



YAŞAR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**COVID-19 PANDEMİSİ SÜRECİNDE
KURUM İÇİ İLETİŞİM ÇALIŞMALARININ
KURUMSAL BAĞLILIĞA ETKİSİ: EGE BÖLGESİ'NDE
BİR ENERJİ ŞİRKETİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA**

SENA ÖZHAN GÜÇLÜOĞULLARI

TEZ DANIŞMANI: PROF. DR. ÖZLEM ALİKILIÇ

İLETİŞİM TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

SUNUM TARİHİ: 13.01.2022

BORNOVA / İZMİR
OCAK, 2022

Jüri üyeleri olarak bu tezi okuduğumuzu ve kapsam ve kalite bakımından Yüksek Lisans tezi olarak uygunluğunu onaylıyoruz.

Jüri Üyeleri:

İmza:

Prof. Dr. Özlem ALİKILIÇ

Yaşar Üniversitesi

.....

Doç. Dr. Ebru GÖKALİLER

Yaşar Üniversitesi

.....

Doç. Dr. Hidaye Aydan BİLGİLİER

Ege Üniversitesi

.....



Prof. Dr. Yücel Öztürkoğlu
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdür Vekili

ÖZ

COVID-19 PANDEMİSİ SÜRECİNDE KURUM İÇİ İLETİŞİM ÇALIŞMALARININ KURUMSAL BAĞLILIĞA ETKİSİ: EGE BÖLGESİ'NDE BİR ENERJİ ŞİRKETİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

Güçlüoğulları Özhan, Sena

Yüksek Lisans Tezi, İletişim Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Özlem Alikılıç

Ocak, 2022

Mevcut Covid-19 pandemisi tüm dünyayı etkisi altına alan küresel bir sağlık krizidir. Bireyleri sosyal ve ekonomik olarak etkilediği gibi tüm kurumları da ekonomik ve yapısal olarak derinden etkilemiştir. Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de kurumlar iş yapış biçimlerini salgından korunmaya yönelik değiştirmişlerdir. Bu değişimle birlikte kurumlar için günümüzde en büyük sorunlardan biri kurumsal bağlılığı yüksek çalışanları istihdam edebilmektedir. Kurumların kurumsal bağlılığı yüksek çalışanlar ile çalışmalarını için etkin kurum içi iletişim faaliyetleri yürütmeleri gerekmektedir. Bu araştırma, Covid-19 pandemisi sürecinde kurum içi iletişim çalışmalarının, kurumsal bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. İkinci bölümde iletişim, kurumsal iletişim ve kurumsal bağlılık kavramlarından, üçüncü bölümde Covid-19 pandemi sürecinde kurum içi iletişim süreçleri ve bu süreçlerin kurumsal bağlılığa olan etkisinden, dördüncü bölümde ise araştırmanın sonucu ve önerilerden bahsedilmiştir.

Araştırma sonucunda kurum içi iletişimin kurumsal bağlılık boyutlarına anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlar detaylı olarak tartışılmıştır.

Anahtar sözcükler: covid-19 pandemisi, kurum içi iletişim, kurumsal bağlılık

ABSTRACT

THE EFFECT OF INTERNAL COMMUNICATION EFFORTS ON CORPORATE COMMITMENT DURING COVID-19 PANDEMIC PROCESS: A SURVEY OF AN ENERGY COMPANY IN AEGEAN REGION

Güçlüoğulları Özhan, Sena

Master Thesis, Communication Master Program with Thesis

Advisor: Prof. Dr. Özlem Alikılıç

January, 2022

COVID-19 pandemic is a global health crisis which affects the whole world. As it has affected individuals socially and economically, it has also deeply affected all institutions economically and structurally. Institutions in Turkey have changed their ways of working for the protection against pandemic, as it is across the world. Within this context, hiring employees who are having high level loyal, is become the biggest challenge for the institutions. In order to keep working with such employees, institutions need to maintain effective internal communication activities. This research was carried out to determine the effect of internal communication studies on corporate loyalty during the COVID-19 pandemic.

The research is composed of three section. The concepts of communication, corporate communication and corporate commitment are mentioned in the first section; the internal communication processes and the effect of these processes on the corporate loyalty during the Covid-19 pandemic are mentioned in the second section; and in the third section, the results of the research and suggestions are mentioned. The results of the research has discussed and analyzed in detail.

This research has resulted with the significant impact of corporate communication on the dimensions of corporate commitment.

Keywords: covid-19 pandemic, corporate internal communication, corporate commitment

TEŞEKKÜR

Tez çalışmasının planlanmasında, yazılmasında, yürütülmesinde, tamamlanmasında desteğini esirgemeyen, gösterdiği ilgi ve sonsuz sabrı için değerli hocam Prof. Dr. Özlem Alıklı'a, her zaman beni çalıőmam için destekleyen canım babama, anneme ve eőime teőekkürlerimi sunarım.

Sena Özhan Güçlüoğulları

İzmir, 2022



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Covid-19 Pandemisi Sürecinde Kurum İçi İletişim Çalışmalarının Kurumsal Bağlılığa Etkisi” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyograf ya da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Sena Özhan Güçlüoğulları

03.01.2022



İÇİNDEKİLER

| | |
|--|------|
| ÖZ..... | ii |
| ABSTRACT | iii |
| TEŞEKKÜR | iv |
| YEMİN METNİ | v |
| İÇİNDEKİLER | vi |
| ŞEKİL LİSTESİ | x |
| TABLO LİSTESİ | xi |
| KISALTIMA LİSTESİ | xiii |
| BÖLÜM 1 GİRİŞ | 1 |
| BÖLÜM 2 BİR İLETİŞİM TÜRÜ OLARAK KURUMSAL İLETİŞİM..... | 3 |
| 2.1 İletişim Kavramı ve Çeşitleri | 3 |
| 2.1.1. Kişinin Kendisiyle İletişimi | 4 |
| 2.1.2. Kişiler Arası İletişim | 5 |
| 2.1.3. Kitleseİ İletişim | 6 |
| 2.1.4. Kurumsal İletişim | 6 |
| 2.2. Kurumsal İletişim Kavramı ve Gelişimi | 7 |
| 2.2.1. Kurumsal İletişimin Amacı ve İşlevleri..... | 8 |
| 2.2.2. Kurumsal İletişim Teorileri..... | 10 |
| 2.2.2.1. Gustav Aberg ve Kurumsal İletişim Teorisi..... | 11 |
| 2.2.2.2. Michael B. Goodman ve Kurumsal İletişim Teorisi | 11 |
| 2.2.2.3. Paul Argenti ve Kurumsal İletişim Teorisi..... | 12 |
| 2.2.2.4. Alan Belasen ve Kurumsal İletişim Teorisi..... | 12 |
| 2.2.2.5. Van Riel ve Kurumsal İletişim Teorisi..... | 13 |
| 2.2.3. Kurumsal İletişim Uygulamaları..... | 14 |
| 2.2.3.1. Kurum Dışı İletişim | 14 |
| 2.2.3.1.1. Halkla İlişkiler | 14 |
| 2.2.3.1.2. Sosyal Sorumluluk ve Sponsorluk | 15 |
| 2.2.3.1.3. Müşteri İlişkileri..... | 16 |
| 2.2.3.1.4. İtibar Yönetimi..... | 16 |
| 2.2.3.1.5. Marka Yönetimi | 17 |
| 2.2.3.1.6. Kriz Yönetimi | 17 |
| 2.2.3.2. Kurum İçi İletişim | 17 |
| 2.3. Kurum İçi İletişim Amacı ve Önemi | 18 |
| 2.3.1. Kurum İçi İletişim Araçları..... | 19 |
| 2.3.1.1. Yazılı Araçlar | 19 |

| | | |
|----------|---|----|
| 2.3.1.2. | Sözlü Araçlar..... | 20 |
| 2.3.1.3. | Teknolojik Araçlar | 21 |
| 2.3.2. | Kurumsal İletişim Kanalları..... | 22 |
| 2.3.2.1. | Biçimsel (Formel) İletişim Kanalları | 23 |
| 2.3.2.2. | Dikey İletişim | 24 |
| 2.3.2.3. | Yatay İletişim | 25 |
| 2.3.2.4. | Çapraz İletişim..... | 25 |
| 2.3.2.5. | Biçimsel (İnformel) Olmayan İletişim Kanalları..... | 26 |
| 2.3.3. | Kurum İçi İletişim Ağ Modelleri | 26 |
| 2.3.3.1. | Merkezi Model | 27 |
| 2.3.3.2. | Y Modeli | 27 |
| 2.3.3.3. | Zincir Modeli | 28 |
| 2.3.3.4. | Dairesel Model | 29 |
| 2.3.3.5. | Çok Yönlü Model..... | 29 |
| 2.3.4. | Kurum İçi İletişimi Etkileyen Faktörler | 30 |
| 2.3.4.1. | Kişisel Faktörler..... | 30 |
| 2.3.4.2. | Yönetici Etkisi..... | 31 |
| 2.3.4.3. | Kurumun Büyüklüğü ve Fiziksel Uzaklık..... | 32 |
| 2.3.4.4. | Teknik Koşullar | 32 |
| 2.3.4.5. | Bilgiden Kaynaklı Faktörler..... | 33 |
| 2.3.4.6. | Zaman ve Gürültü Faktörü..... | 33 |
| 2.3.4.7. | Cinsiyet ve Kültürel Farklılıklar | 34 |
| 2.3.4.8. | Statü Farklılıkları | 35 |
| 2.4. | Kurumsal Bağlılık Kavramı..... | 36 |
| 2.4.1. | Kurumsal Bağlılığın Önemi..... | 37 |
| 2.5. | Kurumsal Bağlılık ile İlgili Kavramlar | 39 |
| 2.5.1. | Mesleğe Bağlılık..... | 39 |
| 2.5.2. | İş Arkadaşlarına Bağlılık | 40 |
| 2.5.3. | İşe Bağlılık | 40 |
| 2.5.4. | İtaat | 41 |
| 2.5.5. | Sadakat | 42 |
| 2.6. | Kurumsal Bağlılık Yaklaşımları | 43 |
| 2.6.1. | Allen ve Meyer'ın Yaklaşımı..... | 43 |
| 2.6.1.1. | Duygusal Bağlılık..... | 44 |
| 2.6.1.2. | Devam Bağlılığı..... | 45 |
| 2.6.1.3. | Normatif Bağlılık | 46 |
| 2.6.2. | Kanter'in Yaklaşımı | 48 |

| | | |
|---|---|----|
| 2.6.3. | O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı | 49 |
| 2.6.4. | Etzioni'nin Yaklaşımı | 51 |
| 2.6.5. | Penley ve Gould'un Yaklaşımı | 52 |
| 2.6.6. | Becker'in Yaklaşımı | 52 |
| 2.6.7. | Salancik'in Yaklaşımı | 54 |
| 2.7. | Kurumsal Bağlılığa Etki Eden Faktörler | 56 |
| 2.7.1. | Demografik Faktörler | 57 |
| 2.7.1.1. | Yaş | 57 |
| 2.7.1.2. | Cinsiyet | 57 |
| 2.7.1.3. | Medeni Durum | 58 |
| 2.7.1.4. | Çalışma Süresi | 59 |
| 2.7.1.5. | Eğitim Durumu | 59 |
| 2.7.2. | Kurumsal Faktörler | 60 |
| 2.7.2.1. | İletişim | 60 |
| 2.7.2.2. | Bilgi Paylaşımı | 61 |
| 2.7.2.3. | Kurum Kültürü | 61 |
| 2.7.2.4. | Ücret | 62 |
| 2.7.2.5. | Çalışma Koşulları | 63 |
| 2.7.2.6. | Ödüller | 63 |
| 2.7.2.7. | Yönetim Biçimi | 64 |
| 2.7.2.8. | Takım Çalışması | 65 |
| 2.7.2.9. | Psikolojik Şiddet (Mobbing) | 65 |
| 2.7.2.10. | Stres | 66 |
| 2.7.3. | Kurum Dışı Faktörler | 67 |
| 2.8. | Kurumsal Bağlılık Düzeyleri | 69 |
| 2.8.1. | Düşük Düzeyde Kurumsal Bağlılık | 69 |
| 2.8.2. | Orta Düzey Kurumsal Bağlılık | 69 |
| 2.8.3. | Yüksek Düzeyde Kurumsal Bağlılık | 70 |
| 2.9. | Kurumsal Bağlılığın Sonuçları | 71 |
| 2.9.1. | Kurumsal Bağlılık ve Performans | 71 |
| 2.9.2. | Kurumsal Bağlılık ve Devamsızlık | 72 |
| 2.9.3. | Kurumsal Bağlılık ve İşe Geç Gelme | 73 |
| 2.9.4. | Kurumsal Bağlılık ve İş Gücü Devir Oranı | 73 |
| 2.9.5. | Kurumsal Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti | 74 |
| BÖLÜM 3 COVID-19 PANDEMİSİ SÜRECİNDE KURUM İÇİ İLETİŞİM VE KURUMSAL BAĞLILIĞA ETKİSİ | | |
| 3.1. | Covid-19 Salgını | 75 |
| 3.1.1. | Dünyada Covid-19 Salgını | 76 |

| | |
|---|------------|
| 3.1.2. Türkiye’de Covid-19 Salgını | 77 |
| 3.3. Covid-19 Pandemisi Sürecinde Kurumlarda İletişim | 78 |
| 3.4. Kurum İçi İletişimin Pandemi Yönetiminde Önemi..... | 81 |
| 3.5. Covid-19 Pandemisinde Kurum İçi İletişimin Kurumsal Bağlılığa Etkisi | 84 |
| BÖLÜM 4 COVID-19 PANDEMİSİ SÜRECİNDE KURUM İÇİ İLETİŞİM ÇALIŞMALARININ KURUMSAL BAĞLILIĞA ETKİSİ | 89 |
| 4.1. Araştırmanın Metodolojisi..... | 89 |
| 4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi..... | 89 |
| 4.3. Araştırmanın Yöntemi ve Sınırlılıklar..... | 89 |
| 4.5. Araştırma Soruları..... | 91 |
| 4.6. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri..... | 92 |
| 4.7. Araştırma Bulguları ve Yorumlar | 92 |
| 4.7.1. Demografik Faktörler ile İlgili Bulgular | 92 |
| 4.8. Faktör Analizi | 99 |
| 4.9. Araştırma Sorularının Değerlendirilmesi..... | 102 |
| BÖLÜM 5 SONUÇ..... | 111 |
| KAYNAKÇA | 115 |

ŞEKİL LİSTESİ

| | |
|---|----|
| Şekil 1.1. Y modeli | 27 |
| Şekil 1.2. Zincir model | 28 |
| Şekil 1.3. Dairesel model | 29 |
| Şekil 1.4. Çok yönlü model | 30 |
| Şekil 1.5. Kurumsal bağlılığı etkileyen demografik özellikler | 60 |
| Şekil 1.6. Kurumsal bağlılığı etkileyen kurumsal faktörler | 67 |
| Şekil 1.7. Kurumsal bağlılığı etkileyen kurum dışı faktörler | 68 |



TABLO LİSTESİ

| | |
|--|-----|
| Tablo 1. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri | 92 |
| Tablo 2. Cinsiyet dağılımı | 92 |
| Tablo 3. Medeni durumu | 92 |
| Tablo 4. Yaş aralığı | 93 |
| Tablo 5. Eğitim durumu | 93 |
| Tablo 6. Pozisyon | 94 |
| Tablo 7. Kurumda çalışılan süre | 94 |
| Tablo 8. Kurumsal bağlılık boyutları ile medeni durum arasındaki ilişkiye yönelik t-testi analizi..... | 95 |
| Tablo 9. Kurumsal bağlılık boyutları ile cinsiyet arasındaki ilişkiye yönelik t-testi analizi | 95 |
| Tablo 10. Kurumsal bağlılık boyutları ile yaş değişkeni arasındaki ilişkiye yönelik Anova analizi | 96 |
| Tablo 11. Kurumsal bağlılık boyutları ile eğitim durumu arasındaki ilişkiye yönelik Anova analizi | 97 |
| Tablo 12. Kurumsal bağlılık boyutları ile çalışma süresi arasındaki ilişkiye yönelik Anova analizi | 98 |
| Tablo 13. Kurumsal bağlılık boyutları ile pozisyon arasındaki ilişkiye yönelik Anova nalizi | 99 |
| Tablo 14. KMO ve Bartlett testi | 100 |
| Tablo 15. Faktör analizi, Formal iletişim | 100 |
| Tablo 16. Faktör analizi, İnfomal iletişim | 101 |
| Tablo 17. Faktör analizi, Duygusal bağlılık | 101 |
| Tablo 18. Faktör analizi. Devam bağlılığı | 101 |
| Tablo 19. Faktör analizi. Normatif bağlılık | 102 |
| Tablo 20. Covid-19 salgın döneminde kurum içi iletişim çalışmalarına ağırlık verilmesinin çalışanların kurumsal bağlılığını etkilemesini incelemeye yönelik yapılan regresyon analizi | 102 |
| Tablo 21. Covid-19 salgın döneminde kurum içi iletişim çalışmalarına ağırlık verilmesinin çalışanların kurumsal bağlılığını etkilemesini incelemeye yönelik yapılan regresyon analizi | 103 |
| Tablo 22. Kurum içi iletişim çalışmalarının çalışan bağlılığına etkisi ile demografik faktörler ile ilişkisine yönelik Crosstabss analizi | 103 |
| Tablo 23. Kurum içi iletişim çalışmalarının çalışan bağlılığına etkisi ile demografik faktörler ile ilişkisine yönelik Crosstabss analizi..... | 105 |

| | |
|--|-----|
| Tablo 24. Kurum içi iletişim çalışmalarının çalışan bağlılığına etkisi ile demografik faktörler ile ilişkisine yönelik Crosstabss analizi..... | 106 |
| Tablo 25. Kurum içi iletişim çalışmalarının çalışan bağlılığına etkisi ile demografik faktörler ile ilişkisine yönelik Crosstabss analizi..... | 106 |
| Tablo 26. Kurum içi iletişim çalışmalarının çalışan bağlılığına etkisi ile demografik faktörler ile ilişkisine yönelik Crosstabss analizi | 107 |
| Tablo 27. Kurum içi iletişim çalışmalarının çalışan bağlılığına etkisi ile demografik faktörler ile ilişkisine yönelik Crosstabss analizi..... | 108 |
| Tablo 28. Covid-19 salgın döneminde kurum içi yapılan sürekli bilgi paylaşımının çalışanların kurumsal bağlılığına etkisini incelemeye yönelik yapılan regresyon analizi..... | 109 |
| Tablo 29. Covid-19 salgın döneminde kurum içi yapılan sürekli bilgi paylaşımının çalışanların kurumsal bağlılığına etkisini incelemeye yönelik yapılan regresyon analizi..... | 109 |
| Tablo 30. Kurum içi iletişim boyutları kurumsal bağlılık boyutları ile ilişkisini ölçmeye yönelik regresyon analizi | 110 |
| Tablo 31. Kurum içi iletişim boyutları kurumsal bağlılık boyutları ile ilişkisini ölçmeye yönelik regresyon analizi | 110 |

KISALTMA LİSTESİ

| | |
|------------|------------------------|
| TDK | Türk Dil Kurumu |
| MEB | Milli Eğitim Bakanlığı |
| EY Türkiye | Ernst & Young Türkiye |





BÖLÜM 1

GİRİŞ

1980'li yıllardan itibaren pek çok nedenden ötürü dünyada bir dönüşüm başlamıştır. Dönüşümün en temel dinamiği ise iletişimdir (Güllüoğulu, 2012:13). Biyolojik bir varlık olan bireyin sosyal bir varlığa dönüşmesini sağlayan en önemli etmen iletişimdir (Vural, 2014:5). İletişim; Duygu, düşünce, fikir, bilgi ve kültürü kapsayan anlamların semboller yardımıyla aktarıldığı bir süreçtir (Tutar, 2003: 34). Özel ya da kamu fark etmeksizin her kurum için iletişim sürekli ve devamlı olarak var olan bir süreçtir. Bireyler kurum içerisinde iletişim kanalı ile ilişki kurabilirler ve örgütsel etkinliklerden haberleri olur. İletişim, kurum içerisinde yönetsel faaliyetlerin etkin bir şekilde amaca ulaştırılmasında etkin bir rol oynar (Budak ve Budak, 2010:183).

Kurum içi iletişimden bahsetmeden herhangi bir kurumsal eylemin veya yönetim sürecinin doğru olduğundan bahsetmek doğru değildir. Bununla birlikte kurumların çevreleriyle iletişim sürecini sağlıklı yürütebilmesi için kurum içi etkin iletişim ortamının doğru bir şekilde kurulması ve sürdürülmesi gerekmektedir. Kurumun iletişim etkinlikleri bütüncül bir şekilde ve ilgili bölümlere koordinasyon içinde gerçekleştirilmesi gerekir (Vural, 2014:174).

Günümüzde insanlar gündelik yaşamlarının büyük bir kısmını çalışarak geçirmektedirler. Her gün çalıştığı kuruma seerek gidebilmek ve kurum içinde memnun olmak her çalışanın istediğı bir durumdur. Çalışanların bu isteğinin yerine getirilmesi ve aynı zamanda kurumların kendi sektörlerinde başarı elde ederek bunu sürdürülebilir kılması, kurumun insan kaynağının yani çalışanlarının verimli performans göstermesi ile sağlanabilmektedir. Bir işletmenin dış çevrede başarılı olabilmesi ve rakiplerinden farklılaşarak öne çıkabilmesi, öncelikle iç çevresindeki dinamikleri etkili bir şekilde yönetebilmesine bağlıdır. Bu noktada, işletmelerin iç çevresindeki en önemli değeri de çalışanlarıdır (Eğimli, 2009: 35). Çalışanın işini doğru yapan, kuruma kendini ait hisseden ve kurumla özdeşleşen bireyler olması için kurumlar büyük görevler edinmektedir. İnsan gücünün farkına varan ve kurumda huzur ortamını sağlayan kurumların daha başarılı olması kaçınılmazdır. İşletmelerin yüksek rekabet ortamında önde olabilmeleri için kalifiye, güdülenmiş, beklenti oranı düşük ve kurumuna aidiyet duygusuyla çalışanların varlığı önemlidir (Akt. Aytekin ve

Akıncı, 2019:256). Dolayısıyla kurumsal bağlılık, çalışanın kurum kültürünü benimsemesinde, işe devam isteği ve aidiyet duygusu göstermesinde, kurum kararlarına katılmalarında önemli bir kavram durumundadır.

Kurumsal bağlılık kavramı birçok farklı kavramdan etkilenirken en önemlilerinden biri de kurum içi iletişimidir. Kurumda oluşturulan doğru ve sağlıklı bir iletişim kanalı ile bireylerin birbirleriyle ve yöneticilerle arasındaki bilgi alışverişi sağlanmaktadır. İhtiyaç duyulan bilgilere doğru ve zamanında ulaşmanın kurumsal başarıya da büyük katkısı olacaktır.

Literatür incelendiğinde kurum içi iletişim ve kurumsal bağlılık üzerine yapılmış birçok çalışma mevcuttur ancak durumun yeni olması sebebiyle Covid-19 pandemisinin kurum içi iletişime ve kurumsal bağlılığa olan etkisi üzerine araştırma sayıca çok azdır.

Tezde Covid-19 pandemi sürecinde kurum içi iletişim unsurlarının, kurumsal bağlılık boyutlarına etkilerini amaçlanmaktadır.

Tezin ikinci bölümünde iletişim kavramı, kurumsal iletişim, kurumsal iletişim modelleri ve unsurları, kurumsal bağlılık kavramı, kurumsal bağlılık yaklaşımları, düzeyleri ve sonuçları araştırılmıştır.

Tezin üçüncü bölümünde ise Covid-19 sürecinde kurumlardaki iletişim, çalışanların bağlılığı konuları araştırılmıştır. Bu konu üzerinde alan yazında bir çalışma olmaması da güncel araştırmanın önemini artırmaktadır.

Dördüncü bölüm tezin araştırma kısmıdır. Covid-19 pandemi sürecinde kurum içi iletişimin kurumsal bağlılık üzerine etkisi ve bir araştırma başlığı altında, araştırmanın amacına, evrenine, kısıtlamalara, yöntemine, hipotezlere ve araştırma sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Son bölümde ise araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi ve önerilerden oluşan sonuç bölümü yer almaktadır.

BÖLÜM 2

BİR İLETİŞİM TÜRÜ OLARAK KURUMSAL İLETİŞİM

2.1 İletişim Kavramı ve Çeşitleri

İletişim, bireyin diğer bireylerle ve çevresiyle ilişki içinde bulunarak, toplumsal davranışlar, ihtiyaçlar ve beklentiler hakkında bilgi edinme sürecidir. Literatürde iletişim kavramının birçok tanımı bulunmaktadır. Türk Dil Kurumunun sözlüğünde yer alan iletişim tanımı; “duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirilmesi, haberleşme, iletişim” dur.

Bakan ve Büyükbeşe (2004: 3) göre, “iletişim iki veya daha fazla kişi arasında bilgi, fikir, düşünce, anlam, duygu, kanı ve tutumların belli bir sonuca ulaşmak ya da davranışları etkilemek amacıyla, sembollere dönüştürülerek belirli bir araç ya da araçlar vasıtasıyla, aktarılması, iletilmesi, anlaşılması ve davranışa dönüştürülmesi sürecidir”.

Sabuncuoğlu ve Gümüş (2012: 5-6) ise iletişimi, “insanın içinde bulunduğu koşullar altında, bilgi, duygu, düşünce, istek ve beklentilerini bir başka kişi, grup ya da toplumla, ortak semboller kullanarak, paylaşılan anlamları çeşitli yol ve yöntemlerle aktararak etkileştiği ve sürekli kıldığı kişisel ve toplumsal ilişkiler süreci” olarak tanımlamıştır.

Yaşamın başlamasından bu yana her alanda karşılaştığımız ve yaşamımıza anlam katan iletişim kavramı Çağlar (2014: 134)’a göre, “kişinin, sosyal, psikolojik, kültürel ve ekonomik alanlarda ortaya çıkabilecek olan istek, ihtiyaç, gereksinim ve amaçlarını karşılayarak rahatlamasını ve hayatını daha anlamlı hale getirmesini sağlamak amacıyla gerçekleştirdiği mesaj alışverişini ifade etmektedir.”

Taşçı ve Eroğlu (2008:27) iletişim ve kurumdan bahsederek “Bir kurumda yürütülen faaliyetlerin daha iyi yapılabilmesi ve ortaya çıkacak sorunların çözülebilmesi, kurumda çalışanların birbirlerini tanıyabilmelerine ve anlayabilmelerine bağlıdır, bu da o ortamda ki iletişim sürecinin sağlıklı işlemesine bağlıdır. Böylelikle toplumların barış ve huzur içinde yaşamaları da sağlanmış olur. İletişim kurmanın mümkün olmadığı yerde yabancılaşmalar, düzensizlikler, karışıklıklar, toplumsal ve bireysel huzursuzluklar başlar. Bunun önüne geçebilmek ancak, sağlıklı bir iletişimle mümkün

olacaktır. Böylelikle insanlar ve toplumlar arasındaki ilişkiler daha düzenli bir hale gelmekte ve karışıklık ve huzursuzluklar önlenebilmektedir” der.

İletişim sürecini etkileyen faktörler mesajı gönderen “kaynak”, kaynakla alıcı arasında iletilen “mesaj”, mesajın iletildiği “kanal”, mesajı alan “alıcı”, mesajın alıcı tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını belirten “geribildirim” ve iletişimin etkinliğini azaltan “gürültü”dür.

(Kaya, 2011: 11) tüm bu süreci kapsayan tanımında; “Kendine has dünyaları ve karakterleri olan iki kişiden biri (gönderici) bir mesajı kendine göre anlamlandırarak, işaret-ışaretler sistemi ile kodlar ve kodlanan bu mesajı belirli bir (kanal) ile göndermek istediği alıcıya gönderir. Duyu organları vasıtasıyla gelen mesajı alan kişi (alıcı), kodlanmış olan mesajın çözümünü yapar (kod açımı) ve ardından o anki psikolojik durumuna göre bunu yorumlayarak bir anlam oluşturur. Alıcı konumundaki kişinin kendisi daha sonra bir mesaj üretir ve üretmiş olduğu mesajı karşısındaki kişiye gönderir. Gönderilen bu mesaj aynı zamanda ilk mesajı gönderen kişi için bir geri bildirimdir. Bu kişi şimdi de alıcı konumuna geçmiştir. Böylelikle kişilerden her mesaj gönderildiğinde kaynak alıcı rolü değişir.” Der.

Literatürde yaygın olarak dört iletişim çeşidinden bahsedilmektedir. Bunlar; kişinin kendisiyle iletişimi, kişiler arası iletişim, kurumsal iletişim ve kitle iletişimidir.

2.1.1. Kişinin Kendisiyle İletişimi

Diğer iletişim çeşitlerinden bahsedebilmek için öncelikle kişinin kendisiyle iletişiminin gerçekleşmesi gerekmektedir. Kişilerarası iletişimde kişi ister alıcı olup mesajı yorumlasın, isterse de gönderici olsun mesajı oluştursun, her iki şekilde de önce kendisiyle iletişim kurmak durumundadır (Işık ve Biber, 2008: 27).

İletişim süreci içerisinde mesajı gönderen ve bunu alan aynı kişiyse, bu duruma kişinin kendisiyle iletişimi denir. Kişi, bir başka kişiyle, grupla veya kitleyle iletişim kurarken de kendi başmayken de önce kendisiyle iletişim kurar. Bu nedenle kişinin kendisiyle iletişimi en sık kullanılan iletişim şeklidir (Tutar ve Yılmaz, 2012: 101).

Kişinin kendisiyle iletişimin sorunlu ya da sorunsuz olması, başka kişilerle iletişimine de yansır. Kişi eğer kendi içerisinde birtakım sorunlar, uyumsuzluklar, çatışmalar

yaşıyorsa bunu çevresindeki kişilerle iletişimine de yansıtır. Saldırgan, enerjik, sempatik, fazlasıyla mesafeli, güvensiz, kendine güvenen, önyargılı, aşırı sevgi ve saygı isteği duyan, benmerkezci, vb. gibi kişinin sahip olduğu karakteristik özellikler, kişinin kendisiyle ve çevresiyle kurduğu iletişimsel durumların çoğunda olumlu ya da olumsuz olarak kendini gösterir (Güngör, 2013: 49).

İnsanın, kendi iç dünyasında kurmuş olduğu iletişim ile çevresindeki insanlarla kurmuş olduğu iletişim arasında bir fark yoktur. İnsan kendi iç dünyasında bir gönderici olarak mesajlar üretir ve bu mesajları tekrar kendisine gönderir, sonra da bir alıcı olarak bu mesajları alır açar, yorumlar ve yorumladığı bu mesaja ilişkin yeniden bir mesaj üreterek kendisine gönderir. Kişinin kendisiyle iletişimde mesajı gönderen de mesajı alanda kişinin kendisidir (Kaya, 2011: 18).

Kişinin kendisiyle iletişiminin kişiye sağladığı faydalardan bazıları ise, kişinin motive olması ve içindeki “ben”in farkına varmasıdır. Kişi kendini keşfetmesiyle birlikte kendi duygu ve düşüncelerini anlamaya, sorgulamaya başlayacaktır, böylelikle ya çevresindeki kişilerin hissettiklerini önemseyecek ya da tam tersi olarak ilgisiz kalmaya başlayacaktır (Hazar, 2006: 137).

2.1.2. Kişiler Arası İletişim

İletişim kişinin kendisiyle başlar ve çevresiyle devam eder. Kişiler arası iletişim ise iki insan arasında veya küçük bir grup içinde karşılıklı olarak mesajların iletilmesi ve bilgi değişimi süreci olarak tanımlanabilir (Tutar, 2009: 96).

Kişilerarası iletişimde mesajı gönderirken kullandığımız kelimeler ve bu kelimeleri kullanırken takındığımız yüz ifadeleri ve el, kol hareketleri, alıcının mesajı nasıl algılayacağı ve yorumlayacağı üzerinde etkilidir. Bunun için gönderilen mesajın güvenilirliği kadar içerdiği duygu, düşünce ya da bilginin, karşı tarafa ne kadar doğru iletildiği de önemli bir konudur (Kılıçaslan 2011: 160). Bu açıdan bakıldığında “kişilerarası iletişim, psikolojik nitelikli bir bilgi alışverişi olarak da nitelendirilebilmektedir” (Işık ve Biber, 2008: 27).

Kurumlarda kişiler arası iletişim kurum içi iletişimin temelini oluşturur. Çalışma ortamında, insanlarla ilişkiler kurmada ve bunları devam ettirmede kişiler arası iletişim çok önemlidir. Her ne kadar kişiler arası iletişimde önemli olanın kelimeler, duygular,

jestler ve çeşitli işaretler olduğu düşünülse de, bunları çok iyi kullanan biri bile alıcının dinlememesi durumunda iletişim sürecinden istediği sonucu elde edemez. Bunun için, kişiler arası iletişimden istenilen sonucun alınabilmesi, gönderilen mesajın alıcı tarafından aktif biçimde dinlenmesi ve doğru algılanıp, yorumlanmasına bağlıdır (Tutar ve Yılmaz, 2012: 104).

Birbirinin gereksinimlerinin anlayan, birbirlerine saygı duyan kişilerin aynı ortamda isteyerek çalışması ve kuruma katkıda bulunması sağlanmış olur (Efeoğlu ve Çetin, 2012: 202).

2.1.3. Kitlese İletişim

Kitle bir insan topluluğudur ve bir takım bilgilerin ve sembollerin üretilerek, geniş insan topluluklarına çeşitli araç ve tekniklerle aktarılması süreci kitle iletişimini oluşturur. (Tutar ve Yılmaz, 2012: 111).

Kitle, bir araya gelerek duygu, düşünce, bilgi ve fikirlerin paylaşıldığı birbirleriyle iletişim halinde olan insan topluluğudur. İnsanlar çevreden arınmış tek başına bir hayat devam ettiremez, diğer insanlarla belirli bir ortamda bir araya gelir ve birbirleriyle iletişim kurarak yaşamlarını devam ettirirler (Tutar, 2009: 105).

Kitle iletişimin temel görevleri halkı eğlendirmek, haber ve bilgi vermek, eğitime katkıda bulunmaktır. Kitle iletişim araçları bu fonksiyonlarını yerine getirirken sürekli toplumu takip etmek durumundadırlar (Kılıçaslan, 2011: 111). “Hızla gelişen iletişim teknolojileri sayesinde artık sadece kurum ve kuruluşlar değil, bireyler de kitlelere mesajlarını kolaylıkla iletebilmektedir. Bireyler, GSM ve internet araçlarıyla ve Facebook, Twitter vb. sosyal medya programlarıyla paylaşmak istedikleri mesajlarını anında yüzlerce, binlerce kişiye iletebilmekte ve anında geri bildirim alabilmektedirler” (Bahar, 2012: 22).

2.1.4. Kurumsal İletişim

Genel bir tanımla, kurumların tüm paydaşları ve hedef kitleleriyle yürüttükleri tüm iletişim sürecine, “kurumsal iletişim” denmektedir. Halkla ilişkiler, basınla ilişkiler, sponsorluk faaliyetleri, kurum reklamları, itibar yönetimi, kurum içi iletişim uygulamaları, kurumsal iletişimin alanına girmektedir (Karsak, 2016:13-14).

Kurumsal iletişim, sistem yaklaşımı açısından ele alınarak, kurum içi ve kurum dışı iletişim şeklinde incelenebilir. Kurum içi iletişimde; biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt yapısına bağlı olarak (yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay iletişim) kurum dışında ise (halkla ilişkiler, satış, reklam vb.) şeklinde ayrımlar yapılabilir.

2.2. Kurumsal İletişim Kavramı ve Gelişimi

Kurumlar, sürekli olarak diğer kişilerle, kurumlarla ve toplumun tamamı ile ilişki kurmak zorunda olan organizmalardır. Bu ilişkinin sağlıklı bir biçimde kurulabilmesi ve sürdürülebilmesi için ise iletişim sistemine ihtiyaç bulunmaktadır.

İletişim; motive etmeye, güven inşa etmeye, ortak bir kimlik oluşturmaya ve bağlılığı teşvik etmeye katkı sağlayıp bireylerin duygularını ifade etmeye, umutlarını ve isteklerini paylaşmaya, başarılarını kutlamaya ve hatırlamaya yönelik bir yöntem olmaktadır. Bunların yanı sıra iletişim, bireyler ve gruplar için kurumların ne olduğunu ve ne anlama geldiğini kavramada da bir temel oluşturmaktadır (Rajhans, 2012: 82). Dolayısıyla iletişim, kurum ve kamu arasında değerli ve kalıcı ilişkilerin inşasında ve kurumu şekillendirme de önemli bir güç olmaktadır (Jaradat ve Sy, 2012: 123).

Tüm topluluk faaliyetlerinde, belirli bir organizasyonun kurulması, faaliyetlerin uyumlaştırılması ve çalışmaların gerçekleştirilmesi için yeterli ve etkili iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle, kurum içinde ve dışında sürekli bilgi alışverişi oldukça önemlidir. Kurum içerisindeki bireyler arasında uygun etkileşimi sağlayan temel unsur iç iletişimdir. Çevresinden etkilenen ve çevresini etkileyen iç iletişim, iletişim araçlarını, amaçlarını ve akışını da içermektedir (Tekçam, 2015: 3).

Yirminci yüzyıl boyunca kurum ve kamuları arasındaki iletişim, değişen toplum, kurumsal değerler, bilgi teknolojisi, gelişmiş bağlantı ve ülkeler arasında paylaşılan değerler nedeniyle değişmekte ve gelişmektedir (Ihator, 2004: 251).

Genel anlamda iletişim kavramı, etkileşimde bulunan bireyler arasında anlamları ortak kılma sürecidir. Çalışma yaşamının bir gereği olarak, kurumlardaki bireyler arasında zaten doğal bir bilgi alışverişi vardır. Önemli olan nokta bu iletişimin sağlıklı olmasıdır. Dolayısı ile kurumsal iletişim üst düzey yöneticilerin, onlara bağlı çalışanların, orta düzey yöneticilerin ve diğer çalışanların bir kurum içinde birbiriyile iletişim kurma biçimini ifade etmektedir (Grunig, 2005: 15)

Kurumsal iletişimi karakteristik bakımından değerlendiren Gümüş ve Öksüz (2009: 2643), aşağıdaki noktaları önemle vurgulamaktadır;

- Kurum üzerine oluşturulan mesajlar kurumsal iletişim aracılığı ile diğer birimlere ulaşır. Örneğin; kurumsal yönetim, çalışan bilgisi, sosyal sorumluluk, finansal bilgi ve ürün bilgileri vs.
- PR stratejileri izlenerek, mesajlar hedef kitleye ulaşmaktadır.
- Mesajların hedef kitlesini tüketiciler ve tüm paydaşlar oluşturmaktadır.
- Bütün bu faaliyetlerin temelinde kurumsal imaja odaklanılmaktadır.

Kurumsal iletişimi uzun vadeli uygulanan iletişim olarak tanımlayan Şimşek'e (2006) göre, "kurumsal iletişimin hedefi imaj oluşturmak, var olan imajı değiştirmek ve olumlu imajı korumaktır. Bu kapsamda kurumların itibarlarının sürekliliği için kurumsal iletişim yönetiminde mükemmellik öz verisi ile çalışması gerekmektedir. Çünkü kurum adına oluşturulan imaj hedef kitle ve paydaşlar açısından da önem az etmekte ve işlevsel bir görev üstlenmektedir."

Kurumsal iletişim sayesinde örgütsel yapının dâhil olduğu ortam hakkında bilgi sahibi olunabilir, diğer paydaşlar ile etkileşim sağlanabilir ve kurumsal yapının yeniden şekillendirilmesi sağlanabilir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008: 149).

2.2.1. Kurumsal İletişimin Amacı ve İşlevleri

Kurumsal iletişim, kurum ve çalışanları birbirine bağlayarak temel bir alt yapı işlevi gören örgütsel iletişim, birimler arasında uyum ve eşgüdümü sağlayarak kreatif gücün oluşturulmasını, eylemlerin sürdürülmesini ve oluşabilecek sorunların çözülmesini amaçlamaktadır (Tabak, 1999: 2). Kurumlar, kurumsal iletişimden pek çok fayda beklemektedirler. Etkin bir kurumsal iletişim sağlayarak da bu yararların sağlanabileceği öngörülmektedir. Literatürde de yer alan kurumsal iletişim sayesinde elde edilebilecek önemli değerlerden en öne çıkanları ise bu şekildedir:

- ***Kurumsal Kültürün Oluşturulması:*** Kurumsal kültür, kurum içerisinde çalışan kişilerin işleriyle ilgili sahip oldukları değer, inanç ve alışkanlıkları ifade eden bir kavramdır. Kurumsal kültürün oluşması, kurum içi iletişimin varlığına bağlıdır. Kişiler, sahip oldukları özellikler ile hem kurumsal yapıyı

etkiler, hem de bu yapıdan etkilenirler. Bu etkileşimi sağlayan unsur ise kurum içi iletişimidir (Rızaoğlu ve Ayyıldız, 2008: 11).

- **Kurumsal Kimlik Kazanımı:** Kurumsal kimlik, kurumu benzer kurumlardan ayırmaya yarayan önemli bir unsurdur. Kurumsal kimliğin içerisinde kurumun örgütsel yapısı, dışarıdan görünümü ve iletişim şekilleri yer almaktadır. Bu üç unsurun bir araya gelmesi ile birlikte kurumlar yalnızca kendilerine has bir kimlik kazanırlar. Her üç faktörün oluşumunda da kurumsal iletişimin büyük bir rolü bulunmaktadır (Uzoğlu, 2001: 341).
- **Kurumsal Markanın Güçlendirilmesi:** Günümüzde markalaşma, ticari hayatın içerisinde yer alan tüm kurumlar için vazgeçilmez bir zorunluluktur. Markanın oluşturulması, güçlendirilmesi ve gücünün devamının sağlanması da kurumsal iletişim becerilerine bağlıdır. Kurumlar, özellikle dışsal iletişim kaynaklarını verimli kullanarak güçlü bir markaya sahip olabilirler (Yeygel ve Yakın, 2007: 103).
- **Kurumsal İmajın Oluşturulması:** Kurumun sahip olduğu bütünsel itibar olarak da tanımlanabilecek kurumsal imaj, marka değerinden tamamen farklı ve kurumun gücünü yansıtan bir değerdir. Kurumsal imajın istenilen seviyeye çıkartılması için kurumsal iletişimin faydalanılması ve iletişim ortaklarına arzu edilen bilginin güçlü bir biçimde sunulması gerekmektedir (Erkmen ve Çerik, 2007: 111–115).

Jenkins (1992: 155) kurumsal iletişimin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Kurum içerisinde düzenin sağlanması, söylenti ve dedikoduların önünün kesilmesi için kurumsal karar ve politikaların çalışanlara yazılı ya da sözlü olarak düzenli biçimde iletilmesi gerekmektedir.
- Örgütün yıllık bütçesi, gelirleri, faaliyetleri ve projeleri, çalışanlara, sendikalara, hissedarlara, müşterilere, ilişkide bulunulan çevrelere ve ileride örgütte çalışma potansiyeli olabilecek iş görenlere duyurularak açıklık politikası yoluyla tanınma ve güven sağlanmalıdır.
- Hissedarlara ve hisse senedi piyasasına yönelik olarak, hissedarlara ve hisse senedi sahip olmak isteyenlere kılavuzluk etmek amacıyla kurumun hareketleri düzenli ve planlı olarak duyurulmalıdır.
- Kurumsal yayın kanalları aracılığıyla örgütün yöneticileri, birim ve bölümleri çalışanlara tanıtılarak, örgüt üyelerinin kuruma ilişkin bilgileri artırılmalıdır.

- Örgüt gerek çalışanları arasında gerekse hissedarlar, müşteriler, ilgili kişiler ve tüm iç ve dış çevre açısından işlevsel bir geri bildirim gereğine inanmalıdır. Çünkü bahsi geçen tüm bu çevrelerin istekleri, beklentileri, önerileri ve düşünceleri izinde kurum etkinliği ve verimliliği artacaktır. Üstelik bu sayede çalışanların ya da hissedarların görüşlerine önem verildiği vurgulanarak ilgili çevreler motive edilecek bu sayede kurum itibar ve imajı yükselecektir.

Kurumsal iletişimin dört önemli işlevi bulunmaktadır. Bu işlevler; örgüt içi ve dışı belirsizliklerin azalması için doğru zamanda *bilgi sağlama*, karşıdaki kurum ya da kişilerin tutum ve düşüncelerini *etkileme ve ikna etme*, üstlerin astlarına karşı sorumlu olduğu *emredici ve öğretici iletişim kurma*, örgüt amaçları doğrultusunda çalışanları *birleştirme ve eşgüdüm sağlama* olarak sıralanmaktadır (Özdemirci, 2007: 8).

Kurumsal iletişimin bu temel işlevlerine ek olarak birçok işlevi bulunmaktadır. Bunlar önem sırasına göre; iletişim stratejilerini belirlemek, medya ile ilişkileri sağlamak, halkla ilişkiler faaliyetlerini yürütmek, yönetici pozisyonlarının konuşmalarını hazırlamak, kriz iletişimi oluşturmak, iletişim politikalarını belirlemek, yıllık raporları hazırlamak, kurumsal kimlik çalışmalarını sürdürmek, internet ve intranet faaliyetlerini düzenlemek, derneklerle ilişkileri yönetmek, sorun yönetimini düzenlemek, reklam çalışmalarını yürütmek, pazarlama iletişimini düzenlemek, kurum kültürünü etkinleştirmek ve yönetmek, kurumun hayır işlerini yürütmek, personel ilişkilerini planlamak ve yürütmek, kurumun misyonunu yaymakta yardımcı olmak, yatırımcı ve hükümet ilişkilerini düzenlemek, kurumun etik yaklaşımına katkıda bulunmak şeklinde ifade edilebilir (Goodman, 2001:119).

2.2.2. Kurumsal İletişim Teorileri

Kurumsal iletişim teorileri kurumsal iletişim kavramının tarihsel süreçte temel taşlarını oluşturmaktadır. Kurumsal iletişim teorilerini ortaya atan düşünürlerin önde gelenleri Gustav Aberg, Michael B. Goodman, Paul Argenti, Alan Besalen ve Van Riel olarak bilinmektedir (Ertekin, İlgin ve Yengin, 2018: 300 - 301). Araştırmacılara göre kurumsal iletişim teorileri aynı dönemlerde gelişme gösterdiği için araştırmalar ve görüşler de birbirleri arasında değişkenlik göstermektedir. Kurumsal iletişim teorilerini kurumun stratejisi ve kurumun yapısı ile değerlendirmek daha doğru olacaktır.

2.2.2.1. Gustav Aberg ve Kurumsal İletişim Teorisi

Gustav Aberg kurumsal bir yönetimin hedeflerini başarabilmesi için iletişimin bütünsel olarak sağlanması gerektiğini ifade etmektedir. Bu teoriye göre bütüncül bir iletişim kurumun başarısı ve fonksiyonel yapısı için önem arz etmektedir. Kurum iletişim fonksiyonlarını tümünden kullanarak başarıya ulaşabilmektedir. Aberg kurumlarda iletişimin sağlanabilmesi için iletişimde dört başlık öne sürmüştür. Bunlar inandırmak, düzene koymak, bilgi vermek ve bütüncül davranmak olarak geçmektedir (Ertekin, İlgin, ve Yengin, 2018: 300). Aberg'in kurumsal iletişim teorisinde, iletişimin bir taraftan işlevselliğine bakılırken diğer taraftan stratejik idareye dahil olan stratejik yapıya bakılmaktadır.

Gustav Aberg'e göre kurumun başarısı şu faktörlere bağlıdır:

- Kurum içi ve kurum dışı olan tüm işlevlere yardımcı olmak ve düzene koymak kurum için ciddi bir önem arz etmektedir.
- Örgüt içerisinde koordinasyonu sağlama ve yerleştirme iletişimi sağlamaktır.
- Hedef kitleye bilgi sunma hedef kitleyi inandırmaktır.
- İnsanları bütünleştirerek örgüte ait birer vatandaş olarak görmek ve bütüncül hareket etmesini sağlayarak kurum çalışanlarını örgütlemek bütüncül olarak görmektir. Bu teoriye göre kurum içerisinde ve dışında bütüncül hareket edildiği takdirde başarıya ulaşabilmek mümkündür. Kurum iletişim fonksiyonlarını topyekûn kullanarak hedefine ulaşabilmektedir (Aberg, 1990: 13).

2.2.2.2. Michael B. Goodman ve Kurumsal İletişim Teorisi

Michael B. Goodman'ın kurumsal iletişim kuramına göre, kurumsal iletişim kurumun iç ve dış paydaşları ile ortak karar aldığı bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal iletişime ait öğeler kurumun yapısını oluşturmaktadır. Goodman, kurumsal imajın, kurum felsefesinin ve kurum kültürünün kurumun ayrılmaz parçası olduğunu savunmaktadır. Dolayısıyla, bu faktörler kurumu etkilemektedir. Kurumsal strateji bağlamında hepsinin birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir (Goodman, 1994: 2).

Michael Goodman müşterilerin gereksinimlerinin belirleyebilmek ve bunlara hemen cevap verebilmek için kurumların kendi başlarına özerk olması gerektiğini belirtmektedir. Bu özerklik ile beraber kurumlar aynı zamanda merkezileşmektedir. Goodman Kurumun departmanlarının uzmanlık konularına göre özerk durumda hareket etmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu merkezi yapının içinde bir bölüm iletişim sorumluluğunu alarak iletişimi sağlamaktadır. Bu bölümün başlıca görevi kurumun imaj, kimlik ve kültürünü geliştirmesi ve gerekli mesajları gerekli yerlere iletmesidir. Goodman iletişimin sağlıklı bir şekilde çalışması için merkezi bir bölüm oluşturulmasını savunmaktadır. Bu merkezi bölüm kurum içi ve kurum dışı kanalları idare etmektedir. Michael Goodman kurumsal iletişimi kurumun iç ve dış uygulamaları ile birlikte davranması iletişim, kültür, kimlik ve politikayı bunları kapsayacak bir biçimde akıl yürütmesi olarak tanımlamaktadır (Goodman, 1994: 134).

2.2.2.3. Paul Argenti ve Kurumsal İletişim Teorisi

Paul Argenti'ye göre kurumların iletişimi sağlıklı sağlayabilmesi için öncelikle irtibatı sağlam temeller dâhilinde atılması gerekmektedir. Kurum içi koordinasyon bu bağlamda kurumun can damarını oluşturmaktadır. Bununla beraber kurumsal iletişim bölümü ile diğer bölümlerin bir bütün halinde çalışması gerekmektedir. Ayrıca kurumsal iletişim bölümünün ve diğer bölümlerin yapacakları görevler keskin bir şekilde ayrılmalıdır. Paul Argenti merkezi ve özerk sistemden bahsetmektedir. Kurumların merkezi bir yapıda olması o kurumu güçlendirmektedir (Argenti, 1998: 62).

Argenti kurumsal iletişimi, dört ana bölüme ayrılarak incelenmesi gerektiğini belirtmektedir. Birinci bölümde kurumun kendi yapısı ile ilgili şeyleri kapsamaktadır. İkinci bölümde, kurumun hangi şirketler ile beraber hareket ettiği ve paydaşların incelenmesi gerekmektedir. Üçüncü bölümde ise kurumun dışarıya gönderdiği iletiler ve son bölüm olarak bu iletilere verilen geri bildirimleri tarif etmektedir.

2.2.2.4. Alan Belasen ve Kurumsal İletişim Teorisi

Alan Belasen kendi kuramında Argenti ve Goodman'a göre farklı bir yaklaşım sunmaktadır. Belasen kurumsal iletişim kavramını belirleyen birçok neden olduğunu

ileri sürer. Dolayısıyla kurumsal iletişimi pazarlama bölümü ve halkla ilişkiler içerisinde değerlendirip analiz etmek Belasen'e göre yanlış bir varsayımdır. Kurumun belirlediği politikaların etki altında kalması, iç ve dış paydaş etkeni ve çeşitli fonksiyonlar kurumsal iletişimi etkilemektedir. Bundan dolayı da analiz gerekmektedir. Belasen, iletişim kanallarında kullanılan materyallerin bölümden bölüme değişiklik gösterdiğini savunmaktadır. Departmanların kendi içerisinde ayrı bir şekilde değerlendirilmesi gerektiğini savunur. Çünkü her departman kendi tarzını oluşturmuştur. Kurum içerisinde bu departmanlar arasında çalışmalardan dolayı birtakım çelişkiler ortaya çıkmaktadır. Bu çelişkiler departmanların fonksiyonel yapısından dolayı oluşmaktadır. Bu sebeple kurumsal iletişim personel ile yöneticiler için birtakım görevler belirlemiştir. Bu görevleri çelişkileri yok etmek için kullanmak kurum içerisinde gereklidir. Kurum içerisinde çelişen unsular arasında denge kurmak şarttır. Çünkü kurum içerisinde çelişkilerin yok edilmesi kurumun kimliği ve imajını koruyacaktır.

Alan Belasen kurumsal iletişimde çelişen değerlerin sadece iletişim kaynaklı olmadığını aynı zamanda bunların sosyolojik boyutunun olduğunu da ileri sürmüştür. Hümanist, yapısal, yorumlayıcı ve işlevci bakış açılarının da kurumsal iletişimi etkilediğini savunan Belasen sosyal görüşlerin önemli olduğunu belirtmektedir. Alan Belasen dört sosyolojik görüş öne sürerek kurumsal iletişimde doğabilecek çelişkileri bertaraf etme konusunda sosyolojik bir şekilde analiz etmiştir (Belasen, 2008: 14).

2.2.2.5. Van Riel ve Kurumsal İletişim Teorisi

Van Riel'e göre kurumsal iletişim belli bir düzen dâhilinde yürütülmesi gerekmektedir. Bunu yapacak olanda kurumsal iletişim bölümünde çalışan personellerdir. Kurumsal iletişimde çalışan kişiler bir araya gelerek ortak karar almalı ve iletişim seçeneklerini düzenlemelidir. Kurum içerisinde önemli olan ortak çalışma ve birlikte hareket etme becerisidir (Riel, 1992: 19).

Van Riel'e göre kurumda birleşerek çalışmak, ortak bir iletişim yapısı ortaya koymak oldukça önemlidir. Şirket içerisinde kurumsal iletişim uzmanlarının birleşerek ortak çözümler üretmesi gerektiğini savunmaktadır (Riel, 1992: 20). Bu şekilde alınan ortak kararlar ortak stratejiyi oluşturmalı ve iletişimin kurumun fonksiyonel yapısına da uygun olmalıdır. Belirlenen ortak strateji kurumun stratejisi, kimliği ve imajı üzerine şekillenmelidir.

Van Riel Kurumsal iletişimde olması gereken görev tanımını ve yapıyı şu şekilde tarif etmektedir.

- Ortak çalışma grupları ve ortak strateji ile beraber hareket eden bir düzen ortaya koymak.
- Şirket içerisinde iletişimi sağlayacak olan kişilerin tam olarak belirlenmiş görev çizgilerine sahip olması.
- Kurumun hedefleri yerine getirebilmesi için kurum içerisinde ve dışından yardım alarak kurumu canlandırmak.
- İletişim ile ilgili doğabilecek yasal sorunları çözerek iletişimi daha verimli bir hale getirmek.

Ayrıca Van Riel kurumsal iletişimi tamamlayan üç büyük etken iletişimi sürdürmektedir. Bunlar, *yönetim iletişimi*, *örgütsel iletişim* ve *pazarlamadır*. Kurumun belirlediği strateji, kurum kimliği ve imajı bu üç temel faktör ile etkileşim halinde olmaktadır.

2.2.3. Kurumsal İletişim Uygulamaları

2.2.3.1. Kurum Dışı İletişim

Kurum dışı iletişim olarak kurumun paydaşlarla olan ilişkileri, halkla ilişkiler, sosyal sorumluluk ve sponsorlukları, müşteri ilişkileri, itibar yönetimi, marka ve kriz yönetimi alanları ele alınmaktadır.

2.2.3.1.1. Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler uygulaması trendleri analiz eden ve bunların sonuçlarını önceden tahmin eden organizasyonların liderlerine tavsiyelerde bulunan ve hem kamunun hem de organizasyonun ilgisi doğrultusunda hizmet edecek planlı eylem programlarını hayata geçiren sosyal bir bilim ve sanattır (Davis, 2006: 23) Halkla ilişkiler hem kurumu tanıtmaya amacını üstlendiği gibi hem de kurumun iletişim sorumluluğunu üstlenmiş bir alandır.

2.2.3.1.2. Sosyal Sorumluluk ve Sponsorluk

Sosyal sorumluluk, toplum için yapılan ve iyiliğin hedeflendiği, kurumların katkıları ile ortaya çıkmış olan eylemler olarak kabul edilmektedir. Kurumsal hayırseverlikler, karşılıksız yapılan şirket kampanyaları, Şirketlerin yaptığı toplum etkinlikleri, iyiliğin yayılması için yapılan toplantılar ve organizasyonlar sosyal sorumluluk kavramı içerisine girmektedir (Pira, 2005: 155).

Kurumların yaptığı sosyal sorumluluk projeleri toplumun faydasını barındıran bir özellik taşımasıyla birlikte devlet yasaları çerçevesinde yapılması gereken bir etkinliktir. Kurum sosyal sorumluluk projesini üstlenirken bir gönüllülük esası temeldir.

Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumların, yaptığı çeşitli eylemler ile sosyal paydaşlarına karşılık oluşturduğu çevresel, ekonomik, sosyal etkileri anlamak aynı zamanda olumsuz gelen etkilerin önüne geçmek ve içinde bulunulan topluma katkı sağlayıp hem kurumun hem de toplumun gelişimini sağlamak amacıyla yapılan etkinliklerdir (Vural ve Bat, 2013: 105).

Sponsorluk ise kurum veya şirketlerin kendi amaçları doğrultusunda destek verdikleri sanat, spor, kültür ve sosyal faaliyetlerin desteklenmesi olarak bilinmektedir (MEB-a, 2011: 4).

Kurumlar sponsorluk faaliyetlerini yürütürken bunu bir sivil toplum örgütü ile ortaklaşa veya yalnız yürütmektedir. Bununla beraber kurumlar sponsorluk faaliyetlerinde karma sistem uygulaması yoluna gidebilirler. Böyle bir durumda kurumun kendisi de gönüllü olabilir ya da kurum bir gönüllü kuruluş kurabilir. Üçüncü bir seçenek ise kurum kendi başına sosyal bir projeyi destekleyebilir (Özgen, 2006: 37-38).

Sponsorluk ile beraber kurumlar toplumun problemlerine duyarlılık göstererek problem çözümünde yardımcı olması ile beraber kendi tanıtımlarını da yapabilmektedir. Bu durum sponsor olan şirketlerin veya kurumların iyi bir imaj kazanmasını sağlamaktadır (Erciş, 2012: 112).

Günümüzde şirketler markalarını güçlendirmek, şirket tanıtımlarını yapmak, imajlarını yükseltmek amacıyla sosyal sorumluluk ve sponsorluk faaliyetlerini sıklıkla kullanmaktadır.

2.2.3.1.3. Müşteri İlişkileri

Müşteri ilişkileri kavramı hem kurum üyeleri arasındaki her türlü iletişimi hem de müşteriyle olan iletişimi kapsamaktadır. Kurum dışındaki süreçlerde müşterilerin istekleriyle ilgilenilmesi ve onlara yönelik iletişimin sağlanması gerekir. Kurum müşteri ile olan ilişkisini iyi yönetemezse itibarı büyük ölçüde zedelenebilir. Müşteri ilişkilerinin doğru yürütülebilmesi için çalışanlar, şirket hakkında yeterince bilgi sahibi olmalıdır. Müşteri ilişkilerinde çalışanlar konuya yeterince dahil edilmediği ve bilgilendirilmedikleri takdirde bilgi açıklarını resmi olmayan kaynaklardan doldurmaya çalışabilirler. Bu durumda kargaşaya dolayısıyla iletişim bozukluğuna sebep olabilir. Müşteri ilişkilerinin doğru yönetilebilmesi için çalışanlar sürekli olarak güncel bilgiler ile donatılmalıdır. Genel duyurular gibi iletişim yöntemlerinin yanı sıra yönetim ve çalışanların söyleşi yapabilecekleri oturumlar düzenlenebilir (Bakırtaş, 2013: 3-4).

2.2.3.1.4. İtibar Yönetimi

Günümüzde kurumlar itibarlarını güçlendirmek için ciddi bir çaba harcamaktadır. Bunun yanı sıra bu İtibarı korumak da o bir hayli zordur. Kurum ve kurumun oluşturduğu paydaşlar itibar yönetimine dikkat etmez ise marka büyük ölçüde etkilenebilir. Bu nedenle kurumlar itibarlarını korumak için ciddi bir hassasiyet gösterirler.

İtibar kurumun değerler bütününi oluşturan ve bu değerlerden güç alan kurumun güvenilirliği, sorumluluğu ve bir işi yapabilme becerisi hakkında oluşmuş bir yargı bütünü olarak adlandırılmaktadır (Pira, 2005: 131).

Charles j. Fombrun, itibar yönetiminin tanımını şu şekilde yapmaktadır.

“Bir işletmenin diğer önde gelen rakipleri ile karşılaştırıldığında temel birleşenlerine karşı tutunduğu tavrı anlatan geçmiş eylem ve hedeflerinin algısal temsili olarak tanımlanır” (Fombrun, 1996: 74)

2.2.3.1.5. Marka Yönetimi

Marka şirketlerin hem bir pazarlama hem tanınırlık aracı olarak kullanılmaktadır (Engin, 2016: 278). Günümüzde şirketler ürünlerini kaliteli olduğunu göstermek, diğerlerinden ayırt etmek ve pazarlamak amacıyla markalaşma yoluna gitmektedir. Teknolojinin gelişmesi ile birlikte markaların tanıtımını iletişim araçları ve büyük bir kısmını internet üstlenmiş durumdadır. Kurumlar marka yönetimini imaj ve itibar ile beraber yürütüp kar payını arttırmak istemektedirler.

2.2.3.1.6. Kriz Yönetimi

Kriz bir kurumdaki yöneticilerin veya lider takımının algısını tehdit eden durumlardır (Coombs, 2010: 3). Kriz yönetiminin ilk görevi krizleri henüz kriz olmadan ya da başında iken tespit edip engellemek ya da büyümesini durdurmak olarak tanımlanmaktadır. Bunun için çevre gözlemlenmesi ve analizleri ile kurum için gerginlik oluşturabilecek konular erken fark edilip olası bir krizi olumlu yöne çevrilmelidir. Ayrıca kurum ve şirketler de ciddi bir Kriz anında sorunun çözümü için müşteriler, yatırımcılar, gazeteciler ve kurum çalışanları dahil olmak üzere herkes yetkili kaynaklardan hızlı ve doğru bir şekilde bilgi edinmesi gerekmektedir (Koçyigit, 2017: 241).

Çalışanları toplu elektronik posta ya da yazılarla bilgilendirmek bu gibi durumlarda iletişim kopukluğuna sebep olabilmektedir. Bunun yerine daha hızlı bilgi edinebilecekleri, soru sorabilecekleri, yorum yapabilecekleri, önerilerde bulunabilecekleri iletişime dahil olabilecekleri yöntemler seçilmelidir. Bunun için bu süreçte yönetimin kurum içinde çalışanlarıyla iletişim halinde olması çok önemlidir.

2.2.3.2. Kurum İçi İletişim

Kurum içi iletişim, kuruluş ile kuruluşun başarısını etkileyen çalışanı arasında karşılıklı avantaj sağlayan bağlantıyı tanımlamayı, üretmeyi ve sürdürmeyi sağlamaktadır. İç iletişim, bir kurumun bilgilerini paylaştığı, taahhütleri ortaya koyduğu ve değişiklikleri yönettiği bir süreçtir. Çalışanların motivasyonu ve performansında etkili olan iletişim, kurumun rekabetçi olabilmesinde de önemli bir rol üstlenmektedir.

2.3. Kurum İçi İletişim Amacı ve Önemi

Thomas ve arkadaşları (2009), iletişimin bir kurum içindeki güveni arttırmada önemli bir rol oynadığını belirtmişlerdir.

Bu doğrultuda, organizasyonları olumlu yönde etkileyebilmek için kurumların iç iletişimde dikkatli olmaları gerekmektedir. Kurumlardaki en önemli sorunlardan birisi olan iç iletişim konusunda bazı engellerle karşılaşmaktadır. Bu engeller, çalışanın ne kadar bilgiye ihtiyacı olduğu, bilginin hangi kanallar yoluyla iletildiği ve gönderilen bilgi miktarından oluşmaktadır (Sadıa, 2016: 36).

Kurum içi iletişimin işlevi çalışanların, kurumun kültürünü ve değerlerini benimsemesini sağlamak, kuruma olan bağlılıklarını artırmaktır. Kurumsal kültür kapsamında standart hale gelen ve çalışanların ihtiyaçlarının kurumsal amaç doğrultusunda yönlendirilmesi sağlayan kurum çalışmaları, çalışan bireylerin, kurumla ilişkili olarak ortaya çıkan ihtiyaçlarının doyurulması sonucu oluşmaktadır (Oktay, 2000: 350).

Kurum içi iletişim, kurumun belirlenen amaçlara doğru işleyişini sağlamak ve hedeflerine ulaştırmak amacıyla, kurumu oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler ile kurum ile çevre arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir (Akat vd. 2002, Aktaran: Eroğluer, 2011: 1410).

Kurum içi iletişimin temel amacı, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için yürüttüğü faaliyetlerinin, kurumsal gücünün ve karlılığının artırılmasına katkıda bulunmasıdır. Kurum içi iletişim ile belirlenen kurumsal stratejilerin ve kararların çalışanlara duyurulması, çalışma düzeni, yükselme olanakları, sosyal haklar ve cezalar gibi konular hakkında çalışanlara bilgi vermek mümkün olmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2012: 193).

Kurum içi iletişimin geliştirilebilmesi için öncelikle konunun önemini kabul eden bir yönetim anlayışı gerekmektedir. Kurum içi iletişim, lider yönetici önderliğinde en üst düzeyden en alt kademedeki çalışana kadar planlanması ve stratejik olarak ele alınması gereken, önemli bir konudur. (Eren, 2013: 217).

Çalışanların kurumlarıyla ilgili gelişmelerden haberdar olmaları gerekmektedir.

Şeffaf ve açık bir yönetim anlayışı, kurum içi iletişimin en önemli ilkelerindedir. Bu sebeple yönetim kademesi ve çalışanlar arasında diyalog geliştirilmelidir. Çalışanların kurumlarıyla ilgili bilgi edinmeleri, kurumun faaliyetleriyle ilgili eğitim almaları, kendilerini kuruma ait hissetmelerine, motive olarak performanslı çalışmalarına ve güven duygularının gelişmesine katkı sağlamaktadır. Kurum içi iletişimde, kurumsal dergi ve gazeteler, iletişim/duyuru panoları, telekonferans ve toplantılar, kurum içi radyo ve televizyon yayımları, çeşitli organizasyonlar, bülten ve afişler gibi araçlar kullanılmaktadır. Ancak burada önemli olan, araçların sayıca fazlalığı değil, mesajların doğru bir şekilde iletilmesinin sağlanmasıdır. Verilmek istenen mesaj, en anlaşılır şekilde ve en kısa sürede, aynı zamanda çift yönlü iletişime olanak sağlayacak şekilde iletilmelidir (Sayımer, 2008: 207-209).

Kurumsal iletişimin önemli araçlarından biri de örgütsel tutumların yönlendirilmesi ve çalışanların kurumsal amaçlar doğrultusunda güdülenmelerini sağlamaktır (Gürgen, 1997: 38).

2.3.1. Kurum İçi İletişim Araçları

Kurum içinde çalışanlar, yöneticiler kısacası tüm bireyler arasındaki iletişimin sağlanabilmesi için çeşitli iletişim araçları kullanılması gerekmektedir. Kurum içinde zaman zaman meydana gelebilecek çatışmaları en aza indirmek, motivasyon ve verimliliği en üst düzeyde tutmak, yenilikçi, pozitif rekabet ve saygıya dayalı bir iş ortamı sağlamak, güven ve örgütsel bağlılık duygusu yaratılması için iç iletişim kanalları etkin bir şekilde kullanılmalıdır (Tekçam, 2015: 4).

Bir kuruluş içinde iletişim kurmak için birkaç iletişim kanalı kullanılabilir. Yaygın olarak kullanılan bu kanallar yazılı, sözlü ve teknolojik olmak üzere üç başlıkta incelenmektedir (Zheng, 2009: 23):

2.3.1.1. Yazılı Araçlar

Geçmişten günümüze kadar süregelen bir evrim sürecinin ürünü olan yazılı iletişim, insanın ve toplumların zaman içerisinde geçirdiği aşamaları gözler önüne sererek, bireylerin iletişim dünyasını genişletmek ve sözlü iletişime kıyasla daha güvenli bir

iletişim kurmak amacıyla ortaya çıkan biçimsel bir iletişim türüdür (Tutar ve Yılmaz 2012: 99).

Kurumlar içerisindeki yazılı iletişim mektuplar, notlar, raporlar, el kitapçıkları ve formlar aracılığı ile sağlanmaktadır (Vural, 2014: 115). Yazılı araçlar, okuyan kişinin gerektiğinde bilginin tamamına geri dönebilmesi ve alıcıya farklı alanlarda ulaşabilmesini sağlamaktadır. Bilginin eksiksiz ve net olarak yazılması durumunda yanlış anlama gibi riskler de en aza indirilmiş olur.

Yazılı iletişim mesajın kalıcı olabilmesi ve iletilecek bilginin geçerlilik ve doğruluğunun kaybolmaması için tercih edilir (Çağlar ve Kılıç, 2011: 37). Anlatım tarzının alıcının eğitim düzeyine, kültürüne uygun olmasına ve onun üzerinde olumlu etki yaratılmasına dikkat edilmelidir. Anlatım kısa, net ve anlaşılır olmalıdır. Yazılar, biçimsel düzene uygun şekilde yazılmalıdır (Tmaz, 2013: 60).

Yazılı iletişimin bazı faydalarına göre bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Yazılı kaynaklar değiştirilmesi mümkün olmayan belgelerdir. Yüz yüze olması nedeniyle kişilerin fikirlerinin değiştirilmesi sözlü iletişimde daha kolay olmaktadır. Ayrıca yazılı iletişim sözlü iletişime kıyasla daha resmi ve mesafeli bir iletişim türüdür (Kılıçaslan, 2011: 60).

Sözlü iletişimde oluşabilecek konuşma hataları, alıcının dikkati, konuyu anlamaya yönelik olduğu için kabul edilebilir durumdadır ve anlamada bir sıkıntı meydana getirmediği sürece göz ardı edilebilir. Ancak yazılı iletişimde yapılan küçük bir hatanın bile sonuçları çok büyük sıkıntılar çıkarabilir. Bu nedenle yazılı iletişim kurarken daha dikkatli olunması sadece “özür dilerim” denilerek bunun bertaraf edilemeyeceği bilinmeli ve bu sebeple kontrolün çok iyi yapılması gerekmektedir (Küçük, 2012: 81).

Yazılı iletişime, mektuplar, raporlar, makaleler, tutanaklar, basın bildirimleri, broşür ve el kitapları, ilan tahtası ve bültenler ile basılı notlar ve elektronik ortamlarla iletilen çeşitli yazılı mesajları örnek olarak verebiliriz (Tutar, 2009: 93).

2.3.1.2. Sözlü Araçlar

Sözlü araçlar, genel olarak zamanını konuşarak iletişim kurmaya ayıran yöneticiler tarafından tercih edilmektedir. Kurumlarda en çok yararlanılan sözlü iletişim araçları

arasında birebir görüşmeler, telefon, toplantı ve sunumlar yer almaktadır (Vural, 2014: 113). Sözlü araçlar, karşılıklı etki sonucu çalışılan bir yerde sürekli iyileştirme için son derece gerekli bir iletişim aracı olmuştur.

Sözlü iletişim araçları “konuşma” olarak da adlandırılır. Yüz yüze görüşmeler, toplantılardaki konuşmalar, brifingler, halka hitaplar, sözlü sunumlar, telefonla yapılan görüşmeler, eğitim kursları, konferanslar, resmi konuşmalar, kurmay toplantıları, komiteler ve oryantasyon programları gibi çeşitli biçimlerde kurulur” (Tutar ve Yılmaz, 2012: 81).

Sözlü iletişim süreci, göndericinin duygu ve düşüncelerini alıcıya harfler, sözcükler gibi dil sembollerini kullanarak göndermesi ve geri bildirim almasıdır. Bir sosyal çevre içerisinde yaşayan insanlar birbirleriyle konuşarak anlaşmaktadır (Kılıçaslan 2011: 35-36). Sözlü iletişimde, mesajın içeriği kadar mesajın iletiliş biçimi de önemlidir (Işık ve Biber, 2008: 29). Yüz ifadelerinin, mimik ve el hareketlerinin iletişime katılması sözlü iletişim aracının en etkin iletişim şekli olmasını sağlamaktadır.

Sözlü iletişimde bireyler iletişim halinde iken gönderilen mesajı algıladıklarında, o mesaja kendilerine, geçmiş birikimlerine göre anlam yüklerler. Her bireyin kendine has özellikleri, düşünceleri olması nedeniyle mesajlara yüklenebilecek anlamlar da birebir aynı olmayabilir. Bu nedenle kurulan iletişimin sağlıklı olabilmesi, mesaja yüklenen anlamların alıcı ve gönderici açısından ortak olması bir anlam karışıklığının olmaması için yapılan sözlü iletişime bağlıdır (Üstün, 2005: 88-89).

Sözlü iletişim araçları içinde en yaygın ve etkili olarak görüşme ve toplantılar kullanılmaktadır. Görüşme, en az iki kişi arasında karşılıklı olarak konuşma, soru sorma, cevaplama veya diyalog kurma şeklinde tanımlanabilir. Toplantılar daha fazla katılımın olduğu görüşme şeklidir. Toplantılar yapılarak, işbirliği ve dayanışma ortamı oluşturulup sorunlara çözüm yolları bulunabilir ve çeşitli konularda birliktelikler meydana getirilebilir (Çağlar ve Kılıç, 2011: 22).

2.3.1.3. Teknolojik Araçlar

Günümüzde teknolojik gelişmeler ile birlikte elektronik iletişim, çoğu durumda bir firmanın bilgiyi hızlı bir şekilde işlemlerini sağlamaktadır. Çalışanlara günlük görevleri için gereken bilgiler anlık girdiler ile sağlanabildiği gibi iç iletişimde oldukça

kullanılan bir yöntemdir. Bu şekilde çalışanlar hızlıca bilgilendirilebilir, kalabalık ortamlarda ya da mesafe olarak birbirinden uzak çalışanlar arasında bilgi alışverişini kısa sürede gerçekleştirebilir. Bilgi teknolojisinin yardımcı olabilmesi için, sistemlerin açıkça erişilebilir ve kullanımının basit olması ya da kullanım için bilgilendirme yapılması gerekmektedir.

Televizyon, bilgisayar ve cep telefonları elektronik alanındaki hızlı gelişmeler sonucunda ortaya çıkan ürünler arasında yer almaktadır. Bu gelişmeler insanların yaşamını çok yakından etkilemiş, dünyanın sınırlarının daraltılmasında çok önemli rol oynamıştır. Bugün insanlar ve toplumlar bu gelişmeler sayesinde aynı zaman dilimi içinde dünyanın herhangi bir yerinde yaşananlardan haberdar olmaktadır” (Gönenç, 2007: 89).

Çalışanlar çalışmalarını, multimedya (çoklu-ortam) uygulamaları sayesinde, evlerde veya istedikleri ortamlarda yapmaya başlamış ve bu teknolojiden yararlanarak, istedikleri yerlere aktarabilme olanağına sahip olmuşlardır. Böylelikle esnek iş saatleri ve kâğıtsız iletişim yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır. Günümüzde bu aktarma işlemlerinde, fiber optik kablolar yerine, uydu teknolojilerinden yararlanılmaya başlanmıştır (Tutar, 2009: 240-241).

Bilgi teknolojileri kurum içerisinde birlik ruhunun oluşmasına, birimler arasında koordinasyonun sağlanmasına ve karar alma sürecinin daha etkin ve kolay hale gelmesine imkân sağlar. Bilgi teknolojileri, kurumda daha sosyal bir ortamın oluşmasına katkı sağlar (Çağlar ve Kılıç, 2014: 19). Bu şekilde bireyler cep telefonundan ya da bilgisayar üzerinden bir mesajla anında diğer kurum çalışanlarına ulaşabilir ve isteklerini iletebilirler. Bu hızlı iletişim bireylerin birbirleriyle iletişimini güçlendirecektir. Bireyler arası bilgi aktarımı yoğun olduğu için ve her şeyden haberdar oldukları için kendilerini çalıştıkları yere ait hissedecek bu da motivasyonu dolayısıyla da performansını olumlu yönde etkileyecektir.

2.3.2. Kurumsal İletişim Kanalları

Kurumsal iletişim kanallarının düzenli belli bir sistem içerisinde işleyebilmesi için kişiler iletişimin daimî olması gerekmektedir. Kurumsal iletişim kanallarının temeli ise kişiler arası iletişiminin sağlam bir biçimde yürümesinden geçmektedir. Çünkü kişi öncelikle çeşitli yolları kullanarak karşısındaki kişiye ifade etmektedir. Kişiler sonra

da kendi alanını genişleterek öğrendiği iletişim kanallarını örgütsel yapılarda kullanarak ilerlemektedir (Bektaş, 2015: 126).

Kurumsal iletişim kanallarının güçlü olması şirketin iyi anlaşılmasını sağlamakla birlikte aynı zamanda kurumun koordinasyonunu genişletmektedir. Kurumlarda birçok aktivite olduğundan birey ve grupların iletişimi sıkı bir koordinasyon gerektirmektedir. Kurumlardaki koordinasyon ağı geliştikçe iletişim kanalları bireylerin davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Kurumlardaki güçlü iletişim kanalları karar alma süreçlerini etkilediği gibi bilgilerin paylaşılması problemlerin tanımlanması ve çözülmesi ve kontrol edilmesi gibi süreçlerde de etkili olmaktadır (Eroğluer, 2011: 1421).

Kurumsal iletişim kanalları biçimsel (formel) ve biçimsel olmayan (informel) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

2.3.2.1. Biçimsel (Formel) İletişim Kanalları

Biçimsel iletişim kanalları, yönetimin iletişimi planladığı iletişim biçimidir. Kişiler arası iletişimde kimin kim ile ne tür iletişime geçeceği planlanmış sistemlerdir. Bunlar: Raporlar, kayıtlar, prosedürlerdir. Biçimsel iletişimi tanımlayan en önemli faktörlerden biri örgütsel şemalardır (Dural, vd., 2017, s. 158). Biçimsel iletişim Bir kurum içerisinde çalışanlar arasındaki bilgi akışını düzenler ve belli bir hiyerarşiye koyar. Alıcı ve kaynak arasında mesaj aktarılırken ciddi sıkıntı çıkmaması için bu hiyerarşi gerekmektedir. Biçimsel iletişime bu sebeple ihtiyaç duyulmaktadır. İletişim artık bireysel bir etkinlikten çıkıp artık bu kişilerin kurum içindeki sahip oldukları hiyerarşik konumlar arasında oluşur (Vural Z. A., 2005: 150).

Bununla birlikte biçimsel iletişim kanalları aklı, resmi yazışmalar, resmi bildirimler, örgüt içerisinde sunulan raporlamalar ve resmi e-postaları da getirmektedir. Örgüt içinde formel iletişim akışını yatay iletişim ve dikey iletişim ve çapraz iletişim olarak üç bölüme ayırmaktayız. Örgüt şemasına dayalı olarak dikey ve yatay yönlü kanallar aracılığıyla gerçekleşen biçimsel iletişim, çalışanlar ve birimler arasında resmi nitelik taşıyan bilgilerin paylaşılmasını sağlar. Yukarıdan aşağıya yönelen iletişim işle ilgili talimatların iletilmesi, örgütsel uygulama ve yöntemler hakkında bilgilendirme yapılması, görevle ilgili olarak çalışandan beklenenlerin açıklığa kavuşturulması,

performansa ilişkin geribildirim verilmesi ve çalışanların örgüt hedeflerini benimsemelerinin sağlanması gibi işlevleri yerine getirir (Katz ve Kahn, 1978: 440).

2.3.2.2. Dikey İletişim

Dikey iletişim dediğimiz yukarıdan aşağıya doğru ve aşağıdan yukarıya doğru iki bölüme ayrılmaktadır. Yukarıdan aşağıya doğru olan dikey iletişim biçiminde yukarıda bulunan yöneticilerin daha alt kademedeki çalışanlara verdiği direktifleri ifade etmektedir. Bu iletişim yapısında üst yapıda görevli olanlar alt yapıda görevli olanları kurumun politikası, üretimi kuralları gibi birçok konuda bilgilendirmektedir (Vural ve Bat, 2013: 145).

Kurumlarda özellikle yukarıdan aşağıya doğru iletilmesi gereken enformasyonlar genelde şu bilgileri içermektedir: (Williams, 1991: 31)

- İş emirleri,
- Emirlerin gerekçeleri,
- İşletme prosedürleri ve politikaları,
- İşletme amaçları,
- Performans değerlendirmesi.

Bu maddeler yukarıdan aşağıya doğru dikey bir biçimde çalışan kurumsal şirketlerde ciddi bir önem arz etmektedir. Örneğin ast üst ilişkisi içerisinde bulunan bir şirkette en üst yöneticilerin altında bulunan orta düzeydeki yöneticilere performans, amaç, davranış ve politikalar ile ilgili bilgi vermesi ve orta düzeyde çalışan yöneticilerin bu bilgileri işçilere iletmesi, işçilerden de bu konuda geri bildirim alması performans açısından önemlidir (Tabak, 2019: 4).

Yukarıdan aşağıya doğru oluşan dikey iletişim biçiminde toplantılar, yazılı talimatlar, işçiler için hazırlanmış el kitapları, eğitim filmleri, faaliyet raporları, örgüt içi basılı yayınlar, afiş ve bülten tahtası gibi araçlar kullanılmaktadır. Ancak Dikey iletişim türünde en çok kullanılan yöntemlerden biri sözlü iletişim olmaktadır. Çünkü sözlü iletişimde vakit kaybı aza inmekte ve çalışanın performansı hızlanmaktadır (Vural Z. A., 2005:151).

2.3.2.3. Yatay İletişim

Dikey iletişimde aşağıdan yukarıya doğru hiyerarşik bir düzen söz konusudur ve dikey iletişimde yukarıdan aşağıya doğru iletişim sağlanmaktadır. Ancak yatay iletişimde bu durum bundan farklıdır. Yatay iletişim aynı düzeydeki kişilerin, yöneticilerin ve meslektaşların birbirileri ile iletişimlerini içermektedir. Yatay iletişimde daha çok yönetici ve ekip arasında bir iletişim olmaktadır. Yatay iletişimde sadece bilgilendirmek veya öğrenmek amacı yoktur. Birimler arası sorunların çözümü de yer almaktadır. Yatay iletişim, koordinasyon, öğrenme, bilgi edinme ve iletişim ve problemlerin çözümü gibi bazı misyonlar üstlenmiştir (Vural ve Bat, 2013: 146).

Yatay iletişimin kurumlara sağladığı büyük faydalardan biri doğrudan iletişimi içinde olunmasıdır. Yatay iletişimde hiyerarşik bir düzende alt yapıdan bir üst yapıya bilgi verme yoktur. Doğrudan ve dolayısıyla hızlı bir iletişim söz konusudur. Bu iletişim, özellikle yüksek düzeyde koordinasyon ve bütünleşme talebi olduğunda önemlidir. Departmanların ve çalışanların koordinasyonu, her zaman aynı veya farklı düzeydeki kişiler arasındaki iletişimi gerektirmektedir. Bu yüzden de yatay iletişimin temel işlevi, biçimsel iletişim ağı içinde koordinasyonu ve problem çözümünü sağlamaktır” (Vural Z. A., 2005: 153).

2.3.2.4. Çapraz İletişim

Kurumlarda dikey ve yatay iletişim süreçleri uygulanırken aynı zamanda çapraz iletişim metodu da uygulanmaktadır. Şirket içerisinde çalışan bir kişinin ast veya üstleriyle veya farklı birimde çalışan kişilerle doğrudan izin almadan temasa geçmesidir. Bu iletişim biçiminde kişi emir komuta zinciri dışında davranarak sorunu çabucak ve çok çaba harcamadan halleder (Vural ve Bat, 2013: 147). Çapraz iletişim kurum içinde bulunan farklı bölümlerin daha çabuk yardımlaşmasını ve oluşan sorunun hemen kavranmasını sağlar (Eyyüpoğlu, 2018: 133).

Özellikle büyük ve karmaşık örgütlerde bilgi alışverişi amacıyla kullanıldığında çok yararlı olmasına karşın, yöneticilerin başka kişilere emir vermesi söz konusu olduğunda yetki karmaşası sorunu ortaya çıkabilmektedir. Bu sebepten dolayı ilke olarak, örgütlerde zorunlu olmadıkça çapraz iletişim kanallarını kullanmamak gerekir (Işık ve Biber, 2008: 35).

2.3.2.5. Biçimsel (İnformel) Olmayan İletişim Kanalları

Kurum ve örgütlerde yalnızca biçimsel iletişim türünün kullanıldığından bahsetmek yanlışır. Biçimsel olmayan iletişim türü de sıkça görülmektedir. Örgüt içerisinde çalışanların belirli hiyerarşik düzen dışında birbiri ile kaynaşması sonucu ortaya çıkan iletişim türü biçimsel olmayan iletişim türüdür. Bu iletişim türü, söylenti, dedikodu, konuşmalar, çalışanlar arasında ikili diyaloglar ve laf taşımaları içinde barındırır. Bu tür iletişim biçiminde çalışanlar bir üst otoriteden izin almadan davranır. Kurum içinde bilgileri birbirine ileterek iletişimi sağlarlar (Bennett, 1994: 82).

Bu iletişim türü çalışanlar veya kurum içerisindeki bölümler arasında olabilmektedir. Bu iletişim türünde genelde grup amaçları ön plandadır. Şirket içerisindeki gruplar kendi arasında resmi olmayan bir şekilde iletişimi sağlayarak bilginin yayılımını oluşturur (Vural ve Bat, 2013:143).

Bazı durumlarda üst yönetim kaynaklarının da dahil olduğu bu iletişim kanalları grup içerisinde bulunan yönetici tarafından da sağlanabilmektedir.

Biçimsel olmayan iletişim kanallarının belirgin özellikleri ise; planlı bir iletişim olarak gelişmemesi, kurum içerisinde oluşan bağımsız iletişim kanalları olması, üst yönetim ve otoritenin nadiren bu iletişime dâhil olması, bu iletişim türünün aynı bölüm içerisinde olabildiği gibi farklı bölümlerde de ortaya çıkabilmesi, iletişim sürecine bazen kurum dışından kişilerin de dâhil olabilmesi, biçimsel olmayan iletişim diyalog ve direkt görüşmeleri kapsayabilmesidir.

Kişiler telefon, sosyal medya, internet gibi araçları da bu iletişim türünde kullanabilmektedir. İnformel iletişim yüz yüze iletişimi de içinde barındırdığı için kişiler arasındaki samimiyet ve konuşma daha fazla olmaktadır (Bektaş ve Erdem, 2015: 127).

2.3.3. Kurum İçi İletişim Ağ Modelleri

Kurum içi iletişim ağları, temel olarak çalışanların birbirleriyle kurmuş oldukları ilişkiler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu demektir ki, iletişim ağları bir kurumdaki mesaj akışını sağlamakla birlikte, çalışanlar arasında ortak bir anlayışın oluşmasında

ve kurum içerisinde ki birimlerin ve grupların yapısı hakkında yöneticilere önemli bilgiler vermektedir. Kurumlarda ki iletişim ağları sayesinde, çalışanların yürüttükleri faaliyetlerin birbirleriyle uyumlaştırılması ve bilgi alışverişinin daha kolay bir hale gelmesi sağlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012: 99).

Genel olarak dört çeşit iletişim ağından bahsetmek mümkündür. Bunlar; merkezi model, Y modeli, zincir model, dairesel model ve çok yönlü modeldir.

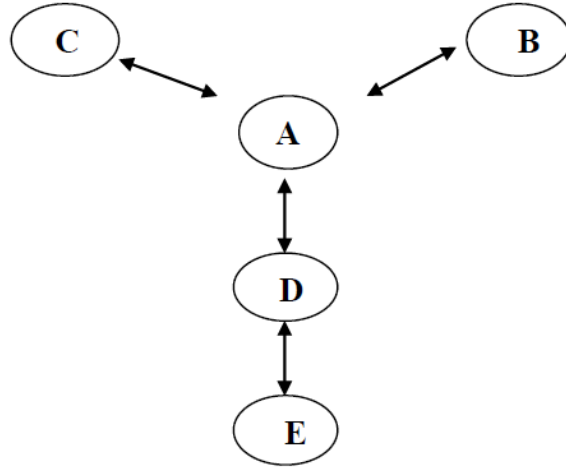
2.3.3.1. Merkezi Model

Merkezi model, otoriter yapıya sahip olan yönetim yaklaşımının benimsendiği organizasyonlarda tercih edilen ve ast-üst arasındaki ilişkilerin keskin hatlar ile belirlendiği iletişim modellerinden olmuştur. Karar verme ve otoriter inisiyatifinin örgütteki en üst kademede bulunan yöneticide toplanmasını temel olarak gören, geleneksel örgüt yapısında sıklıkla karşılaşılan bir modeldir. Grup üyelerinin tümünün merkezi konumda bulunan yetkiliyle bilgi paylaşımında bulunmalarına rağmen, aralarında bir iletişim söz konusu değildir (Ural, 2013: 12).

Merkezi model, “tekerlek model” olarak da adlandırılmaktadır. “Bu modelde, grubun bütün üyeleri (B,C,D,E) merkezde bulunan “A” bireyi ile iletişim kurmakta ama kendi aralarında doğrudan iletişim kuramamakta; ancak ve ancak merkezdeki “A” bireyi aracılığıyla birbirleri ile iletişim kurabilmektedirler. Bu sistemde, merkezdeki, “A” bireyi yetki ve denetim gücüne sahiptir” (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012: 100).

2.3.3.2. Y Modeli

Bu modelde, kurumun hiyerarşik yapısında daha alt kademelerde bulunan bireylerin aracısız olarak bilgi kaynaklarına ulaşabilmesi nedeniyle daha güçlü bir duruma geçmesi mümkün olabilmektedir. “Merkezi modelde olduğu gibi “A” güçlü konumda olan bireydir. Bilgi “A” ya kademe kademe gelmektedir” (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012: 101).

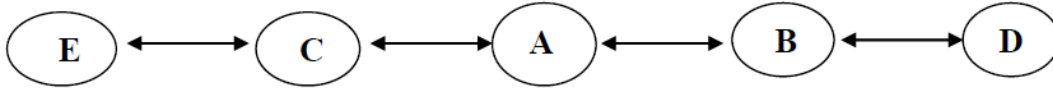


Şekil 1.1: Y modeli (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2012: 101)

Y modelinin uygulanması küçük gruplar için daha uygundur. Y şeklinin tam ortasında bulunan kişinin, kurumdaki her kademedeki gelen bilgileri alma ve diğerlerine dağıtma yeteneğine sahip olması gerekir (Tutar, 2009: 195).

2.3.3.3. Zincir Modeli

Birbirleriyle yakın ilişkileri olanlar arasında kurulan iletişimin gerektirdiği model zincir modelidir. Zincir modeli, dairesel modelin bir uyarlaması olarak ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni, haberleşmenin yoğunluğunu azaltmaktır. Zincir modelinin merkezileşme derecesi, iletişim kanallarının sayısı, önderlik tatmini, grup tatmini, kişisel tatmin, hız ve doğruluk gibi özellikler, diğer modellere kıyasla orta seviyede gerçekleşir” (Tutar ve Yılmaz, 2012: 256).



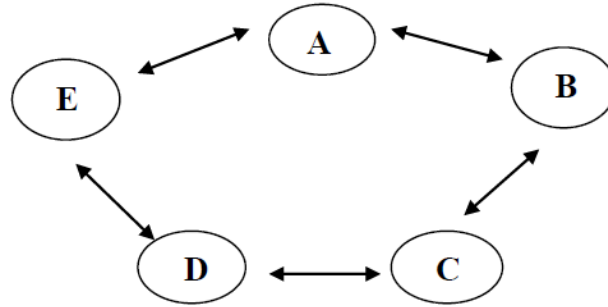
Şekil 1.2: Zincir model (Bahar 2012: 131)

Bu model, merkezi model kadar olmasa da kurumlarda merkeziyetçiliğe neden olan iletişim ağ modellerinden en önemlisidir. Çünkü bu modelde de iletişim ağının ortasında bulunan birey tüm kişilerden bilgi alırken, ağın ucunda bulunan kişiler sadece tek kişiyle iletişim kurabilirler (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012: 101).

Zincir modelinde iletişim, kurumdaki hiyerarşiye göre işleyen bir yapıda olması nedeniyle bazı durumlarda daha alt kademede bir çalışana bilgiler eksik iletilebilir ya da iletilemeyebilir. “Böylelikle iletişim işlevsel niteliğini kaybederek, bireyler arası ilişkilerin zayıfladığı ve grup verimliliğinin tehlikeye düştüğü bir yapı oluşturur” (Bahar, 2012:131). Sıralamada aşağıda kalan bireyler bilgilerden yeterince haberdar olmadıkları için moral bozukluğuna bu da verimliliklerini ve kuruma bağlılıklarına olumsuz etkiler yaratır.

2.3.3.4. Dairesel Model

Yürütülen işin niteliği ve yetki yapısı itibariyle demokratik kuralların geçerli olduğu kurumlar da dairesel iletişim modeli kullanılmaktadır. Bu model, merkezi ve hiyerarşik bir yapıda olmadığı için, grup içerisinde baskın olan herhangi biri yoktur ve çalışanlar birbirleriyle rahatlıkla iletişim kurabilir. Daha çok resmi olmayan gruplarda ve eşit kademede olanlar arasında kurulan ve etkili bir iletişim için oldukça kullanışlı olan bir iletişim modelidir. (Tutar ve Yılmaz, 2012: 254).



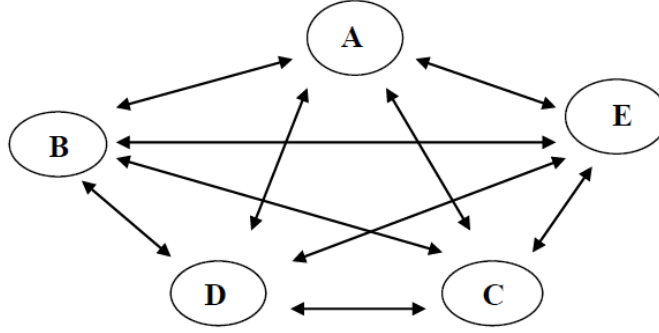
Şekil 1.3: Dairesel model (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2012: 102)

Bu modelde, iletiler birçok kişi arasında dolaştığı için güvenilirliği azalır ve iletişim süreci uzayacağı için karar verme süresi de uzayacaktır (Bahar, 2012: 131). Çalışanların birbirleriyle kolaylıkla iletişim kurabilmesi ve kararlara katılabilme leri motivasyonunu yükseltecektir.

2.3.3.5. Çok Yönlü Model

Bu modelde grup içindeki bireyler birbirleriyle iletişim kurabilmektedir. Kurum içindeki tüm bireylerin herhangi bir kısıtlama olmadan birbirleriyle iletişim

kurabilmesi sebebiyle çok yönlü iletişimde merkezileşme derecesi çok azdır. Bundan dolayı daha karmaşık işlerin yapıldığı kurumlarda bu modelin kullanılması daha başarılı sonuçların alınmasını sağlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012: 103).



Şekil 1.4: Çok yönlü model (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2012: 103)

Çok yönlü iletişim ağında mesaj pek çok kişiden geçtiği için bilgilerin, doğruluğu ve güvenilirliği azalabilir ve iletişim süreci de yavaşlar. Bunların sonucu olarak da karar verme hızı yavaş olacaktır (Tutar ve Yılmaz, 2012: 257-258).

Tüm bu 4 modelin de faydalı ve zararlı etkileri bulunmaktadır. Kurumun kendi yapısına, kurumun faaliyet alanına göre yöneticiler, hangi model iletişim ağını kullanacaklarını seçmeli ve kendi kurumlarına uyarlamalıdır.

2.3.4. Kurum İçi İletişimi Etkileyen Faktörler

2.3.4.1. Kişisel Faktörler

İnsanların kişisel arzu ve istekleri, değer yargıları, kültür yapıları, bilgi düzeyleri, içinde buldukları duygusal ortam, alışkanlıkları, zevkleri ve tutkularının birbirinden farklı olması durumunda, iletişimin birçok kişisel engeli ortaya çıkar. Kişisel farklılıklar, gönderici tarafından mesajı kodlarken, alıcı açısından da onu algılamak ve yorumlamak ortaya çıkar (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2003: 40). Dolayısıyla kişilerin yaşantısını oluşturan duygu, düşünce, algı, tutum ve davranışları bir bütün olarak düşünmek ve incelemek gerekmektedir (Eroğlu, 2011: 138).

İletişim sürecindeki gönderici ve alıcının, karşılıklı iletişim halindeyken birbirlerine gönderdikleri mesajlar diğer tarafın algıladığı sınırlarda kalabilmektedir. Çünkü mesaj

aktarıırken o anki ruh hali kullandığı semboller üzerinde oldukça etkilidir. Bu da anlamda zaman zaman farklılıklar yaratabilmektedir. Örneğin, aynı mesaj alıcı ve gönderici açısından da, öfkeli olduğunda başka, mutlu olduğunda başka aktarılıp, algılanabilecektir (Bahar, 2012: 162).

Mesajı gönderen kişiye güvenilmiyorsa, bu kişilerden gelecek mesajlar alıcı tarafından ya hiç algılanmayacak veya mesajla iletilmek istenenden farklı bir biçimde algılanacaktır. İnsanların hoşlarına gitmeyen veya işlerine gelmeyen şeyleri ya da hoşlarına gitmeyen kişilerden gelen mesajları duymazlıktan gelmeleri sıkça karşılaşılan bir durumdur (Şimşek, 2008: 208).

2.3.4.2. Yönetici Etkisi

Yönetici kurumun çıkarlarına ve amaçlarına ulaşmak için, emri altında çalışanlara talimatlar vererek onların iş yapmasını sağlayan kişidir. Etkin bir iletişim süreci, yöneticinin görevini yerine getirirken onun başarısı ve dolayısıyla kurumun başarısı üzerinde önemli bir role sahiptir (Atak, 2005: 59). Yönetici bu amacını gerçekleştirmeye çalışırken, çalışanların anlayacakları ve benimseyip kabul edecekleri mesajlar göndererek, onları etkileyecek ve kurum çıkarları doğrultusunda bir davranışta bulunmaya yönlendirecektir (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2003: 37).

Yöneticilerin kurum içinde iletişim odaklı bir yönetim anlayışına sahip olmaları gerekmektedir. Her kademedeki çalışanın kurumda etkin bir iletişim sürecinin gerçekleşmesi için üzerine düşen sorumluluğu yerine getirmesi çok önemlidir (Çöllü ve Summak, 2010: 279). Ayrıca yöneticiler, kurum içi iletişim kanallarının, çalışanlar tarafından her an kullanıma açık ve işler durumda olmasından da sorumludurlar (Demirel, Seçkin ve Özçınar, 2011: 36).

Her koşulda ve ortamda görevini etkin bir şekilde yapabilmek için yöneticiler iletişimden faydalanır. Bu nedenle yöneticilerin başarılı ya da başarısız olması iletişim becerilerine ne kadar sahip olduklarıyla yakından ilgilidir (Halis, 2000: 218).

Yöneticiler çalışanlarla doğru bir iletişim kurabilmek için, duygusal davranışlardan kaçınmalı ve bu tür davranışlarda bulunanlara yardımcı olmalıdır. Çünkü duygu ve heyecanın şiddeti arttıkça iletişim de güçleşir. Böyle bir durumda birbirine uymayan iki düşünce, iki duygu, iki yargı olabilir (Gürsel, 2012: 43).

Çalışanlar amirlerine veya yöneticisine karşı, duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edemeyip, korku ve çekingenlik gösterme veya iletişim kurmadan kaçınma, karşılaşmamaya çalışma ya da sessiz kalma gibi davranışlar sergileyebilirler. Bu şekilde gerçekleşen ya da hiç gerçekleşmeyen iletişimin yerini kurum içerisinde biçimsel olmayan iletişim alacaktır (Bahar, 2012: 173).

2.3.4.3. Kurumun Büyüklüğü ve Fiziksel Uzaklık

Bir kurumdaki merkezler ile birimler arasındaki uzaklığı ifade eden fiziksel uzaklık, çalışanların birbirleriyle ve yöneticilerle yüz yüze iletişim kurmalarına engel olduğu zaman bir sorun oluşturur (Çolak, 2012: 129). Fiziksel uzaklığın sebep olduğu iletişim engelleri, kurum içerisinde kurulacak olan bilgi işlem ve iletişim teknolojileri sistemleriyle kısmen de olsa ortadan kaldırılabilir. Bu sistemlerle kısa sürede sözlü, yazılı ve görüntülü mesajlar iletilerek, kurum içerisinde fiziksel uzaklıktan kaynaklanan iletişim engellerini azaltmak mümkün olmaktadır (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2003: 50).

Fiziksel uzaklığın yaşandığı kurumlarda, çalışanlar yöneticisine / çalışma arkadaşlarına ulaşamadığında ya da yöneticisinin / çalışma arkadaşının kendisinden uzaklaşmak istediğini düşündüğünde kuruma karşı güven duygusu azalır. Bunun sonucu olarak kişi kendini kurumun bir parçası olarak değil sadece bir çalışan olarak görmeye başlar. Bu durum zamanla çalışan aidiyet duygusunu ve sadakati kıracaktır.

2.3.4.4. Teknik Koşullar

Teknolojik gelişmelerle birlikte iletişim çeşitleri de daha çok teknolojik araçlar ile yapılsa da iletişim sürecinde problemlere de neden olabilmektedir. İletişim sürecinde karşılaşılan teknik problemler, iletişim sürecinde kodlama, filtreleme, mesajı iletme, kullanılan kanal, kod açma problemleri ve geri besleme gibi faktörlerdir. Teknik problemler, birimler arasında iletilen mesajın kaybolmasına istenilen zamandan daha uzun sürede ulaşmasına veya alıcı tarafından yanlış anlaşılmasına neden olabilir (Tutar ve Yılmaz, 2012: 157).

Bazı durumlar için önlem almak mümkün olabilir. Örneğin, yazışmalarda kullanılan dilin sadeleştirilmesi, iletişim kanallarındaki aksaklıkların giderilmesi (bilgisayar ve telefon sistemlerinin kusursuz çalıştırılması, kurum içi bültenler yayınlanması, ilan

tahtalarının etkin kullanılması gibi) için önlemler alınmalıdır (Efeoğlu ve etin, 2012: 203). nem almanın mümkün olmadığı bazı faktörlerin de iletişimi engellediği durumlar olabilir, örneğin radyo ve televizyonla iletişim gerçekleştirildiğinde, hava Őartlarının bozuk oluşu ses ve görüntüyü olumsuz biçimde etkileyerek, mesajın tam olarak alınmasını engelleyebilir (Şimşek, 2008: 207).

2.3.4.5. Bilgiden Kaynaklı Faktörler

Kurum içinde çalışanların iş ile ilgili ihtiyaç duydukları bilgilere kısa sürede ve doğru olarak ulaşabilmeleri faaliyet gösterilen alanda başarı gösterilmesinde çok önemlidir. Bu da ancak kurum içinde sağlıklı işleyen bir iletişim sistemiyle mümkün olmaktadır (Efeoğlu ve etin, 2012: 202). Kurumsal amaç ve hedeflerin açık ve anlaşılabilir bir Şekilde tanımlanması ve bunların çalışanlar tarafından kabul görmesi, kurum içi iletişimin etkinliğinin sağlanmasına ve stratejik yönetim anlayışının kurum içinde yerleşmesine katkıda bulunmaktadır (Efeoğlu ve etin, 2012: 201).

Bilgi eksikliği, yanlış aktarım iletişimin sorunlu olmasında büyük sebeplerdendir. Alıcının mesajı kavrayacak kadar bilgiye sahip olmaması, mesajı algılamasında problem yaratır. Bazen de gönderici mesajın içeriğini dolduracak bilgiye sahip olmayabilir ve o zaman mesaj doğru ve tam olarak kodlanamaz. Bu tür davranışlar iletişimin etkinliği azaltacağı için iletişim sürecinin önemli engelleri arasında sayılır (Tutar ve Yılmaz, 2012: 148-149).

2.3.4.6. Zaman ve Gürültü Faktörü

Özellikle kurum içi toplantılarda zaman kısıtlaması gündemdeki önemli konuların hızlıca geçilmesine ya da kişilerin fikirlerinin alınmadan hemen sonuca gidilmesine sebep olabilir. Örneğin bir görüşmeye başlarken, “bu görüşme için sadece yarım saatimiz var. İkimizin de zamanı bunu aşmaya yetmeyecek kadar kısıtlı, çalışmak iyi olacak” gibi bir ifadeyle, zaman sınırlılığını belirleyerek bu engelin aşılması sağlanabilir (Tutar, 2009: 206-207).

Bu konuda ki diğer önemli bir nokta da bir mesajın içerdiği bilgi açısından en uygun zamanda iletilmesi gerektiğidir. Çünkü zamanından önce veya sonra iletilen bilgilerin etkisi önemli lde azalacaktır (ağlar ve Kılıç, 2011: 39).

Ayrıca telefonla yapılan iletişimde, kendisine mesaj iletilecek olan kişinin (alıcının) bulunamaması durumunda zaman kısıtlılığı nedeniyle alıcıya ulaştırılmak istenen mesaj başka birine bırakılabilir. Bırakılan mesajı kendisine göre algılayan bu kişi, asıl alıcıya aktarırken bunun niteliğini değiştirebilecek şekilde ifade edebilir” (Şimşek, 2008: 208).

Gürültü mesajın alınmasını engelleyen bir titreşim ya da dalgalanma olarak tanımlanabilir. Gürültü fiziksel ve psikolojik olarak ikiye ayrılır (Çağlar ve Kılıç 2014:53).

Tamamen iletişim kanalı içerisinde yer alan fiziksel kaynaklı gürültüye örnek olarak konuşmayı bastıran tamirat sesleri, yüksek müzik sesi, uçak sesleri, telefonda parazitler, radyo veya televizyonda parazit veya görüntü kaymaları, silik yazı, okunamaz işaretler vb. sayılabilir” (Tmaz 2013: 56). Psikolojik kaynaklı gürültü ise, alıcının duyguları, değer yargıları, tutumları veya o anki duygusal durumu, göndericiden gelen mesajı farklı şekilde anlamasına ve yorumlanmasına neden olmalıdır. Örneğin, alıcının aşırı heyecan, sevinç, korku veya göndericiyle ilgili olumsuz düşünceleri psikolojik gürültüler arasında sayılabilir (Tmaz, 2013: 56).

İletişimi doğrudan etkileyen gürültü engelini aşmanın en iyi yolu bu faktörü mümkün olduğunca ortadan kaldırmaktır.

2.3.4.7. Cinsiyet ve Kültürel Farklılıklar

Cinsiyet farklılıklarından oluşan iletişim engelleri büyük çoğunlukla geleneksel toplumlarda ve geleneksel kurumlarda görülmektedir.

Kadımlarla erkekler arasında görüşme engelleri, görüşmeler sırasında sosyal mesafe, cinsiyetten kaynaklanan iletişim engelleridir. İletişim sırasında farklı cinsiyette olmanın farkında olmak bile, bir iletişim engelidir. İletişimde kullanılan beden dili, statü ve güç, egemenlik veya teslimiyet durumu gibi faktörler, cinsiyete dayalı iletişim engelini ortaya çıkarır” (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2003: 46).

Bireyler iletişim kurarken cinsiyet farklılıklarına odaklanmak yerine iletişim konusuna odaklanmalı özellikle de kurumlarda herhangi bir cinsiyet ayrımcılığı yapılmadan bireye kurum çalışanı gözü ile bakılmalıdır. Bu durumu engelleyen şekildeki davranışlar çalışanların motivasyonunu düşürecektir. Aksine bazı durumlarda çalışma

koşullarındaki bazı gerekliliklerden dolayı kadın ve erkek çalışanlara yapılan pozitif ayrımcılık ise bireyin kuruma olan bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir.

İletişimin doğruluğunu etkileyen bir diğer faktör kültürel farklılıklardır. İnsan içinde bulunduğu toplumun kültürü ile karşılıklı etkileşim halindedir. Kişi, bu kültürel değerlerden bir yandan etkilenirken, bir yandan da bunları etkileyip değiştirmeye, geliştirmeye çalışır. Kültür bireye belli davranış, düşünüş, tecrübe ve alışkanlıklar kazandırır (Kaya, 2011: 23).

Aynı kültürel yapı içerisinde bulunan kişilerin daha fazla ortak noktasının bulunması kaçınılmazdır. Bu durum iletişimin çok daha kolay ve hızlı olmasını sağlayabilir. Kültürel farklılıkların olduğu ortamlar da ise mesajların iletilmesinde ve alınmasında kullanılan sembollerin, beklentilerin, değer yargılarının, tutum ve davranışların farklı olması sebebiyle iletişim daha zor olabilmektedir (Çağlar ve Kılıç, 2011: 39).

Geçmişte çok uluslu şirketlerde çalışanlar arasındaki dil, tutum, inanç ya da yaşam biçimi farklılıkları iletişimin etkinliğini azaltıcı bir faktör olarak karşımıza çıkarken, kurumlar farklı kültürlerin çoklu dillerin kurumlara değer kattıklarını kanıtlamaya başlamıştır.

2.3.4.8. Statü Farklılıkları

Statü farklılığı kurumlarda bazı durumlarda bir iletişim engeli olarak ortaya çıkmaktadır. Alt kademedeki çalışanlar, olaylar ve durumlar karşısında hissettikleri duygu ve düşüncelerini, amirlerine herhangi bir çekingenlik duymadan rahatça söylemek isterler. Bazı yöneticiler ve diğer üst pozisyondaki kişiler de, emirleri altında çalışanlarla aralarına isteyerek mesafe koymaya çalışırlar. Bu durum karşısında çalışanlarında üstlerinin talimatlarını yerine getirme konusunda daha isteksiz davranmaları ve amirlerini negatif bir şekilde eleştirmeleri kaçınılmaz olacaktır (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2003: 46). Özellikle hiyerarşik düzenin daha baskın olduğu kurumlarda çalışanlar ile yöneticileri arasında iletişim kopukluğu olabilmektedir. Alt statüde çalışan birey, üstüne duygu ve düşüncelerini yeterince açık ifade edemeyebilir. Sonuç olarak, kurumlarda çalışanların tutum, davranış ve çevrelerini algılamaları ve iletişimde olmaları, buldukları kідeme ya da konuma göre farklılıklar gösterebilmektedir.

2.4. Kurumsal Bağlılık Kavramı

Kurumsal bağlılık kavramından bahsetmeden önce bağlılık kavramına değinmek daha doğru olacaktır. Bağlılık terimi, Latince *birleştirmek* anlamına gelmektedir. Türk Dil Kurumu sözlüğünde bağlılık, “birine ya da topluma karşı sevgi, saygı gösterme ve yakınlık kurma ile sadakat gösterme” şeklinde tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerinin yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleniş şekliyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel olarak bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur. Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı gösterdiğimiz bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır (Çöl, 2004: 2).

Genel olarak bağlılık; bir kişiye, bir kuruma, herhangi bir fikri veya kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı gösterdiğimiz bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir görevi ifade eder (Balay, 2014, s.15).

Kurumsal bağlılık ise, çalışanların çalıştıkları kurum ile ilgili tutumlarından biridir. 1970’lerden sonra araştırmacıların daha fazla dikkatini çekmiş bir konu olmasıyla birlikte, sosyoloji, psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı bilim alanlarında uzmanlaşmış araştırmacıların konuyu kendi alanlarına göre ele almaları sebebiyle bu kavram üzerinde ortak bir tanımlama yapılamamıştır (Çöl, 2004: 2).

Literatürdeki önemli tanımlardan bazıları ise şu şekildedir: Morrow (1983), “kurumsal bağlılığı; çalışanın kurumda kalma ve kurumun faaliyetleri için çaba gösterme arzusu ile kurumun amaç ve değerlerini benimsemesi” olarak görmektedir.

Becker (1960) kurumsal bağlılığı; “çalışanın kurumda çalıştığı süre içinde harcadığı emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para gibi değerleri kurumdan ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucunda oluşan bağlılık olarak tanımlamıştır”. Bağlılık duygusu, kişi ile çalıştığı kurum arasında var olan psikolojik nitelikli bir sözleşmedir (Gül,, 2002: 38).

Elizur ve Koslowsky (2001: 594)'e göre kurumsal bağlılık, birine ya da bir şeye yönelik duygusal ve işlevsel olarak bağlanma ve yükümlülük hissetme olarak tanımlanmıştır.

Marchiori ve Henkin (2004: 353)'e göre kurumsal bağlılık, kuruma değer katan kurumsal tutum ve davranışların genel adıdır.

Schermerhon ve arkadaşları da (1994: 144) kurumsal bağlılığı, "kişinin çalıştığı kurum ile kurduğu güç birliğinin ve kendisinin kuruma aidiyet hissetmesinin derecesidir" şeklinde aktarmışlardır.

Literatürde yer alan tanımlamaların herhangi birinin diğerlerinden daha doğru ve geçerli olduğunu söylemek yanlış olacaktır. Bununla birlikte yapılan her yeni çalışma bu kavrama karşı yeni bir bakış açısı getirmektedir.

2.4.1. Kurumsal Bağlılığın Önemi

Günümüzde kurumların hızla gelişen rekabet ortamında varoluşlarını devam ettirebilmek için değişen koşullara ayak uydurmak zorunda oldukları kabul edilen bir gerçektir. Bu sebeple kurum yöneticileri çalışanlarını elde tutmak ve kurum için özverili bir şekilde çalışmasına destek olarak kuruma bağlılıklarını sağlamalıdır. Liou (2008: 116-117), kurumun başarısının kurum çalışanlarının başarısına bağlı olduğunu ve kurumsal bağlılık kavramının iş devri ve iş tatminsizliğinin en belirgin önleyicisi; güven, katılım ve motivasyon gibi kavramların ise destekleyici niteliğinde olduğunu ifade etmektedir.

Çalışanlar kurumlarına bağlı ise daha özverili, motive, uyumlu ve kurumun çıkarlarına çalışacaklardır. Sorumluluk almaktan kaçınmayan, sadık ve yüksek performans ile çalışmaya devam eden çalışanlar ile kurum direkt olarak olumlu yönde etkilemektedir. Ama eğer çalışan kurumuna karşı düşük düzeyde bağlılık duyarsa ya da bağlılık duymuyorsa, kurumun değerlerini benimsemeyecek ve kendilerini bütünü bir parçası olarak görmeyeceklerdir (Arslan, Efe ve Aydın, 2013: 170). Bu sebeple kurumlar varlıklarını sürdürebilmek için insan odaklı stratejiler kurmaya devam etmek, çalışanlarının motivasyonunu ön planda tutmak zorundadırlar. Bu bağlamda kurumun varlığı ile çalışanların kuruma olan bağlılığı bir ilişki içindedir. Kurumsal bağlılığın işine sahip çıkamama, işe geç gelme ya da gelmeme ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı düşünülmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 38).

Pek çok araştırmacı bu kavramı aşağıdaki gerekçeler doğrultusunda incelemiştir (Güllüoğlu, 2012: 51):

- Kurumsal bağıllığın, istenilen çalışma kurallarıyla ilişkili olması.
- Kurumsal bağıllığın işi bırakma sebebi olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla belirlenmesi.
- Yüksek kurumsal bağıllığa sahip olan bireylerin, düşük olan bireylere göre başarılı performans göstermeleri.
- Kurumsal bağıllığın, kurumsal faaliyetlerin göstergelerinden biri olması.
- Kurumsal bağıllığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi kurumsal vatandaşlık davranışının bir ifadesi olarak dikkat çekmiş olmasıdır.

Kuruma bağıllık duyulmamasının en önemli nedenlerinden biri yöneticilerin, çalışanları kuruma bağlama konusundaki başarısızlığıdır. Bu nedenle kurum yönetiminin çalışanların kurumda kalmaya devam etmelerine yönelik daha etkin politikalar belirlemeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. Günümüz koşullarında alanında uzman, bilgi ve tecrübeye sahip çalışanları kurumda tutabilmek için sadece maddi olanaklar ve garantili bir iş imkanı sağlamak yeterli değildir. Bu özelliklere sahip çalışanların kurumunu benimsemediklerine farklı kurumlara veya alternatif işlere yöneldikleri görülmektedir (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007: 57).

Kurumsal bağıllık, kurumla bütünleşme sağlayan, bireyin davranışına yön veren, sadakati arttıran bir kavramdır. Kavramın içeriğinde, kurumun amaç ve değerlerini kabul etme, bu amaç ve değerler doğrultusunda hareket etme, kurumun başarısı için kuvvetli bir çalışma isteği ile kurumsal bağıllığı devam ettirme isteği vardır. Kurumsal bağıllık çalışanın davranışını etkileyebilen ve harekete geçirebilen dinamik bir kavramdır (Drummond 2000 Aktaran: Kaya ve Selçuk 2007: 179).

Kurumsal bağıllık, hem bireyin kendi davranışlarından hem de kurumsal müdahalelerden etkilenen yapıya sahiptir. Kurum içinde değişik faktörlerden etkilenen ve algılanması bireye ve döneme göre farklılıklar gösteren kendine özgü bir yapıya sahiptir.

Bağıllığın sağlanması zor ve uzun süren bir çabayı gerektirirken, kaybedilmesi kolay ve hızlı olmaktadır (Gül, 2002: 51).

2.5. Kurumsal Bağlılık ile İlgili Kavramlar

Kurumlar için çok önemli bir kavram olan bağlılık, mesleğe bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, işe bağlılık, itaat ve sadakat gibi kavramlarla ya da bu kavramlara benzer ifadelerle birlikte ele alınmaktadır. Bu kavramların birbirleriyle benzerlikler gösterdikleri durumlar olsa da, içerik ve kapsam açısından birbirlerinden farklı kavramlardır (Çöl, 2004: 7). Bu nedenle kurumsal bağlılığı bu kavramlarla birlikte incelemek daha doğru olacaktır.

Kurumsal bağlılık konusunda yapılan araştırmaların sonucunda varılan ortak nokta, çalışanların bağlılık duygusuna sahip olmasının, kurum ve çalışanlar açısından olumlu sonuçların elde edilmesini sağlayacak tutum ve davranışlara neden olan bir durum olmasıdır (Koç, 2009: 203).

2.5.1. Mesleğe Bağlılık

Bağlılık türlerinden biri olan mesleğe bağlılık, kişinin belirli bir alanda yetenek ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar neticesinde, mesleğin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğu ilgili bir olgudur (Baysal ve Paksoy, 1999: 8). Kişinin mesleğine bağlılığı, mesleğine yönelik gelişmeleri ne ölçüde takip ettiği ve mesleki etkinliklere ne oranda katıldığı ile kısmen de olsa takip edilebilir (Balay, 2014: 45). Dolayısıyla bu kavram bireyin işini severek yapması, mesleği ile özdeşleşmesidir.

Literatürde mesleğe bağlılık ile kurumsal bağlılık arasındaki benzer görüş ve farklı durumlarını ele alan araştırmalar da bulunmaktadır. Mesleğe bağlılık, mesleğinle özdeşleşerek, onu severek yapmayı ifade ederken, kurumsal bağlılık, kendini kurumun bir parçası gibi hissederek onunla özdeşleşmeyi içermektedir. Bu iki kavram birbirinden tamamen farklı olmamakla birlikte, mesleğe bağlılık, kurumsal bağlılığın belirleyicilerinden biridir. Yani diyebiliriz ki, çalışanın mesleğinin kurum için ne kadar önemli olduğu ilişkinin yönü konusunda belirleyici olmaktadır (Somuncu, 2008: 13-14).

Kurumlar, bireylerin mesleki açıdan iş doyumuna ulaşmasını sağlamak suretiyle mesleki beklentiler ile kurumsal hedefleri aynı çizgide yürümenin yollarını aramalıdır. Bu sayede bireyler hem mesleğine hem de kurumuna bağlılık davranışı göstererek kurum etkinliğinde bulunabilirler (Şenergüç, 2009: 57).

2.5.2. İş Arkadaşlarına Bağlılık

İş arkadaşlarına bağlılık, kişinin birlikte çalıştığı iş arkadaşlarıyla özdeşleşmesi ve bu kişilere karşı bağlılık hissetmesidir (Balay 2014: 53). Başka bir ifadeyle bireyin çalıştığı kurum içinde iş arkadaşlarına bağlılık hissetmesi ve onlarla bütünleşmesidir.

Bazı kişilik yapıları sosyal yönü kuvvetli, samimi ilişkiler kurabilen özellikler gösterir. Bu özellikteki kişiler, arkadaşlarıyla birlikte zaman geçirmekten, sohbet etmekten keyif alırlar. Böyle bir ortamda çalışmayı, pozisyon olarak daha üst bir kademede çalışmaya tercih edebilirler (Reichers 1985: 471). Kurumdan ayrılmak birey için aynı zamanda bağlılık gösterilen arkadaş ya da çalışma ortamından da uzaklaşmak demek olduğu için bunun yerine kurumda kalmayı tercih edebilirler. Kurum içinde karşılaşılan zorluklara, çalışma arkadaşlarından ayrılmamak için katlanabilirler. Yüksek bağlılık duyan bu kişiler geleceğe yönelik planlar yaparak zaman harcamak yerine insanlarla beraber olarak belirli şeyler paylaştıkları ve onlara yardım edebildikleri alanlarda ve işlerde bulunmayı arzu ederler. Bu düşüncedeki bireyler, arkadaşlık bağlılığını bir araç olmaktan çıkarıp amaca yönelik davranışa hizmet etme eğiliminde olurlar (Reichers, 1985: 471)

İş arkadaşlarına olan bağlılığın kurumlar için önemli olumlu sonuçları oluşmaktadır. Çalışanlar arasında sahip olunan bağlılık takım çalışmasının oluşmasına, güçlüklerin ve sorunların etkin bir iletişim ve dayanışma ile daha kolay aşılmasına ve böylece çalışanların motivasyonunun artmasına sebep olur. Dolayısıyla bu başarı kurumsal başarıya katkıda bulunacaktır.

Wallace (1992), arkadaş bağlılığının, güçlü bir kurumsal ve mesleki bağlılığa taşıyabileceğini ileri sürmekte bunun sonucunda iş ortamındaki sosyallik ve toplumsal dayanışma duygusunu arttırarak belirgin bir şekilde kurumsal bağlılığın ortaya çıkması için gerekli altyapıyı hazırlar (Balay, 2014: 54-55)

2.5.3. İşe Bağlılık

Çalışma hayatındaki bağlılık türlerinden biri de işe bağlılıktır. İşe bağlılık, çalışanın yapmakta olduğu işi ile özdeşleşerek psikolojik olarak bağlanmasını ifade eder. İşe bağlılık olgusunu ilk ifade eden bireylerden Allport konuya "benlik bağlılığı" şeklinde ele almıştır. Allport'a göre işe bağlılığı açıklamak üzere geliştirdiği benlik bağlılığı

yaklaşımı bireylerin özsayılarının işlerindeki başarılarından etkilenmesiyle oluşmaktadır (Akt: Çakır, 2001: 38-39).

İşe bağlılık, kişinin çalışma ve sosyal hayatı sürecinde öğrendiği ve edindiği çalışmaya yönelik değerlerce belirlenir (Tmaz, 2013: 30).

Çalışanlar, yaptıkları işlere, işi yaptıkları kurumlarından daha çok bağlılık göstermektedirler. Bunun nedeni yaptıkları işlerde edindikleri bilgi ve tecrübeler ile işlerinde uzmanlaşarak, gelecekte daha iyi olanaklar sunan kurumlara veya işletmelere kabul edilmelerinde kolaylıklar sağlayacak olmasıdır (Uygur, 2007: 82).

Çalışanların işin pozitif yönleri ve önemi hakkındaki değerlerini içselleştirmesi, kişinin kimliği, davranış ve değerlerinin yaptığı iş ile manevi açıdan uyumluluğun benimsenmesi ve kişinin işini temel yaşam ilgisi olarak görmesini sağlayan tutum ve eğilimler işe bağlılık kavramını oluşturmaktadır (Uygur, 2015: 56).

Literatürde işe bağlılık kavramının bazı özellikleri yer almaktadır (Bakan, 2018: 13):

- Kişinin sahip olduğu imaj (kişisel imaj) ile çalıştığı işle ilişkisi,
- Kişinin işine verdiği önem ve sadakati,
- Kişinin kendisine verdiği değer algıladığı performans seviyesinden etkilenme derecesi.

Çalışanların işe bağlılığının önemli sebeplerini ise Somuncu; çalışılan süre içerisinde elde edilen hakların ya da kıdemin kaybedilmesi, iş değiştirmenin veya birim değiştirmenin zorluğu, yeni ortamlara alışılma süresi olarak aktarmaktadır. (Somuncu, 2008: 19).

2.5.4. İtaat

İtaat TDK tarafından boyun eğme, söz dinleme, buyruğa uyma olarak tanımlanmaktadır. (www.tdk.gov.tr). İtaat, bir yapıya ve süreçlere karşı söyleneni yapma, bu sözlerin dışına çıkmama, kurallara uyma davranışlarını anlatmaktadır. Kurumsal itaat için ise kurumsal yapı içerisindeki düzene, personel tanımlamalarına, kurallara, politikalara uyma ve yönetsel düzene karşı çıkmama şeklinde tanımlanabilir. Çalışanın sahip olduğu itaat, kurumun koyduğu kurallara ve talimatlara saygıyla uyulmasında, mesai saatlerine dikkat edilmesinde, verilen görevleri eksiksiz

ve zamanında tamamlamada ve kurumsal kaynakları kullanırken özen göstermede kendini gösterir (Acar, 2006:4). Çalışan bu düzene ayak uydurmaz ve itaat etmez ise çeşitli yaptırım ve cezalara maruz kalabilir. Dolayısıyla çalışanın çalıştığı kurumun kuralları ve değerlerini özümseyerek kuruma bağlılık duygusu hissetmesi beraberinde itaat duygusunu getirecektir.

Gal (1983)'e göre, itaat kaynağını birey dışından alan bir görev duygusudur ve tartışılmaz bir otorite tarafından verilen tek kaynaklı bir emre dayalıdır. Bireyler genellikle verilen emirlere uymama sonucu karşılaşacakları yaptırım ve cezalardan çekindikleri için itaat göstermektedirler (Aktaran: Çöl, 2004: 6). Dolayısıyla itaat dış çevre kaynaklı bir kavramdır. Kurumsal bağlılık ile karşılaştırılan itaat kavramı bu bağlamda dış çevre kaynaklı olması sebebi ile ayrılmaktadır. Bağlılık kavramı, içsel bir duygu olmasından ötürü, otorite kaynaklı gerçekleştirilen dışsal emirler ile yaratılması mümkün olmamaktadır (Taş, 2017: 35).

Bağlılık ve itaat kavramlarının birbirlerini tamamlayan iki kavram olduğunu belirtmiştir. Bağlılık olmadan sadece itaat gösterilirse, kurumun alanında gelişmesini önemli ölçüde etkileyeceğini hatta gelişmeyi hızlandırmada yetersiz kalacağına vurgu yapmış, işgörenlerin ise özverili çalışmayacaklarını ve yeni fikirler üretmeye ihtiyaç hissetmeyeceklerini ifade etmiştir. Bununla birlikte itaat olmadan gelişen bağlılık duygusunun anarşi getireceğini çünkü işgörenlerin bağlılık hissettiği kurumun yararına olduğuna inanarak yaptıkları eylemler, önemli farklılıklar taşıyacaktır. (Varoğlu,1993: 29)

2.5.5. Sadakat

Sadakat kavramı, çalışanlar için görev ve sorumluluk duygusuna dayanan, bir kurumla özdeşleşme ve o kuruma karşı manevi sorumluluk duymayı ifade etmektedir. Kurumsal bağlılıkla karıştırılan kavramlardan bir diğer kavram ise sadakat kavramıdır.

Çalışanın kurumuna sadakat duygusu taşımasının, kurumun genel başarısı için fazladan zaman ve gayret göstermesine, iyi niyette bulunmasına, kurum içerisine işbirliği ve takım ruhunun artmasına katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir. Bu tür çalışanlar, buldukları ortamda ki takımı, grubu veya topluluğu teşvik eder ve çevreye karşı korurlar. Ayrıca kurumun faydasına olan rutin işlere ilave olarak fazladan gayret göstermeye gönüllü olurlar (Acar, 2006: 8).

Harvey ve arkadaşları (Harvey, Novicevic, ve Speier, 1999: 68) sadakat kavramını kültürel değerlere dayandırmakla birlikte sadakati uzun dönemli bağlılığın bir sonucu olarak ortaya çıktığını, kurumsal bağlılığın iş hayatındaki çalışmaya ve başarıya dayalı olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Bağlılık ve sadakat kavramlarının benzer olduğu nokta ise her ikisinin de bir kişi ya da kuruma karşı aidiyet duygusu hissetmesidir. Söz konusu aidiyet duygusu, işgörenin kuruma ilişkin hissettiği olumlu duyguları ve kurum içinde sürekli var olma isteği olarak görülmektedir (Uygur ve Koç, 2010: 81). Sadakat ve bağlılık duygusunun benzer özelliklerini ayıran en önemli nokta ise sadakatın bağlılığa göre daha güçlü ve tek yönlü bir duygu olmasıdır. Bir kuruma ya da kişiye sadakat gösteren kişinin, bundan bir çıkar bekleme düşünülemez. Sadakat daha çok güç ve itibarla ilgilidir (Zangaro, 2001: 18).

2.6. Kurumsal Bağlılık Yaklaşımları

Kurumsal bağlılık kavramı incelendiğinde 1980'li yıllardan beri birçok araştırmacının kurumsal bağlılık yaklaşımları ortaya koyduğu görülmüştür. Ancak bu araştırmacılar konu üzerinde tek bir görüş ya da birbirini destekleyen görüşler sağlayamamışlardır. Bunun sebebi ise her araştırmacının bağlılığı kendi alanlarında incelemesi ve kendi bakış açılarında değerlendirmiş olmalarıdır.

Araştırmacılar kurumsal bağlılık yaklaşımlarını genel olarak tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık olarak üç ana başlık altında ele alınmaktadır.

Kurumsal bağlılık konusunda yapılan araştırmaların sonucunda varılan ortak nokta, çalışanların bağlılık duygusuna sahip olmasının, kurum ve çalışanlar açısından olumlu sonuçların elde edilmesini sağlayacak tutum ve davranışlara neden olan bir durum olmasıdır (Koç, 2009: 203).

2.6.1. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer (1990: 4) tarafından kurumsal bağlılık, üç grupta incelenmektedir. "Bunlar; duygusal (affective), devam (continuance) ve normatif (normative) bağlılıktan oluşmaktadır".

Genel olarak üç bağıllık türüne bakıldığında birinci bağıllıkta kurumda kalma güdüsü çalışanın kendi isteğine bağlı olduğuna, ikincide gereksinime ve zorunluluğa üçüncüde ise yükümlülüğe ve borçlanma düşüncesine dayanmaktadır (Eroğlu vd., 2011: 109).

2.6.1.1. Duygusal Bağıllık

Duygusal bağıllık, çalışanın kuruma karşı duygusal bağı, kurumla bütünleşmesini ve özdeşleşmesini tanımlamaktadır. Duygusal bağıllık, kurumun hedeflerine, değerlerine ve misyonuna karşı kurum içi çalışanlarının olumlu yönde eğilimlerinin tamamını oluşturmaktadır. Çalışan, kuruma karşı güçlü bir duygusal bağıllık gösteriyorsa, kurumda kalması ihtiyaç duyduğundan değil, kendi istediği için kalmaya devam etmesinden kaynaklanmaktadır. Allen ve Meyer (1990: 14). Duygusal bağıllıkta çalışan, kurumun değerlerine, amaçlarına sahip çıkarak kendini kurumun bir parçası olarak kabul etmektedir (Yalçın ve İplik, 2005: 397).

Çalışan kendini kurumun bir üyesi olarak değil de bir parçası olarak konumlandığında kurumun çalışan olmaktan son derece gurur ve memnuniyet duyacaktır (Demirkol, 2014: 3).

Kuruma karşı güçlü bir duygusal bağıllığa sahip çalışanlar, buna ihtiyaç duyduğu veya ekonomik açıdan değil gerçekten istediği için başka bir ifadeyle zevk aldığı için kurumda kalırlar (Allen ve Meyer, 1990: 14). Bu sebeple duygusal bağıllık kavramı kurumlar açısından en önemli bağıllık yaklaşımı olmaktadır.

Çalışanların duygusal bağıllıklarını etkileyen faktörleri Allen ve Meyer (1990:

17-18) şu şekilde sıralamaktadır:

- **İşin çekiciliği:** Kurumda verilen görevlerin genellikle çalışana çekici ve heyecan verici gelmesi,
- **Rol Açıklığı:** Kurumun çalışandan beklediklerinin açıkça belirtilmesi,
- **Amaç Açıklığı:** Çalışanın, kurumda yaptığı üzerine düşen görevleri ne amaçla yaptığının farkında olması,
- **Amaç Güçlüğü:** Kurumun çalışandan iş gereklerini yapmasının özellikle talep edilmesi,
- **Önerilere Açıklık:** Kurum yönetiminin, kurumdaki diğer çalışanlardan gelen fikirlere önem vermesi,

- **Çalışanlar Arasında Uyum:** Kurumdaki çalışanlar arasında samimi ve içten ilişkilerin olması,
- **Kurumsal Güvenirlilik:** Çalışanların, kurumun yapacağını söylediği her şeyi yapacağına içtenlikle inanması,
- **Eşitlik:** Kurumdaki çalışanların eşit bir şekilde hak ettiklerini elde etmesi,
- **Bireye Önem:** Çalışan tarafından yapılan işin kurumun amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönünde bir inanca sahip olmasının sağlanması,
- **Geri Besleme:** Çalışanlara performansları hakkında sürekli bilgi vermek,
- **Katılım:** Çalışanların kendi çalışma alanı ve performans standartlarıyla ilgili alınacak kararlara katılımını sağlamak.

Bu duygusal bağlılık faktörlerinin hepsi kurumda çalışanların bağlılığının sağlanması ve devam ettirilmesi için önemli faktörlerdir.

2.6.1.2. Devam Bağlılığı

Çalışanların kuruma bağlılık duymalarının ve kurumda çalışmaya devam etmek istemelerinin asıl nedeni, kurumda kalmaya ihtiyaç duymalarıdır (Meyer ve Allen, 1991: 67).

Bir çalışanın kurumda çalıştığı sürece harcadığı zaman, emek ve çaba ile bunların sonucunda elde ettiği para, statü ve emeklilik hakları gibi getiriler doğru orantılıdır. Kişiler kurumdan ayrıldıkları zaman elde ettikleri bu gibi getirilerden faydalanamayacaklarını düşünerek kurumda kalmayı bir zorunluluk olarak görürler. Bu nedenle çalışılan süre, devam bağlılığını arttıran bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 97). Bununla birlikte kurumdan ayrıldıktan sonra yeni iş bulma, işsiz kalma gibi zorluklarla karşılaşacağını düşünmek kurumda kalmaya devam etmek istemesine ve işten çıkarılmamasını sağlayacak kadar performans göstererek bununla idare etmesini sağlar.

Devam Bağlılığını etkileyen bu faktörlerden biri olarak kendi kurumundan farklı alternatif kurum bulur ise diğer bireylerden daha düşük devam bağlılığı gösterecektir. Kısaca, alternatif iş olanağı ile devam bağlılığı arasında zıt yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Bakan, 2018: 99).

Devam bağıllığı potansiyeline sahip çalışanlar, kurumlar tarafından arzu edilmeyen çalışanlar olarak değerlendirilebilmektedir. Hatta *duygusuz çalışanlar* olarak da isimlendirilebilir. Böyle nitelendirilmelerinin birinci nedeni, bu tür kuruma bağlı olarak çalışanlar eline geçen ilk fırsatta başka bir kurumda çalışmayı seçmektedir. İkinci neden ise kişisel görevlerde harcadıkları çabaların yetersiz olması ve buna bağlı olarak grup içi bağıllıklarının gerçekleştirilmesinde en az çaba sergilemeleridir (Eroğlu vd., 2011: 107-108).

Çalışanlar kurumdan ayrıldığında bir başka ile taşınmak, yeni işe veya kurum alışmak ya da tazminat gibi bazı haklardan yararlanamamak kişinin karşısına çıkabilecek maddi ve manevi güçlüklerdendir. Ancak böyle bir durumda karşılaşılabilecek en kötü sorun, çalışanın yeni bir iş bulamamasıdır (Çöl ve Gül 2005: 293).

Bireylerin devam bağıllığının oluşmasına yönelik birtakım faktörler bulunmaktadır. (Allen ve Meyer, 1990:14):

- **Yetenek:** Çalışanın halen görev yaptığı kurumda sahip olduğu beceri ve deneyimin ne kadarının başka kurumlara aktarabileceği durumudur,
- **Eğitim:** Çalışanın sahibi formel eğitimin çalıştığı kurum ve benzerleri dışında ona pek fayda sağlamayacağı fikri,
- **Yer değiştirmek:** Çalışanın kurumu bırakması halinde başka bir yere taşınmak istememesi,
- **Yatırım:** Çalışanın vaktini ve çabasını çalıştığı kuruma aktarmış olması nedeniyle kendine yatırım yaptığı düşüncesi,
- **Emeklilik primi:** Çalışanların bulunduğu kurumdan ayrılması durumunda emeklilik primi kaybedileceği düşüncesi,
- **Toplum:** Çalışanların mevcut bölgesinde uzun zamandır yaşıyor olması, oturması,
- **Seçenekler:** Çalışanların kurumu bırakması halinde mevcut işin aynısını ya da daha iyisini bulmada zorluklarla karşılaşılacağı endişesi.

2.6.1.3. Normatif Bağıllık

Normatif bağıllık türü “kuralcı bağıllık” ya da Allen ve Meyer (1990)’in kurumsal bağıllık sınıflandırmasında yer alan “normatif bağıllık” olarak da adlandırmaktadır.

Normatif (kuralcı) bağıllık, çalışanların kurumda kalmayı devam ettirmek ile ilgili hissettiği sorumluluk duygusudur. Çalışanlar yüksek bir normatif bağıllık duygusu içerisinde, kurumda kalmaya ihtiyaç duymaktadırlar (Meyer ve Allen, 1991: 67). Normatif bağıllık, çalışanın kuruma katılmadan öncesindeki (ailevi ve kültürel sosyalleşme) ve kurumda bulunduğu süre içerisindeki (kurumsal sosyalleşme) yaşantılarının toplamının bir sonucu olarak kurumda kalma konusunda hissettiği normatif (kuralcı) baskıları yansıtmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 4).

Çalışanın işe girmeden önceki deneyimleri göz önüne alınarak aile ve yakın çevresinin etkisiyle kuruma karşı sadakat duyulması ve kurum üyeliğini sürdürmesi şeklinde telkinlerde bulunmaları normatif bağıllığın güçlenmesine katkı sağlayabilir. Ayrıca çalışanın işe başladıktan sonraki zamanda birtakım kurumsal stratejiler yoluyla kurumun kendilerinden sadakat beklediğini inandıklarında da kuruma karşı güçlü bir normatif bağıllığı geliştirmektedirler (Bozkurt ve Yurt, 2013: 126)

Ayrıca normatif bağıllık, kurumun çalışana için yaptığı yatırımlar ve harcamalar (kişisel gelişim programlarının ödemeleri, staj, eğitim kursları, diğer karşılıksız ödemeler ve işi öğrenme sürecinde yapılan hataların maliyetleri gibi) sonucu, çalışanın kendisini kuruma karşı borçlu olarak hissetmesine neden olmaktadır. Bu durum çalışana kurumda kalma konusunda ahlaki olarak zorlamakta, normatif olarak kuruma bağlamaktadır. Bu şekilde bir bağıllık duyan çalışan ancak kuruma olan borcunu ödemesiyle bu düşüncesinden kurtulabilecektir (Meyer ve Allen, 1991: 72).

Normatif bağıllık, devam bağıllığında olduğu gibi kurumla ilgili çıkarlara dayanmamaktadır. Normatif bağıllığın gelişimine etki eden kültürel birikimler, sosyalleşme, toplumsal baskılar gibi unsurların sonunda kazanılan deneyimler, sosyal sınıf, statü, görev algısı, çalışanın karakteri, sorumluluk duygusu gibi faktörlerin gelişmesini meydana getirmiştir (Allen ve Meyer, 1997: 11).

Allen ve Meyer (1990: 3)'e göre, "duygusal, devamlılık ve normatif bağıllığın ortak yönü ise, çalışan ile kurum arasında kurumdan ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasına sebep olmasıdır. Ancak bu bağın niteliği bahsi geçen bağıllık türlerine göre değişiklik göstermektedir. Duygusal bağıllık, kişiler istedikleri için, devamlılık bağıllığı çıkarlar bağlanmayı gerektirdiği için ve normatif bağıllık ise, ahlaki gerekçelerle ortaya çıkmaktadır".

2.6.2. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'e göre kurumsal bağlılık, bireyin bütün enerjisini, performansını, sadakatini kurumsal hedeflere ulaşmak için yönlendirmesi, kurumun istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal oluşumlar ile kişiliklerini bütünleştirmek olarak ifade etmektedir (Güllüoğlu, 2012: 62). Kurumların gerçekleştirmek istedikleri amaç ve hedefler ile bunları gerçekleştirmek için çalışanlardan beklentileri vardır. Çalışanlar kurumlarının bu ihtiyaç ve beklentilerini, kuruma karşı pozitif duygular hissederek ve kendilerini kurum için fedakârlıkta bulunarak gerçekleştirebilirler (Gül, 2002: 42).

Kanter (1968), “kurum tarafından çalışanlara empoze edilen davranışsal taleplerin farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu savunmaktadır. Bu talepler üç değişik bağlılık oluşturmaktadır. Bunlar; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır” (Aktaran: Gül, 2002:42).

Devama Yönelik Bağlılık: Genel olarak devama yönelik bağlılık, üyelerin kurumun kalıcılığını sağlamaya kendini adanması şeklinde tanımlanabilir. Devama yönelik bağlılığı yüksek olan çalışanlar, kurumda çalışmaya devam etmenin, kurumdan ayrılmaktan daha az maliyetli olacağını düşünmektedirler (Gümüş ve Sezgin, 2012: 92). Bu sebeple birey kurumda kalmanın kendisi için daha yararlı olduğunu düşünür ve kurumda kalmaya devam eder. Devama yönelik bağlılığın özveri ve yatırım olmak üzere iki faktörü bulunmaktadır. Özveri, bireyin kurumda çalışmak için değerli ve hoşnutluk yaratıcı bazı olanaklardan vazgeçerek özveride bulunmasıdır. Yatırım ise bireyin maddi ve maddi olmayan mevcut ve potansiyel kaynakların üyesi olduğu kuruma bağlanması ve kurumla bir çıkar ilişkisine girmesi durumudur (Uygur, 2015: 12).

Kenetlenme Bağlılığı: Kenetlenme bağlılığı, bireyin bir gruba ya da grup içinde oluşturduğu bağlılığı ifade etmesi sebebiyle “birleşme” olarak da tanımlanabilmektedir. Bireyin çalıştığı kurum içerisinde sosyal ilişkilerin sürdürülmesine ve geliştirilmesine dayalı olan duygusal bağlılık türü olarak ifade edilebilir (Çetin ve Kayır, 2010: 44). Kenetlenme bağlılığı, çalışanın diğer çalışma arkadaşlarına karşı olumlu duygular beslemesine, kendini oraya ait hissetmesine ve sonuç olarak duygusal açıdan tatmin olmasına neden olur. Elde edilen bu tatmin duygusu kişiyi kurumuna bağlayacaktır (Güllüoğlu, 2012:62-63).

Kenetlenme bağıllığı üyelerin bağıllıklarını kuvvetlendirmek amacıyla gruba yeni giren üyeleri herkese tanıtmak, çalışanlara oryantasyon eğitimi vermek, rozet ve üniforma gibi simge kullanımı, kuruluş kutlamaları gibi uygulamalara başvurarak kurum üyelerinin birbirlerine kenetlenmelerini kolaylaştırabilir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 93).

Kontrol Bağıllığı: Kanter(1968) tanımladığı son yaklaşım olan kontrol bağıllığını; kurumun normlarına çalışanın bağıllığı olarak ifade etmektedir. Kontrol bağıllığına sahip olan çalışan, kendi değerleriyle, kurumun kendisinden beklediği davranışlar ve kurumda geçerli olan kurallar birbirlerine uygunluk göstermesinden dolayı kuruma karşı bağıllık duymayı doğru ve ahlaka uygun bulur. Bu sebeple de kurumun kurallarına uymanın ve isteklerini yerine getirmenin yani otoriteye itaat etmek gerektiğini düşünür (Gümüş ve Sezgin, 2012: 93).

Birey kendi kişisel duygu, düşünce, değerlerini bir kenara bırakarak kurumun norm, değer ve hedeflerine göre tekrar şekil alır. Bu değişimin temel sebebi, kurumun davranış biçimlerini ve uyulmasını beklediği kuralları birey tarafından doğru ve ahlaki bulmasıdır (Uygur, 2015: 13).

Bağıllık türlerinin çalışanlar ve kurum açısından birbirlerinden farklı sonuçları olsa da Kanter, bu üç bağıllık türünün birbiriyle bağlantılı olduğunu, bu sebeple yöneticilerinin, çalışanlarının kurumsal bağıllıklarını sağlamak için her üç bağıllık türünden de faydalanmaları gerektiğini ifade etmektedir (Gül, 2002: 43).

2.6.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986) kurumsal bağıllığı, kişinin çalıştığı kuruma psikolojik bağlanması olarak incelemişlerdir. Bu araştırmacılara göre kurumsal bağıllığın üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar; uyum, özdeşleştirme ve içselleştirme (Akt: Gül, 2002: 43).

Uyum: Uyum boyutunda temel amaç, bireyin kuruma karşı sergilediği tutum ve davranışların asıl sebebinin belirli dışsal ödülleri elde etmek veya cezalardan korunmak olduğunu savunur. Diğer bir ifadeyle, kurumdan sağlanan ödüller, bu ödüller kazanmak için harcanan maliyet ilişkisine dayanmaktadır (Uygur, 2015: 14).

Uyum bağılılığında çalışan, maddi ödül kazanmak uyumlu olması gerektiğini düşünür. Bu düşünce ile de uyumlu olarak hareket ettiği sürece maaş, yükselme, prim gibi mükafatları kazanmayı hedeflemektedir.

Özdeşleşme: Bağılılığın ikinci boyutu olan özdeşleşme aşamasında çalışanlar kurumun diğer çalışanlarıyla yakın ilişki kurmak isterler. Özdeşleşmede çalışan kurumda kendini ifade edebildiği ve diğer çalışanlarla ilişkileri dostça, samimi bir şekilde sürdürme imkânı bulduğu bir ortamda başkalarının da fikir ve görüşlerine değer vererek kurumu için özverili bir çaba gösterdiği etkilendiği ve etkin olduğu bir ortamda çalışmaktadır. Kısaca, özdeşleşme kişinin kurumu ile kişilik bütünleşmesine girmesidir (Bayram, 2006: 131).

İçselleştirme: Kurumun istediği davranış ve hedeflerin bireyin kendi değerleriyle örtüşmesi nedeniyle bunu kabul ederek iç dünyasında benimsemesi durumudur. Bireyin tavır ve tutumları kurumsal değerler istemiyle uyumlu hale geldiğinde içselleştirme bağılılığından söz edilebilir (Doğan ve Kılıç, 2007: 43).

Kurumsal bağılılığın üçüncü boyutu olan içselleştirme, çalışanın sahip olduğu değer yargıları, tutum ve davranışlarının kurumun değerleriyle ve diğer çalışanların tutum ve davranışlarıyla uyumlu olmasının sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu boyutta çalışan kurumun değer ve normlarını herhangi bir zorlama olmaksızın kendi değer ve normları gibi kabul ederek benimsemiştir (Bayram, 2006: 131).

Hem özdeşleştirme hem de içselleştirme boyutlarındaki bağılıklarda bireyler, kurum yararına fazladan emek ve çaba harcayan tutumlar ve davranışlar gösterirler. Her iki boyutta da bireylerin kurumda çalışma istekleri fazla olduğundan aidiyetleri de yüksek olmaktadır. Uyum boyutundaki bağılılık türünde ise, bireyler kurumda çalıştıkları süre zarfında sadece alacağı ödülleri düşündüğünden kurumda kalırlar ve işinin gerektirdiği ölçüden daha fazlasını yapmazlar. Dolayısıyla kurumda çalışma isteği sadece maliyet değerlendirmesi yapmasından dolayı aidiyet duygusu daha düşük olur (Sığırı, 2007: 264).

2.6.4. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni kurumsal bağlılığı *ahlaki, hesapçı ve çıkarıcı* bağlılık olarak üç boyutta ele almıştır.

Ahlaki Bağlılık: Kurumun amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirildiğinde ve kuruma bağlılığı ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman bu bağlılık türünden bahsedilebilir. Çalışan için kurumu ve kurumda yaptığı işi hayatında önemli bir yere sahiptir. İşine ve kurumuna değer verir (Güllüoğlu, 2012: 63-64). Bu bağlılık türünde çalışanlar, kurumun standartlarını ve kurallarını kurumun bir üyesi olarak değerli görmektedir. Dolayısıyla işini her şeyde önce değer vererek yapması ve kurumda kalmayı sürdürmesi kendini kurumun bir parçası gibi hissetmesinden kaynaklanır (Özpehlivan, 2015: 116).

Hesapçı Bağlılık: Ahlaki bağlılığa zıt olarak hesapçı bağlılık bireyin çıkarına dayalı bir bağlılık olması sebebiyle çıkarıcı bağlılık olarak da isimlendirilmektedir. Kurum çalışanlarının kuruma sağladığı katkıların karşılığında bir takım fayda ve ödülleri kazanacağını düşünür ve yani kurumla bir nevi psikolojik anlaşma yaparak alış-veriş ilişkisine dayandırmaktadır (Çetin ve Kayır, 2010:43). Çalışanlar bir günde yapması gereken iş miktarına uygun ölçüde verilen ücrete karşılık olarak bir bağlılık göstermektedir (Güllüoğlu, 2012: 64).

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Çalışanların tutum ve davranışlarının belirli kalıplara uydurulduğu durumlarda, çalışanın kuruma karşı olumsuz bir yönelişinin ortaya çıkmasını ifade etmektedir. Bu bağlılık türü çalışanın kurumu cezalandırıcı gördüğü ve kendisine zarar verdiğini düşündüğünde ortaya çıkmaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılıkta çalışanlar, kuruma duygusal olarak bağlılık duymamasına rağmen koşullar kurumun bir çalışanı olarak kalmaya zorlamaktadır (Balay, 2000: 16).

Etzioni, çalışanların kurallara uymasını sağlamak için her bir bağlılık türünde de kontrol mekanizmaları olmasını önermektedir. Kurumlarda çalışanların ne tür bağlılık duygusuna sahip olduklarının tespit edilerek, kişileri etkilemek için o yönde çabalar gösterilmesi, böylelikle emirlere ve kurallara uymalarının sağlanmasını önermektedir (Varoğlu,1993: 5).

2.6.5. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988)'un yaklaşımı, Etzioni (1975)'nin kurumsal katılım yaklaşım modelinden temel alınmıştır. Bu yaklaşımda kurumsal bağlılık; ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç boyutu olduğunu belirtilmiştir. Penley ve Gould (1988: 46-47)'a göre:

Ahlaki bağlılık: Kurumsal amaçları ve değerleri benimseyerek, onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bu bağlılık boyutunda kişi, kendisini kuruma adamakta, kurumun başarı veya başarısızlığının sorumluluğunu üstüne almaktadır.

Çıkarıcı bağlılık: Çıkar ilişkisine dayanmaktadır. Çalışanların kuruma katkıları karşılığında ödül ve teşvikler beklentileri esasına dayanır. Buna göre çalışan kurumu amaçlarına ulaşmak için bir araç olarak düşünmektedir.

Yabancılaştırıcı bağlılık: Çalışanın kurumunu benimsemediği, kurumsal kararlara katılımının olmadığı ve farklı iş imkânlarının bulunmadığını düşündüğü zaman ortaya çıkmaktadır.

Kurumun iç çevresiyle ilgili gerekli kontrole sahip olmayan bireyin, alternatif iş imkanları ya da çalışacak başka kurumlar bulunmaması halinde kurumun dış çevresi üzerinde kontrolünün olmadığını fark edecek ve bunun sonucunda da yabancılaştırıcı bağlılığın ortaya çıkmasına sebep olacaktır (Bakan, 2018: 90).

Penley ve Gould'un bağlılık yaklaşımı, Etzioni'nin yaklaşımının aksine kurumlarda üç bağlılık türünün bir arada bulunabileceğini iddia etmektedir. Bu yaklaşıma göre kurumda bir çalışanın bahsi geçen bu üç bağlılık türünü de göstermesi mümkündür. Bu bağlılık türlerinin kombinasyonu çalışanın, kuruma başladığında karşılaştığı uyum sürecindeki kişisel algılamalarının, kurum kültürünün, yönetici etkisinin doğal bir sonucu olarak bakılabilir (Güllüoğlu 2012: 65).

2.6.6. Becker'in Yaklaşımı

Becker, davranışsal bağlılık ile ilgili ilk çalışmaları yapan ve davranışsal yaklaşımı geliştiren ilk araştırmacıdır (Gündoğan, 2009: 56). Becker, çalışan ile kurum arasında bağlılığın oluşmasını, çalışanın kurumdan elde ettiği birikimler olduğu ve vazgeçmesi durumunda kurumun çalışana sağlamış olduğu faydaların tümünü kaybedebileceği bir

deneme süreci olarak aktarmaktadır. Çalışanın kurumdan kazandığı faydalar, kuruma karşı bağlılık hissini oluşmasını sağlayarak, çalışanın kurum içi performansının yüksek olmasını hatta işten ayrılma düşüncesine engel olduğunu değerlendirmektedir. Dolayısıyla da bu bağlılık çalışan ve kurum arasında bir fayda ilişkisi sebebi ile oluşmaktadır.

Becker (1960)'in geliştirdiği yan bahis teorisine göre kişi, çalıştığı kurum içinde daha önce gösterdiği davranışlarını haklı çıkarmak ve tutarlı davranışlar sergilemek için mevki, bilgi, tecrübe ve emek gibi kendisi değerli ancak, için önemli fakat davranışları ile aynı doğrultulu olmayan şeyler üzerinde bahse girer (Bakan, 2018: 93).

Becker (1960)'e göre çalışanların bağlılık göstermesine yol açan tutarlı davranışlar sergilemesi olarak da ifade ettiği yan bahis kaynaklarını dörde ayırmıştır. Bunlar (Bakan, 2018: 96):

Toplumsal Beklentiler: Kişi, fark etmeden parçası olduğu çevrenin manevi ve sosyal yaptırımları sebebiyle kendi davranışlarını sınırlandıran bazı yan bahislere girebilir. Örnek olarak; sık sık iş değişimi yapan bir bireyin toplum tarafından güvenilir olmayan bakış açısıyla değerlendirilmesi, bunun sonucunda da birey de güvenilir olduğunu kanıtlamak için daha iyi şartlar vaat eden diğer kurumlara kabul etmemesi yan bahse girmiş olabilir (Sancı, 2018: 91).

Bürokratik Düzenlemeler: Örneğin, çalışandan her ay emek aylığı için kesinti yapılması halinde birey kurumdan ayrılmayı düşündüğünde çalıştığı süre boyunca maaşından kesilen miktarın çok fazla olduğunu görecektir. Emekli maaşıyla ilgili bu durum çalışanı yan bahse girmesine neden olacaktır. Çünkü kurumda ayrılması durumunda yıllardır maaşından kesilen bu ücreti kaybedecek, emekli maaşını alamayacaktır (İnce ve Gül, 2005: 51). Bu gibi durumlar bürokratik düzenlemelerdir.

Sosyal Etkileşimler: Birey kurum içerisinde kendine özgü imgeler yaratır ve buna yönelik uygun davranışlar sergilemeye çalışır. Örneğin birey, herkes tarafından güvenilebilir bir birey olarak ifade etmişse, sözüne güvenilir biri olmayı, yalan söylememeye özen gösterir. Böylelikle güvenilir davranışlarla bağlılık artacaktır (Güllüoğlu, 2012: 73).

Sosyal Roller: Birey, sahip olunan avantajları ve yatırımların kaybedilmemesi için birey kurumdan ayrılmamaya çalışır. Birey içinde bulunduğu sosyal pozisyonun gereklerini yerine getirmeye çalışmasından dolayı getirileri kaybetmemek için başka bir role uyum sağlamayı düşünemez (Uçar, 2016: 88).

Becker'e göre yan bahis kaynakları ve bu kaynaklar için yapılan yatırımlar zamanla daha da artış göstermektedir. Bu nedenle bireyin yaşı ve kıdemi arttıkça yapacağı yatırımlar da buna paralel olarak artacak bunun sonucunda ise bireyin kurumdan ayrılması zorlaşacak başka bir ifadeyle kuruma olan bağlılığı daha da güçlenecektir (Uçar, 2016: 89).

Becker'in yan bahis kuramına göre bağlılığın esas temelini oluşturan faktör ekonomidir. Ekonomik faydalar devam ettiği sürece çalışan kurumdan ayrılmak yerine çalışmayı sürdürecektir. Çalışanlar kuruma yaptıkları her türlü yatırımı ve kurumun sağladığı faydaları çalıştığı süre boyunca göz önünde tutarak değerlendirme yaparlar. Başka bir ifadeyle çalışan kuruma duygusal bağlılıktan daha çok kuruma yapmış olduğu yatırımları oranında bağlanır yani menfaatlerine göre bağlılık gösterirler (Can, 2016: 47).

2.6.7. Salancik'in Yaklaşımı

Becker'in kurumsal bağlılık yaklaşımında olduğu gibi Salancik'de ortaya koyduğu yaklaşım modeli de çalışanın daha önce sergilediği davranış ve tutumlarına bağlılık göstererek bunlar arasında karşılıklı bir uyuma dayandırılmasını ifade eder. Diğer bir ifadeyle Salancik'in yaklaşımında uyum ön plandadır. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum bireye adanmışlık hissi verir böylece kuruma bağlılık davranışı gerçekleşir (İnce ve Gül, 2005: 25). Bu durumun zıttı olarak çalışanların tutum ve davranışlarında bir çelişki veya uyumsuzluk söz konusu olması durumunda ise çalışan gerilim ve strese maruz kalır. Bu olumsuz durumdan kaçınmak için çelişkili davranışların yerine çalışan davranışlarını uyumlu hale getirmeye yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Örneğin, çalıştığı işi sevmeyen bir kişi sırf paraya ihtiyacı olduğu için çalışmayı sürdürerek tutum ile davranışı arasında çatışma yaşamamasına neden olmaktadır. Ancak işini bırakmayacağı için işi ile ilgili olumsuz tutumları bertaraf ederek değiştirmeye gayret gösterecektir. Dolayısıyla çalışan bulunduğu çevreyi kabul ederek uyum gösterdiğinde yaşanması muhtemel çatışmanın önüne geçer. Çalışan,

mutsuz ve gergin hislere kapılmayacağından manevi açıdan huzurlu olabilecek ve kuruma bağlanma davranışını tercih edebilecektir (Can, 2016: 47).

Salancik (1977), bağlılığa katkı sağladığı diğer bir tanıma göre bireyler, tutum ve davranışları arasındaki tutarlılığı koruma eğilimi içine girerek mevcut kuruma bağlılık davranışı gösterme gayreti içerisine girmesiyle açıklamaktadır (Özpehlivan, 2015: 121). Salancik, her davranışa aynı tutumla bağlanılmasının uygun olmadığını belirtmektedir. Kişinin tavırlarının bazı özellikleri davranışlara olan bağlılığı etkiler. Bu davranış özelliklerinden biri, davranışın net, kesin ve şüphe getirmeyen olması durumudur. Aynı zamanda geriye dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşmesi sağlanan ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığa etki etmektedir. Davranış, kesin ve netse, bu davranışa olan bağlılıkta aynı doğrultuda yükselecektir (İnce ve Gül, 2005: 53).

Salancik'in yaklaşım modelinde, davranışların sınırlayıcılığını dolayısıyla da bağlılığın düzeyini etkileyen dört özelliğin bulunduğunu belirtmektedir (Bakır, 2013: 59).

Kesinlik: Davranışın yapılması gerekliliği açık ve kesin bir biçimde dışarıdan gözlemlenebilir olması anlamına gelmektedir. Örneğin, işe kabul edilen bir kişi, işe girme evraklarını resmi olarak imzaladığında ya da çalıştığı süre boyunca iş ilkeleri ve çalışma süresi net ve kesin bir şekilde belirtilmiş işe hoşnut olacak ve açıkça kendini anlatan kurumlara bağlılığı yüksek olacaktır.

Genellik: Bireyin davranışları kurumdaki üyelere ve dışarıdaki bireylere duyurulması ve gözlemlenebilir olmasının sağlanmasıdır. Bireyin yapmış olduğu davranış dış çevre tarafından gözlenebilmekte dolayısıyla birey davranışlarının sonuçlarıyla ilgili sorumluluğu almak durumundadır. Yani birey davranışları ile sosyal çevresi arasında bir bağ kurar. Genellik unsuru bireyin davranışları üzerinde doğrudan bir etkisi söz konusudur.

Vazgeçilebilirlik: Bazı davranışlar ortaya konularak belli bir süre denenir eğer uygun değilse iptal edilir ya da vazgeçilir. Sonrasında farklı bir davranış gösterebilir. Örneğin, birey, bir işe başladıktan sonra mevcut işi değiştiremeyeceğine anladığında,

yaptığı işi sevmese bile zamanla sevmesini haklı çıkaracak olumlu davranışlar geliştirerek bağlılığı etkileyecektir.

İrade: Bu unsur bireyin davranış ve yaklaşımlarını fazlasıyla etkilemektedir. Bireyin dışarıdan herhangi bir baskıyla karşılaşmadan davranışlarını gönüllü olarak yapıyor ve söz konusu davranışlarının sonuçlarına karşı kendini sorumlu hissetmesidir. Dış çevreden gelen olumsuz baskı negatif etkiler yaratacakken, içten gelen irade gönüllü bağlılık yaratması söz konusudur. İçten gelen iradenin olumlu yansımasıyla bireyin irade kaynaklı davranışı rutin şekilde sergileme ihtiyacı duyacaktır. Bireyin tercihini, davranışa geçebilmesi için çevreden gelen talepler, dürtüler, diğer faktörlerinin etkisiyle iradenin derecesinin belirleyicileridir.

Becker ve Salancik kurumsal bağlılığı belirli davranışları devam ettirme özelliği olarak ele almışlardır ancak aralarında bir fark vardır. Becker'in yaklaşımında kurumsal bağlılığın sürdürülebilmesi için çalışanın kurumdan vazgeçmesi halinde vazgeçeceği yatırımlarının olmasının farkında olması söz konusudur. Salancik'in yaklaşımında ise kurumsal bağlılığın oluşması ve sürdürülebilmesi için çalışan ve kurum arasında psikolojik bir sürecin gerçekleşmesi gerekmektedir.

2.7. Kurumsal Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Çalışanların ilgili olduğu ve çalıştığı çevreyi şekillendiren her türlü faktör kurumsal bağlılığı etkileme gücüne sahiptir. Buradaki en önemli nokta bu faktörlerin kurumsal bağlılığı etkileme gücünün bireyden bireye ve kurumdan kuruma farklılık gösteriyor olmasıdır (Güllüoğlu, 2012: 75). Çalışanın kurum için bir makineden ibaret olmadığı, duygu, düşünce ve fikirlerinin dikkate alındığı, çalışanlar arasında ayırım gözetmeden herkese adil davranıldığı, destekleyici ve teşvik edici bir ortamın varlığı çalışan tarafından her zaman bilinmelidir. Ayrıca yönetim kademesi ile çalışanlar arasında doğru ve düzenli işleyen bir iletişim sistemini kurulması gerekmektedir (Yalçın ve İplik, 2005: 400-401).

Literatürde yapılan çalışmalarda çalışanın kuruma olan bağlılığını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler genel olarak demografik, kurumsal ve kurum dışı faktörler olarak isimlendirilmektedir.

2.7.1. Demografik Faktörler

Kurumsal bağlılık ile çalışanların demografik özellikler arasındaki ilişkileri bulmaya yönelik birçok araştırma yapılmıştır. Bu faktörler genel olarak yaş, cinsiyet, medeni hal, hizmet süresi ve eğitim düzeyi başlıkları ortaya konulmaktadır.

2.7.1.1. Yaş

Yaş değişkeni ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişki incelenirken, bağlılığın her boyutuyla olan ilişkisine ayrı ayrı bakılmalıdır (Meyer ve Allen 1984: 376). Kurumsal bağlılığın artan yaş ile birlikte çalışanlar üzerinde hem devam bağlılığı hem duygusal bağlılığı hem de normatif bağlılıklarının genç çalışanlara kıyasla daha fazla bağlılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Yani yaş arttıkça bireyin kuruma olan bağlılığı da artış gösterecektir (Uçar, 2016, s.92).

Çalışanların yaş dönemlerini genç, orta yaş ve yaşlı olarak ayırdığımızda; genç çalışanlar, hayatlarında ilk defa iş aramanın ve bir işe başlamanın zorluklarını yaşayacaklardır. Genç çalışanlar eğitim düzeylerine ve özelliklerine uygun bir işte çalışmayı isteyeceklerdir. Orta yaş çalışanlar ise, çalışma ortamına alışmış, çalıştıkları işleri birbiriyle kıyaslama imkânı olan, sahip olduğu işe daha çok sahip çıkan bireylerdir. Yaşlı çalışanlar ise, değişime kapalı, teknolojiyi kullanmakta zorlanan, sağlıklı ve stressiz ortamda çalışmayı tercih eden kişilerdir (Izgar, 2012: 116).

Artan yaş ile birlikte kişilerin kurumda geçirdikleri süre ve bu süre boyunca kuruma yaptıkları yatırımlar da (terfi etme, ücret artışı, hak edilen tazminat vb.) artmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 109). Öte yandan kurumda yatırımları fazla olmayan genç çalışanların, orta ve yaşlı çalışanlara kıyasla kurumlara daha az bağlılık gösterdikleri ortaya konmuştur. Bu nedenle genç çalışanların bağlılıkları az olduğu için işi bırakma eğilimlerinin fazla olacağı iddia edilmektedir (Çöl ve Gül 2005: 295).

2.7.1.2. Cinsiyet

Demografi faktörlerden bir diğeri ise cinsiyet faktörüdür. Cinsiyet faktörünün, kurumsal bağlılıkla olan ilişkisi hakkında çok sayıda araştırma yapılmıştır. Yapılan çalışmaların genelinde kadın ve erkek çalışanların beklentilerinin farklı olduğu çıkarımları ortaya konulmuştur.

Araştırmaların çoğunluğu kadınların kuruma olan bağlılıklarının erkeklere oranla yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır (Angle ve Pery, 1981; Gould,1975; Hrebiniak ve Alutto, 1972; Sullivan, 1982; Marsden ve Kallberg, 1993; Wahn, 1998; Colbert ve Kwon, 2000; Opayemi, 2004; Marchiori ve Henkin, 2004; Dixon vd., 2005). Bu araştırmacılara göre kadın çalışanların kurumlarını daha az değiştirme eğilimi gösterdiklerini, daha istikrarlı olduklarını ve karşılarına çıkan engeller motivasyonlarını yükseltmesi sebebiyle kurumsal bağlılık düzeyleri erkeklerden daha yüksek olacağını savunmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 110). Bazı araştırmacılar ise kadın çalışanların aile yaşantılarının verdikleri önem ve işgücüne katkı sağlamalarının önündeki engeller sebebiyle kurumsal bağlılık seviyesi erkeklerden daha düşük olduğu sonucuna ulaşmışlardır (İnce ve Gül, 2005: 62).

Bazı araştırmacılar ise kadın çalışanların aile yaşantılarının verdikleri önem ve işgücüne katkı sağlamalarının önündeki engeller sebebiyle kurumsal bağlılık seviyesi erkeklerden daha düşük olduğu sonucuna ulaşmışlardır (İnce ve Gül, 2005: 62).

Kadın ve erkeğin çalışma hayatında karşılaştıkları durumlara benzer tepkiler verdiği ancak genellikle farklı iş tutumları gösterdikleri görüşü yaygın olarak kabul edilmiştir. Toplumun kadın ve erkeğe yüklediği görevler ve sorumluluklar, çalışma yaşamında kadın ve erkeğin davranışlarını etkilemekte, bu da bakış açılarını değiştirmektedir (Güllüoğlu 2012: 77).

2.7.1.3. Medeni Durum

Literatürde demografik özelliklerden medeni durum faktörü, yaş faktörünün kurumsal bağlılığa etkisi kadar yer almamaktadır. Genellikle yapılan bu araştırmalarda evli çalışanların kurumsal bağlılıklarının bekâr çalışanlara oranla daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durum evli çalışanların (aile sorumluluğu sebebiyle) üzerlerinde daha fazla sorumluluk duygusu taşıdıkları ve bu nedenle işlerini aksatmadan, zamanında yapmaya özen göstermeleriyle açıklanmaktadır (Güllüoğlu 2012: 80).

Türkiye’de kadınların aile içi sorumluluklarının daha fazla olması ve erkeklere yüklenen “aile babası” rolünün evli erkeklerde kurumda kalma kararı üzerinde etkili olduğundan kurumsal bağlılık seviyelerini arttıran bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Karaman, 2017: 59).

2.7.1.4. Çalışma Süresi

Çalışma süresi (kıdem), çalışanın mevcut kurumda içerisinde ne kadar zamandır çalıştığını ifade eden bir kavramdır. Çalışma süresi, kuruma yapılan bir yatırımdır, denilebilir. Çünkü kurumdaki çalışma süresi arttıkça çalışanların gelirlerinde, pozisyon değişikliklerinde bir artış beklenmektedir. Yani çalışan, kuruma yaptığı yatırımlardan vazgeçmek istemeyecektir (Sığırı ve Basım, 2006: 135). Ayrıca kişinin kurumda çalışma süresi arttıkça, çalıştığı kuruma ait birtakım bilgi ve becerileri kazanması sağlanır. Edinmiş olduğu bu yetenekleri başka kurum veya alternatif işlerde kullanamayacağından dolayı uzmanlaşmış olduğu çalışma ortamında kalmayı tercih edecektir (Gümüş ve Sezgin 2012: 111).

Çalışanın kurumda çalıştığı süre boyunca edindiği bilgi, beceri, tecrübe çalıştığı kurum ile birlikte kazanılmıştır ve bu kazanımdan dolayı çalışan kuruma karşı sorumluluk duymakta ve kuruma aidiyet hissetmektedir. Yaş faktörünün kurumsal bağlılığa olan etkisinde de görüldüğü gibi genç çalışanın çalışma süresi de az olması sebebiyle kurumsal bağlılığı azdır ve sık sık iş değiştirmek isteyebilirler.

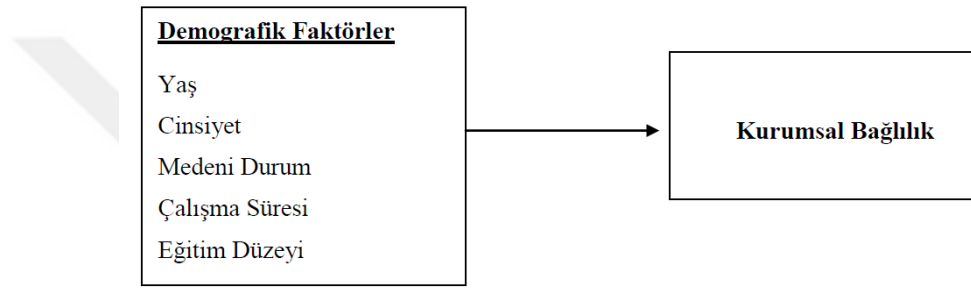
Uzun yıllar aynı kurumda çalışan bireyler, kurumun kültürünü ve değerlerini daha iyi bilmekte ve kurumla olan uyumları da artmaktadır. Uyum içinde olan bir çalışan için kurumdan ayrılmak istenmeyen bir davranıştır. Bu sebeple de kurumdan ayrılmayı istemeyecek ve kurumsal bağlılığı da kuvvetlenecektir (Güllüoğlu 2012: 80). Kurum içerisinde aynı pozisyonda çalışılan süre ile bağlılık arasında negatif yönde bir ilişki, çalışılan toplam süre ile kurumsal bağlılık arasında ise pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Balay, 2014: 66).

2.7.1.5. Eğitim Durumu

Yapılan araştırmalarda çalışanın eğitim düzeyi ile kurumsal bağlılığı ilişkisine bakıldığında, aralarında ters yönde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanın eğitim düzeyi yükseldikçe kurumsal bağlılığı azalmaktadır. Bunun nedeni, çalışanın eğitim düzeyi arttıkça kurumdan beklentileri artacak ve aynı zamanda alternatif iş imkanları da artış gösterecektir (Mowday, Porter ve Steers 1982: 45). Bunun yanı sıra eğitim düzeyi yüksek bireyler sadece para kazanmak amacına sahip değildirler. Toplumda iyi bir statü ve beğenilen bir kariyere sahip olmak da isterler.

Bu sebeple yalnızca ekonomik beklentilerini değil, diğer beklentilerini de karşılayabilecek kurumlarda çalışmak için iş değiştirebilirler.

Kişilerin yıllar boyunca eğitimleri için yaptıkları yatırımların ve harcanan zamanın karşılığı olarak, çalışma koşulları, ücret, statü gibi konularda beklentileri yükselmektedir (Izgar 2012: 117). Çalışanın eğitim düzeyi konusundaki verilerden elde edilen genel eğilim, daha az eğitilmiş ya da eğitim almayı planlamayan çalışanların bağlılıkları, eğitim düzeyi yüksek olanlara oranla daha fazla olduğu görülmektedir (Güllüoğlu 2012: 78).



Şekil 1.5: Kurumsal bağlılığı etkileyen demografik özellikler

2.7.2. Kurumsal Faktörler

2.7.2.1. İletişim

İletişim, kişileri birbirleriyle olan ilişkileri ve bu kişilerin sosyal bir grup nezdinde ve uyumlu bir biçimde çalışmalarını, paylaşımlarını sağlayan bir bağ olarak tanımlanabilir (Gözen, 2007: 33). Çalışanların verimliliğinde, yöneticilerin ve kurumun etkinliğinde çok önemli bir yere sahip olan iletişim sürecinin kurumlarda etkili bir şekilde yürütülebilmesi gerekmektedir (Çöllü ve Summak 2010: 278).

Kurum içinde oluşturulan düzgün bir iletişim ortamı, kurumun çalışanları arasında bilgi ve düşüncelerin karşılıklı olarak kullanılmasına uygun bir ortam yaratmaktadır. Bu şekildeki bir iletişim ortamı çalışan bağlılığını arttırmaktadır. Barutçugil (2004)“e göre, “kendisine bilgi verilen ve söylemek istedikleri dikkatle dinlenen bir çalışan kendisiyle ilgilenildiğini ve önemli olduğunu hissedecektir. Dolayısıyla çalışan, kurumuna ve yöneticilerine yönelik daha güçlü bağlılık ve kendisini adama duygusunu geliştirecektir”. Bu nedenle yöneticilerin çalışanlarla ilgilenmesi onları tanımaya çalışması, olumlu ilişkiler kurması, çalışanların kurumsal bağlılıklarını arttıran önemli

bir faktördür (Doğan ve Kılıç 2007: 51).

İletişim sayesinde yöneticiler görevlerini gerçekleştirebilirler. Etkin bir iletişimin çalışanların performansı artırdığı ve iş doyumuna katkı sağladığı görülür. Böylelikle çalışanın işine ve kurumuna bağlılığı artar (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez 2003: 63).

Buna karşın kurumda iletişimin eksik ya da yanlış kurulması yani sağlıklı bir iletişim sistemi kurulmamış olması ise bu durum kurum içinde birtakım belirsizliklere yol açacaktır. Belirsizlik durumu, kurum üyeleri üzerinde stres, devamsızlık ya da işi bırakma, başka işlere yönelme, kuruma karşı güvensizlik, işte doyuma ulaşamama, performans kaybı, düşük düzeyde kurumsal bağlılık gibi olumsuz tutum ve davranışsal sonuçlara yol açmaktadır (Yüksel, 2005: 296).

2.7.2.2. Bilgi Paylaşımı

Kurum içindeki bilgi paylaşımı, çalışanların bağlılıklarının sağlanmasında anahtar bir rol oynayan unsur olduğu belirtilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 51). Yeniçeri ve Demirel (2007: 222)'e göre bilgi paylaşımı ise bilginin bir kaynaktan çıkarak bunu isteyerek kabul eden belli bir amaca ulaşması olarak ifade edilebilir. Çalışanların kurumsal konularda (amaçlar ve hedefler, yeni gelişmeler, faaliyetler, görev dağılımları, kurumsal başarı ve başarısızlıklar gibi) doğru ve yeterli bilgiye sahip olması, kurumunu diğerlerinden ayıran özelliklerini öğrenmesini ve kurumunu tanınmasını sağlar (Tüzün ve Çağlar 2008: 1020).

Bilgi paylaşımı sırasında her iki tarafında kendi istekleri ile anlaşarak bilgi paylaşımını kabul etmeleri gerekmektedir. Bu paylaşım kurum çalışanları ve kurum birimleri arasında farklı seviyelerde gerçekleşebilmektedir. Bu seviyeyi belirleyen ise kurumun stratejisi ile birlikte kurum çalışanlarının tutum ve davranışlarıdır.

2.7.2.3. Kurum Kültürü

“Kültür insanoğlunun her türlü fiziksel ve düşünsel birikiminin bir toplamıdır. Kültür, bir toplumun gelenek görenek, sanat, düşünce yapısı, tarihsel birikim ve sosyal kurumlar gibi varlıklarının tümünü kapsayan bireyler arasında duyuş ve düşünüş birliğini sağlayan, şekillenmiş, kolektif maddi ve manevi değerler bütünüdür” (Tutar ve Yılmaz 2012: 152).

Her kurumun kendine has bir kültürü var olduğuna göre kurumların kendi kültürlerinin rekabet dünyasında farklılık oluşturması nedeniyle politika ve yönetim strateji uygulamalarının hedeflerine ulaşmasında ve başarı göstermesinde, kurumun kültürü ile uyumu son derece önemlidir (Şenergüç, 2009: 77).

Schein (1984: 3) kurum kültürünü, “kurumun dış çevreye adaptasyonu ve iç bütünleşmesi sırasında meydana getirdiği ve geliştirdiği, yeni üyelerine en doğru algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktardığı temel varsayımlar modeli olarak tanımlamıştır”.

Bir kurumun amaç ve stratejilerinin gerçekleştirilmesi için çalışanlarla kurumun amaçlarının örtüştüğü bir kurum kültürü yaratması gereklidir. Kurumlar, çalışanlarıyla ortak bir kimlik duygusu yaratmaları halinde kurumsal bağlılığın oluşmasına zemin hazırlar (Gümüş ve Sezgin, 2012: 118). Kurum kültürü, çalışanlar ile kurum arasında duygusal bir bağ kurmaktadır. Kurumun değerleri ve normları paylaşıldığı ölçüde bu bağ güçlenmekte, kurumsal ve bireysel amaçlara ulaşılmaktadır (İra 2004: 17). Etkin bir kurum kültürü ile çalışanlar kurum içinde huzurlu bir ortam ve aidiyet duygusu hissetmektedirler. Dolayısıyla kuruma bağlılıkları artmaktadır.

Kurumda yeni işe başlayan kişilere kurum hakkında bilgi vererek ve nasıl davranmaları gerektiğini anlatarak, çalışanlar arasında ortak bir dil, duygu, düşünce ve algı oluşturarak sosyalleşmelerini ve ortak bir amaç için bütünleşmelerini sağlamaktadır (Durğun 2006: 118).

Kurum üyeleri, güçlü bir kültürel bağ sahip olan kurumların temel değerlerini kabul eder ve kendilerini kurumun bir parçası gibi hissedeceklerinden kuruma yönelik olumlu performans geliştirirler dolayısıyla da kurumla bağlılık düzeylerinde artış yaşanmasına neden olacaktır (Çelebi, 2009: 111).

2.7.2.4. Ücret

Kurumların çalışanları için ekonomik, politik ve sosyal yaşamın belirlenmesinde önemli bir birim olan ücret faktörü literatürde, “bir üretim faaliyetine bedensel ya da düşünsel emek harcayarak katkıda bulunan kişiye, emeğinin karşılığında üretim miktarı, zaman veya başka bir ölçüye göre; belli bir yöntemle hesaplanarak ödenen para olarak tanımlanmıştır” (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar 2009: 62).

Çalışanların bağlılık düzeyini en çok etkileyen özelliklerden birisi çalışanların almış olduğu ücret miktarıdır. Ücret, kurum çalışanlarının içinde buldukları kurumun hedefleri doğrultusunda ilerlemesinin sağlanmasında ve üyelerin motivasyonlarını etkilemede en önemli unsur olmaktadır. Çalışanın aldığı ücretin kuruma karşı duyduğu bağlılık üzerinde etkili olmasında, ekonomik durumu, geçim ve yaşam standardı önemli bir paya sahiptir. Ayrıca çalışanın kurum içerisindeki diğer çalışanlarla ve başka kurumlardaki çalışanlarla arasındaki ücret dağıtımındaki adalet de önemli bir etkidir. (Gümüş ve Sezgin 2012: 112-113).

2.7.2.5. Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları, kurumun personeline sunulan fiziksel imkanların (sağlık, güvenlik, rahatlık gibi) tamamını ifade etmektedir. Çalışma koşullarının önemi, kurumların çalışanlarına karşı yerine getirmesi gereken sosyal sorumluluğu açısından ve çalışanları tatmin ederek daha yüksek bir verimlilik almalarını sağlayan bir durum olmasından kaynaklanmaktadır (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar 2009: 62). Çalışan kendisi için uygun ve güvenli ortamın sunulduğu bir kurumda daha istekli çalışacak ve kurumda kalmaya devam etmek isteyecektir.

2.7.2.6. Ödüller

Çalışanın ödüllendirilmesi, çalışana değer verildiğinin ve kurum için önemli olduğu ve yaptığı işin takdir edildiğinin gösterilme şekillerinden biridir. Her kurum farklı ödüllendirme şekilleri uygulayabilir. Örneğin ücret dışı ek gelirler alabileceği görevler verilmesi gibi maddi olabileceği gibi takdir, teşvik, tanınma, övgü, kongre ve seminerlere katılım imkânı, güvenlik, statü gibi içsel de olabilir (Gümüş ve Sezgin 2012: 116). Başka bir ifadeyle ödüllendirme, çalışanların kuruma aktif şekilde katılımını sağlayarak işe devamsızlık oranını azaltılmasına aynı zamanda çalışanların motivasyonunu ve çalışma isteğini artırarak, kurumun hedeflerini ulaşmasında katkı sağlayan kurum tarafından kullanılan maddi ve manevi değişim aracıdır (Belli, 2014: 62).

Çalışanlara yapılacak ödüllendirmelerde, hakkaniyete uyulmasına, ödüllendirmenin çalışkan, yetenekli ve özverili çalışanları destekleyici türde olmasına özen gösterilmelidir (Şimşek 2008: 50). Çalışanın beklentilerinin karşılanması oranında, kendisinin kuruma verdiklerini ve kurumda kalmaya devam etme isteği ile kurumun kendisine verdiklerini karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırmadan sonra nasıl bir çalışma gücü göstereceğine karar vermektedir (Akyay, 2007: 74).

Çalışanların kazanmak istediği ödüller birbirinden farklılık gösterebilir. Kurumdaki ödüllerden biri olan terfi, çalışanın kurum içerisinde daha üst pozisyondaki bir göreve atanmasıdır. Çalışan terfi ile gelmiş olduğu bu yeni kademede ücret artışı, daha fazla kurumsal imkânlardan yararlanma, sorumluluk artışı, emir ve yetki artışı, emeklilik durumunda maaş artışı gibi haklar elde ederek bu pozisyonda daha tatmin olmuş bir şekilde çalışmaya devam edecektir (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar 2009: 62). Çalışanların bekledikleri ödüller farklılık gösterse de tüm çalışanlar o kurum için değerli olduklarını, kendisinin kurumun önemli bir parçası olduğunu düşünmek isterler. Bu sebeple kurumsal bağlılığın oluşmasında maddi ödüller kadar manevi ödüller de çok önemlidir.

2.7.2.7. Yönetim Biçimi

Yönetim biçimi, çalışanlar aracılığıyla kurumsal hedeflere ulaşmaya çalışan ve davranışlarına yön veren yöneticilerin iş yapma biçimi ile kuruma bağlanma derecelerini etkileyen bir faktör olarak tanımlanabilmektedir (Karaman, 2017: 65). Yöneticilerin çalışanları yaptıkları işlerle ilgili karar süreçlerine katması, sorumluluk ve yetki vermesi, çalışanların yaptıkları işe sahip çıkmasını, kurumsal konularda daha ön plana çıkararak, özverili ve katılımcı bir çaba göstermelerini sağlayacaktır (Akyay, 2007: 83).

Esnek, yenilikçi, değişime açık ve katılımcı yönetim anlayışının çalışanların kurumsal bağlılığını güçlendirdiği, aşırı merkeziyetçi anlayışının ise kurumsal bağlılığı zedelediği ifade edilmektedir (Uslu, 2012: 38).

Ayrıca kurumlarda, kurumsal yapıyla, teknik ve işleyişle ilgili bilgilendirici ve katılımcı bir yönetim tarzı benimsenip çalışanların her kademedeki kişilerle görüşebildiği bir düzenleme yapılıp, ast-üst ilişkilerinde açık iletişim uygulanırsa,

çalışanların daha fazla çaba göstermeleri sağlanır. Çalışan işini severek yaptığı için kendini mutlu hissedecek ve kuruma bağlılığı da artacaktır (Çöllü ve Summak 2010: 279). Yöneticilerin çalışanlara karşı benimsediği yönetim şekli, işe ve çalışana karşı tutumları, kurumlarda olumlu veya olumsuz bir çalışma ortamının oluşmasında en önde gelen faktörlerdendir (Töremen ve Çankaya 2008: 40).

2.7.2.8. Takım Çalışması

Takım, önceden belirlenmiş ortak bir amaca ulaşmada birbirlerine karşılıklı bir bağımlılık içerisinde bulunan, bireysel çalışmalardan daha fazla risk ve sorumluluk içeren, elde edilen başarıyı ve sonucu paylaşan, birbirlerinin eksik yönlerini tamamlayarak sürekli olarak iletişim ve ilişkilerini sürdüren bireyler topluluğudur (Öztekin ve Öztekin 2008: 214)

Takım çalışması ise kurum içerisinde çalışanların belirli aralıklarla kurumun amaç ve hedeflerini ulaşmak, problemlerin çözümüne yardımcı olmak ve kurumsal değişimi ve yenileşmeyi sağlamak için kurumsallaşmasına yönelik yapılan faaliyeti ifade etmektedir (Bayrakdar, 2014, s.46).

Çalışanlar arasında sosyal ilişkilerin kuvvetli, iletişimin yüksek olduğu, dostane bir takım ortamının egemen olduğu, kendi isteğiyle takımda yer almak isteyen kişilerden oluşan, alınan kararlara üyelerin katılımının yüksek olduğu birbirlerine tutkun ve sadık olan kişilerin bir arada olduğu takımlarda moralin de yüksek olduğu görülmektedir. Takım içindeki bağlılığın yüksek olması, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde olumlu etkilere neden olur (Şimşek 2008: 416). Takım çalışması ile kurumsal bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu ifade edilmektedir (Keleş, 2006: 67). Takım içindeki uyum kurumsal bağlılığa doğrudan etki etmektedir.

2.7.2.9. Psikolojik Şiddet (Mobbing)

Psikolojik şiddet (mobbing), bir kurumda çalışanların, bir veya daha fazla çalışana yönelik rahatsız edici, ahlaka aykırı, planlı ve sistemli olarak söz ve davranışlarda bulunulmasıdır (Leymann,1996: 165). Mobbing, küçük düşürme, aşağılama, şiddet uygulama, asılsız söylentiler yayma, cinsel taciz, haksız yere suçlama, hor görme gibi söz ve davranışlarla çalışanların, çalışma azmini ve isteğini olumsuz yönde etkileyerek, çalışanı yıldırarak işyerinden ayrılmasını amaçlayan kurumsal bir problemdir (Gül ve Ağröz 2011: 28).

Çalışma ortamını direkt olarak etkileyen faktörlerden biri olan psikolojik şiddetin nedenleri arasında yöneticinin çalışanlara, çalışanların birbirlerine güvenmemesi, alt-üst ilişkilerinin doğru kurulmaması, kurumlardaki iletişimin yetersizliği, çalışanların beklentilerinin ya da ihtiyaçlarının önemsenmemesi, empati eksikliği gibi faktörler sayılabilir. “Eylemin nedeni ve sergileniş şekli ne olursa olsun amaç tektir. Aşağılayıcı davranışlara hedef olan kişinin, o işyerinden bir şekilde uzaklaştırılmasıdır. Mobbing, kişinin manevi düzeyinin çok daha ilerisinde giden; mesleğini, özsaygısını, özgüvenini tehdit eden; psikolojik ve sosyal bütünlüğüne yönelik ağır bir saldırıdır” (Tınaz,2013: 147-148).

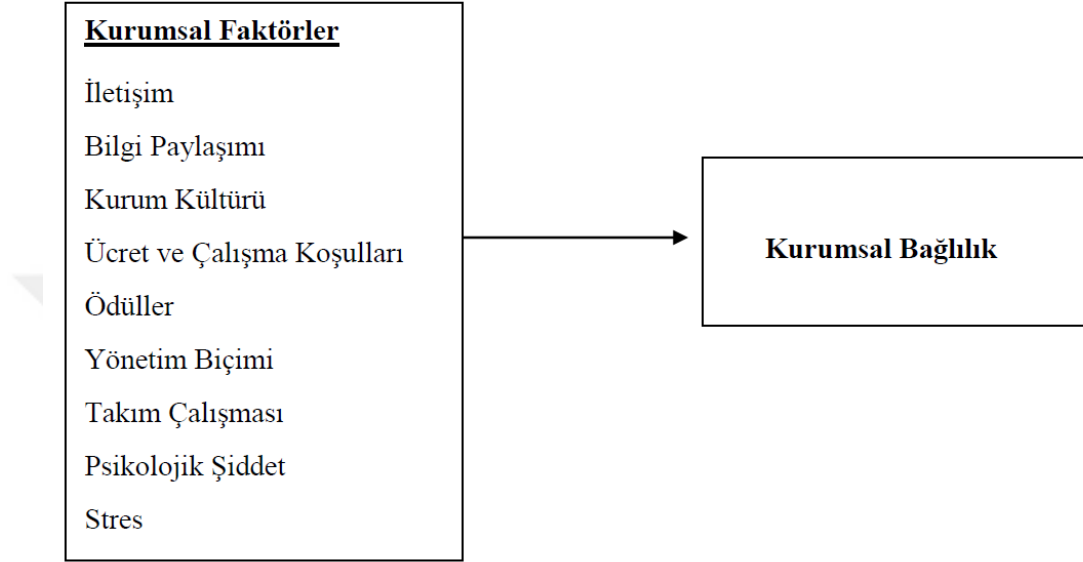
Kurumlara ya da kişilere ağır yaptırımlarla sonuçlanan mobbing eylemi kurum içindeki barışçıl ortamın yok olmasına sebep olmaktadır. Bu nedenle de kurum yönetimi bu gibi durumların yaşanmaması için gerekli önlemler almalıdır. Eğer kurum yönetimi bu duruma kayıtsız kalırsa, mobbinge maruz kalan çalışanların, kuruma ve çalışma arkadaşlarına güven duyması ve kurumunu benimsemesi mümkün olmayacaktır. Bu da beraberinde kurum içinde uyumsuzlukların yaşanmasına, çalışanların performansının düşmesine sebep olacaktır (Gül ve Ağıröz 2011: 43).

2.7.2.10. Stres

Çalışanların, iş ortamında karşılaştığı problemlerle baş edebilme sınırını aşan noktada oluşan gerilim durumu iş stresi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların kendi dayanma güçlerine, işin niteliğine, çalışma koşullarına ve iş dışından getirdiği bazı faktörlerin kişi üzerindeki etkisine bağlı olarak yaşadıkları stres düzeyi farklılıklar göstermektedir (Turunç ve Çelik 2010: 186). Çalışanların buldukları ortamda iş yükü kendisinden beklenenden fazla ise bireyin sürekli olarak gergin ve huzursuz olmasına sebebiyet vermektedir. Bu da çalışanın görevlerini yerine getirmesinde büyük engel taşımaktadır.

Stresli bir ortama her birey farklı tepkiler vermektedir. Başarılı olma hırısı yüksek olan bir çalışan, yaptığı işte belli bir stres düzeyine kadar motive olurken, aynı durum başka bir çalışanın saldırgan tavırlarda bulunmasına ve çalışmak istememesine neden olabilir. Stres, bazı durum ve ortamlarda çalışanın yeteneklerini ortaya koymasına, becerisine ve çalışma azmine yardımcı olan itici bir güç veya bir enerji şeklinde görülebilir (Şimşek,2008: 317).

Yöneticilerinin kurum içindeki stresle başa çıkabilmesi için, çalışanları için stres oluşturan durumları belirleyip, bunlara karşı önlem almaları gerekmektedir. Çalışanların streslerinin düşük olması, daha etkili ve verimli çalışmalarına ve daha da önemlisi kurumsal bağlılıklarına olumlu etki yapacaktır (Uzun ve Yiğit 2011:208).



Şekil 1. 6: Kurumsal bağlılığı etkileyen kurumsal faktörler

2.7.3. Kurum Dışı Faktörler

Kurumsal bağlılık kapsamında etkili olan kurum dışı faktörlerden en önemlileri alternatif iş imkânları ve profesyonelliktir.

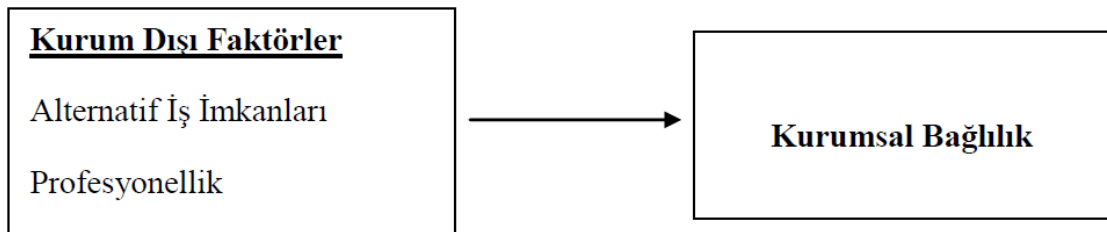
Alternatif iş imkânları bireyin bilgi, birikim ve yeteneklerine bağlı olduğu kadar kurumun içinde bulunduğu sektör ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi değişkenlere de bağlı olmaktadır. Çalışan için alternatif iş imkânlarının olması, çalışanın kuruma olan bağlılığını olumsuz yönde etkileyebilir. Çalışanın eğitim düzeyi ve alanında uzmanlaşması, alternatif iş imkânlarının varlığını belirleyen önemli bir etken olmakla beraber yüksek eğitilmiş çalışanlar veya uzmanlar için iş alternatifleri fazla olması her zaman mümkün olmamaktadır (Gümüş ve Sezgin 2012: 122).

Kuruma bağıllığa etki eden bir başka neden de iş bulma olanaklarının azlığı nedeniyle bireyin memnun olmamasına rağmen çalıştığı kurumda kalmaya devam etmesidir. Bu durum bağıllığı zorunlu hale getirmesinden dolayı çalışanlar açısından olumsuz bir durum yaratmaktadır. Ancak kurumlar açısından olumlu olmaktadır.

Profesyonellik, mesleki bağıllık ile ilgili bir kavram olup kurum dışı faktörler arasında yer almaktadır. Profesyonellik, çalışanın mesleği ile içsel bir bağ kurması ve mesleki değerleri, normları kabul ederek onunla bütünleşmesini ifade eder (Yılmaz, 2015:35).

Profesyonellik, çalışılan bir işi, bütün püf noktalarını bilerek özenli ve en düzgün bir şekilde en az hata ile yerine getirmektir. Ayrıca çalışılan işi en ince detaylarına kadar anlama, uygulama ve en iyi sonucu almak için gayret göstererek beklentilerin üzerinde bir iş ortaya koymak da önemli profesyonellik göstergelerindedir (Adıgüzel, Sönmez, Özkan ve Tanrıverdi 2011: 240). Profesyonel düzeyde olan çalışanlar, duygularını işlerine karıştırmadan hareket ederler. İşine ekonomik bağıllık duymadan, işinin gerekleri hakkında bağımsız düşünüp karar verebilen, en düzgün şekilde en az hata ile yerine getiren ve kendi menfaatlerine uygun işini yapan çalışanlar profesyonel olarak adlandırılmaktadır (Seyhan, 2014: 59-60).

İşinde profesyonel olan bireyler için iş alternatifleri daha fazla olmaktadır. Bu sebeple yöneticiler profesyonel çalışanları kaybetmemek için yeni stratejiler geliştirmelidir. Profesyonel çalışanların kurumdaki beklentileri karşılanmadığı sürece iş arayışında bulunma olanakları daha fazla olacaktır.



Şekil 1. 7: Kurumsal bağıllığı etkileyen kurum dışı faktörler

2.8. Kurumsal Bağlılık Düzeyleri

Her çalışanın kuruma bağlılık düzeyleri farklılık göstermektedir ve farklı düzeylerinde olumlu ya da olumsuz farklı kurumsal bağlılık sonuçları olmaktadır.

2.8.1. Düşük Düzeyde Kurumsal Bağlılık

Düşük düzeyde kurumsal bağlılık, çalışanın kurum ile arasındaki bağın zayıf olduğu ve kurumun amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için gereken davranışları göstermekten kaçındığı bir bağlılık düzeyidir. Allen ve Meyer, kurumsal bağlılık sınıflandırmasında “devamlılık bağlılığı” olarak atfetmiştir. Devamlılık bağlılığı, çalışanın kurumunda çalıştığı süre içerisinde yapmış olduğu yatırımlardan dolayı çalışmaya devam etme isteğinden kaynaklanmaktadır. Bu yatırımların en önemlileri arasında, emeklilik hakkı, kariyer, kıdem, çalışma arkadaşları ile sosyal ilişkiler ve yaptığı işe ilişkin edindiği bilgi ve yetenekler sayılabilir (Koç 2009: 205-206).

Bu bağlılık düzeyinde, çalışanın yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir. Ayrıca çalışan, kuruma düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir. Kurumsal düzeyde de düşük bağlılık işlevsel olabilir. Çünkü daha yüksek çalışan devri ve devamsızlık, yıkıcı ve düşük performans gösteren çalışanların potansiyel zararlarını sınırlandırabilir” (Balay,2000: 61).

Kuruma düşük düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar, üzerine düşen görevlerde ve takım çalışmalarında en az çaba gösteren çalışanlardır. Bu yüzden bunlar, kurum içinde “duygusuz çalışanlar” olarak tanımlanmaktadır (Doğan ve Kılıç 2007: 54).

Kurumlar için düşük bağlılık düzeyi istenilmeyen bir durumdur. Çünkü bu bağlılık, çaba göstermeme, söylenti çıkarma, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından kurumun adına zararlar gelmekte, kurumla ilişkide olan kişilerin ve diğer kurumların güveni kaybolmakta, değişimlere ve gelişmelere uyum sağlanamamakta ve maddi, manevi kayıplar meydana gelmektedir (Randall,1987: 463).

2.8.2. Orta Düzey Kurumsal Bağlılık

Bu bağlılık düzeyindeki çalışanlar, kurumun bazı değerlerini ve kurallarını kabul etmektedir. Bu kişiler kurumun kendilerinden beklentilerini yerine getirirken, kişisel

değerlerini korumaya çalışırlar. Bir yandan kurumla bütünleşirken bir yandan da sistemin kendilerini şekillendirmesine karşı direnç gösterirler (Balay,2000: 63).

Bu bağlılık düzeyi ise şekilsel bağlılık ya da Allen ve Meyer'in yaptığı kurumsal bağlılık sınıflamasında yer alan normatif bağlılık olarak da adlandırılabilir. Bu bağlılık düzeyinde, bireyin kurumda kalmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve kurumuna bağlılık göstermesinin doğru olduğunu hissetmesi etkili olmaktadır (Koç 2009: 206). Bu bağlılık türünde çalışanlara ve dolayısıyla kuruma yönelik pozitif sonuçlardan kaynaklı kurumda kalma süresi artabilmekte, kurumdan ayrılma isteği azalmakta ve yüksek çalışma performansını arttırılabilmektedir. İlmli düzeyde bağlılık, işgörene dengeli inisiyatif ve kişisel tercih olanakları vermekte, böylelikle dengeli bir bağlılık düzeyi ortaya çıkarmaktadır (Uygur, 2015: 40).

Orta düzeyde olan bağlılık türünün olumsuz sonuçları da olmaktadır. Bu bağlılık düzeyine sahip çalışanlar, kuruma sadakat ile topluma karşı sorumluluk arasında seçim yapma konusunda kararsızlık ve çatışma yaşayabilirler. Bu da, çalışanın bocalamasına ve sonuç olarak kurumun verimsiz çalışmasına neden olabilecektir (Bayram,2006: 136).

2.8.3. Yüksek Düzeyde Kurumsal Bağlılık

Yüksek düzeyde kurumsal bağlılığın olabilmesi için çalışanları duygusal olarak kuruma bağlayan ve kurumun bir çalışanı olmaktan memnun olmalarını sağlayan, kişisel ve kurumsal değerlerin birbiriyle uyumlu olması gerekmektedir (Wiener 1982: 423-424). Yüksek düzeyde kurumsal bağlılık, çalışanın içinde bulunduğu kurumun amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için üzerine düşen görevleri fazlasıyla yerine getirdiği, kurumun değerlerini ve normlarını kabul ettiği, kendisinin kurumun bir parçası olarak gördüğü ve kurumla bütünleşerek kendisini adadığı bağlılık düzeyidir (Koç 2009: 207). Bir kurumda bağlılığı yüksek olan çalışanlar var ise, bunlar kurumun amaçlarını ve değerlerini benimsemekte, kendisinden beklenilenden daha fazla çaba sarfetmekte ve kurumda kalmak için istek duymaktadırlar (Tetik,2012: 284).

Yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar, yoğun bağlılık duyguları göstermektedirler. Dolayısıyla işinde başarılı olması kaçınılmazdır. Ayrıca bu çalışanlar, kurum yönetimi tarafından, sadakatine ve çalışma azmine karşılık onu üst pozisyonlara getirilerek ve yetkilendirilerek ödüllendirilmektedir (Randall,1987: 464).

Bu kişiler mutsuzluk, beklentilerin gerçekleşmemesi, kurum amaç ve kültürünün değişmesi, yapılan işten zevk almama ve emeklerinin karşılığını almama ya da dışlanma hissine kapılmaları nedeniyle kurumdan ayrılmak isteyebilirler (Bayram, 2006: 136).

Yüksek bağlılık düzeyi genel anlamda kurum için de çalışan için de istenilen bir durum olsa da bazı durumlarda olumsuz sonuçlarda doğurmaktadır. Çalışanın kendini geliştirmesini ve eline geçebilecek fırsatları sınırlandırarak, yaratıcılığa, yenilenmeye ve gelişmeye karşı baskı oluşturmaktadır. Bu sınırlandırmalar ve baskılar, zorlamayla sağlanan uyuma, yaratıcılığın yok olmasına, iş dışı ilişkilerde stres ve gerilime, insan kaynaklarının verimsiz ve etkisiz kullanımına neden olmaktadır (Randall, 1987: 466).

2.9. Kurumsal Bağlılığın Sonuçları

Kurumsal bağlılığın sonuçları, çalışanlar ve kurumlar için olumlu veya olumsuz olabilir. Kurumsal amaçlar kurumlar için kabul edilebilir olmadığında, çalışanların yüksek düzeydeki bağlılığı kurumun ortadan kalkmasını hızlandırırken, amaçlar uygun ve kabul görülebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali vardır. (Wiener, 1982: 421-422).

Kurumların amaç ve hedeflerine ulaşması konusundaki en önemli adım, çalışanların kuruma faydalı olacak yetenek ve becerilerini geliştirerek onlardan en üst düzeyde yarar sağlamayı ve kurumla bütünleşmelerini sağlamaktır. Bu nedenle, çalışanların ne ölçüde kuruma bağlı olduğunun tespit edilebilmesi, kurum çıkarları için son derece önemlidir (Yalçın ve İplik 2005: 396).

Kurumsal bağlılık; performans, devamsızlık ve işe geç gelme, işgücü devir oranı ve işten ayrılma niyeti gibi tutum ve davranışlar üzerinde pozitif veya negatif sonuçlar çıkarmaktadır.

2.9.1. Kurumsal Bağlılık ve Performans

Performans; bireyin, belirli bir amaca yönelik çabası sonucunda ulaşılan noktayı, ilgili oldukları grup veya kurumun belirli değerleri üzerinde nitel veya nicel olarak belirleyen bir kavramdır. Çalışanlar, çalıştıkları kurumun bir parçası olmaktan mutluluk duyuyor ise kurumun amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışıyor, üzerine düşen görevi yerine getiriyor ise bu çalışanın kuruma bağlılığından bahsedilebilir.

Bu nedenle, kuruma bağlılıkları yüksek olan çalışanların performanslarının da yüksek olacağı varsayılmaktadır (Gümüş ve Sezgin 2012: 124).

Çalışanların gösterecekleri performans düzeyi, daha çok kişisel ve zihinsel özelliklere, yeteneklerine, inanç ve değerlerine bağlı bulunmaktadır. Ancak genellikle ilk işe alma aşamasında kişilerin sahip oldukları inançlar ve değerler anlaşılmadığı için daha çok kişinin eğitim durumu ve iş tecrübelerine önem verilmektedir (Akyay, 2007: 74).

Gouldner'in (1957) yaptığı bir araştırmada elde edilen bulgular, "kurumsal bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin bireyin şehir ya da kırsal bölgelerde yaşama durumuna göre değişiklik göstereceğini ortaya koymuştur. Bu sonuçlara göre, şehirlerde yaşayan çalışanlar kurumlarına daha az bağlılık gösterirken, uzmanlaştıkları işlerine daha fazla ilgi göstermekte ve bu doğrultuda performanslarını artırmaktadırlar. Yani, kurumsal bağlılık ile performans ilişkisi negatif yöndedir. Ancak kırsal alanda çalışan bireyler, çalıştıkları kuruma gerek daha yüksek bir bağlılık göstermekte, gerekse bu yönde yüksek performans sergilemektedirler. Buradaki kurumsal bağlılık ile performans ilişkisi pozitif yöndedir" (Akt: Akyay, 2007: 75).

2.9.2. Kurumsal Bağlılık ve Devamsızlık

Devamsızlık, çalışanın planlanan iş programına uymaması, işinin başında olmaması olarak tanımlanabilir. Çalışanın mesai saatleri içinde işinin başında olmaması kurum açısından işlerin akmasına neden olabilir ve kurum için planlanmayan bir maliyet oluşturabilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde kuruma karşı olumlu tutum içinde olan başka bir deyişle yüksek düzeyde bağlılık gösteren işgörenler kendi isteğiyle işe gelme ve görevlerini eksiksiz olarak yapmaya çok daha hevesli olacaklardır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 126).

Devamsızlık gösteren çalışanlar, hastalık ya da beklenmedik başka durumlardan dolayı devam problemi yaşadığında kurum tarafından anlayışla karşılanmaktadır ancak süreklilik gösterdiğinde ya da keyfi olarak uygulandığında bu durum uyarılma ve hatta işten çıkarılma ile sonuçlanmaktadır.

Çalışan kurumun normal iş akış sürecini keyfi olarak bozmaya çalışıyorsa kuruma bağlılık hissetmediği anlamına gelir ki bu da çalışanın sık sık devamsızlık eğilimini göstermesi, bunun sonucunda da kurumun işleyiş yapısına zarar vererek kurumun üretkenliği olumsuz etkilenecektir (Demirel, 2009:124).

Devamsızlık, ekonomik açıdan ve kurum çalışanları arasındaki ilişkiler açısından kayba uğratan kısa ve uzun vadede etkileri ön planda olan performans ve verimliliği olumsuz şekilde etki eden bir sorun olarak görülmektedir (Şahin, 2010: 31).

Kuruma karşı yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanların devamsızlık davranışından sakındıkları, işe gelme ve amaçların ulaşılmasına katkıda bulunma konusunda özen gösterdikleri görülmektedir (Doğan, 2013: 90).

2.9.3. Kurumsal Bağlılık ve İşe Geç Gelme

İşe geç gelme, çalışanın belirlenen saatlerden daha geç işinin başında olması olarak tanımlanabilir. Devamsızlık gibi işe geç gelme de kurum için sorunlara yol açmaktadır. Beklenmeyen durumlarda oluşan geç gelme kurum tarafından göz ardı edilebilir ancak bu durumun sürekli ve isteyerek yapılması çeşitli yaptırımlar ile sonuçlanmaktadır. Kurumsal bağlılıkları düşük olan çalışanların işe sürekli olarak geç geldiği görülmektedir.

Kişi işe geç geldiğinde çalışma arkadaşları ya da birim amiri tarafından olumsuz bir tepkiyle karşılanmıyorsa veya o birim ya da kurumda bu davranış bir kültür haline dönüşmüşse tüm çalışanlar arasında işe geç gelme yaygınlaşacaktır. Bu istenmeyen davranışın önüne etkili bir kontrol mekanizmasıyla geçilebilir ve böylelikle işe geç gelme oranları azalabilir (Urhan 2014: 77).

Sonuç olarak, çalıştığı kuruma bağlılık duymayan veya düşük düzeyde bağlılık gösteren çalışanların, kendilerini kurumun bir parçası gibi hissetmedikleri için, işe geç gelme veya gelmeme olasılıklarının yüksek olduğu gözlemlenmektedir (Uyguç ve Çımrın 2004: 93).

2.9.4. Kurumsal Bağlılık ve İş Gücü Devir Oranı

Herhangi bir sebeple çalışanın işten ayrılması iş gücü devri olarak tanımlanmaktadır. Yıllarca aynı kurumda çalışmış, yaptığı işte deneyim ve birikim kazanmış, çalışanların kaybı kurumlar açısından istenmeyen bir durumdur. Bir çalışanın yetiştirilmesi, zamanla kalifiye hale gelmesi için kurumlar tarafından yapılan yatırımlar ve görevinin ilk zamanları yaptığı hataların maddi zararları kuruma yansıtacağı sebebiyle kurumlar için önemli bir gider olmaktadır. Ayrıca bu kişiler işten ayrıldıklarında yerine gelecek kişilerin de kuruma uyum sağlama süresi ve tecrübesiz çalışanın işi öğrenene kadar

düşük verimde çalışması iş gücü devrinin kurum açısından diğer bir maliyet sebebidir (Gümüş ve Sezgin 2012: 128). Ayrıca İşten ayrılan bir çalışanın yerine yeni bir çalışanın bulmak hem zaman hem de maliyet açısından kuruma yeni yükler getirecektir (Çöllü ve Summak 2010: 276).

Bir kurumda iş gücü devrinin yüksek olması, diğer çalışanlar üzerinde de negatif bir etki yaratmaktadır. Bu nedenle kurumlarda işgücü devir oranının azalmasını sağlamaya yönelik stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu istenmeyen durumun önlenmesi için, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin iyi bir biçimde belirlenip bunları gidermeye yönelik çalışmalar yapılmalıdır (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar 2009: 61).

2.9.5. Kurumsal Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti

Çalıştığı kuruma bağlılık gösteren çalışanların daha yüksek performansla ve mutlu çalıştıkları görülmektedir. Bağlılığı yüksek olan çalışanlar diğer çalışanlara göre daha fazla çaba ve performans göstererek, kurumun kültürü ve menfaati ve kurumda kalmaya devam etmek için daha çok çaba gösterirler. Konusunda uzman bir çalışanın kurumuna uzun süreli katkısının devam etmesi, kurum içindeki sosyal ilişkiler etkinliği ve kurumsal verimliliğin artışı için önemli bir etkidir (Poyraz ve Kama 2008: 148). İşten ayrılma niyetinde olan çalışanlar, kurumu bırakarak kurum için iş gücü devir oranının artmasına sebep olurlar. Bu bağlamda işten ayrılma niyeti ve işgücü devir oranının fazla olması işgücü kaybına neden olacağından kurumsal bağlılık kavramı ile ters orantılı olduğu görülmektedir (Sonay, 2012: 158). Çalışanların kurumsal bağlılıkları arttıkça, işten ayrılma niyetleri de doğru orantılı olarak azalmaktadır.

İşten ayrılma ve devamsızlık durumunun yüksek olması kurumun faaliyetlerini tam olarak yerine getirmesini engelleyebilecek olsa da, bu niyetleri taşıyan çalışanların işte bulunması durumunda diğer çalışanlara daha fazla zarar verdiği görülmektedir. Birçok çalışan, ailevi ya da mali zorunluluklar, başka bir iş imkânının olmayışı ve gelecek kaygısı gibi nedenler yüzünden memnun ve mutlu olmadıkları halde buldukları işten ayrılma olanağı bulamamaktadır (Şimşek,2008: 325)

BÖLÜM 3

COVID-19 PANDEMİSİ SÜRECİNDE KURUM İÇİ İLETİŞİM VE KURUMSAL BAĞLILIĞA ETKİSİ

3.1. Covid-19 Salgını

Salgın hastalıklar, bulaşıcı hastalığın bir bölgede veya tüm dünyada kısa süre içinde yayılmasıyla birlikte birçok insanın hastalanmasına neden olan hastalıklardır (Kılıçdere, 2017: 45) . İnsanlık tarihi boyunca çeşitli nedenlerle birçok salgın hastalık yaşanmıştır. Tüm dünyada insanları ve diğer canlıları olumsuz yönde etkileyen bu salgın hastalıklar, birçok sektörden iş dünyasında ve ülke ekonomileri üzerinde de ciddi sorunlara yol açmıştır. İnsanlık tarihi boyunca psikolojik, sosyolojik ve ekonomik olarak en çok etkili olan salgın hastalıklar arasında, SARS virüsü, Domuz Gribi (H1N1) ve Kuş Gribi (H5N1), Ebola salgını ve son olarak tüm dünyanın baş etmeye çalıştığı Yeni Tip Koronavirüs Hastalığı (Covid-19) yer almaktadır.

Covid-19 (Yeni tip Koronavirüs) virüsü ilk olarak Çin'in Hubei eyaletinin Wuhan kentinde 2019 yılı Aralık ayının sonlarında doğru ortaya çıkan ateş, öksürük, nefes darlığı gibi solunum yolu sıkıntıları yaşayan hastalarda yapılan incelemeler sonucunda 13 Ocak 2020'de tanımlanan yeni bir virüs türüdür. İnsanlar arasında hızlı bir şekilde yayılım göstermiş başta Wuhan kenti olmak üzere Hubei eyaletindeki diğer şehirlere, ardından Çin Halk Cumhuriyeti'nin diğer eyaletlerine ve sonrasında tüm Dünya'ya yayılmıştır.

Öksürme, hapsirme veya nefes verme sırasında yayılan küçük damlacıklar yoluyla bulaşan Covid-19 virüsünün en yaygın belirtileri, ateş, kuru öksürük ve yorgunluktur. Daha az yaygın olan diğer belirtileri ise vücutta ağrı, burun tıkanıklığı, baş ağrısı, göz kapaklarının iltihabı, boğaz ağrısı, ishal, tat veya doku kaybı, ciltte kızarıklık ve el ve ayak parmaklarında renk değişimidir. Bu belirtiler, daha hafiftir ve yavaş yavaş görülmeye başlamaktadır (World Health Organization, 2020). Koronavirüsün en önemli özelliği, insandan insana geçiş ile yayılmasıdır. Aynı zamanda virüs, 2020 yılının Mart ayında, SARS ve MERS hastalıklarının toplamından daha fazla zarara ve ölüme yol açmıştır (Karcıoğlu, 2020: 56).

Dünya Sağlık Örgütü'nün Çin Halk Cumhuriyeti'ne ait koronavirüs (Covid-19) raporuna göre, ölüm vakaları genellikle ileri yaştaki bireylerde veya hipertansiyon,

diyabet, kanser, kronik akciğer rahatsızlığı gibi kronik hastalığa sahip olan bireylerde görülmektedir (T.C Sağlık Bakanlığı Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü, 2020: 8).

Dünya Sağlık Örgütü verilerine göre, 31 Temmuz 2021 tarihi itibarıyla dünya genelinde doğrulanmış toplam koronavirüs (Covid-19) vaka sayısı 197 Milyon ve koronavirüs (Covid-19) salgınından hayatını kaybedenlerin sayısı 4.2 Milyondur. (World Health Organization, 2020). Türkiye’de ise ilk koronavirüs (Covid-19) vakası 11 Mart 2020’de tespit edilmiştir (T.C Sağlık Bakanlığı Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü, 2020, s. 9). Sağlık Bakanlığı (2020) verilerine göre, Türkiye’de 31 Temmuz 2021 tarihi itibarıyla doğrulanmış toplam hasta sayısı 5.68 Milyon, toplam vefat sayısı ise 51.184’tür. (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2020).

3.1.1. Dünyada Covid-19 Salgını

Covid-19, ortaya çıkışının hemen ardından virüs tüm dünyaya hızlı bir şekilde yayılmış, birçok ülkeden birçok kişinin ölümüne neden olmuştur. Tüm dünyayı etkisi altına alan bu ölümlerden sonra Covid-19 Dünya Sağlık Örgütü tarafından, 11 Mart 2020 tarihinde “pandemi” olarak ilan edilmiştir.

Yeni tip koronavirüsü 2020 yılında Dünya Sağlık Örgütü’nün pandemi kabul ettiği bu salgın tüm dünyayı hızla etkisi altına almaya başlamıştır. Çin ve Amerika Birleşik Devletleri başta olmak üzere birçok ülkede imalat, havacılık sektörü, turizm, sermaye hareketliliği, borsalar, faiz oranları peşi sıra reaksiyon göstermeye başlamıştır. Bu da küresel ekonomileri derinden etkileyerek küçülmeye zorlamıştır. Yaşanan bu salgınla mücadele ülkeler için bir de ekonomi ve ticaret alanlarında da mücadele etmeye sebep olmuştur.

Günümüzde mevcut Covid-19 salgını tüm dünyada hayatı her yönüyle etkileyen küresel bir sağlık krizidir. Krizler büyük tehlike veya zorluklarla karşı karşıya kalma durumu olarak tanımlanabilir. Covid-19 salgını tüm dünyada benzeri görülmemiş çok boyutlu bir krize yol açmış, tıbbi ve ekonomik meselelere ek olarak insan davranışını, iletişim, etik, liderlik, stres ve pandemi ile gelen tüm endişelerle ilgili başa çıkma gibi sosyal ve kültürel etkiler yaratmıştır. Ülkelerin ilk aldığı önlemler seyahat kısıtlaması getirmek, ülke sınırlarını kapatmak olmuştur. Seyahat kısıtlamaları uygulayan ülkelerde virüsün hızlı bir şekilde küresel olarak yayılımını yavaşlatmada önemli bir yöntem olmuştur. Çin’in uygulamaya koyduğu kısıtlamalar doğrultusunda virüsün

diğer ülkelere ulaşmasında büyük bir geciktirme etkisi göstererek şubat ayına kadar % 80 azalmasına etkili olmuştur (Samancı, 2020: 9).

“İnsanlığın önünde iki önemli dönemeç bulunmaktadır: Birincisi, krizin en az hasarlan-
can kaybını mümkün olan en düşük seviyede tutarak-sonlandırılması ve diğeri ise
benzer krizlerin önlenmesi için atılacak adımların belirlenmesi. Bu her iki dönemeç
için ise hem ulusal ve hem de uluslararası seviyede alınacak kararlar ve atılacak
adımlar Koronavirüs salgını sonrası şekillenecek dünya düzenini ve uluslararası
sistemin yapısını belirleyecek nitelikte olacaklar.” (Müftüler, 2020: 20).

“Bütün dünyayı bir anda durma noktasına getiren, sınırların kapanmasına, hava
trafiğinin durmasına, uluslararası ticaretin beklenmedik bir biçimde yavaşlamasına yol
açan bu salgının olası etkilerinin ne olacağını şimdiden tam olarak kestirebilmek ise
nerede ise imkânsız görünmektedir. Bununla beraber, kesin olan bir nokta vardır, o da
dünya düzeninin Koronavirüs salgını sonrasında Mart 2020 öncesinden çok farklı
olacağıdır”(Müftüler, 2020: 22).

3.1.2. Türkiye’de Covid-19 Salgını

Covid-19 salgınına ait Türkiye’de ilk vaka Sağlık Bakanlığı tarafından 10 Mart 2020’
de açıklanmıştır. Covid-19 sebebiyle ilk ölüm 15 Mart 2020’de gerçekleşmiştir. Sağlık
Bakanı Fahrettin Koca, 1 Nisan 2020 tarihinde Covid-19 vakalarının tüm Türkiye’ye
yayıldığını açıklamıştır.

Covid-19 salgını ve sonrasında yaşanan gelişmeler, sağlık başta olmak üzere pek çok
alanda dünyayı etkisi altına aldığı gibi Türkiye’yi de derinden etkilemiştir.
Günümüzde hala devam etmekte olan Covid-19 salgını ekonomik, siyasi, toplumsal
açıdan ciddi etkilerini sürdürmektedir.

Covid-19 küresel salgını 2020 yılının Mart ayına gelindiğinde Türkiye’deki ekonomik
aktivite, üretim, dış ticareti etkilemiş, bu etkiler iç turizm talebini etkilemeye başlamış
ve Nisan ayından itibaren tüm sektörleri de etkisi altına almasıyla ekonomiye büyük
zararlar vermeye başlamıştır.

Eğitim faaliyetlerinin askıya alınması, spor müsabakalarının iptal edilmesi, toplumsal
iletişimin fiziki kısıtlılığa uğraması, ekonomik faaliyetlerin durdurulması veya

yavaşlatılması, işsiz kalma veya izolasyon önlemlerine rağmen çalışmak zorunda olma, mahkemelerin ertelenmesi gibi hayatın pek çok alanında salgının izleri vardır.

Covid 19 salgını sadece tedarik zincirinin bozulmasına neden olmamış bunun yanı sıra insanların hareketlerinin kısıtlanmasına, sosyal ve psikolojik sorunların yaşanmasına, müşteri taleplerinin azalmasına, stokların artmasına, müşterilerden alacakların zamanında tahsil edilememesine, finansman sıkıntısı çeken işletmelerin tedarikçi işletmelere olan ödemelerinin gecikmesine gibi birçok olumsuzlukların yaşanmasına neden olmuştur (Deloitte, 2020b: 1).

Covid 19 salgını birçok sektörü etkilenmiştir. Özellikle ulaşım (havayolu, denizyolu ve kara yolu şirketleri), nakliye, turizm (otel ve konaklama hizmeti veren işletmeler), spor, petrol, maden, gaz ve metal gibi sektörler bu süreçten olumsuz olarak etkilenen sektörlerdendir. Ayrıca, turizme bağlı olarak faaliyet gösteren işletmeler (seyahat acenteleri ve lüks perakendeciler), restoranlar, Asya pazarında faaliyet gösteren ihracatçılar, sanatsal etkinliklerle uğraşan işletmeler de salgın sürecinden olumsuz olarak etkilenmişlerdir (Deloitte 2020: 1; Acar, 2020: 14). Buna karşın, salgın sürecinde özellikle salgın nedeniyle ihtiyaç duyulan tıbbi malzemelerin üretim ve dağıtımını yapan ilaç ve medikal sektörü kazançlı olan sektörler arasında olmuştur. Ayrıca tarım, gıda ve perakende sektörü, bilgi ve iletişim teknolojisi işletmeleri, kargo şirketleri, kişisel bakım ürün üreticileri ve e-ticaret yapan işletmeler de salgın sürecinde kazançlı olan işletmeler arasında yer almışlardır (Akça ve Küçüköğlü, 2020: 73).

3.3. Covid-19 Pandemisi Sürecinde Kurumlarda İletişim

Koronavirüs, ideolojik, dini, ekonomik ya da sosyal statü gözetmeksizin tüm insanları etkileyen bir virüs olması sebebiyle insan yaşamının her alanında olumsuz etkileri görülmektedir. Ülkelerin olası bir salgına hazırlıksız olması oranında ekonomi, sağlık ve sosyal yaşam başta olmak üzere kendisini kriz şeklinde göstermektedir. Tüm alanlarda kurulu düzenler, hızlıca ve yeniden şekillenmeye, büyük değişime zorlanmaktadır.

Şiddetli bir salgın meydana geldiğinde her kurumun ve hükümetin hazır bir iletişim planına ihtiyacı vardır. Pandemi sürecinde hükümetin toplumla, kurumların tüm paydaşlarıyla etkili bir şekilde iletişim kurmaları gerekmektedir.

Salgın gibi büyük kitleleri etkisi altına alan krizler büyük çaplı davranış değişiklikleri gerektirmektedir. Bu süreçte pandeminin olumsuz etkilerini azaltmak, kamuoyunun doğru bilgilere ulaşmasını sağlamak ve yol göstermek üzere tüm kurumlara önemli görevler düşmektedir. Ülkelerin sağlık bakanlıkları bu konuda en önemli birimlerin başında gelmektedir. Bu gibi salgın krizinin iletişimde de karşılaşılan zorluk, en iyi uygulamalar hakkındaki bilginin doğru, eşit ve hızlı bir şekilde nasıl aktarılacağıdır. Bu noktada yeni medya araçları geleneksel medya araçlarına oranla çok daha hızlı olması sebebiyle daha fazla tercih edilmektedir.

Yeni medya araçlarının hızla geliştiği, sosyal medyanın bireylerin gündelik yaşamlarının önemli bir bölümünü işgal ettiği günümüzde bireyleri farklı mecralarda yakalayabilmek için nitelikli içerikler üretmek ve bu içeriklerin güvenli yayılmasını sağlamak gerekmektedir. Bireyler gibi kurumlarda bu sebeple yeni medya araçlarını salgın iletişimde çok daha yoğun kullanmaktadırlar. Covid-19'un en önemli etkilerinden biri, sosyal ve ticari yaşamın büyük oranda ve hızlıca dijitalleşmeye dönmesidir.

Alışveriş, eğitim, sağlık, banka gibi sıklıkla kullanılan kurumlara internet altyapıları ile ulaşımın artması şu anda geleceğe yönelik bir teknolojik devrime gidildiğini göstermekte ve hayat koşullarının buna göre tekrardan dizayn edileceğini ifade etmektedir. Özellikle son günlerde hayatımıza giren küresel bir salgın olan Covid-19 ile birlikte dünyada ve ülkemizde dijital hızla bir yönelim gerçekleşmiştir (Localveri.com.tr, 2020).

Dünya genelinde günümüzde hala etkisi devam etmekte olan salgının sonuçlarını, yayılma hızını ve bulaşma riskini en aza indirmek amacıyla, dünya ülkelerinde ve Türkiye'de bazı önlemler alınmaya başlanmıştır. Bu kapsamda iş hayatında ve dolayısıyla ekonomide yeni krizler ortaya çıkmaya başlamıştır. Devletler kurumlar için çeşitli önlemler almalarını talep etmiş, çoğu kurum da bu önlemler kapsamında çalışanlarını evden ya da uzaktan çalışmaya yönlendirmiş, sistemlerini bunun üzerine hızlıca adapte etmişlerdir.

Değişim kaçınılmaz bir süreçtir ve tıpkı doğadaki canlılar gibi, işletmelerde farklı faktörler altında sürekli değişim ve yenileşme yaşamaktadırlar (Iverson, 1996: 122). Çünkü işletmeler, açık sistemlerdir ve çevreleri ile sürekli etkileşim halindedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 254). Çevreleri ile sürekli etkileşim halinde olan

işletmelerin, varlıklarını uzun süre sürdürebilmeleri için iç ve dış çevresinde oluşan değişmelere uyum sağlamaları ve değişim yapmaları gerekmektedir (Çağlar, 2013: 121). Aksi takdirde küreselleşmenin etkisiyle sürekli değişen dünyada, toplumun ihtiyaçlarını karşılayamayan işletmeler ulusal veya uluslararası rekabette geri kalmakta ve hatta yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu nedenle, işletmeler çevrelerinde gerçekleşen ekonomik, sosyal, toplumsal, kültürel ve teknolojik değişimlere uyum sağlamalı ve yapılarında gerekli değişimleri sağlayacak düzenlemeler gerçekleştirmelidir (Kırılmaz, Bağış, Salim ve Şimşir, 2015: 92).

İşletmeler, pandemi sürecinde ayakta kalabilmek için, dijital çağa uyum sağlamak ve dijital çağın gerekliliklerini yerine getirmekle mümkün olduğunu anlamışlar ve böylece iş yapılarında, iş akışlarında ve iş yapış şekillerinde büyük ölçüde değişim yapmaya başlamışlardır (Öge ve Çetin, 2020: 7; Şen ve Batı, 2020: 81).

Toplumun sağlığının korunması ve virüsün yayılımının engellenmesi için çoğu ülkede zorunlu hale gelen uzaktan/evden çalışma modeli işletmeler tarafından uygulamaya konulmaya başlanmıştır (Akça ve Tepe Küçüköğlu, 2020: 74).

Bu süreçte evden çalışmaya en hızlı cevap veren işletmeler, daha önceki yıllarda teknolojik alt yapısını kurmuş ve çalışanlarına ayda 2-4 gün uzaktan çalışma imkanı tanımış olan işletmeler olmuştur (Deloitte, 2020a: 3). Aksine daha önce ofis dışından çalışma modelini denememiş ve alt yapısını buna uygun hale getirmemiş kurumların ise uzaktan/evden çalışma modelini uygulamada bazı zorluklarla karşılaşması kaçınılmazdır.

Çalışma hayatında bilgi teknolojilerinin kullanılması ile başlayan esnek çalışma modelinin en önemli sonucunu evden çalışma biçimi oluşturmuştur. Evden çalışma şekli bilgi teknolojilerini kullanarak, işin ya bir bölümünün ya da tamamının işyeri ortamının dışında ev ortamında yürütülmesidir (Kavi ve Koçak, 2010: 76).

EY Türkiye “Covid-19 Sonrası Bilişim Teknolojilerinin Dijital Dünyada Yeni Rolü” Anketi (Ağustos, 2020) Türkiye’deki şirketlerin %57’sinin salgın öncesinde yaygın ve yerleşmiş bir uzaktan çalışma politikası olduğunu, şirketlerin %72’si tüm ofis çalışanları ile birlikte, %28’i ise kısmi olarak uzaktan çalışmaya geçiş yaptığını ortaya koymuştur. Salgın boyunca uygulanan birçok uzaktan çalışma modelinin yeni normale

geçiş ile birlikte hibrit çalışma modeline (yarı uzaktan, yarı ofis) dönüşeceği, hibrit çalışma modelinde fiziki ofislerin sadece bir araya gelmenin zorunlu olduğu durumlarda kullanılabileceğini belirtmiştir. Anket aynı zamanda, çalışmaya katılan üst düzey yöneticilerin %95'inin, salgından sonra da uzaktan çalışma uygulamasının devam edeceğini düşündüklerini ortaya koymuştur (assets.ey.com, 2021).

“24 Saatte İş” tarafından gerçekleştirilen ve Türkiye’de evden çalışma süreci ile ilgili çalışanların görüşlerine yer veren araştırmada, araştırmaya katılanların %61’i evden çalışmaktan memnun olmadığını söylerken, %65’i evden çalışırken işe odaklanma sorunu yaşadığını belirtmiştir. Araştırmaya katılanların %79’u ise mesai kavramının kalmadığını, yüzde 71 ise bu süreçte ev ve iş hayatının birbirine karıştığını söylemiştir (dw.com, 2021).

Kurumların çalışanlarını evden ya da uzaktan çalışmaya yönlendirmesi kimi bireyler tarafından çok olumlu karşılanırsa da kimi bireyler de bu durumun kurum içi iletişimde çeşitli engellere yol açacağını savunmuştur.

EY Türkiye “Çalışma Dünyasının Geleceği” Anketi (2020) uzaktan çalışma modelinin iş dünyasında hızla yayılmasını uzun vadede yenilikçi çalışma modellerinin temellerini oluşturan bir unsur olduğunu, çalışanların artık haftanın her günü ofiste çalışmaya dayalı bir model yerine daha esnek koşullar aradığını ortaya koymuştur. Bu bağlamda çalışanların %54’ü Covid-19 sonrası dönemde ofiste çalışmaya olumsuz yanıt verirken, yalnızca üst yöneticiler tarafından verilen yanıtlarda %53’ü pandemiden sonraki süreçte ofiste çalışmayı tercih edeceklerini belirtmişlerdir. Ofise gitmeyi bir ihtiyaç olarak gören çalışanların %29’u sosyal kalmak, %24’ü ofiste daha iyi çalışma kaynaklarına erişmek, %23’ü meslektaşlarla daha iyi bir iş birliği içerisinde olmak için ofiste çalışmaya devam edeceklerini belirtmiştir (assets.ey.com, 2021).

3.4. Kurum İçi İletişimin Pandemi Yönetiminde Önemi

Kurumlarda iletişim sürecinde kişiler, departmanlar ve diğer kurumlarla kurum arasında bazı engellerle karşılaşabilmektedir. Duygu ve çalışanların algıları, dinlemede yetersizlik, yanlış iletişim kanalı kullanılması, uygun olmayan dil (semantik açıdan) kullanılması, karşı tarafı yoğun bilgiye maruz bırakma ve zaman kısıtları kurumsal iletişim engelleridir (Ünsar, 2014:55-56).

Örgütsel sistemler aynı zamanda iletişim sistemleridir (Ergun, 1998: 147). Açık iletişim, haberlerin bir örgüt içerisinde zirveden dibe, dipten zirveye serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akışıdır (Hagemann, 1995:50). Örgütlerde emir ve haberlerin, duygu ve düşüncelerin yayılmasını sağlayan iletişim, bireylerin örgüt içi davranışlarını etkiler ve yönlendirir (Akat vd., 1994: 21). Kurum içerisinde etkin olarak düzenlenmiş, iyi bir iletişim ağı, kurum çalışanlarını yönetici ya da yönetilen fark etmeksizin, işe iyi motive olmasını sağlamaktadır.

2020 yılıyla birlikte yayılan Covid-19 salgını, dünya çapında işletmeleri birçok yönden etkilerken bu etkiler yalnızca satışlar ve piyasa değerleri değil, aynı zamanda çalışma şekillerinin değişmesi de olmuştur. Organizasyon yapıları ve kurum içi süreçler, yeni kurallar dahilinde çalışabilmek için yeniden düzenlendi. Uzaktan çalışmanın 2020 yılına kadar çoğu şirket için istisna olmasının yanı sıra yeni düzenle birlikte norm haline geldi. Kurumlar iç iletişimlerini yeniden düşünerek, kurum içi iletişim süreçlerini yeniden değerlendirmeye başladı. Covid-19 salgın süreci tüm dünyada benzeri görülmemiş çok boyutlu bir krize yol açmış, tıbbi ve ekonomik meselelere ek olarak insan davranışı, iletişim, etik, liderlik, stres ve pandemi ile gelen tüm endişelerle ilgili başa çıkma gibi sosyal ve kültürel etkiler üzerine çok sayıda araştırmaya konu olmuştur (Duan ve Zhu, 2020; Anderson, Heesterbeek, Klinkenberg, ve Hollingsworth, 2020; Jones, 2020; Grasselli, Pesenti, ve Cecconi, 2020).

Kurumlar açısından bakıldığında salgın yönetiminde iç iletişim çok daha önemli hale gelmiştir. Çünkü çalışanlar kuruma olan sorumluluğunun yanı sıra tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgını ile de mücadele etmeye devam etmektedir. Yapılan çalışmalarda çalışanın kuruma olan güven duygusunu ve bağlılığını dolayısıyla da motivasyonunu arttırmak için kurumların yapması gereken bazı önemli tutumlar ortaya çıkmıştır. Bunlar; (<http://kurumiciletisim.com/>).

- **Açıklık ve Şeffaflık:** Kurumsal iç iletişimin kesinlikle önemli olduğu bir durumdur. Kurumsal yapıda kriz olmasa bile, birçok çalışan tüm gerçeklere erişemeyeceğini düşünüyor. **Gallup** tarafından yapılan bir anket, çalışanların % 74'ünün işteki önemli bilgileri işverenlerin kaçırdıklarını düşündüğünü ortaya koydu. Kurum içi iletişim planınızda, tüm çalışanların ihtiyacı olan bilgilere erişebiliyor olmasını

sağlamak ve sorularının doğru ve zamanında cevaplanması yer almalıdır.

- **Anlık Bilgilendirme:** Kriz yönetiminde her şey zamanlamaya bağlıdır. Kurumunuzda yanlış bilgilerin yayılmasını önlemek için, anında yanıt vermeniz ve rehberlik etmeniz gerekir. “Sana sonra döneceğim” demenin zamanı değildir. Bu yanıtlardan ziyade vakit kaybetmeden bilgilendirmeyi çalışanlarınıza ulaştırmanız gerekir.
- **Etkin Liderlik:** Etkin bir liderin varlığı, çalışanlar için kriz anında daha da önemli hale gelir. Üst düzey ekibin korkuları yatıştırma ve çalışanlara güven vermede hayati bir rolü vardır. Hem iç hem de dış iletişimi harekete geçirmek için net bir sorumluluk rolü atamak ve bunun arkasında net bir kurumsal yetki olmasını sağlamak da önemlidir. Belirsizlik zamanlarında, mesajlar yukarıdan gelmeli ve organizasyon boyunca kademeli olmalıdır.
- **Mesaj Bölümleme:** Çalışanlara vereceğiniz bilgileri bölümlere ayırmak, kriz zamanlarında daha da kritiktir. Çalışanlarla ilgili bir iç iletişimde, izinli durumdaki çalışanlar sorun olabilir. Onlardan raporları tamamlamalarını veya projelerini bitirmelerini sadece kendilerinin göreceği bir iç iletişim kanalıyla istemelisiniz. Ciddi bir iç iletişim hatasından kaçınmanız için, mesajın sadece doğru personel segmentine ulaştığından emin olmanız gerekir.
- **Geri Bildirim:** Çalışanların genel olarak soruları ve merak ettikleri durumlar vardır. Örneğin; krizin işleri üzerindeki etkisini, şirketin iç yapısını nasıl etkileyeceğini ve satış gelirlerini nasıl değiştireceğini bilmek isteyeceklerdir. İyi bir iç iletişimin faydaları, bu sorulara hızlı ve doğrudan cevap vermek ile ilgilidir. Bunu olmadığı durumlarda çalışanlar, korku ve paniğin şirket genelinde hızla yayılmasını sağlayabilirler. Çalışanların ihtiyaçları için özel bir platform kurularak, belirsizlik unsuru ortadan kaldırabilir ve açık tartışma teşvik edilebilir. Bu şekilde, serbestçe akan iki yönlü bir bilgi kanalına sahip olunmaktadır.
- **Etki Ölçümü:** İç iletişimin en büyük sorunlarından birisi mesajlarınızın alındığında doğru anlaşılıp anlaşılmadığını bilememek.

- Çalışanlarımızın mesajınızı doğru algıladığını öğrenmek her zaman çok önemlidir. Ancak kriz zamanlarında bu ihtiyaç daha ciddi hale gelir. Çalışanlar kritik mesajları almıyorsa, sağlıkları ve güvenlikleri tehlikeye girebilir. Çalışanlarımızın içeriğinizi ve güncellemelerinizi okuyup okumadığını bilmeniz gerekir. İç iletişimi ölçmek bir politika değil, esas amaçtır. Her çalışanın anında metni alıp almadığını, kimlerin açtığını, kimlerin açmadığını ayrıntılı bir rapor halinde almak hayati önemdedir. Bu sadece son derece etkili bir iç iletişim yöntemi değil, potansiyel olarak hayat kurtarıcıdır.

Kurumun iletişime ilişkin yaklaşımı ne olursa olsun tüm çalışanların iletişimle ilgili en önemli beklentisi, çalışan ve yöneticiler arasındaki bariyerlerin kaldırıldığı, işe ilişkin konularda hedeflere ulaşılması için fikirlerinin alındığı, kendi işleri ile ilgili konularda iletişim kurularak hareket edildiği bir anlayışın benimsenmesidir (Çakır ve Eğinli, 2010:175).

3.5. Covid-19 Pandemisinde Kurum İçi İletişimin Kurumsal Bağlılığa Etkisi

İletişim memnuniyeti, günümüzde işletme ve iletişim alanlarında araştırılan önemli bir konudur; bir çalışanın kurumun çeşitli iletişim uygulamalarından memnun olduğunu belirten kavramdır. Bilgi akışı ve ilişki açılarından doyurulmuş bir bireyin memnuniyetini ifade eder (Clampitt ve Girard, 1993: 84)

Bağlılık, kurumun değişime yönelik bir kültür oluşmasında önemli bir role sahiptir. Özellikle yöneticilerin ve çalışanların yeni vizyon doğrultusunda sahip oldukları rolleri başarmaları kuruma olan bağlılıkları oranında gerçekleştiği için kurumsal bağlılığın sağlanmasında, çalışan yönelimli pozitif bir yaklaşımın önemli bir payı bulunmaktadır (Yılmaz, 2012: 315).

Mowday kurumsal bağlılığı, “Kurum ile çalışanın amaçlarının bütünlük ve uyum içinde olması” (Mowday vd. 1982: 47) şeklinde açıklamıştır. Sheldon Kurumsal bağlılığı, “kişinin çalıştığı kurumu pozitif değerlendirmesi ve onun amaçları doğrultusunda hareket etmesi” olarak tanımlamaktadır (Çekmecelioğlu,2006: 296-302). Robbins (1998: 433) ise, kurumsal bağlılığı, “çalışanın kurumuyla ve onun

amaçlarıyla uyumlu olması ve kurumdaki üyeliğini devam ettirme arzusu” olarak tanımlamıştır. Türkiye’de yapılmış akademik çalışmalar incelendiğinde ise Durna ve Eren kurumsal bağlılığı, “çalışanların kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba göstermesi ve kurum üyeliğini devam ettirmesi isteğidir” şeklinde açıklamıştır (Durna ve Eren, 2005: 211). Bayram ise (2005: 126) “kurumsal bağlılık, kurumların varlıklarını koruma gayretlerinin hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden birisidir. Çünkü kurumsal bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, kurumda daha az maliyette neden olmaktadır” şeklinde ifade etmiştir.

Özel ve Kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanların kurumsal bağlılıklarını değerlendirmede kullanılan göstergeler şu şekilde özetlenebilir (İbicioğlu,2000;Gültekin, 2008).

- Kurumun amaçlarını benimseme,
- Kurumun değerlerini kabul etme,
- Kuruma inanma ve güvenme,
- Kurum vizyon ve misyonuna inanma ve gerçekleştirmek için çaba gösterme,
- Kurum için fedakârlıklarda bulunabilme,
- Kurumsal üyeliği devam ettirmeyle ilgili güçlü bir istek,
- Kurum kimliği,
- Kimliklendirme,
- Kurumda bulunmaktan gurur duyma,
- İçselleştirme.

Kurum içi iletişim, mevcut örgüt yapısına ve kültürüne bağlı olarak örgüt içerisinde gerçekleşen sözel veya sözel olmayan mesajların iletilmesi ve alınması sürecidir. Kurum içi iletişim, çalışanların davranışlarını belirlemekle birlikte onların neleri yapmaları ve yapmamaları gerektiğini göstermektedir (Gürdal, 1997: 69). Kurum içi iletişim etkin bir örgüt kültürünün oluşturulabilmesi, birimler arasındaki koordinasyonun sağlanabilmesi, problemlerin çözülebilmesi, motivasyonun sağlanabilmesi ve yaşanan çatışmaların giderilebilmesi açısından örgütlerde önemli bir rol üstlenmektedir (Biber, 2004: 78).

Kanter, Katz, Khan, Etzioni, Mowday, O'Relly, Chatman, Pentey ve Gould'un kurumsal bağıllık teorilerinde geçen bir çok temel kavram kurum içi iletişimi direkt etkilemektedir.

Thompson (2008: 131-135) "Medya ve Modernite" adlı eserinde iletişimde etkileşimsel durum tiplerini araştırmak için üç tip etkileşim ayrımı önermiştir. Bunlar yüz yüze etkileşim, dolaylı etkileşim ve yarı dolayimli etkileşim türleridir. Bunlardan yüz yüze etkileşim olarak adlandırılan etkileşim türü ortak bir zaman ve mekân kullanır. İletişimde bulunan taraflar o an orada hazır bulunurlar. Zaman ve mekân referansları ortaktır. Dolayimli etkileşimde ise bireyler iletilerini gönderdikleri kişiye kendilerini tanıtmaya ve kimi zaman tarihi belirtme durumunda kalmaktadırlar. (Telefon, mektup vb.) Yarı dolayimli etkileşim de kitaplar, televizyon, radyo, gazete gibi kitle iletişimini içerir ve potansiyel alıcıları belirsiz sayıdadır. İletişim akışı çoğunlukla tek yönlüdür. Yeni iletişim teknolojilerindeki yenilikler ve gelişmeler ile bu üç etkileşim tipinde de değişimler meydana gelmiş, bir yeni etkileşim türü oluşmuştur. Bu yeni etkileşim türü diğer etkileşim biçimlerinin özelliklerindeki zorlukların birçoğunun ortadan kaldırılmasını sağlamıştır (Akt. Kılıç, 2020: 88)

İnternetin yoğun olarak kullanılmaya başlaması ile oluşan enformasyon toplumu ile beraber, bilişim teknolojilerine erişmek daha da kolaylaşmıştır. Böylece artık bilişim teknolojileri eğitim, üretim, kişilerarası iletişim, alışveriş ile sosyal yaşam gibi geniş alanlarda kullanılır duruma gelmiştir. Bu sebeple, teknoloji ile aracılanmış yeni toplumsal ilişkiler yeni davranış biçimlerini de beraberinde getirmiştir. Bu durum bireyin bireyle, bireyin kurumlarla ve yine kurumların kurumlarla olan iletişiminin değişmesine yol açmıştır (Kavi ve Koçak, 2010: 74).

Kurumlar açısından önemli hedef kitlelerinden biri de çalışanlardır. Bu nedenle kurumların çalışanları ile güvene dayalı bir iletişim kurmaları gerekmektedir. Bunun yanında kurumsal kültürün devamlılığı ve kurumsal aidiyetin sağlanabilmesinde de kurum içi iletişim faaliyetleri son derece önemlidir (Er, 2013: 6).

Kohtes ve Klewes (1999: 250), kurum içi iletişimin, bilgilendirmek, motive etmek ve yönetmek olmak üzere üç boyutu olduğunu savunmuşlardır. Buna göre kurum içi iletişim;

- **Bilgilendirmeli:** Kurum, hedef ve stratejileri, güncel çalışma sonuçları, ürünler vd. gelişmeler hakkında çalışanlarını bilgilendirmelidir. Hedef, çalışanın kendi iş çevresini tanıyarak, dışarıdan gelebilecek soruları yanıtlayabilmesi ve verimli olarak çalışabilmesi için gerekli bütün bilgilere sahip olmasıdır.
- **Motive etmeli:** Çalışanlara kurumun değer yargılarını ileterek, kurumun insancıl tarafı gösterilerek ve kurumla duygusal bağlantılar oluşturularak motive edilmelidir. Hedef, çalışanların kişisel aktivitesini, yaratıcılığını ve memnuniyetini geliştirmektir.
- **Yönetmeli:** Çalışanların kendilerine bir yön bulmalarını ve kurumla bütünleşmelerini sağlamalı, sadakat yaratmalıdır, iletişim inandırıcı ve kişisel olmalıdır.

Korona virüsü temas yoluyla bulaşması sebebiyle tüm dünyadan milyarlarca insanı evlerinde izole hâlde kalmaya zorlamıştır. Bu durum bireylerin işlerini sanal ortamlarda teknolojik araçlarla gerçekleştirmesini zorunlu kılmıştır. Yeni nesiller ya da teknolojiye daha çok aşina olan bireyler bu duruma kolay adapte olurken işlerini geleneksel yöntemlerle gerçekleştirme alışkanlığına sahip kişiler bazı zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu durum çalışanlarda ise mesleğin doğası gereği işlerini online olarak gerçekleştirme olanağı olanlara izole bir şekilde ofis dışı ortamda çalışma imkanı sunarken mesleği gereği iş yerinde çalışmak zorunda olanlar için işlerini evden yürütmeleri mümkün olmamıştır.

Değişen çalışma tarzları ve bu doğrultuda çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının değişmesi ile bir kurumda çalışan personeli uzun yıllar verimli, etkin olarak kuruma bağlı çalışmasını sağlamak işletmeler ve yöneticiler açısından oldukça güç hale gelmiştir. Çalışanın kuruma bağlılığını sağlayacak noktalardan biri ise kurum içi iletişimin etkinliğinin artırılması, kurum ile ilgili gelişmelerden çalışanların haberdar edilmesi ve çalışanlara da kurum için alınan kararlarda söz hakkı tanınmasıdır.

Kurumların etkili kurum içi iletişim faaliyetleri çalışanların kurumsal bağlılığını arttırmakta dolayısıyla da kurumsal verimliliği arttırmaktadır. Bu bulguları literatürdeki sonuçlar da desteklemektedir. Lam ve Zhang (2003) kurumsal bağlılık ve kurumsal iletişim arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmalarında kurumsal iletişim ile

Dolayısıyla kurum içi iletişim kurumsal yapının temelini oluşturan temel taşlardan biridir. Kurum içi iletişim, çalışan ile kurum arasında karşılıklı iyi niyetli iletişim ve güvene dayalı ilişkiler yaratarak, çalışanların kurumsal bağlılığını artırmaktadır.

Literatürde Covid-19 pandemi döneminde kurum içi iletişimin kurumsal bağlılığa olan etkisini inceleyen araştırmaya çok sık rastlanmamaktadır. Ancak kurumsal iletişimin, kurumsal bağlılık üzerine etkisinin incelendiği benzer araştırmalara incelendiğinde, Öztürk (2014) “kurumsal iletişimin kurumsal bağlılığa kısmi etkisi olduğu, içsel iletişim, dikey iletişim ve iletişim tarzıyla kurumsal bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğu ve iletişimde geri bildirim, yatay ve biçimsel iletişimle kurumsal bağlılık arasında anlamlı ilişki olmadığı” sonucuna varmıştır. Kırac (2012) araştırmasında “bilgi paylaşımı ve biçimsel olmayan iletişimin kurumsal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sadece kurumsal iletişimin anlamlı bir etkisinin olduğu” sonucuna varmıştır.

BÖLÜM 4

COVID-19 PANDEMİSİ SÜRECİNDE KURUM İÇİ İLETİŞİM ÇALIŞMALARININ KURUMSAL BAĞLILIĞA ETKİSİ

4.1. Araştırmanın Metodolojisi

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları, araştırmanın soruları, araştırmanın yöntemi, araştırmanın modeli, evren ve örneklem, araştırmada kullanılan ölçekler, verilerin toplanması, veri analizinde kullanılan istatistiksel yöntemler incelenmiştir. Covid-19 pandemisi sürecinde kurum içi iletişim çalışmaları ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişki ve bunun yanında kurum içi iletişimin ve kurumsal bağlılık alt boyutlarının, demografik özelliklere (pozisyon, kurumda çalışılan süre, medeni durum, eğitim durumu, yaş ve cinsiyet) göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaya yönelik bir alan araştırması yapılmıştır.

4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amacı, araştırma kapsamında seçilen kurumda kurum içi iletişimin kurumsal bağlılık üzerine etkisinin artırılmasıdır.

Araştırmanın demografik faktörler açısından kurum içi iletişim ve kurumsal bağlılık arasında ilişkinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi ile ortaya çıkan sonuçların, kamu ve özel kurumlarda kurum içi iletişim faaliyetlerini yönlendirmede fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmada, demografik özellikler (pozisyon, kurumda çalışılan süre, medeni durumu, eğitim durumu, yaş, cinsiyet), kurum içi iletişim ile çalışanların kuruma olan bağlılıklarındaki farklı boyutlar (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) dikkate alınarak incelenmiştir.

4.3. Araştırmanın Yöntemi ve Sınırlılıklar

Araştırmada, nicel araştırma yöntemi seçilmiş ve nicel araştırmalarda veri toplama yöntemlerinden biri olan anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket

formları, Google Formlar üzerinde hazırlanmış ve örneklem seçilen gruba e-mail ve WhatsApp üzerinden link şeklinde gönderilmiştir. Ankette, bu çalışmanın sadece bir akademik yayın olarak değerlendirileceği ve hiçbir şekilde yanıtlayanlara veya kurumlarına ait bir bilgi paylaşılmayacağı konusunda bilgi aktarılmıştır. Bu sebeple, katılımcıların anket sorularını doğru algılayıp kendi gerçek görüşlerini işaretledikleri varsayılmaktadır. Araştırma Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren enerji sektöründen özel bir firma ile sınırlı tutulmuştur.

Araştırmada veri toplamak amacıyla kullanılan ölçek toplam 32 sorudan oluşmaktadır. Anket formunda birinci grup sorular cevaplayıcıların demografik özelliklerini, ikinci grup "kurum içi iletişim" ve üçüncü grup sorular "kurumsal bağlılık ölçeği" nden oluşmaktadır.

Anketin birinci kısmı demografik özellikleri belirlemek amacıyla katılımcılara; kurumdaki pozisyon, kurumda çalışılan süre, medeni durumu, eğitim durumu, yaş, cinsiyet olmak üzere toplam 6 soru sorulmuştur.

Anketin ikinci kısmında, katılımcılara kurum içi iletişim ile ilgili toplam 11 soru sorulmuştur. Kurum içi iletişimin yapısı "biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim yapısı" olarak ele alınmıştır. Ankette kullanılan sorular kurum çalışanlarının biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim ortamlarındaki güvene dayalı algılamalarını tespit etmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Kurum içi iletişimin iki boyutuna (formel,informel) ilişkin algılamaları 11 ifade ile değerlendirilmiştir. 1,2,3,4,5. ve 6. sorular Lee Albrecht (2002), 7,8,9. sorular Çubukçu (2003) ve 10,11. sorular da Köylüoğlu, Erbaydar ve Sönmez'in hazırlanmış olduğu önceki çalışmalarından faydalanılarak oluşturulmuştur. Çalışanların formel iletişim yapısına dönük algılamaları 3,4,5,6 ve 7 sorularda, informal iletişim yapısına dönük algılamaları ise, 1,2,8, 9,10 ve 11. sorularda ele alınmıştır.

Anketin üçüncü kısmında ise katılımcılara kurumsal bağlılık ile ilgili toplam 15 soru sorulmuştur. Bu konuda kurumsal bağlılık ile ilgili ölçüm aracının geliştirilmesinde, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış olması ve başka çalışmalarda da atf almış olması, ölçeğin kullanılmasından dolayı Mowday ve arkadaşları (1979) çalışması önemli bir örnek olmaktadır (akt. Özdevecioğlu, 2003; akt. Uygur, 2007). Mowday vd'nin (1979) geliştirdiği 15 maddelik kurumsal bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

Anket formunda demografik sorular hariç, kurum içi iletişim ve kurumsak bağıllık kısımlarında 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Buna göre;

- 1 – Kesinlikle katılmıyorum
 - 2 – Katılmıyorum
 - 3 – Kararsızım
 - 4 – Katılıyorum
 - 5 – Kesinlikle katılıyorum
- şeklinde puanlandırılmıştır.

Araştırmanın veri analizi sürecinde yapılan tüm hesaplamalarda SPSS for Windows 26 programından yararlanılmıştır.

Araştırma için yapılan anket çalışmasına, Yaşar Üniversitesi lisansüstü eğitim enstitüsü müdürlüğü tarafından 28.09.2021 tarihinde oy birliği ile etik komisyon onayı verilmiştir.

4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Kurum içi iletişim çalışmalarının kurumsal bağıllık ile olan ilişkisinin ortaya koması amacı ile yapılan bu araştırma, merkezlerinin Denizli ve İzmir illerinde bulunduğu Ege bölgesine hizmet veren enerji sektöründen özel bir firmanın personelleri üzerine yapılmıştır. Bu bağlamda araştırmanın ana kütlesini 300 kişi oluşturmaktadır. Yapılan anket sonucu, 213 kişiden geri dönüş sağlanmış olup, diğer kişilerden yıllık izin, rapor, mazeret izni vb. nedenler ile geri dönüş alınamamıştır.

4.5. Araştırma Soruları

Araştırma Sorusu 1: Covid-19 salgın döneminde kurumların kurum içi iletişim çalışmalarına ağırlık vermeleri, çalışanların kurumsal bağıllığını nasıl etkiler?

Araştırma Sorusu 2: Kurum içi iletişim çalışmalarının çalışan bağıllığına etkisi ile demografik faktörler arasında anlamlı bir ilişki var mı?

Araştırma Sorusu 3: Covid-19 salgın döneminde kurum içi yapılan sürekli bilgi paylaşımı, çalışanların kurumsal bağıllığını nasıl etkiler?

Araştırma Sorusu 4: Kurum içi iletişim boyutları kurumsal bağıllık boyutlarını nasıl etkiler?

4.6. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Kurum içi iletişim ve kurumsal bağlılık ölçeklerinin güvenilirliğinin belirlenebilmesi için Cronbachs Alpha katsayısı hesaplanmıştır.

Tablo 1. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri

| Ölçekler | Cronbach's Alpha | Standartlaştırılmış Ögelere Dayalı Cronbach Alfa | İfadeler |
|--------------------|------------------|--|----------|
| Kurum İçi İletişim | ,793 | ,804 | 11 |
| Kurumsal Bağlılık | ,638 | ,752 | 15 |

4.7. Araştırma Bulguları ve Yorumlar

4.7.1. Demografik Faktörler ile İlgili Bulgular

Tablo 1'de bulunan değerlere bakıldığında ankete katılan kişilerin % 60,6'sı kadın, % 39,4'ü erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo 2. Cinsiyet Dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|---------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| Kadın | 129 | 39,4 | 39,4 | 39,4 |
| Erkek | 84 | 60,6 | 60,6 | 100,0 |
| Toplam | 213 | 100,0 | 100,0 | |

Tablo 2'de bulunan değerlere bakıldığında katılımcıların % 42,7'i bekâr % 56,3'ü evlidir. % 0,9'luk kayıp veri bulunmaktadır. Kurumda çalışanların çoğunluğu evli olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Medeni Durumu

| | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|-------------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| Evli | 120 | 56,3 | 56,9 | 56,9 |
| Bekar | 91 | 42,7 | 43,1 | 100,0 |
| Kayıp Veri | 2 | ,9 | | |
| Toplam | 213 | 100,0 | | |

Kurumda çalışanların %8,9 'u 20-25 yaş aralığında, % 26,8'i 26-30 yaş aralığında, %29,6'sı 31-35 yaş aralığında, %13,6'sı 36-40 yaş aralığında, %21,1' ise 40 ve üzeri yaş aralığındadır. Yaş oranlarına bakıldığında en fazla oranım % 29,6 ile 31-35 yaş arasında olduğu en az oranım ise 20-25 yaş arasında olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Yaş Aralığı

| | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| 20-25 | 19 | 8,9 | 8,9 | 8,9 |
| 26-30 | 57 | 26,8 | 26,8 | 35,7 |
| 31-35 | 63 | 29,6 | 29,6 | 65,3 |
| 36-40 | 29 | 13,6 | 13,6 | 78,9 |
| 40 ve üzeri | 45 | 21,1 | 21,1 | 100,0 |
| Toplam | 213 | 100,0 | | |

Kurumda çalışanların %2,3'ü Lise ve altı, %8,5'i Ön lisans, %69,0'u lisans, %20,2'si ise Lisansüstü eğitimi almıştır. Öğrenim durumu ile ilgili verilerde çalışanların % 69,0'ının lisans mezunu olduğu, en az öğrenim durumun ise % 2,3 ile Lise ve altı denklikte bulunduğu görülmektedir. Bu da katılımcıların çok yüksek bir oranının lisans mezunu olduğunu göstermektedir.

Tablo 5. Eğitim Durumu

| | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|---------------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| Lise ve altı | 5 | 2,3 | 2,3 | 2,3 |
| Ön lisans | 18 | 8,5 | 8,5 | 10,8 |
| Lisans | 147 | 69,0 | 69,0 | 79,8 |
| Lisans üstü | 43 | 20,2 | 20,2 | 100,0 |
| Toplam | 213 | 100,0 | 100,0 | |

Kurumda çalışanların %16,9'u bölge müdürü – direktör ya da müdür, %17,4 'ü yönetici, %25,4'ü uzman, %11,7'si uzman yardımcısı, %13,6'sı sorumlu, %14,1'i temsilci pozisyonunda bulunmaktadır. Katılımcıların kurumdaki pozisyonlarına göre dağılımı ise, % 25,6 uzman, %17,5 yönetici, %17,1 bölge müdürü – müdür – direktör, % 11,8 uzman yardımcısıdır.

Tablo 6. Pozisyon

| | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--|----------------|--------------|----------------------|------------------------|
| Bölge Müd., Direktör, Müdür | 36 | 16,9 | 17,1 | 17,1 |
| Yönetici | 37 | 17,4 | 17,5 | 34,6 |
| Uzman | 54 | 25,4 | 25,6 | 60,2 |
| Uzman Yardımcısı | 25 | 11,7 | 11,8 | 72,0 |
| Sorumlu | 29 | 13,6 | 13,7 | 85,8 |
| Temsilci | 30 | 14,1 | 14,2 | 100,0 |
| Kayıp Veri | 2 | ,9 | | |
| Toplam | 213 | 100,0 | | |

Kurumda çalışılan süreye göre, en fazla oranın %36,6 ile 5 yıldan fazla çalışanlarda görüldüğü saptanmıştır.

Tablo 7. Kurumda çalışılan süre

| | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|-----------------------|----------------|--------------|----------------------|------------------------|
| 1 Yıldan az | 38 | 17,8 | 17,8 | 17,8 |
| 1-3 Yıl | 64 | 30,0 | 30,0 | 47,9 |
| 4-5 Yıl | 33 | 15,5 | 15,5 | 63,4 |
| 5 Yıldan fazla | 78 | 36,6 | 36,6 | 100,0 |
| Toplam | 213 | 100,0 | 100,0 | |

Kurumsal bağlılık boyutlarının çalışanın medeni durumu ile ilişkisini belirlemeye yönelik yapılan t-testi analizi sonucunda medeni durumun duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ($p>0,05$) belirlenmiştir.

Tablo 8. Kurumsal bağlılık boyutları ile medeni durum arasındaki ilişkiye yönelik t-testi analizi

| | Medeni Durumunuz | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean | F | T | Sig. |
|--------------------------|------------------|-----|--------|----------------|-----------------|-------|-------|------|
| Duygusal Bağlılık | Evli | 120 | 3,2850 | ,59577 | ,05439 | ,864 | ,074 | ,354 |
| | Bekar | 91 | 3,2791 | ,53603 | ,05619 | | ,075 | |
| Devam Bağlılığı | Evli | 120 | 2,7646 | ,80067 | ,07309 | ,579 | -,279 | ,448 |
| | Bekar | 90 | 2,7972 | ,88757 | ,09356 | | -,275 | |
| Normatif Bağlılık | Evli | 120 | 2,9592 | ,63808 | ,05825 | 1,175 | -,400 | ,280 |
| | Bekar | 90 | 3,0067 | 1,07451 | ,11326 | | -,373 | |

Kurumsal bağlılık boyutlarının çalışanın cinsiyeti ile ilişkisini belirlemeye yönelik yapılan t-testi analizi sonucunda; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki ($p>0,05$) bulunamamıştır.

Tablo 9. Kurumsal bağlılık boyutları ile cinsiyet arasındaki ilişkiye yönelik t-testi analizi

| | Cinsiyet | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean | F | T | Sig. |
|--------------------------|----------|-----|--------|----------------|-----------------|--------|-------|------|
| Duygusal Bağlılık | Kadın | 84 | 3,3500 | ,63418 | ,06919 | ,220 | 1,802 | ,641 |
| | Erkek | 129 | 3,2406 | ,51742 | ,04556 | | 1,560 | |
| Devam Bağlılığı | Kadın | 84 | 2,6815 | ,77649 | ,08472 | 1,1453 | 1,813 | ,232 |
| | Erkek | 128 | 2,8418 | ,87049 | ,07694 | | 1,670 | |
| Normatif Bağlılık | Kadın | 84 | 3,0619 | 1,12410 | ,12265 | ,072 | 1,942 | ,789 |
| | Erkek | 128 | 2,9188 | ,60036 | ,05306 | | 1,941 | |

Kurumsal bağlılık boyutlarının çalışanın yaşı ile ilişkisini belirlemeye yönelik yapılan Anova analizi sonucunda çalışanın yaşının duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutuna anlamlı bir ilişkisi olmadığı sonucu bulunmuştur ($p>0,05$).

Tablo 10. Kurumsal bağıllık boyutları ile yaş değişkeni arasındaki ilişkiye yönelik Anova analizi

| | Yaş | N | Mean | Std. Error | F | Sig. |
|------------------------------|-------------|----|---------|------------|-------|------|
| Duygusal Bağıllık | 20-25 | 19 | ,21930 | ,14983 | 1,341 | ,256 |
| | 26-30 | 57 | -,21930 | ,14983 | | |
| | 31-35 | 63 | -,25260 | ,14804 | | |
| | 36-40 | 29 | -,33950 | ,16694 | | |
| | 40 ve üzeri | 45 | -,13197 | ,15475 | | |
| Devam Bağıllığı | 20-25 | 19 | ,39544 | ,22161 | 1,206 | ,310 |
| | 26-30 | 57 | ,39544 | ,22161 | | |
| | 31-35 | 63 | ,30764 | ,21847 | | |
| | 36-40 | 29 | -,51044 | ,24636 | | |
| | 40 ve üzeri | 45 | -,28860 | ,22837 | | |
| Normatif Bağıllık | 20-25 | 19 | ,33872 | ,22549 | ,823 | ,512 |
| | 26-30 | 57 | ,33872 | ,25549 | | |
| | 31-35 | 63 | -,18396 | ,22230 | | |
| | 36-40 | 29 | ,27296 | ,25068 | | |
| | 40 ve üzeri | 45 | -,35158 | ,23237 | | |

Kurumsal bağıllık boyutlarının çalışanın eğitim durumuyla ilişkisini belirlemeye yönelik yapılan Anova analizi sonucunda çalışanın öğrenim durumunun, kurumsal bağıllık boyutlarından duygusal bağıllık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Çalışanın eğitim durumu ile devam bağıllığı ve normatif bağıllık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ($p<0,05$) bulunmuştur.

Tablo 11. Kurumsal bağıllık boyutları ile eğitim durumu arasındaki ilişkiye yönelik Anova analizi

| | Eğitim | N | Mean | Std. Error | F | Sig. |
|--------------------------|---------------|----------|-------------|-------------------|----------|-------------|
| Duygusal Bağıllık | Lise ve altı | 5 | ,27407 | ,28597 | 1,437 | ,233 |
| | Önlisans | 18 | -,27407 | ,28597 | | |
| | Lisans | 147 | ,44807 | ,25725 | | |
| | Lisansüstü | 43 | ,41550 | ,26729 | | |
| Devam Bağıllığı | Lise ve altı | 5 | ,60278 | ,41518 | 3,601 | ,014 |
| | Önlisans | 18 | ,60278 | ,41518 | | |
| | Lisans | 147 | ,94486 | ,37352 | | |
| | Lisansüstü | 43 | -1,08372 | ,38805 | | |
| Normatif Bağıllık | Lise ve altı | 5 | ,50111 | ,42174 | 3,316 | ,021 |
| | Önlisans | 18 | ,50111 | ,42174 | | |
| | Lisans | 147 | ,90507 | ,37943 | | |
| | Lisansüstü | 43 | ,97953 | ,39419 | | |

Kurumsal bağıllık boyutlarının çalışma süresi ile ilişkisini belirlemeye yönelik yapılan Anova analizi sonucunda; çalışanın kurumda çalışma süresi ile duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık boyutları üzerine anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Tablo 12. Kurumsal bağıllık boyutları ile çalışma süresi arasındaki ilişkiye yönelik Anova analizi

| | Çalışma Süresi | N | Mean | Std. Error | F | Sig. |
|--------------------------|-----------------------|----------|-------------|-------------------|----------|-------------|
| Duygusal Bağıllık | 1 Yıdan Az | 38 | -,00175 | ,11698 | ,068 | ,977 |
| | 1-3 Yıl | 64 | ,00175 | ,11698 | | |
| | 4-5 Yıl | 33 | -,04875 | ,13592 | | |
| | 5 Yıdan Fazla | 78 | -,02047 | ,11300 | | |
| Devam Bağıllığı | 1 Yıdan Az | 38 | -,01912 | ,17064 | 1,527 | ,208 |
| | 1-3 Yıl | 64 | ,01912 | ,17604 | | |
| | 4-5 Yıl | 33 | ,36678 | ,19991 | | |
| | 5 Yıdan Fazla | 78 | ,14322 | ,16483 | | |
| Normatif Bağıllık | 1 Yıdan Az | 38 | ,33544 | ,17274 | 1,736 | ,161 |
| | 1-3 Yıl | 64 | -,33544 | ,17274 | | |
| | 4-5 Yıl | 33 | -,39638 | ,20238 | | |
| | 5 Yıdan Fazla | 78 | -,31545 | ,16687 | | |

Kurumsal bağıllık boyutlarının çalışanın kurumdaki pozisyonu ile ilişkisini belirlemeye yönelik yapılan Anova analizi sonucunda; çalışanın kurumdaki pozisyonunun kurumsal bağıllık boyutları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ($p>0,05$) bulunmuştur.

Tablo 13. Kurumsal bağıllık boyutları ile pozisyon arasındaki ilişkiye yönelik Anova analizi

| | Pozisyon | N | Mean | Std. Error | F | Sig. |
|--------------------------|------------------------------|----------|-------------|-------------------|----------|-------------|
| Duygusal Bağıllık | Böl. Müd., Direktör, Müd. | 36 | ,26977 | ,13174 | 2,094 | ,068 |
| | Yönetici | 37 | -,26977 | ,13174 | | |
| | Uzman | 54 | -,35926 | ,12108 | | |
| | Uzman Yrd. | 25 | -,12815 | ,14650 | | |
| | Sorumlu | 29 | -,11941 | ,14041 | | |
| | Temsilci | 30 | -,18148 | ,13911 | | |
| Devam Bağıllığı | Böl. Müd., Direktör, Müd. | 36 | -,00038 | ,19674 | ,929 | ,463 |
| | Yönetici | 37 | ,00038 | ,19674 | | |
| | Uzman | 54 | -,04271 | ,18150 | | |
| | Uzman Yrd. | 25 | -,08611 | ,21879 | | |
| | Sorumlu | 29 | ,31561 | ,20969 | | |
| | Temsilci | 30 | ,12222 | ,20775 | | |
| Normatif Bağıllık | Böl. Müd., Direktör, Müd. | 36 | -,22778 | ,19912 | 1,096 | ,364 |
| | Yönetici | 37 | ,22778 | ,19912 | | |
| | Uzman | 54 | ,17117 | ,18370 | | |
| | Uzman Yrd. | 25 | ,14778 | ,22144 | | |
| | Sorumlu | 29 | ,47950 | ,21223 | | |
| | Temsilci | 30 | ,26444 | ,21026 | | |

4.8. Faktör Analizi

Değişkenler hem gruplar halinde hem de ayrı ayrı korelasyon analizine tabi tutularak aralarındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmış ve daha sonra bu değişkenlere ilişkin bulgular Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testine tabi tutularak 0,889 olan KMO değerine ulaşılmıştır. KMO testinin gösterdiği bu sonuç çalışma verilerine güvenli olarak faktör analizi uygulanabileceğini ortaya koymuştur.

Tablo 14. KMO ve Bartlett testi

| KMO ve Bartlett Testi | | |
|----------------------------------|-------------|----------|
| KMO Örnekleme yeterliliği ölçüsü | | ,889 |
| Bartlett'in küresellik testi | Yaklaşık Ki | 2531,350 |
| | Kare | |
| | Df | 253 |
| | Sig. | ,000 |

Bağımlı değişkenlere uygulanan faktör analizi sonucunda, değişkenlerin 5 faktör altında toplandığı görülmektedir.

Faktör analizi sonucunda;

1. Faktör: Formal İletişim

Tablo 15. Faktör Analizi, Formal iletişim

| Soru | Faktör Ağırlığı |
|---|------------------------|
| Bu kurumdaki insanlar iş hedeflerinin ve amaçlarının ne derecede gerçekleştirildiği konusunda bilgilendirilirler. | ,862 |
| Bu kurumdaki insanlar kurumun gittiği doğrultu (yön) konusunda bilgilendirilirler. | ,847 |
| Bu kurumdaki insanlar işyerindeki değişimler konusunda bilgilendirilirler. | ,838 |
| Bu kurumdaki insanlar birbirlerine karşı gerçekten açık ve dürüst olmaları için cesaretlendirilirler. | ,834 |
| Bu kurumdaki insanlar serbestçe bilgi ve fikir alış verisi yapar. | ,814 |
| Bu kurumda çalışanları doğrudan ilgilendiren konular zamanında iletilir. | ,771 |
| Bu kurumda sorunlarımı iletme üzere gerektiğinde üstlerime ulaşabiliyorum. | ,564 |
| Bu kurumdaki insanlar bilgileri dedikodu ağındaki arkadaşlarından duymadan önce resmi kanallardan (resmi kanallar aracılığıyla) duyarlar. | ,544 |

2. Faktör: İnfomal İletişim

Tablo 16. Faktör Analizi, İnfomal İletişim

| Soru | Faktör Ağırlığı |
|--|-----------------|
| Bu kurumda yöneticiler, resmi olmayan (informal) iletişim kanallarından (söylenti, dedikodu, saptırma, fısıltı gazetesi v.b.) etkilenirler. | ,801 |
| Bu kurumdaki insanlar, örgütle ilgili bilgileri resmi olmayan (informal) iletişim kanallarından (söylenti, dedikodu, saptırma, fısıltı gazetesi v.b.) öğrenirler. | ,774 |
| Çalıştığım kurumda işle ilgili sorunlarımı daha çok kişisel ilişkiler yoluyla çözüyorum. | ,711 |

3. Faktör: Duygusal Bağlılık

Tablo 17. Faktör Analizi, Duygusal Bağlılık

| Soru | Faktör Ağırlığı |
|---|-----------------|
| Kurumdan şuan da ayrılısam kendimi suçlu hissederim. | ,824 |
| Kurumdan şuanda ayrılmazdım çünkü insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum. | ,788 |
| İşten ayrılmamın benim için avantajlı olsa bile kuruma karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum. | ,697 |

4. Faktör: Devam Bağlılığı

Tablo 18. Faktör Analizi: Devam Bağlılığı

| Soru | Faktör Ağırlığı |
|---|-----------------|
| Bu kurumda kendimi “aileden biri” gibi hissederim. | ,687 |
| Bu kuruma karşı güçlü bir “aidiyet” duygusu hissetmiyorum. | ,682 |
| Kendimi bu kuruma karşı “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum. | ,672 |
| Kurumun kişisel açıdan benim için büyük önemi vardır. | ,620 |
| Kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi görürüm. | ,601 |
| Meslek hayatımda kalan kısmını bu kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım. | ,548 |

5. Faktör: Normatif Bağlılık

Tablo 19. Faktör Analizi: Normatif Bağlılık

| Soru | Faktör Ağırlığı |
|--|-----------------|
| Kurumdan ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olması. | -,640 |
| Bu kurumdan ayrılmak konusunda çok az seçeneğin olduğunu düşünüyorum. | ,616 |
| Kurumda çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum. | -,575 |

Bir ifade birden fazla faktöre yüklenme yaptığı için aşağıdaki 3 soru çıkarılmıştır.

1. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.
2. Bu kurumda çalışmamın sebebi istekten ziyade zorunluluktandır.
3. Eğer bu kuruma emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.

4.9. Araştırma Sorularının Değerlendirilmesi

Araştırma Sorusu 1: Covid-19 salgın döneminde kurumların kurum içi iletişim çalışmalarına ağırlık vermeleri, çalışanların kurumsal bağlılığını nasıl etkiler?

Covid-19 salgın döneminde kurum içi iletişim çalışmalarına ağırlık verilmesinin çalışanların kurumsal bağlılığını etkilemesini incelemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonucunda, kurumsal iletişim ile kurumsal bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin ($r=0.455$, $r^2=0.207$) olduğu görülmektedir.

Tablo 20. Covid-19 salgın döneminde kurum içi iletişim çalışmalarına ağırlık verilmesinin çalışanların kurumsal bağlılığını etkilemesini incelemeye yönelik yapılan regresyon analizi

| Model Özeti | | | | |
|-------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,455 ^a | ,207 | ,203 | ,60283 |

a. Predictors: (Constant), Kurumsal Bağlılık

Tablo 21. Covid-19 salgın döneminde kurum içi iletişim çalışmalarına ağırlık verilmesinin çalışanların kurumsal bağlılığını etkilemesini incelemeye yönelik yapılan regresyon analizi

| ANOVA ^a | | | | | |
|--------------------|---------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| Model | Sum of Square | Df | Mean Square | F | Sig. |
| Regression | 20,005 | 1 | 20,005 | 55,048 | ,000 ^b |
| Residual | 76,679 | 211 | ,363 | | |
| Total | 96,684 | 212 | | | |

a. Dependent Variable: Kurumsal İletişim

b. Predictors: (Constant), Kurumsal Bağlılık

Araştırma Sorusu 2: Kurum içi iletişim çalışmalarının çalışan bağlılığına etkisi ile demografik faktörler arasında anlamlı bir ilişki var mı?

Kurum içi iletişim çalışmalarının çalışan bağlılığına etkisi ile demografik faktörler arasında anlamlı bir etkisinin olup olmadığını test etmek amacı ile yaptığımız Crosstabs, Chi-square (ki-kare) testi sonuçlarında; pozisyon açısından değerlendirildiğinde bölge müdürü, direktör, müdür, yönetici, uzman, temsilci arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ($p>0,05$) görüşmüştür. Uzman yardımcısı ve sorumlu üzerinde ise anlamlı bir ilişkinin olduğu ($p<0,05$) belirlenmiştir.

Tablo 22. Kurum içi iletişim çalışmalarının çalışan bağlılığına etkisi ile demografik faktörler ile ilişkisine yönelik Crosstabs analizi

| Pozisyon | | Value | Df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|----------------------------------|------------------------------|-----------------------|-----|-----------------------------------|
| Bölge Müd, Direktör, Müdür | Pearson Chi-Square | 913,500 ^b | 884 | ,239 |
| | Likelihood Ratio | 225,422 | 884 | 1,000 |
| | Linear-by-Linear Association | 3,516 | 1 | ,061 |
| | N of Valid Cases | 36 | | |
| Yönetici | Pearson Chi-Square | 1011,333 ^c | 960 | ,122 |
| | Likelihood Ratio | 240,162 | 960 | 1,000 |

| | | | | |
|------------------|------------------------------|------------------------|-------|-------|
| | Linear-by-Linear Association | 11,288 | 1 | ,001 |
| | N of Valid Cases | 37 | | |
| Uzman | Pearson Chi-Square | 2061,000 ^d | 1968 | ,071 |
| | Likelihood Ratio | 383,309 | 1968 | 1,000 |
| | Linear-by-Linear Association | 6,531 | 1 | ,011 |
| | N of Valid Cases | 54 | | |
| Uzman Yardımcısı | Pearson Chi-Square | 425,000 ^e | 357 | ,008 |
| | Likelihood Ratio | 137,717 | 357 | 1,000 |
| | Linear-by-Linear Association | ,170 | 1 | ,680 |
| | N of Valid Cases | 25 | | |
| Sorumlu | Pearson Chi-Square | 638,000 ^f | 575 | ,035 |
| | Likelihood Ratio | 177,621 | 575 | 1,000 |
| | Linear-by-Linear Association | 14,190 | 1 | ,000 |
| | N of Valid Cases | 29 | | |
| Temsilci | Pearson Chi-Square | 570,000 ^g | 540 | ,180 |
| | Likelihood Ratio | 175,299 | 540 | 1,000 |
| | Linear-by-Linear Association | 6,823 | 1 | ,009 |
| | N of Valid Cases | 30 | | |
| Total | Pearson Chi-Square | 15732,166 ^a | 14504 | ,000 |
| | Likelihood Ratio | 1660,406 | 14504 | 1,000 |
| | Linear-by-Linear Association | 44,717 | 1 | ,000 |
| | N of Valid Cases | 211 | | |

Kurum içi iletişim çalışmalarının çalışan bağlılığına etkisi ile demografik faktörler arasında anlamlı bir etkisinin olup olmadığını test etmek amacı ile yaptığımız Crosstabs, Chi-square (ki-kare) testi sonuçlarında kurumda çalışma yılı açısından değerlendirildiğinde; 1 yıldan az ve 4-5 yıl arasında çalışanlarda anlamlı bir ilişkinin olmadığı ($p>0,05$), 1-3 yıl ve 5 yıldan fazla çalışanlar üzerinde ise anlamlı bir ilişkinin olduğu ($p<0,05$) belirlenmiştir.

Tablo 23. Kurum içi iletişim çalışmalarının çalışan bağlılığına etkisi ile demografik faktörler ile ilişkisine yönelik Crosstabs analizi

| Çalışma Yılı | | Value | Df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|---------------|------------------------------|------------------------|-------|-----------------------------------|
| 1 Yıdan Az | Pearson Chi-Square | 1026,000 ^b | 986 | ,183 |
| | Likelihood Ratio | 247,684 | 986 | 1,000 |
| | Linear-by-Linear Association | ,115 | 1 | ,735 |
| | N of Valid Cases | 38 | | |
| 1-3 Yıl | Pearson Chi-Square | 2376,889 ^c | 2205 | ,006 |
| | Likelihood Ratio | 445,286 | 2205 | 1,000 |
| | Linear-by-Linear Association | 15,189 | 1 | ,000 |
| | N of Valid Cases | 64 | | |
| 4-5 Yıl | Pearson Chi-Square | 825,000 ^d | 780 | ,128 |
| | Likelihood Ratio | 210,315 | 780 | 1,000 |
| | Linear-by-Linear Association | 13,621 | 1 | ,000 |
| | N of Valid Cases | 33 | | |
| 5 Yıdan Fazla | Pearson Chi-Square | 3567,417 ^e | 3402 | ,024 |
| | Likelihood Ratio | 556,552 | 3402 | 1,000 |
| | Linear-by-Linear Association | 22,927 | 1 | ,000 |
| | N of Valid Cases | 78 | | |
| Total | Pearson Chi-Square | 16307,286 ^a | 15000 | ,000 |
| | Likelihood Ratio | 1685,832 | 15000 | 1,000 |
| | Linear-by-Linear Association | 43,865 | 1 | ,000 |
| | N of Valid Cases | 213 | | |

Kurum içi iletişim çalışmalarının çalışan bağlılığına etkisi ile demografik faktörler arasında anlamlı bir etkisinin olup olmadığını test etmek amacı ile yaptığımız Crosstabs, Chi-square (ki-kare) testi sonuçlarında medeni durum açısından değerlendirildiğinde; evli olan çalışanlarda anlamlı bir ilişkinin olmadığı ($p>0,05$), bekar olan çalışanlar üzerinde anlamlı bir ilişkinin olduğu ($p<0,05$) belirlenmiştir.

Tablo 24. Kurum içi iletişim çalışmalarının çalışan bağlılığına etkisi ile demografik faktörler ile ilişkisine yönelik Crosstabs analizi

| Medeni Durumunuz | | Value | Df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------|------------------------------|------------------------|-------|-----------------------------------|
| Evli | Pearson Chi-Square | 7173,667 ^b | 7056 | ,161 |
| | Likelihood Ratio | 913,622 | 7056 | 1,000 |
| | Linear-by-Linear Association | 34,738 | 1 | ,000 |
| | N of Valid Cases | 120 | | |
| Bekar | Pearson Chi-Square | 4263,097 ^c | 3780 | ,000 |
| | Likelihood Ratio | 663,197 | 3780 | 1,000 |
| | Linear-by-Linear Association | 12,815 | 1 | ,000 |
| | N of Valid Cases | 91 | | |
| Total | Pearson Chi-Square | 16239,152 ^a | 14900 | ,000 |
| | Likelihood Ratio | 1671,496 | 14900 | 1,000 |
| | Linear-by-Linear Association | 44,679 | 1 | ,000 |
| | N of Valid Cases | 211 | | |

Kurum içi iletişim çalışmalarının çalışan bağlılığına etkisi ile demografik faktörler arasında anlamlı bir etkisinin olup olmadığını test etmek amacı ile yaptığımız Crosstabs, Chi-square (ki-kare) testi sonuçlarında eğitim durumu açısından değerlendirildiğinde; lise ve altı çalışanlarda anlamlı bir ilişkinin olmadığı ($p>0,05$), önlisans, lisans ve lisansüstü çalışmalarda ise anlamlı bir ilişkinin olduğu ($p<0,05$) belirlenmiştir.

Tablo 25. Kurum içi iletişim çalışmalarının çalışan bağlılığına etkisi ile demografik faktörler ile ilişkisine yönelik Crosstabs analizi

| Eğitim | | Value | Df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|--------------|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| Lise ve Altı | Pearson Chi-Square | 20,000 ^b | 16 | ,220 |
| | Likelihood Ratio | 16,094 | 16 | ,446 |
| | Linear-by-Linear Association | 1,611 | 1 | ,204 |
| | N of Valid Cases | 5 | | |

| | | | | |
|------------|------------------------------|------------------------|-------|-------|
| Önlisans | Pearson Chi-Square | 252,000 ^c | 210 | ,025 |
| | Likelihood Ratio | 95,736 | 210 | 1,000 |
| | Linear-by-Linear Association | 1,069 | 1 | ,301 |
| | N of Valid Cases | 18 | | |
| Üniversite | Pearson Chi-Square | 9993,988 ^d | 9435 | ,000 |
| | Likelihood Ratio | 1154,295 | 9435 | 1,000 |
| | Linear-by-Linear Association | 27,483 | 1 | ,000 |
| | N of Valid Cases | 147 | | |
| Lisansüstü | Pearson Chi-Square | 1343,750 ^e | 1216 | ,006 |
| | Likelihood Ratio | 288,099 | 1216 | 1,000 |
| | Linear-by-Linear Association | 15,851 | 1 | ,000 |
| | N of Valid Cases | 43 | | |
| Total | Pearson Chi-Square | 16307,286 ^a | 15000 | ,000 |
| | Likelihood Ratio | 1685,832 | 15000 | 1,000 |
| | Linear-by-Linear Association | 43,865 | 1 | ,000 |
| | N of Valid Cases | 213 | | |

Kurum içi iletişim çalışmalarının çalışan bağlılığına etkisi ile demografik faktörler arasında anlamlı bir etkisinin olup olmadığını test etmek amacı ile yaptığımız Crosstabs, Chi-square (ki-kare) testi sonuçlarında yaş faktörü açısından değerlendirildiğinde; 20-25 yaş aralığı, 36-40 yaş aralığı, 40 ve üzeri yaş aralığı arasında olan çalışanlarda anlamlı bir ilişkinin olmadığı ($p>0,05$), 26-30 yaş aralığı, 31-35 yaş aralığındaki çalışanlar üzerinde anlamlı bir ilişkinin olduğu ($p<0,05$) belirlenmiştir.

Tablo 26. Kurum içi iletişim çalışmalarının çalışan bağlılığına etkisi ile demografik faktörler ile ilişkisine yönelik Crosstabs analizi

| Yaş | | Value | Df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|-------|------------------------------|----------------------|-----|-----------------------------------|
| 20-25 | Pearson Chi-Square | 304,000 ^b | 288 | ,248 |
| | Likelihood Ratio | 106,344 | 288 | 1,000 |
| | Linear-by-Linear Association | 4,591 | 1 | ,032 |
| | N of Valid Cases | 19 | | |

| | | | | |
|-------------|------------------------------|------------------------|-------|-------|
| 26-30 | Pearson Chi-Square | 2451,000 ^c | 2295 | ,012 |
| | Likelihood Ratio | 423,818 | 2295 | 1,000 |
| | Linear-by-Linear Association | 7,647 | 1 | 0,035 |
| | N of Valid Cases | 57 | | |
| 31-35 | Pearson Chi-Square | 2686,950 ^d | 2438 | ,000 |
| | Likelihood Ratio | 454,988 | 2438 | 1,000 |
| | Linear-by-Linear Association | 4,430 | 1 | 0,035 |
| | N of Valid Cases | 63 | | |
| 36-40 | Pearson Chi-Square | 696,000 ^e | 676 | ,289 |
| | Likelihood Ratio | 184,213 | 676 | 1,000 |
| | Linear-by-Linear Association | 13,792 | 1 | ,000 |
| | N of Valid Cases | 29 | | |
| 40 ve Üzeri | Pearson Chi-Square | 1206,750 ^f | 1170 | ,222 |
| | Likelihood Ratio | 279,004 | 1170 | 1,000 |
| | Linear-by-Linear Association | 12,329 | 1 | ,000 |
| | N of Valid Cases | 45 | | |
| Total | Pearson Chi-Square | 16307,286 ^a | 15000 | ,000 |
| | Likelihood Ratio | 1685,832 | 15000 | 1,000 |
| | Linear-by-Linear Association | 43,865 | 1 | ,000 |
| | N of Valid Cases | 213 | | |

Kurum içi iletişim çalışmalarının çalışan bağlılığına etkisi ile demografik faktörler arasında anlamlı bir etkisinin olup olmadığını test etmek amacı ile yaptığımız Crosstabs, Chi-square (ki-kare) testi sonuçlarında cinsiyet açısından değerlendirildiğinde kadın ve erkek çalışanlar arasında anlamlı bir ilişki olduğu ($p < 0,05$) belirlenmiştir.

Tablo 27. Kurum içi iletişim çalışmalarının çalışan bağlılığına etkisi ile demografik faktörler ile ilişkisine yönelik Crosstabs analizi

| Cinsiyetiniz | | Value | Df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|--------------|--------------------|-----------------------|------|-----------------------------------|
| Erkek | Pearson Chi-Square | 4015,667 ^b | 3869 | ,049 |
| | Likelihood Ratio | 622,329 | 3869 | 1,000 |

| | | | | |
|-------|------------------------------|------------------------|-------|-------|
| | Linear-by-Linear Association | 20,587 | 1 | ,000 |
| | N of Valid Cases | 84 | | |
| Kadın | Pearson Chi-Square | 8132,386 ^c | 7519 | ,000 |
| | Likelihood Ratio | 1008,354 | 7519 | 1,000 |
| | Linear-by-Linear Association | 22,493 | 1 | ,000 |
| | N of Valid Cases | 129 | | |
| Total | Pearson Chi-Square | 16307,286 ^a | 15000 | ,000 |
| | Likelihood Ratio | 1685,832 | 15000 | 1,000 |
| | Linear-by-Linear Association | 43,865 | 1 | ,000 |
| | N of Valid Cases | 213 | | |

Araştırma Sorusu 3: Covid-19 salgın döneminde kurum içi yapılan sürekli bilgi paylaşımı, çalışanların kurumsal bağlılığını nasıl etkiler?

Covid-19 salgın döneminde kurum içi yapılan sürekli bilgi paylaşımının çalışanların kurumsal bağlılığına etkisini incelemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonucunda, kurum içi sürekli bilgi paylaşımı ile kurumsal bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin ($r=0,364$ $r^2=132$) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 28. Covid-19 salgın döneminde kurum içi yapılan sürekli bilgi paylaşımının çalışanların kurumsal bağlılığına etkisini incelemeye yönelik yapılan regresyon analizi

| Model Özeti | | | | |
|-------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,364 ^a | ,132 | ,128 | ,90539 |

a. Predictors: (Constant), Kurumsal Bağlılık

Tablo 29. Covid-19 salgın döneminde kurum içi yapılan sürekli bilgi paylaşımının çalışanların kurumsal bağlılığına etkisini incelemeye yönelik yapılan regresyon analizi

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|---------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Square | Df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 26,352 | 1 | 26,352 | 32,146 | ,000 ^b |

| | | | | | | |
|--|----------|---------|-----|------|--|--|
| | Residual | 172,965 | 211 | ,820 | | |
| | Total | 199,316 | 212 | | | |

- a. Dependent Variable: Kurumsal İletişim
b. Predictors: (Constant), Kurumsal Bağlılık

Araştırma Sorusu 4: Kurum içi iletişim boyutları kurumsal bağlılık boyutlarını nasıl etkiler?

Kurum içi iletişim boyutlarının kurumsal bağlılık boyutlarını (duygusal, devamlılık, normatif) etkisini incelemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonucunda; kurum içi iletişim ile kurumsal bağlılık boyutları arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkinin ($r=0,629$, $r^2=0,396$) olduğu görülmektedir.

Tablo 30. Kurum içi iletişim boyutları kurumsal bağlılık boyutları ile ilişkisini ölçmeye yönelik regresyon analizi

| Model Özeti | | | | |
|-------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,629 ^a | ,396 | ,387 | ,52894 |

- a. Predictors: (Constant), Kurumsal Bağlılık

Tablo 31. Kurum içi iletişim boyutları kurumsal bağlılık boyutları ile ilişkisini ölçmeye yönelik regresyon analizi

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|---------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Square | Df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 38,148 | 3 | 12,716 | 45,449 | ,000 ^b |
| | Residual | 58,195 | 208 | ,280 | | |
| | Total | 96,342 | 211 | | | |

- a. Dependent Variable: Kurumsal İletişim
b. Predictors: (Constant), Kurumsal Bağlılık

BÖLÜM 5

SONUÇ

Bir kurumun sektördeki gücü ve verimliliğini doğrudan etkileyen en önemli faktörlerden biri kurumsal bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olmasıdır. Kurumda uygulanan kurum içi iletişim uygulamaları sonucu çalışanların kurumsal bağlılığı etkilenmektedir. Kurumsal bağlılık ve kurum içi iletişim birbirinden olumlu yönde beslenen kavramlardır. Her kurumun kurum kültürü, değerleri, iş yapış biçimleri farklı olduğu gibi çalışan yapısı da farklılık göstermektedir. Dolayısıyla kurum içi iletişim uygulamaları kurumlara göre değişkenlik göstermektedir.

Günün büyük bir çoğunluğunu çalışma ortamında geçiren çalışanlar için kurumun sunduğu değerler motivasyon ve kuruma bağlılık açısından da önemli hale gelmektedir. Günümüz koşullarında çalışanları kurumda tutmak giderek daha da zorlaşmaktadır. Bir çalışanın kuruma uyum sağladıktan ve işinde tecrübe kazandıktan sonra işten ayrılması kurumsal açıdan maliyetli ve diğer çalışanlar açısından sıkıntı verici bir durumdur (Durna ve Eren 2005: 211). Bu sebeple çalışanlarını kuruma bağlayacak, kurum içi iletişimi doğru ve verimli kuracak unsurlar yaratmalı, çalışanlarını kaybetmemek için kurum her geçen gün kendini yenilemek zorundadır. Bunu başaramayan kurumlar sektöründe başarı da elde edemezler.

Bu araştırmada çalışanların kuruma olan aidiyet duygusunun artması, özverili çalışma şeklini benimsemesi, kurumun çıkarlarını ve itibarını ön planda tutması anlamına gelen kurumsal bağlılığı sağlayabilmek için kurumsal bağlılık üzerinde büyük öneme sahip olan kurum içi iletişim konusu ele alınmıştır. Özellikle Covid-19 salgınının yaşandığı günümüzde kurum içi iletişim unsurlarından kurumsal iletişim, yönetim yaklaşımı, bilgi paylaşımı ve biçimsel olmayan iletişimin, kurumsal bağlılık boyutları olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığa ne yönde bir etki yaptığını saptamak amacıyla yapılmıştır.

Bu amaç çerçevesinde Covid-19 salgını döneminde kurumsal bağlılık ve kurum içi iletişim arasındaki nedensellik ilişkileri çalışanların demografik özellikleri de göz önünde bulundurularak değişkenlerin alt boyutları ile birlikte 4 araştırma sorusu üzerinden incelenmiştir.

Bu çalışma çalışanların kendini kuruma ait hissedebilmesi, özverili çalışma şeklini benimsemesi, kurumun çıkarlarını ve itibarını ön planda tutabilmesi anlamına gelen kurumsal bağlılığı sağlayabilmek için kurumsal bağlılık üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu düşündüğümüz kurum içi iletişim kavramı ele alınarak, kurum içi iletişim faktörlerinden kurumsal iletişim, yönetim yaklaşımı, bilgi paylaşımı ve biçimsel olmayan iletişimin, kurumsal bağlılık boyutları olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığa ne yönde bir etki yaptığını incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın analiz kısmında katılımcıların demografik özellikleri incelenerek bu özelliklerin kurumsal bağlılık boyutlarıyla olan ilişkisini tespit etmek amacıyla T-testi ve Anova analizleri yapılmıştır. Sonrasında kurum içi iletişim ve kurumsal bağlılık ile ilgili ifadelerin frekans ve yüzde dağılımlarına bakılarak, kurum içi iletişim unsurları olan kurumsal iletişim, yönetici yaklaşımı, bilgi paylaşımı ve biçimsel olmayan iletişim ile kurumsal bağlılık boyutları olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık arasındaki ilişkinin yönünü tespit etmek amacıyla t-testi, korelasyon ve regresyon analizleri, Crosstabss analizleri yapılmıştır.

Araştırma sonucunda ankette yer alan demografik özelliklerden cinsiyet, yaş ve çalışma süresi değişkenlerinin duygusal bağlılıkla anlamlı bir ilişkisinin olduğu, öğrenim durumunun devamlılık ve normatif bağlılıkla anlamlı bir ilişkisinin olduğu, görev değişkeninin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkla anlamlı bir ilişkisinin olduğu, medeni duruma bakıldığında ise kurumsal bağlılık boyutlarıyla evli medeni durumunun anlamlı bir ilişki olmadığına bekar medeni durumunun anlamlı bir ilişkisinin olduğu sonucu belirlenmiştir.

Kurum içi iletişim çalışmalarının çalışan bağlılığına etkisi ile demografik faktörler arasında anlamlı bir etkisinin olup olmadığını test etmek amacıyla yaptığımız Crosstabs, Chi-square (ki-kare) testi sonuçlarında kurumda çalışma yılı açısından değerlendirildiğinde; 1 yıldan az ve 4-5 yıl arasında çalışanlarda anlamlı bir ilişkinin olmadığı, 1-3 yıl ve 5 yıldan fazla çalışanlar üzerinde ise anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Kurumdaki çalışma pozisyonu açısından değerlendirildiğinde bölge müdürü, direktör, müdür, yönetici, uzman, temsilci arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlenirken, uzman yardımcısı ve sorumlu üzerinde ise anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumunda ise lise ve altı çalışanlarda anlamlı bir ilişkinin olmadığı, önlisans, lisans ve lisansüstü çalışmalarda ise anlamlı bir ilişkinin

olduğu belirlenmiştir. Evli olan çalışanlarda anlamlı bir ilişkinin olmadığı, bekar olan çalışanlar üzerinde ise anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Yine yaş faktörüne bakıldığında 20-25 yaş aralığı, 36-40 yaş aralığı, 40 ve üzeri yaş aralığı arasında olan çalışanlarda anlamlı bir ilişkinin olmadığı, 26-30 yaş aralığı, 31-35 yaş aralığındaki çalışanlar üzerinde anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Cinsiyet açısından değerlendirildiğinde kadın ve erkek çalışanlar arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Kurum içindeki bilgi paylaşımının değerlendirilmesinde ise, bilgi akışı yönünde önemli bir sıkıntı olmadığı, kişilerin işleriyle ve kurumla ilgili bilgilere ulaşabildikleri görülmektedir. Buna rağmen bu oran istenilen seviyede değildir. Araştırmada bilgi paylaşımının, duygusal ve normatif ve devamlılık bağlılığıyla anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmaktadır.

Kurumsal bağlılıkla ilgili ifadelerin frekans değerlerine bakıldığında katılımcıların duygusal bağlılığının ortalamanın üstünde olduğu bu kurumda çalışmaktan memnun oldukları görülmektedir. Katılımcıların devamlılık bağlılığının orta seviyede olduğu alternatif işlerin az olması ile ilgili bir kaygılarının olmadığı görülmektedir. Katılımcıların normatif bağlılığı ise orta seviyelerdedir. Bu kurumdan ayrılmaları halinde suçluluk duymayacakları sonuçları belirlenmiştir.

Literatürde kurumsal iletişimin, kurumsal bağlılık üzerine etkisinin incelendiği benzer araştırmalar mevcuttur. Yılmaz (2011) araştırmasında “kurum içinde duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile örgütsel iletişim, yönetim tarzı ve bilgi paylaşımı ile arasında pozitif yönlü bir ilişki, biçimsel olmayan iletişim ve üç bağlılık boyutu arasındaki ilişki ise pozitif yönlü ancak zayıf olduğu” sonucuna, Akbaş (2008) araştırmasında “örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığı etkilediği” sonucuna, Ekinci (2006) araştırmasında “örgütsel iletişimin, örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkilediği, örgütsel iletişim seviyesi yüksek olan bireylerin örgütsel bağlılık seviyesinin daha yüksek olduğu” sonucuna ve son olarak Başyigit (2006) yaptığı araştırma da iletişimin ve bilgi paylaşımının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği, biçimsel olmayan iletişimin ise örgütsel bağlılığı etkilemediği sonucuna varmışlardır.

Araştırmaya başlamadan önce iletişimin kurumsal bağlılık üzerinde önemli bir etkisinin olduğu varsayımında bulunulsa da, kurum içi bilgi paylaşımının anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca Covid-19 salgın döneminde kurum içi iletişim çalışmalarına ağırlık verilmesinin çalışanların kurumsal bağlılığına anlamlı bir etkisi vardır.

Yılmaz (2011) yaptığı çalışmada kurumsal iletişim ile bağlılık boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki bulmuştur. Etkin bir iletişim sistemi olan kurumlarda planlamanın yapılması, faaliyetlerin yürütülmesi ve koordinasyonun sağlanması çalışanlar ve yöneticiler açısından daha kolay olacaktır (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar 2009: 65). Dolayısıyla iyi kurulmuş bir kurumsal iletişim sisteminin kurum içerisinde olması gerekmektedir.

Kurumda çalışanların daha verimli ve istekli çalışmalarını sağlayabilmek için kurum yöneticilerin ve ayrı ayrı her bir çalışanın üzerine düşen görevler ve sorumlulukları vardır. Kurum ile kişiler arasında kurulacak etkin bir iletişim ile bir yandan kurum kültürünün gelişimi sağlanırken, aynı zamanda kurumun tercih edilme oranı da artmaktadır (Eroğlu 2010: 31).

KAYNAKÇA

- Aberg, G. (1990). Åberg, L. E. G. 1990. *Theoretical model and praxis of total communications. International Public Relations Review*. International Public Relations Review, 19(2), 13-16.
- Acar, A. Z. (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel Ve Örgütsel Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1-14.
- Acar, Y. (2020). Yeni Koronavirüs (Covid-19) Salgını ve Turizm Faaliyetlerine Etkisi. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 7-21.
- Adıgüzel, M. (2019). Covid-19 Pandemisinin Türkiye Ekonomisine Etkilerinin Makroekonomik Analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Covid-19 Sosyal Bilimler Özel Sayısı*, 19(37), 3-29.
- Adıgüzel, O., Tanrıverdi, H. ve Özkan, D. S. (2011). Mesleki Profesyonellik Ve Bir Meslek Mensupları Olarak Hemşireler Örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 237-259.
- Akat, İ., Budak, G., ve Budak, G. (1994). *İşletme Yönetimi*. İstanbul, Beta Yayınları.
- Akça, M. ve Küçüköğlü, T. M. (2020). Covid-19 ve İş Yaşamına Etkileri: Evden Çalışma. *Journal Of International Management Educational And Economics Perspectives*, 8(1), 71-81.
- Akıncı Vural, B. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ege Üniversitesi Yayınları, İletişim Fakültesi Yayın No: 13, İzmir.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Argenti, P. (1998). *Corporate Communication*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Arslan, R., Efe, D. ve Aydın, E. (2013). Duygusal Zeka ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(3), 169-180.

- Atak, M. (2005). Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri Ve Önemi. *Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(2), 59-67.
- Aytekin, A. E. ve Akıncı, G. (2019). Motivasyon ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişki ve bir uygulama. *ABMYO Dergisi*, 14(56), 255-270
- Bahar, E. (2012). *İletişim*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin bir Alan Araştırması. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(7), 1-30.
- Bakan, İ. (2018). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakır, A. A. (2013). *Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi]
- Bakırtaş, H. (2013). *Müşteri İlişkileri Yönetimi*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Pegem Yayınevi.
- Bayram, L. (2006). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, S.125-139.
- Bektaş, M. (2015). Örgütlerde İnfomal İletişim Süreci: Kavramsal Bir Çerçeve. *AKÜ İİBF Dergisi*, 17(1), 126.
- Belasen, A. T. (2008). *The Theory and Practice of Corporate Communication: A Competing Values Perspective*. California: Sage Publications.
- Belli, E. (2014). *Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin Mobbing Düzeylerinin Araştırılması ve Örgütsel Bağlılık Yönünden Değerlendirilmesi*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi]

- Bennett, R. (1994). *Organizational Behavior*. Singapur: M&e Handbook Series.
- Biber, A. (2004). *Halkla İlişkilerde Teorik Bir Çerçeve*. Vadi Yayınları.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 44(511), 55-74.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121-139.
- Budak, G. ve Budak, G. (2010). *İşletme Yönetimi* (6. Baskı), İzmir. Barış Yayınları.
- Can, E. (2016), *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi].
- Chinazzi, M., Marco, A., Corrado, G., ve Davis, J. (2020). *The effect of travel restrictions on the spread of the 2019 novel coronavirus (COVID-19) outbreak*. *Science*, 368(6489), 1-7. doi:10.1126/science.aba9757
- Clampitt, P.G. ve Girard, D. (1993). Communication Satisfaction: A Useful Construct? *Journal of Communication*, 1(2), 84-102.
- Çağlar, Ç. (2013). Okulların Değişime Açıklık Düzeyi İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişki. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(15), 119-150.
- Çağlar, İ. ve Kılıç, S. (2011). *Genel İletişim*. 4. Baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık.
- Çağlar, İ. ve Kılıç, S. (2014). *Kişiler Arası İletişimde Etkinlik ve Empati*. Genel, Teknik ve Etkili İletişim. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık. 133-150.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Çakır, S. ve Eğinli, A. (2010). *Memnun Çalışanlar Memnun Müşteriler*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Çekmecelioğlu, H. (2006). Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20(2), 295-310
- Çelebi, M. A.(2009). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanılmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi].
- Çetin, M. ve Kayır, H. (2010). *Örgütsel Bağlılık ve Halkla İlişkiler*. Üçüncü Sektör Kooperatifçilik, 45(1), 40-64.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 1-9
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama*. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 291-306.
- Çöllü, E. F. ve Summak, M. E. (2010). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya'da Bulunan Mali Müşavir Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, 13(1-2), 273-288.
- Deloitte (2020a). *Covid-19: Çalışanlara ve Çalışma Hayatına Olası Etkileri*, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/covid-19-calisanlara-ve-calisma-hayatina-olas-etkileri.pdf>
- Deloitte, (2020b). *Covid 19 İşletmelere Olan Finansal Etkileri ve Çözüm Önerileri*, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/financial-advisory/COVID-19-un-isletmelere-olan-finansal-etkileri.pdf>.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:8, S.115-132.
- Demirel, Y., Seçkin, Z., ve Özçınar, M. F. (2011). Örgütsel İletişim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 33-48.

- Demirkol, A. (2014). Eğitim Kurumlarında Örgütsel Bağlılık: Meslek Yüksekokulları Üzerine Bir Araştırma. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 1-15.
- Davis, A. (2006). *Halkla İlişkilerin abc'si*. İstanbul: Mediacat.
- Dural, U., Meriç, B., Süer, C., Keçeci, M. (2017). Kurum İçi İletişim Ve Algılanan Güç Kaynaklarının Kuruma Ve Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 52(2), 156-78.
- Durğun, S. (2006). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132.
- Durna, U. , Eren, V. (2005) Üç Bağlılık Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 211.
- Doğan, E. Ş. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.37-61.
- Duran, E., A., (Şubat, 2021), *Evden Çalışma Çalışanı Sömürüyor mu?* <https://www.dw.com/tr/evden-%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fma-%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fan%C4%B1-s%C3%B6m%C3%BCr%C3%BCyor-mu/a-56581034>
- Efeoğlu, İ. E. ve Çetin, S. (2012). Örgütsel İletişimin Değerlendirilmesi: Belediyelere Dair Uygulamalı Bir Çalışma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(3), 185-204.
- Elizur, D ve Koslowsky, M. (2001). Values and Organizational Commitment. *International Journal of Manpower*, 22(7), 593-599.
- Engin, H. B. (2016). Markalaşma Kavramı Çerçevesinde Marka Ederi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12(46), 277-294.

- Erat, Ş., Korkmaz, M., Çimen, V. ve Yahyaoglu, G. (2011). Hemşirelerin İş Yaşam Kalitesinin Motivasyona Etkisi. *Uluslararası Hakemli Akademik Spor Sağlık ve Tıp Bilimler Dergisi*, 1(1), 1-33
- Erciş, M. S. (2012). Pazarlama İletişimi Kapsamında Sponsorluk Faaliyetlerinin Önemi Ve Bir Sponsorluk Uygulaması: Türk Hava Yolları. *Marmara İletişim Dergisi*, S.112-124
- Ergun T. (1998). *Kamu Yönetimi*. Ziyaettin Bilici (ed.), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Erkmen, T. ve Çerik, Ş. (2007). Kurum İmajını Oluşturan Kurum Kimliği Boyutları Bağlamında Örgüte Bağlılığın İncelenmesi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(28), 107–119.
- Eroğlu, E. (2011). Örgütlerde İletişim Kalitesini Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.137-149.
- Eroğlu, H., Adıgüzel, O ve Öztürk, C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İş gören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Eroğlu, K. (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, 11(1), 121-136.
- Ertekin, İ., İlgin, H. Ö., ve Yengin, D. A. (2018). Örgütsel İletişim Kuramları. *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication*, 8(2), 297-311.
- EY Building A Better Working World (Ağustos, 2020). *COVID-19 Sonrası Bilişim Teknolojilerinin Dijital Dünyada Yeni Rolü*.
https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/tr_tr/pdf/2020/08/ey-turkiye-covid-19-sonrasi-bilgi-teknolojilerinin-dijital-dunyada-yeni-rolu--rapor.pdf

EY Building A Better Working World (2020). *Çalışma Dünyasının Geleceği: Covid-19 ve Yeni Normal*.

https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/tr_tr/pdf/2020/11/calisma-dunyasinin-gelecegi-covid-19-ve-yeni-normal.pdf

Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.

Gisela H. (1995). *Motivasyon El Kitabı*. İstanbul: Rota Yayınları.

Goodman, M. B. (1994). *Corporate Communication. Theory and Practice*. Albany: State of New York Press.

Goodman, M. B. (2000). Corporate Communication: The American Picture, Corporate Communications. *An International Journal*, 5(2), 69-74.

Gözen E. D. (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi].

Grunig, J. E. (2005) *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*. İstanbul: Rota Yayınları.

Gültekin, F. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetiminde, Eğitim Çabaları Çerçevesinde Uygulanan Performans Yönetim Sisteminin Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkilerinin Araştırılması*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi].

Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.

Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması*, [Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü].

Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37-56.

- Gül, H. ve Ağröz, A. (2011). Mobbing Ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 27-47.
- Güllüoğlu, Ö. (2012). *Örgütsel İletişim İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*, Konya, Eğitim Kitapevi.
- Gümüş, M., Öksüz, B. (2009). Çalışanların Kurumsal İtibar Sürecine Katılımlarında İçsel İletişimin Rolü, *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 4(16), 2637-2660.
- Güngör, N. (2013). *İletişim - Kuramlar ve Yaklaşımlar*. 2. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gürdal, S. (1997). *Halkla İlişkiler ve Yerel Yönetimlerde Uygulamalar*. İstanbul: Simge Ofis Matbaacılık.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları
- Gürsel, M. (2012). *Örgütte İletişim*. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. Ed. H. Izgar. 3. Baskı. Konya: Eğitim Yayınevi. 31-44.
- Haleem, A., Javaid, M., Vaishya, R. (2020). Effects of COVID 19 pandemic in Daily life. *Current Medicine Research and Practice*, 10(2), 78-79.
- Halis, M. (2000). Örgütsel İletişim Ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 217-230.
- Harvey, M., Novicevic, M., ve Speier, C. (1999). Inpatriate Managers: How To Increase the Probability of Success. *Human Resource Management Review*, 9(1), 51-81.
- Hazar, Ç. M. (2006). Kişilik ve İletişim Tipleri. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 4(2), 125-140.
- Ihator, A. S. (2001). Communication Style in the Information Age. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(4), 199-204.
doi:10.1108/13563280110409836

- Işık, M. ve Biber, L. (2008). *İletişim, İletişim Süreci ve İletişim Çeşitleri*. Genel ve Teknik İletişim. Ed. M. Işık. 2. Baskı. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Iverson, R. D. (1996). Employee Acceptance Of Organizational Change: The Role Of Organizational Commitment. *The International Journal Of Human Resource Management*. 7(1), 122-149.
- Izgar, H. (2012). *İş Doyumu. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Ed. H. Izgar. 3. Baskı. Konya: Eğitim Yayınevi.
- İra, N. (2004). *Örgütsel Kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği)*. İnönü Üniversitesi XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı.
- Jaradat, Y. M. ve Sy, M. V. U. (2012). *Organizational Communication Practices of Toc Glycol Company Ltd., Thailand*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 40(032), 122-127.
- Jefkins F. (1992), *Public Relations*. London, Pitman.
- Karaman, A.(2017). *Kurum İçi İletişimin Kurumsal Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Karacıoğlu, F., Timuroğlu, M. K. ve Çınar, O. (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, S.59-76.
- Karsak, B. (2016). *Kurumsal İletişim*. 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Katz, D., ve Kahn, R. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Kavi, E. ve Koçak, O. (2010). *Bilgi Toplumunda Evden Çalışmanın Etik Boyutu*. Sosyal Siyaset Konferansları, 59(2), 69-88.
- Kaya, A. (2011). *İletişime Giriş: Temel Kavramlar ve Süreçler. Kişilerarası İlişkiler ve Etkili İletişim*. Ed. A. Kaya. 3. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Kaya, N. ve Selçuk, S. (2007). Bireysel Başarı güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 175-190.

- Kılıç, B. (2020). İzolasyon Sürecinin Çalışma ve İletişim Biçimlerinde Meydana Getirdiği Değişimin İletişim Fakültelerinde Çalışan Araştırma Görevlileri Ekseninde İncelenmesi. *Egemia Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Medya Ve İletişim Araştırmaları Hakemli E-Dergisi*, S.87-106.
- Kılıçdere, S. (2017). *Seyahat acentalarında kriz yönetimi kapsamında 2016 turizm sezonunun değerlendirilmesi*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi].
- Kırılmaz, H., Bağış, M., Salim, B. ve Şimşir, İ. (2015). Sağlık Yöneticilerinin Değişim Sürecine Bakış Açılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(25), 91-113.
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık Ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.
- Kurum İçi İletişim Örnekleri (Aralık, 2020), kurumiiletisim. <http://kurumiiletisim.com/ic-iletisim/kurum-ic-i-iletisim-ornekleri/>
- Küçük, M. (2012). *Yazılı İletişim*. İletişim. Ed. İ. Vural. Ankara: Pegem Akademi.
- Lam, T., ve Zhang, H. Q. (2003). Job satisfaction and organizational commitment in the Hong Kong fast food industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4), 214-220.
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Liou, S. (2008). An Analysis of the Concept of Organizational Commitment. *Journal Compilation Nursing Forum*, 43(3), 116-125.
- Localveri, (Mart, 2020) *Koronavirüs'ü Etkileri: Her Alanda Dijitalleşme!*, <https://localveri.com.tr/blog/e-ticaret-2/koronavirusun-etkileri-her-alanda-dijitallesme>
- Marchiori, D.M. ve Henkin, A.B. (2004). *Organizational Commitment of a Health Profession Faculty, Dimensions, Correlated and Conditions*. *Medical Teacher*. 26(4), 353-358.

- Martel, J. P., and Dupuis, G. (2006). Quality of Work Life: Theoretical And Methodological Problems, And Presentation of A New Model And Measuring Instrument. *Social Indicators Research: An International and Interdisiplinary Journal for Quality-of-Life Measurement*, 77(2), 333-368.
- MEB-a. (2011). *Halkla İlişkiler Ve Organizasyon Hizmetleri Sponsorluk*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.
- Meyer, John P. ve Allen, Natalie J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1979) The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1982). *Employee- Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press Inc.
- Müftüler, B. M. (2020). *Küresel Salgın Tehdidi Altında Küresel Sistem, Covid-19 Sonrası Küresel Sistem: Eski Sorunlar, Yeni Trendler*. Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı Stratejik Araştırmalar Merkezi, Ankara: Matsa Basımevi.
- Oktay, M. (2000). *Davranış Bilimlerine Giriş*. İstanbul: Der Yayınları.
- Öge, E. ve Çetin, M. (2020). *Covid-19 Pandemisi: İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Olası Etkileri*. Covid-19 Süreci Ve Örgütsel Yönetim, Edit. Alper Tutcu ve Serkan Gün, İksad Yayınevi: Ankara.
- Özdemirci, F. (2007). *Kurumsal İletişim ve Belge Yönetimi*, I. Uluslararası Bilgi Hizmetleri Sempozyumu: İletişim 25–26 Mayıs 2006, (Yay. Hazl. Ayşe Üstün, Ümit Konya), İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi Yayınları.
- Özgen, E. (2006). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri*. İstanbul: Mavi Ağaç.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayını.

- Özpehlivan, M. (2015). *Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi, Okan Üniversitesi].
- Öztekin, A. ve Öztekin, H. (2008). *İş Yaşamında İletişim*. Genel ve Teknik İletişim. Ed. M. Işık. 2. Baskı. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Pira, A. (2005). *Halkla İlişkiler İçin Okumalar*. İstanbul: Dönence Basım.
- Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 143-164
- Rajhans, K. (2012). Effective Organizational Communication: A Key to Employee Motivation and Performance. *Interscience Management Review*, 2(2), 81-85.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Robbins, S.P. (1998). *Organizational Behavior*. Prentice Hall, New Jersey.
- Rızaoğlu, B. ve Ayyıldız, T. (2008). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 7-18.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Gümüş, M. (2012). *Örgütlerde İletişim*. 2. Baskı. İstanbul: Kriter Yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, V. M., (2016). *Örgütsel Davranış*, Bursa: Alfa Aktüel Yayınevi.
- Sadia, A., Salleh, B. M., Kadir, Z., A. ve Sanif, S. (2016). The Relationship between Organizational Communication and Employees Productivity with New Dimensions of Effective Communication Flow, *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 2(2), 34-39.

- Samancı, M. (2020). Küresel Bir Salgın: Covid-19. *Samsun Sağlık Bilimleri Dergisi*, 5(1), 1-6.
- Saymer, İ. (2008). *Sanal Ortamda Halkla İlişkiler*. 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Schermerhon, J.R., Hunt, J.G. ve Osborn, R.N. (1994). *Managing Organizational Behaviour*. John Wiley and Sons Inc., New York.
- Seyhan, M. (2014). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Dönem Projesi, Trakya Üniversitesi].
- Sığırı, Ü. (2007). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 262.
- Sığırı, Ü., ve Basım, N. (2006). İş Görenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12), 131-154.
- Somuncu, F. (2008). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi].
- Sonay, F. (2012). *Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanları*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi].
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik, *Maliye Dergisi*, S.21-35.
- Şanlı, O. (2020). Keynesyen Model Bağlamında Covid-19 Pandemisinin Küresel Ekonomiye Muhtemel Etkileri: Abd Ve Çin Ekonomileri Üzerine Bir Araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 7(5), 597-634.
- Şen, E. ve Batı, G. F. (2020). Covid-19 Pandemi Krizinin Yönetim ve Ekonomi Politik Üzerine Olası Etkileri. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 71-84.

- Şenergüç, Ş. (2009). *Örgütsel Bağlılığın İş Doyumu Üzerindeki Etkileri ve Özel Sektörde Bir Uygulama*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi].
- Şimşek, M. (2006). *Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü*, 2. Basım, İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı
- Şimşek, M. Ş. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. 10. Baskı. Konya: Adım Ofset & Matbaacılık.
- Tabak, S.N. (2019) *Kurumsal İletişim*, fbemoodle.emu.edu.tr, http://fbemoodle.emu.edu.tr/file.php/319/kurumsal_iletisim_1_.pdf
- Taş, T.(2017). *Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Şanlıurfa İli Örneği*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi].
- Taşçı D. ve Eroğlu, E.(2008). Kurumsal İletişim Kalitesinin Oluşmasında Yöneticilerin Geribildirim Verme Becerilerinin Etkisi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 5(2), 26-34.
- T.C. Sağlık Bakanlığı: <https://covid19.saglik.gov.tr/>
- T.C. Sağlık Bakanlığı Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü (2020). *Covid-19 (SARS-CoV-2 enfeksiyonu): Genel bilgiler, epidemioloji ve tanı*. Ankara: Bilimsel Çalışma Kurulu Çalışması.
- Tekçam, M. (2015). *Kurum İçi İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Gübre Sektöründe Bir Araştırma*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi].
- Tetik, S. (2012). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 275-286.
- Tınaz, P. (2013). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. 3. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

- Töremen, F. ve Çankaya, İ. (2008). Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 1(1), 33-47.
- Tutar, Hasan (2009). *Örgütsel İletişim*. 2. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H. ve Yılmaz, M. K. (2012). *İletişim (Genel ve Örgütsel Boyutuyla)*. 8. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H., Yılmaz, M. K., Erdönmez, C. (2003). *Genel ve Teknik İletişim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tüzün, İ. ve Çağlar, İ (2008). Örgütsel Özdeşleşme Kavramı Ve İletişim Etkinliği İlişkisi. *Yaşar Üniversitesi E-dergisi*, 3(9), 1011-1027.
- Uslu, A. (2012). *Örgütsel Bağlılık Daimi ve Geçici Personellerin Örgütsel Bağlılık Algıları üzerine Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi].
- Ural, Z. G. (2013). *Kurumsal İletişim Çalışmalarının Sürdürülebilirliği Açısından Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi].
- Uyguç, N. ve Çırmır, D. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 91-99.
- Uygun, A. (2007). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.71-85.
- Uygun, A. (2015). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*, Ankara: Barış Kitapevi.
- Uygun, A. ve Koç, H. (2010). Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık: Siyasi Partiler Açısından Bir Analiz. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 79-94.

- Uzoğlu, S. (2001). Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj. *Kurgu Dergisi*, 18(18), 337–353.
- Uzun, . ve Yiğit, E. (2011). Örgütsel Stres ve rgtsel Bağlılık İlişkisi zerine Orta Kademe Otel Yöneticileri zerinde Yapılan Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 181-213
- Ünsar A.S. (2014). *Leadership and Communication: A Case from Glass, Textile and Apparel Sector in Turkey*. Contributions to Management Science, Springer Yayınevi. Almanya.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organization a Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Williams, J. (1991). *rgtlerde İletişim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi].
- Vural, Z. A. (2005). *Kurum Kültürü*. İstanbul: İletişim.
- Vural, B. A., ve Bat, M. (2013). *Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim*. İstanbul: İletişim.
- Yałın, A. ve İplik, F. N. (2005). Beř Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik zellikleri İle rgtsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli rneđi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yeygel, S. ve Yakın, M. (2007). Kurumsal Reklamlarda Göstergeler Aracılığıyla Marka Kimliğinin İletilmesi. *Selçuk İletişim Dergisi*, 5(1), 102-117.
- Yılmaz, M. (2015). *Kurumsal İtibar Yönetimi Algısının rgtsel Bağlılık Algısı zerindeki Etkisi*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi].

- Yılmaz, A. (2012). Yerel Yönetimlerde Kurumsal Bağlılığın Bireysel Performansa Etkisine İlişkin Bir Araştırma: Sakarya Büyükşehir Belediyesi Örneği. *DergiPark, Akademik İncelemeler Dergisi*, 7(1), 313-336.
- Zangaro, G. A. (2001). Organizational Commitment: A Concept Analysis. *Nursing Forum*, 36(2), 14-22.
- Zheng, Y. (2009). *Internal Communication from a Managerial Perspective a Case Study n Eleiko Sport AB*. [Yayınlanmamış Lisans Tezi, Halmstad Üniversitesi].

