ise sadece iletişimi kullanarak çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecek ve verimli çalışmalarını sağlayacaktır.

Çalışanların özellikle örgüt kültürünü, yapısını, kuralların ve amaçlarını benimsemesi adına örgüt içinde sosyal faaliyetler ve farklı organizasyonlar düzenlenebilir. Bu etkinlikler sayesinde otel çalışanları iletişim kurarak birbirini tanıyacak, aile olduklarını hissederek daha samimi bir iş ortamı oluşacaktır. Böylece etkin iletişimle örgütsel bağlılık sağlanabilecektir. Bunların yanı sıra. Otel yöneticileri ve çalışanlara iletişim araçlarının özellikle de elektronik iletişim araçlarının etkin kullanılması önerilmektedir.

Tüm bu bilgiler ışığında, örgütler, çalışanlarının bağlılıklarını oluşturmada ve arttırmada onları güdüleyecek nedenleri belirlemelidir. Örgütler, çalışanların yaşlarına, cinsiyetlerine, eğitim durumlarına, sosyal çevrelerine veya kişisel duygu ve düşüncelerine bağlı olarak değişiklik gösterebilen örgütsel bağlılığı, bu farklara karşın örgütsel iletişim ile mümkün kılınabilir. Bu bağlamda, kişilere göre farklılık gösteren örgütsel bağlılık oluşumunda en kolay yöntemin örgüt içinde etkin bir örgütsel iletişim sisteminin kurulmasıdır denilebilir. Çünkü yapılan diğer araştırmaların sonuçları ile bu araştırmanın sonucu tutarlılık göstererek örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin, araştırma örneklemi farklı olsa bile, anlamlı ve pozitif yönlü olduğu sonucuna varılmıştır.

Tüm bu sonuçlara bakılarak genel anlamda, çalışanların örgütsel iletişimden memnuniyetlerinin artırılması ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yükseltilmesi için;

Çalışanların istek ve Őikayetlerin değerlendirilmesi, yönetici veya amirlerin çalışanların sorunlarıyla ilgilenmesi, iş hakkında karar alma sürecimde çalışanların katılmalarının sağlanması, çalışanlara yaptıkları işle ilgili yöneticileri tarafından geri bildirim verilmesi, çalışanlara yaklaşımın daha insancıl olması, çalışanların örgüt içinde söz haklarının olduğunu hissetmeleri için fikir ve önerilerinin dinlenmesi, çalışanlarla toplantılar yapılması, örgüt hakkında düzenli olarak bilgiler verilmesi, örgüt içinde etkinliklerin ve sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi, yönetici ve çalışanların aynı dili konuşmalarının sağlanması ve kişiler arası güvene dayanan bir ortamın oluşturulması önerilmektedir.



KAYNAKÇA

- Abrahan, R. (1997). The Relationship of Vertical and Horizontal Individualism and Collectivism to Entrepreneurship and Organizational Commitment, *Leadership and Organization Development Journal*, 18 (4).
- Ada, N., Alver, İ. ve Atlı, F. (2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan İmalat Sektörü Çalışanlarına Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2) , 487-518.
- Ahmed, M. (2004). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi].
- Akbaş, B. (2008). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi].
- Akıncı, Z. B. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. 2. Basım, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Alica, E. (2008). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Eğilimi Üzerine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması: Bir Kamu Bankası Örneği*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi].
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organizations. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Altınbaş, B. (2008), *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi].
- Arıkan, R. (2004). *Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama*. Ankara: Asil Yayın.

- Arslan, E. ve Arslan, B. (2007). *Örgütsel İletişim*. İçinde: Demiray, U. *Genel İletişim*. 2. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık; 141-182.
- Atak, M. (2005). Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi. *Journal of Aeronautics and Space Technologies* 2(2).
- Atalay, İ. (2005). Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi].
- Aydın, H. (2012). *Felsefi Temeller Işığında Yapılandırmacılık*, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Aziz, A. ve Dicle, Ü. (2017). *Örgütsel İletişim*, 1.basım. İstanbul: Hiper Yayın.
- Bakan, İ ve Büyükmeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler için Bir Alan Araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (7): 1-30.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başığit, A. (2006). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi].
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Becker, H. S. (1960). Notes on The Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Bektaşoğlu, A. ve Şengün, H. (2020). *Sağlık Sektöründe Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*.
- Bilgiç, A. S. (2006). *Örgütsel İletişim ve Bir Uygulama*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi].
- Bitmiş, M. G., Güney, S. ve Demirel, H. (2014). İletişim Doyumu Verimlilik İlişkisinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Rolü: Çoklu Aracılı Bir Model Testi. *H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2) , 57-74.

- Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.
- Boyacı, M. F. (2010). *Örgütsel Bağlılığın Artırılmasında Etkin İletişim-Bir Uygulama*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi].
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. 5. Basım, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi.
- Büyüköztürk, Ş. (2005). Anket Geliştirme. *Gazi Üniversitesi Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 133-151.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. 4. Basım. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi].
- Ceylan, A. ve Demircan, N. (2002). Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Nisan Sayısı.
- Chapcaux, J. E. (1996). *Organizational Behavior*, New York: West Publishing Company.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Çelebi, N. (1983) *Aydın'daki Küçük Sanayilerin Sosyolojik Açından İncelenmesi*. İzmir. E.Ü. Edebiyat Fak. Yay.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 4-11.
- Dağlı, A., Elçiçek, Z. ve Han, B. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1765-1777.
- Demir, K. (2014). *Örgütlerde İletişim Yönetimi*, Ankara: Anı Yayınları.

- Demirtaş, M. (2010). Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği. *Marmara Üniversitesi İBBF Dergisi*, 28(1), 411-444.
- Dereli, Ö. (2010). *Örgütsel Kültürün Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi: Örgütlerde Resmi ve Gayri Resmi İletişim Dengelerini Ölçmeye Yönelik Bir Uygulama*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi].
- Dicle, Ü. (1974). *Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme*, Ankara: MPİ Yayınları.
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 71-78.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Donuk, B. (2007). *Liderlik ve Spor*. İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Ekinci, K. (2006) Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi].
- Erbaş, G. (2008). *Yönetici ve İşgören Arasındaki İletişimin Kalitesi ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi].
- Erdoğan, İ. (1998). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2005). *İletişimi Anlamak*. Ankara: Erk Yayınları.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon- Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, 11. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Gökmen, S. (1996). İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçeye Uyarlama ve Geçerlilik ve Güvenirlilik Katsayılarını Belirleme Çalışması, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi].
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37-55.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirilmesi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(1).
- Güllüoğlu, Ö. (2011). *Örgütsel İletişim-İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Gülınar, B. (2007). *Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu*. İstanbul: Literatürk Yayınları.
- Gülova, A. A., ve Demirs, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49-76.
- Gümüş, M., ve Sabuncuoğlu, Z. (2008). *Örgütlerde İletişim*. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Günbayı, İ. (2007). The Organizational Communication Process in Schools. *Educational Sciences Theory&Practice*, 7 (2):787-798.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. 1. Basım. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gürbüz, S., ve Bekmezci, M. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 41(2).
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Gürkan, G. Ç., ve Koçoğlu, M. (2014). Yaratıcı Örgüt İkliminin Kariyer Tatmini Üzerindeki Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracı Değişken Rolü: Türkiye’de Bir Vakıf ve Bir Devlet Üniversitesinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırma Dergisi*, 7(29), 588-602.
- Halis, M. (2000). Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma. *İİBF Dergisi*, 14(1), 217-230.
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri, Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt:15, Sayı:1, 13-22.
- İlsev, A. (1997). *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi].

- İnce, M. ve Gül. H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. 1. Baskı, Ankara: Çizgi Kitapevi Yayınları.
- Kalkandelen, H. (1986). *Hedeflere Yönelik Sevk ve İdare*, Ankara: İm Eğitim Araştırma ve Yayın Danışmanlık A.Ş.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization : A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Karaca, B. S. (2001). İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi].
- Karaçor, S. ve Şahin, A. (2004). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8, 97-117.
- Karatepe, S. (2005). *Örgütsel iletişim*. İçinde: Tikici M. Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler. 1.Basım. Ankara: Nobel Yayıncılık. S. 222-252.
- Karatepe, O. Ve Halıcı, A. (1998). İş Tatmini Üzerindeki Etkilerine Yönelik Ampirik Bir Değerlendirme. Eskişehir: *VI. Ulusal Yön. Org. Kong.*
- Kantz, D., ve Kahn, R.L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (Çeviren: H. Can, Y. Bayar) Ankara: TODAİE 167.
- Kılınç, T. (1985) Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 4.
- Kıraç, E. (2012). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi].
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), 200-211.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*. 17. Baskı. Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Lundgren, E. (1974-2018) *Organizational Management, Systems and Process*. (Çev: Tamer Koçel). California.

- O'reilly, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492- 499.
- Önal, G. (2000). *İşletme Yönetimi ve Organizasyon*, İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayını.
- Özarallı, N. Ve Torun, A. (2011). Biçimsel ve Biçimsel Olmayan İletişim, Yönetici ile Kuruma Duyulan Güven ve Üstün Uzmanlık Gücü Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*. VI (II), 101-113.
- Özkaya, M. O., KOcakoç, İ. D., ve Kara, E. (2006) Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 77-96.
- Peker, Ö. (1998). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, Ankara: TODAĞE Yayınları.
- Penley, L. E ve Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Perçin, M. (2008). İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma. [Yayınlanmamış Doktora Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi].
- Polatoğlu, A. (1984). Örgüt Kuramları ve İletişim. *Amme İdaresi Dergisi*, 17(4), 62-76.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Robbins, S. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*. (Çev. Sevgi A. Öztürk), Eskişehir: Etam Aş. Basım ve Yayım.
- Sabuncuoğlu, Z. (1987). *Çalışma Psikolojisi*, 3. Baskı. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., (2005), *Örgütsel Psikoloji*. 1. Baskı, Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayım Dağıtım.

- Sağbaşı, N.Ö. (2013). İletişim, Örgütsel İletişim ve Okul Yönetimi: Güngören İlçesi Örneği. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi].
- Salancık, G. R. (1977). *Commitment and The Control of Organizational Behavior and Belief . New Directions in Organizational Behavior*. Staw, B.M and Salancık, G.R. (Ed.). Chicago: St. Clair.
- Sevinç, İ., ve Şahin, A. (2012). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı: Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Maliye Dergisi*, 162, 266-281.
- Sığırı, Ü. (2007). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Dergisi*, 7(2).
- Somuncu, F. (2008). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi].
- Sökmen, A. (2000). Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İş gören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi].
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şahin, A. (2007). Türk Kamu Yönetiminde Yönetimsel İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları, *Maliye Dergisi*, 153, 81-102.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*, 7. Baskı, Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Şimşek, M.Ş. ve Çelik, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Tavşancıl, E. (2006). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tiryaki, T. (2005) Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi].
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayınları.

- Ünüvar, T. G. (2006). An İntegrative Model Of Job Characteristic, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Andorganizational Citizenship Behavior. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi].
- Uztuğ, F. (2007). *İletişim Engel ve Etmenleri*. İçinde: Demiray U. Genel İletişim. 2. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık;197-218.
- Uzunçarşılı Soydaş, A. (2010). *Kültürlerarası İletişim Farklı Kültürel Ortamlarda Çalışma ve İletişim*, İstanbul: Parşömen Yayınları.
- Varoğlu, D. (1993). Kamu Sektöründe Çalışanların İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri. [Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi].
- Varol, M. (1993). *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş: Etkili Yöneltil İlişkilerden Saygın Örgüt Kimliğine*. Ankara Üniversitesi.
- Yavuz, E. (2008). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi. [Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi].
- Yetim, A. E. (2010). *Genel Liselerde Örgütsel İletişim ile Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi].
- Yılmaz, N. (2011). Okul Öncesi Öğretmenlerin İletişim Becerileri, Problem Çözme Becerileri ve Empatik Eğilim Düzeyleri. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi].
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Türk Dil Kurumu. (Şubat, 2021). İletişim tanımı. <https://sozluk.gov.tr/>.
- Türk Dil Kurumu. (Nisan, 2021). Bağlılık Tanımı. <https://sozluk.gov.tr/>.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı. İzmir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü. (Mayıs, 2021). Tesis Verileri. <https://izmir.ktb.gov.tr/TR-77217/tesis-verileri.html>.

EK 1 - Anket Formu

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket ‘‘Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi’’ adlı yüksek lisans tezinin uygulama kısmına veri toplamak üzere hazırlanmıştır. 31 sorudan oluşan anketten elde edilecek tüm bilgiler gizlilik esasına göre değerlendirilecek ve sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Kişisel verilere dair (isim, cep telefonu, kimlik numarası gibi) hiçbir bilgi istenmeyecek, verdiğiniz yanıtlar hiçbir kişi veya kurumla paylaşılmayacaktır.

Anketi doldurmaya zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

1. BÖLÜM: DEMOGRAFİK SORULAR

Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek

Yaşınız : () 21 ve altı () 22-32 () 33-45 () 45 ve üstü

Eğitim Durumu: () İlköğretim () Lise () Üniversite/Yüksek Lisans

İş Yerinde Çalışma Süreniz: () 1 yıl ve daha az () 2-5 yıl () 6-9 yıl () 10 yıl ve üzeri

2. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1. Önerilerinizi veya sorunlarınızı iletmek üzere gerektiğinde üst amire/kişiye kolaylıkla ulaşabiliyor musunuz?					
2. Yöneticiniz daha başarılı olabilmeniz için size destek veriyor mu?					
3. İşinizi en iyi şekilde yapma konusunda ki çabalarınız yöneticiniz tarafından takdirle karşılanıyor mu?					
4. İş yerinizin eğitim ve mesleki gelişiminizle ilgilendiğine inanıyor musunuz?					
5. Yöneticilerin çalışanların sorunlarını yakından izlediklerine ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcadıklarına inanıyor musunuz?					
6. Çalıştığınız kurum yönetimi, kişilerin yanlış hareketlerine gereken tepkinin gösterildiğini düşünüyor musunuz?					

7. İş yerinizde çalışanlara adil davranıldığını düşünüyor musunuz?					
8. İşinizi yapmanız için gerekli bilgilere/verilere kolaylıkla ulaşabiliyor musunuz?					
9. İş yerinizde Örgütsel İletişimden memnun musunuz?					

3. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1. Meslek hayatımın geri kısmını bu iş yerinde geçirmek beni mutlu eder.					
2. İş yerimin problemlerini kendi problemlerim gibi görüyorum.					
3. İş yerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu <u>hissetmiyorum.</u>					
4. İş yerime karşı duygusal bağlılık <u>hissetmiyorum.</u>					
5. Bu iş yerinde kendimi "ailenin bir parçası" gibi <u>görmüyorum.</u>					
6. Bu iş yerinin benim için özel bir yeri vardır.					
7. Şu anda bu iş yerinde çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindedir.					
8. Bu iş yerinden ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.					
9. Şu an iş yerinden ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.					
10. Bu iş yerinden ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.					
11. Eğer bu iş yerinde kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12. Bu iş yerinden ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.					
13. Bu iş yerinde çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir sorumluluk <u>hissetmiyorum.</u>					
14. Eğer bu iş yerinden ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
15. Bu iş yerinden şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.					

16. Bu iş yeri benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.					
17. Bu iş yerindeki insanlara karşı bir sorumluluk hissettiğim için şu anda bu iş yerinden ayrılamam.					
18. Bu iş yerine çok şey borçluyum.					

